

**Методика забезпечення конкурентоздатності організації в умовах
здійснення тендерних закупівель для потреб військових підрозділів
Національної гвардії України**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. Аналіз особливостей забезпечення конкурентоздатності організації в умовах здійснення тендерних закупівель	4
2. Позиціонування організації на ринку тендерних закупівель	8
3. Забезпечення конкурентоздатності організації в умовах здійснення тендерних закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України	11
4. Практична реалізація методики забезпечення конкурентоздатності організації в умовах здійснення тендерних закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України	22
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30

ВСТУП

Для забезпечення відповідності умовам прозорості та з метою запобігання корупційних ризиків військові підрозділи Національної гвардії України мають проводити тендерні закупівлі для задоволення поточних потреб логістичного забезпечення. З точки зору організації, яке пропонує свої товари та послуги для військових підрозділів, у цих умовах першочерговим завданням є забезпечення своєї конкурентоздатності. В свою чергу, для забезпечення конкурентоздатності організації важливо узгодити процедуру взаємодії організації з військовими підрозділами як потенційними замовниками товарів і послуг.

Процес узгодження параметрів продукції між замовником і підприємством дуже трудомісткий, багатоаспектний, потребує, в силу своєї трудомісткості, наявності відповідного методичного забезпечення.

Вивчення літературних джерел [1-14] показало, що на сьогодні в спеціалізованій літературі розглядаються питання, пов'язані з формуванням стійкої конкурентної переваги на ринку. Але в той же час відсутня комплексна методика, регламентуюча порядок проведення процедури узгодження параметрів продукції між замовником і підприємством, основних принципів узгодження, відсутність комплексного обліку усієї сукупності параметрів та їх деталізація.

Метою дослідження є вдосконалення методики забезпечення конкурентоздатності організації в умовах здійснення тендерних закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

Об'єктом дослідження наукової роботи є військові підрозділи Національної гвардії України.

Предмет дослідження – забезпечення конкурентоздатності організації в умовах здійснення тендерних закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

1. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Основні принципи ефективної взаємодії організації з військовими підрозділами Національної гвардії України в умовах здійснення тендерних закупівель базуються на забезпеченні клієнтоорієнтованості.

Забезпечення раціонального проведення тендерних закупівель якісної продукції потребує механізму регулювання, заснованого на законодавстві України і нормах стандартизації продукції.

Сучасний ринок характеризується найвищою конкуренцією. Виділитися за рахунок підвищення якості товарів і послуг, стає дуже важко, оскільки цей шлях, як правило, пов'язаний зі значним збільшенням витрат виробництва, підвищенням цін, що може призвести до зворотного ефекту – втрати клієнтів.

В умовах ринкових відносин успіх організації, яке пропонує свою продукцію військовим підрозділам Національної гвардії України (НГУ), безпосередньо залежить від ступеню затребуваності його продукту. Відмінною особливістю послуги є те, що вона виробляється і споживається одночасно, що зумовлює високе значення орієнтації організації на максимальне задоволення клієнта, в нашому випадку військового підрозділу НГУ. Дану властивість організації прийнято називати орієнтацією на клієнта [5].

В економічній практиці розрізняють три підходи в організації управління підприємством: клієнтоорієнтований, маркетингово-орієнтований та промислово орієнтований. Еволюція економічних парадигм представлена на рис. 1.

Останнє десятиріччя 20 ст. ознаменувалось становленням направленою на клієнта підходу, метою якого стала побудова індивідуальних відносин з кожним з клієнтів компанії.

