

ініціативу, щоб краще справлятися з проблемами. Це дозволить компаніям швидко акумулювати людські ресурси навколо нових бізнес-задач.

Дослідження міжнародної організації праці в області дистанційної діяльності показали, що у віддаленому режимі працівники, зазвичай, працюють довше, ніж коли знаходяться на території роботодавця. Причина частково у тому, що час поїздки на роботу замінюється трудовою діяльністю, а також змінюється розпорядок дня і розмиваються межі між оплачуваною роботою та особистим життям. Дистанційний режим роботи може призвести до збільшення тривалості робочого дня, а також до збільшення робочих годин вечорами і на вихідні [3, с. 5].

Окреме дослідження МОП робочого часу працівників, які працюють віддалено у зв'язку з пандемією COVID-19, показало, що дистанційні працівники витрачають на роботу додаткові години: 38 відсотків респондентів заявили, що вдома вони з більшою ймовірністю будуть працювати довше. Кожен четвертий працівник (27 відсотків), що працює дистанційно у зв'язку з пандемією, заявив, що працює у вільний час, щоб задовольнити вимоги, що пред'являються до його роботи [3, с. 6].

Працівники, у яких є діти або інші утриманці, змушені відшукувати додатковий час для виконання роботи, або починаючи робочий день рано вранці, або працюючи пізно ввечері.

Таким чином, методи управління, включаючи визначення пріоритетів, робочого навантаження, завдань і термінів, повинні бути адаптовані до ситуації, що виникла.

Отже, пандемія COVID-19 істотно підвищує значущість HR-діяльності, оскільки успішна адаптація бізнесу до нових реалій неможлива без грамотного управління людськими ресурсами. Зміна підходів до управління персоналом базується на вирішенні наступних ключових HR-проблем в умовах віддаленої зайнятості: збереження здоров'я співробітників, оптимізація штату, автоматизація HR-процесів, оптимізація витрат на персонал, налагодження внутрішньої комунікації у нових бізнес-процесах, мотивація та контроль співробітників на віддаленій роботі.

Література

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу : Закон України № 1213-IX від 04.02.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 05.04.2021).
2. *Innovation in outsourcing : the case of the Procter & Gamble Company* / IAOP Outsourcing Association : website. URL: <https://www.iaop.org/Firmbuilder/Articles/34/179/3974> (дата звернення: 06.04.2021).
3. *Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19. Практическое руководство.* МОТ, 2020. 41 с.

УДК: 005.7:339

Карпенко Юлія Валентинівна

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)*

Пєнова Анжеліка Ігорівна

*аспірантка кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)*

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ЕВОЛЮЦІЇ ГАЛУЗІ

JEL classification: M000; L810

В сучасних умовах діяльності для підприємств актуальним є пошук конкурентних переваг в операціях, що є одним із способів досягнення конкурентоспроможності на ринку. Отримання кращого за конкурентів задоволення потреб клієнтів для торговельних підприємств можна досягнути завдяки якості та своєчасності надання послуг, що можна забезпечити завдяки управлінню операційними можливостями підприємств ринку, визначення яких дозволить сформулювати операційну стратегію.

Відповідно до моделі Т. Хілла [1] до етапів розробки операційної стратегії доцільно віднести:

- визначення корпоративних цілей;
- визначення маркетингової стратегії для досягнення цілей;
- аналіз можливостей отримання замовлень порівняно з конкурентами;
- розробку найбільш відповідних процесів для виробництва продукції або послуг та вибір оптимальних процесів;
- визначення інфраструктури для підтримки обраних операційних процесів.

Вищенаведене дозволяє підкреслити, що процес формування операційної стратегії неможливий без розробки корпоративної стратегії. Вважаємо, що для формування корпоративної стратегії необхідно проаналізувати життєвий цикл галузі. Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь (виходу на ринок, зростання, зрілості або спаду) в ній відбуваються зміни у обсягах реалізації, поведінці споживачів, маркетинговій діяльності, стані виробництва та ін. Обрана відповідно до стадії життєвого циклу конкурентна стратегія визначить характерні риси функціональних стратегій, зокрема, операційної.

Для того, щоб провести аналіз життєвого циклу галузі, вважаємо доречним використати однойменну концепцію М. Портера [2, с. 208]. Аналіз будемо проводити за критеріями: споживачі та їх поведінка, витрати на збут, зміни в послугах, інтенсивність конкуренції, прибутковість.

Споживачі та їх поведінка. Поведінку споживачів можна дослідити за допомогою динаміки товарообороту. За 2011–2020 рр. обсяг роздрібного товарообороту загалом збільшився у 1,9 рази (рис. 1).

Тенденція щодо збільшення обсягів реалізованих товарів свідчить про підвищення рівня споживання послуг ринку. Так, споживання послуг ринку у 2019 р. загалом підвищилося на 767,9 млрд. грн. порівняно з 2010 р.

Витрати на збут. Аналізуючи фінансову звітність торговельних підприємств України, можна дійти висновку, що найбільші торговельні мережі збільшили витрати на збут у середньому на 19%.

Зміни в послугах. На сьогодні відбувається вдосконалення послуг ринку торгівлі, а саме поява продажу товарів через інтернет-магазини, використання кас самообслуговування, розрахунок через мобільні термінали, використання соціальних мереж для реклами власного бренду, що свідчить про розширення спектру послуг підприємств роздрібною торгівлі.