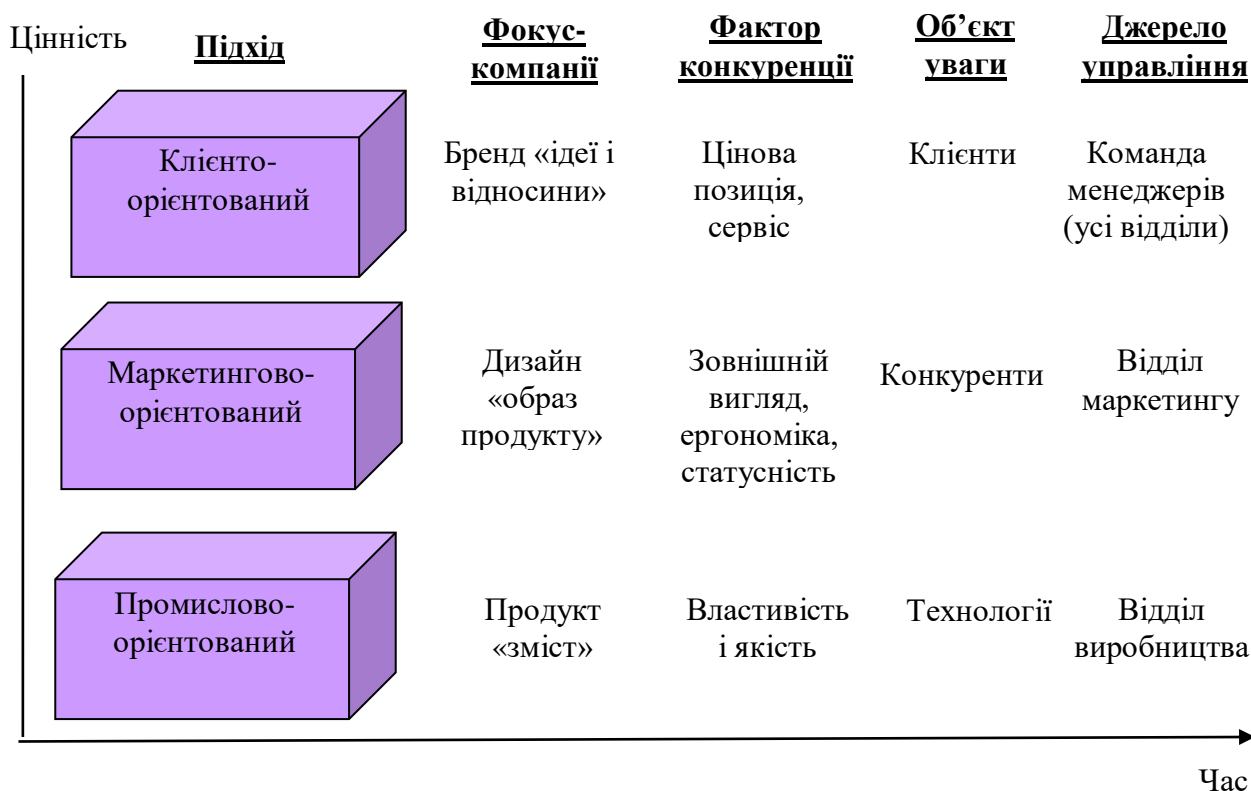


Рис. 1. Еволюція економічних парадигм

Суть підходу можна звести до трьох основних характеристик [3]:

1) орієнтація на утримання клієнта. Оскільки збільшення частки ринку і залучення нових споживачів обходиться для компанії усе дорожче, то для компанії стало вигідніше використовувати потенціал вже існуючої клієнтської бази й забезпечити ріст продажів за рахунок збільшення інтенсивності споживання своєї продукції існуючими клієнтами;

2) індивідуальні комунікації з клієнтами. Для обліку персональних особливостей кожного споживача необхідно забезпечити персональну інтерактивну взаємодію між ним і компанією. В результаті розвитку інформаційних технологій вирішення цього питання стало можливим;

3) співробітництво, засноване на відносинах, а не на продукті. Оскільки товари та послуги стали одноманітнішими, основою для збереження і розвитку співробітництва між компанією та її клієнтами стали відносини (сервіс).