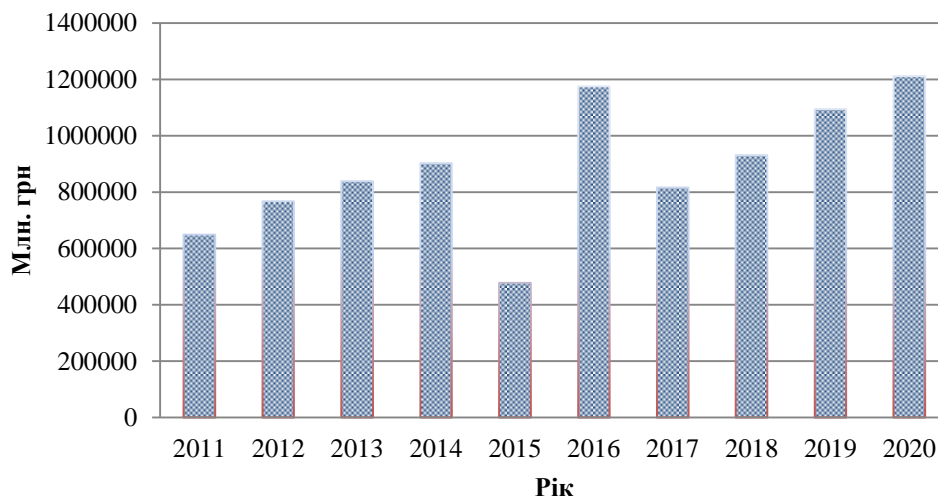


Рис. 1. Динаміка роздрібного товарообороту в Україні
Джерело: складено авторами за даними [3]

Інтенсивність конкуренції. За проведеним нами дослідженням, варто відзначити, що спостерігається збільшення кількості та розширення об'єктів роздрібних торговельних мереж. Загалом, за підсумками першого півріччя 2020 року за кількістю відкриття нових торговельних точок динаміка ринку вийшла на найвищий рівень за останні десять років.

Розрахунок таких показників, як індекс концентрації ринку, чотиричастковий індекс концентрації та індекс Холла-Тайдмана за 2018–2019 рр. для найбільших торговельних підприємств України свідчить про слабку концентрацію ринку, низький рівень монополізації та високий рівень інтенсивності конкуренції.

Прибутковість. Аналізуючи фінансові результати підприємств, можемо стверджувати, що загалом рівень прибутковості ринку є достатньо високим. Це підтверджує тенденція щодо збільшення кількості прибуткових підприємств та зменшення збиткових за весь період дослідження.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що нами виявлено збільшення обсягів споживання послуг ринку, зростання витрат на збут, розширення спектру послуг, високий рівень інтенсивності конкуренції та збільшення прибутковості, що дозволяє зробити висновок, що ринок послуг та роздрібною торгівлі знаходиться на стадії зростання.

Відповідно до конкурентної стратегії на стадії зростання маркетингова стратегія торговельних підприємств України може базуватися на розширенні асортименту, впровадженні продукції під власними торговими марками.

Для отримання замовлень споживачів та випередження конкурентів підприємства ринку торгівлі повинні гнучко реагувати на зміни споживчого попиту, швидше за конкурентів пропонувати товари-новинки, підтримувати випуск якісних товарів під власною торговою маркою.

До рішень щодо вибору операційних процесів, а також інфраструктури для їх підтримки, що дозволять досягнути визначені операційні пріоритети, можуть входити управління товарним асортиментом та розробка власної асортиментної політики, організація постачання товарів, вибір та обґрунтування формування системи управління запасами.

Література

1. Hill T. *Operations management*. 2nd ed. New York : Palgrave Macmillan, 2005. 764 p.
2. Портер Е. Майкл *Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов* / Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
3. *Статистична інформація. Економічна діяльність / Державна служба статистики України* : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2021).

УДК 339.137.21

Кузнецова Інна Олексіївна

*д. е. н., професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)*

Горбатюк Валентина Вікторівна

*аспірантка кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)*

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

JEL classification: L110; M100

Процес формування конкурентної стратегії узагальнено для підприємств різних галузей. Однак, формуючи конкурентну стратегію для окремого підприємства, необхідно враховувати особливості галузі, в якій воно функціонує. Кожна галузь має свої особливості організації виробництва, ведення бізнесу, конкуренції тощо. Тому, для оцінки стану конкурентного середовища борошномельної галузі ми дослідили низку його характеристик: розмір ринку, споживачів, сировинну базу та конкурентів.

Оцінюючи розмір ринку борошномельної галузі, було проаналізовано динаміку виробництва борошна в Україні. За результатами аналізу виявлено тенденція до зниження виробництва борошна в Україні: 2010 році порівняно з 2000 роком виробництво борошна зменшилося на 14,5%; у 2015 році порівняно з 2010 роком виробництво борошна зменшилося на 16%; у 2019 році порівняно з 2015 роком виробництво борошна зменшилося на 28%.

Тобто, за останні 5 років виробництво борошна в Україні зменшилося майже на третину.

Ми проаналізували співвідношення борошна, направлено на внутрішнє споживання, та борошна, направлено на експорт за результатами 2019/2020 маркетингового року, та визначили, що близько 21% виробленого борошна направлено на експорт. Розрахований нами показник, в останні роки має тенденцію до збільшення, за рахунок зростання експорту борошна. За даними Державної митної служби найбільшу кількість борошна Україна експортувала в 1995 році (470 тис.