Виникнення направлено на клієнта підходу доповнило комплекс функцій організаційного менеджменту управлінням взаємовідносинами з клієнтами. Загальнодоступні виробничі та маркетингові технології більше не

можуть забезпечити компанії довгострокове лідерство, вони необхідні, але недостатні. Тепер важливо не просто створити продукт і знайти клієнтів, що відчують у ньому реальну потребу, але і орієнтувати бізнес на зміцнення співпраці з більш цінними споживачами.

Статистичні дані свідчать [7]:

- 5 – 15% клієнтів приносять до 100% чистого прибутку;
 - близько 50% клієнтів приносять збитки на рівні чистого прибутку;
 - 25 – 45% клієнтів покривають всього 1 – 5% витрат, і ті ж 25 – 45% споживають до однієї третини всіх доступних ресурсів;
 - самий крайній випадок (і менш типовий), коли самі неприбуткові клієнти поглинають більше ресурсів, ніж усі разом взяті прибуткові клієнти.
- При цьому продавці витрачають на цих клієнтів теж час, що і на прибуткових.

Наведена статистика показує, що «валовий» підхід до аналізу динаміки продажів і «ігнорування» динаміки поведінки і переваг клієнтів, можуть привести компанію до незадовільних результатів і, як мінімум, вже призводять до втраченої вигоди.

Сьогодні поняття якість продукції все більш стає суб'єктивним і формується в процесах взаємодії виробника і споживача. При цьому рівень якості визначається ступенем відповідності характеристик товару набору вимог, що висуває споживач. Найбільш важливим аспектом для підприємств стає найбільш повне задоволення вимог та очікувань споживачів, тобто реалізація клієнторієнтованого підходу.

Клієнтоорієнтованість – це стратегічний підхід до розвитку організації, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості, тобто мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів і утримання найбільш прибуткових з них, за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їх потреб [8]. В умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку вітчизняних і зарубіжних організацій, вижити можуть лише компанії, що володіють головною конкурентною перевагою – високою якістю менеджменту.

Підвищення конкурентоспроможності компанії – ринкова спрямованість компанії, орієнтована в бік вивчення потреб клієнта в протизвагу концентрації на продукт і ефективних продажах, що відповідає тенденціям і правилами сучасного ринку

Зниження витрат компанії – вивчення поведінки і переваг клієнтів з метою підвищення рівня утримання і задоволеності найбільш прибуткових з них, при одночасному виявленні малоприбуткових клієнтів [11].

Дотримання балансу інтересів компанії та задоволеності клієнта. На основі вивчення купівельного попиту і переваг, поведінки конкурентів компанія пропонує різні програми своїм клієнтам залежно від значимості клієнта для компанії і стадії, на якій знаходяться їхні відносини

Підвищення керованості компанії, злагоджену взаємодію всіх підрозділів компанії, формування команди – споживча ланцюжок обслуговування клієнта, як єдиного бізнес-процесу, об'єднує відокремлені функціональні служби.

2. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Для аналізу положення організації та рівня його конкурентоздатності на ринку тендерних закупівель необхідно спочатку визначити інтенсивність взаємодії з замовниками продукції по формулі:

$$I_{\sigma} = \sum_{i=1}^N \frac{3}{n} \quad (2.1)$$

де 3 – кількість проектів, обговорення параметрів яких і оцінка їх якості проведена замовником сумісно з технологами організації;

n – загальна кількість замовлень.

Аналіз структури продажів дав можливість встановити, що інтенсивність взаємодії зі споживачами виражена в частоті і сумах замовлень, продукції. Інтенсивна взаємодія зі споживачами допомагає формувати лояльну клієнтську базу, стабільний попит, спеціалізуватися в певному напрямку виробництва.

Було висунуто припущення, що позитивна зміна одного з наведених показників надає прямий позитивний вплив на інші два; так, наприклад, посилення взаємодії з постачальниками підвищує конкурентоспроможність, отже і лояльність споживачів. Така взаємозалежність показників дозволила визначити фактори, що характеризують конкурентоспроможність організації, взаємодія з постачальниками і споживачами, як впливають на стратегічні позиції організації на ринку тендерних закупівель. Однак встановлена взаємозалежність не вирішує завдання визначення стратегічних позицій, значить, і завдання розробки стратегічних альтернатив. Проблема викликана мінливістю впливу наведених факторів.

Внаслідок того, що конкурентостійкість організації та загальна ефективність діяльності на ринку тендерних закупівель самим тісним образом обумовлюється тим, наскільки ефективно воно використовує новітні технології діяльності, то необхідним фактором, що визначає позиціонування організації на ринку, варто вважати рівень технологічної оснащеності організації:

$$K_3 = \frac{O_{en}}{P_m}, \quad (2.2)$$

де O_{en} – це кількість технологічних новацій організації за останній рік;

P_m – загальна кількість парку обладнання.

Зіставивши значення критеріїв I_n і K_3 , можна виконати попередню оцінку можливостей організації на ринку тендерних закупівель, використовуючи матрицю, наведену на рис. 2.

Інтенсивність взаємодії з замовником	Висока ($0,5 \leq \mu \leq 1$)	I	II
	Низька ($\mu < 0,5$)	III	IV
		Низький ($\theta < 0,5$)	Високий ($0,5 \leq \theta \leq 1$)
			Рівень технологічної оснащеності

Рис. 2. Матриця попередньої оцінки можливостей організації на ринку тендерних закупівель

На основі матриці оцінки можливостей організації можна визначити її положення в розрізі квадрантів матриці:

I – підприємство має значну перевагу на ринку тендерних закупівель, для втримання якого необхідно надалі постійно підтримувати активний зворотний зв'язок зі споживачами;

II – в процесі здійснення основних етапів технології взаємодії з замовником підприємству необхідно підсилити свої позиції на ринку шляхом

впровадження новітніх технологій та введення в експлуатацію нового обладнання.

III – компанії варто переглянути напрямок діяльності, залучити відповідний парк обладнання під особливості новообраної спеціалізації.

IV – високий рівень технологічної оснащеності організації дозволив досягти сучасного рівня якості надання послуг. Підприємству слід здійснювати маркетингові заходи, спрямовані на залучення потенційних замовників та реалізувати весь спектр технологічних етапів взаємодії з замовником.

Використання представленої матриці дає можливість позиціонувати підприємство на ринку тендерних закупівель відповідно до ефективності використання клієнтоорієнтованого підходу.

3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЛЯ ПОТРЕБ ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Досвід країн з розвинутою економікою свідчить про те, що в сучасних умовах підприємство досягає успіху, якщо орієнтується на замовника, забезпечує високу якість продукції та послуг, використовує нові методи управління. Робота з замовником на підприємстві являє собою дуже важливу і невід'ємну частину процесу здійснення тендерних закупівель. Ця робота є відправним та кінцевим пунктом випуску продукції.

Задоволення вимог замовника є ключовим завданням сучасних підприємств. Досконала методика взаємодії організації з військовими підрозділами НГУ забезпечить досягнення конкурентостійкості, що є одним з ключових факторів досягнення підприємством успіху на ринку.

Для удосконалення методики взаємодії організації із військовими підрозділами НГУ як потенційними замовниками для здійснення закупівель була проведена експертна оцінка факторів протидії конкурентним факторам організації. В ролі експертів виступили представники командування військових підрозділів НГУ.

Проаналізуємо загальну картину важливості кожного з факторів протидії конкурентним факторам організації згідно експертним оцінкам представників командування військових підрозділів НГУ (табл. 1).

На основі ступеню важливості кожного з факторів протидії конкурентним факторам в процесі здійснення закупівель для логістичних потреб НГУ опишемо удосконалену методику взаємодії організації з військовим підрозділом. Вона складається з наступних етапів:

- 1) аналіз кон'юнктури ринку та визначення пріоритетів замовлень військових підрозділів НГУ;
- 2) стратегічне позиціонування продукції і послуг, що надаються;

Таблиця 1

Аналіз експертної оцінки важливості факторів забезпечення
конкурентоспроможності організації в процесі здійснення закупівель для
логістичних потреб НГУ

Комплекс факторів протидії конкурентним факторам організації	Експерти			Середній бал
	1	2	3	
Ведення чітко спеціалізованого каталогу продукції і забезпечення уніфікації способу подання інформації	4	3	3	3,3
Стратегічне позиціонування продукції і послуг, що надаються	4	4	5	4,7
Систематичне оновлення парку обладнання для виготовлення продукції	5	4	5	4,6
Розширення інфраструктури ринку організації за рахунок ефекту масштабу та посилення концентрації філій і підрозділів для зручності взаємодії з замовником	2	2	2	2
Використання сучасних автоматизованих систем управління виробництвом	4	2	5	3,7
Включення автоматизованих компонент у технологічні ланцюжки виробництва	4	4	5	4,3
Забезпечення інформаційної підтримки взаємодії з замовником продукції на основі відповідних систем автоматизації	3	3	4	3,3
Визначення очікувань замовників відносно якості продукції	5	5	5	5
Забезпечення економії, надійності та естетики дизайну продукції.	4	5	5	4,7
Персоніфікація військових підрозділів НГУ як замовників продукції	4	4	4	4
Чітке визначення та реалізація унікального набору вигод для військових підрозділів НГУ	5	5	5	5
Здійснення індивідуалізації виробництва відповідно до потреб військових підрозділів НГУ	4	4	4	4
Надання оригінальних сервісних послуг	5	5	5	5
Надання військовим підрозділам НГУ нових доповнюючих послуг	4	5	5	4,7

3) чітке визначення та реалізація унікального набору вигод для військових підрозділів НГУ, який надається підприємством і який не можуть забезпечити конкуренти;

4) забезпечення економії, надійності та естетики дизайну продукції;

5) визначення очікувань військових підрозділів НГУ відносно якості продукції;

б) забезпечення інформаційної підтримки взаємодії організації з військовим підрозділом НГУ на основі відповідних систем автоматизації;

7) використання сучасних автоматизованих систем управління виробництвом;

8) надання військовим підрозділам НГУ оригінальних сервісних послуг;

9) персоніфікація військових підрозділів НГУ як замовників продукції.

Деякі підпункти методики потребують додаткового опису. Надалі кожен пункт методики будемо називати етапом.

Аналіз кон'юнктури ринку та визначення пріоритетів замовлень військових підрозділів НГУ

Дослідження ринку включає аналіз і прогноз кон'юнктури ринку і аналіз особливостей комерційної діяльності. Аналіз і прогноз кон'юнктури ринку складається з двох основних блоків. Вивчення загальногосподарської кон'юнктури передбачає відстеження і детальний розгляд процесів, змін, що відбуваються в світовому господарстві, країні, регіоні, галузі, і передбачає аналіз основних макроекономічних пропорцій і тенденцій, всієї сукупності галузей, представлених в рамках обраного об'єкта досліджень.

Вивчення кон'юнктури конкретного товарного ринку і її показників (виробництва, внутрішнього товарообігу, зовнішньої торгівлі, рівня цін, фінансових показників) включає аналіз і прогноз стану ринку конкретної продукції і передбачає вивчення галузей виробництва і споживання даної продукції, їх взаємозв'язків, а також інфраструктурного забезпечення даного ринку.

Аналіз кон'юнктури галузі або конкретного товарного ринку можна проводити двома шляхами залежно від цілей дослідження:

1) вивчати динаміку кон'юнктури за якийсь період, якщо ставиться завдання з'ясувати тенденції і темпи її розвитку;

2) аналізувати стан кон'юнктури шляхом визначення фази економічного циклу і зразкового місця всередині цієї фази, якщо ставиться завдання визначити кон'юнктуру на поточну дату.

Висока ефективність роботи з вивчення кон'юнктури, проблем і довгострокових тенденцій розвитку ринку можлива тільки при дотриманні принципів цілеспрямованості, комплексності, систематичності. Цілеспрямованість означає, що дослідження кон'юнктури та тенденцій його розвитку має бути тісно пов'язане з плановими завданнями, що стоять перед підприємством. Комплексний підхід означає необхідність аналізу всіх основних елементів конкретного ринку, обов'язковість його вивчення у взаємозв'язку з економічними явищами і ринками продукції, охоплення всієї основної групи факторів внутрішнього (для даного ринку) характеру, що роблять на нього вплив.

Систематичність спостережень і аналізу передбачає дотримання певних вимог до дослідницької діяльності. Тільки за такої умови можливо своєчасне відображення змін, що відбуваються на ринку, та їх урахування у практичній діяльності. При накопиченні вихідних даних слід уточнити позиції перед тим, як приступити до збору матеріалу і виявлення показників розвитку кон'юнктури і попиту споживачів. Потрібно визначити період часу (квартал, півріччя, рік), за який будуть аналізуватися кон'юнктура і запити споживачів. Від цього залежить не тільки перелік показників, а й ступінь деталізації даних по них. Необхідно також визначити рівень конкретизації аналізу і прогнозу, який планується провести. На основі такої попередньої роботи уточнюються обсяг і характер необхідних матеріалів.

На стадії накопичення вихідних даних визначають основні показники кон'юнктури і споживчих запитів, виявляють і підбирають джерела інформації, збирають дані про кон'юнктуру. Після завершення цієї роботи можна приступити безпосередньо до аналізу. Процес аналізу кон'юнктури ринку та вивчення вимог споживачів складається з наступних етапів. Перш за все з усієї сукупності факторів і показників виділяють складові елементи, окремі оцінки, статистичні показники. Потім будують динамічні ряди за кожним показником, що дає можливість відобразити дію відповідного показника минулого, сьогодення і майбутнє на основі наявних оцінок і прогнозів. Наступна стадія –

визначення значущості основних кон'юнктуроформуєчих факторів. Цю роботу проводять з використанням динамічних рядів з урахуванням зміни впливу кожного з факторів на кон'юнктуру в минулому. При розгляді динаміки виробництва слід встановити головні причини зміни обсягів випуску видань (введення нових виробничих потужностей, підвищення рівня автоматизації, активізація або зниження попиту і т.д.). Заключною стадією є розгляд чинників у їх взаємодії як єдиного цілого. При цьому визначаються загальний результат і роль кожного з них у формуванні кон'юнктури.

Необхідно встановити особливості розглянутого періоду розвитку ринку. У цих цілях використовується монографічний метод, тобто вивчення публікуються у статистичних та періодичних виданнях економіко-статистичних показників характеру і особливостей даного періоду і прогнозів його розвитку. На основі аналізу періоду та обліку наявних оцінок можна визначити на момент дослідження і найближчу перспективу ступінь впливу на формування ринку видань таких провідних факторів, як масштаби та інтенсивність оновлення виробництва, розміри і рівень попиту на товар.

Потім необхідно перейти до розгляду постійно діючих факторів, які нерідко є вирішальними для формування кон'юнктури. До їх числа належать: державне регулювання, кредитно-грошова політика, структурні зрушення в економіці галузі друку і суміжних галузей. Слід проаналізувати також вплив факторів короточасного впливу. Останні, хоча і не є настільки активними, тим не менш у ряді випадків роблять істотний вплив на розміри попиту, динаміку надходження товару. Система показників повинна правильно характеризувати напрями та темпи розвитку процесу виробництва, не піддаватися впливу випадковостей і досить швидко відображати зміни, що відбуваються. Уповільнена реакція показника на будь-які зміни ускладнює його використання в якості бази для аналізу чи прогнозу кон'юнктури.

Аналіз кон'юнктури галузі або окремого товарного ринку необхідний для того, щоб правильно зробити прогноз, передбачити її зміни.

Прогноз кон'юнктури ринку включає:

1) прогноз загальногосподарської кон'юнктури галузі;

2) прогноз фінансового стану галузі;

3) прогноз пропозиції:

прогноз обсягу виробництва (введення нових потужностей і завантаження наявних потужностей);

прогноз динаміки запасів у виробників;

прогноз надходження з державних запасів;

4) прогноз попиту:

прогноз обсягу споживання;

прогноз динаміки запасів у споживачів;

прогноз введення нових підприємств;

прогноз появи нових споживачів;

прогноз конкуренції замінників;

5) прогноз співвідношення попиту і пропозиції;

б) прогноз динаміки та рівня цін.

Від прогнозу товарного ринку потрібно:

надійність, наукова обґрунтованість, системність з урахуванням факторів, які можуть вплинути в перспективі;

відтворюваність і доказовість, тобто отримання того ж результату при повторній обробці даних, в тому числі на базі інших методів, виключаючи суб'єктивність;

альтернативний характер прогнозу з чітким формулюванням всіх гіпотез та передумов, покладених в його основу;

верифікованість прогнозу, тобто наявність надійної методики оцінки достовірності і точності прогнозу для можливості його коригування;

ясна і чітка мова формулювань, зрозумілих для осіб, які безпосередньо приймають рішення і не дають приводу для суперечливих тлумачень;

плановий характер прогнозу: він повинен бути своєчасним і служити цілям управління.

Прогноз кон'юнктури ринку передбачає можливі зміни у структурі та обсязі споживання, які зіставляються з оцінками розвитку виробництва продукції. Таке уявлення дозволяє виявити зміни у співвідношенні між попитом і пропозицією, визначити ймовірний обсяг продажів. Своєчасне і правильне використання прогнозу дозволяє продавати товари за найбільш прийнятними цінами, маневрувати ресурсами, використовувати їх у найбільш вигідних напрямках, приймати оперативні заходи щодо розширення або скорочення виробництва у разі очікуваного значного зміни кон'юнктури.

Для підвищення ефективності комерційної діяльності доцільно перевіряти правильність складання прогнозів і їх використання. Виявлення причин, за якими прогноз був складений неправильно, допомагає підвищити його точність надалі. Перевірка правильності дослідження кон'юнктури дозволяє своєчасно викривати недоліки в роботі служби маркетингу і приймати оперативні заходи щодо їх усунення. Кінцева мета дослідження кон'юнктури – створення картини ймовірного майбутнього: визначення можливостей, якими варто скористатися, потенційних небезпек, яких слід уникати. Для короткострокового кон'юнктурного прогнозу необхідно враховувати всі фактори – від тимчасових і випадкових до циклічних і нециклічних. При цьому основна увага приділяється трьом найважливішим елементам ринкового механізму: попиту, пропозиції і ціною, що дозволяє проаналізувати ринок комплексно.

Аналіз ефективності дослідження кон'юнктури передбачає насамперед оцінку своєчасності виконання певних маркетингових заходів і зіставлення цін за укладеними контрактами з рівнем цін на розглянуту продукцію, що склалися у великих виробників та постачальників за аналізований період при інших рівних умовах. При укладенні зовнішньоторговельних угод ефективність визначається за величиною валютної виручки при експорті або за сумою валютних платежів при імпорті.

Стратегічне позиціонування продукції і послуг, що надаються

Позиціонуванням називається процес пошуку такої ринкової позиції для компанії, продукту або послуги, яка буде вигідно відрізнити її (його) від положення конкурентів [6]. Позиціонування здійснюється з урахуванням конкретної цільової групи споживачів, для якої створюються і пропонуються переваги та унікальність.

У позиціонуванні існують деякі основні ідеї та концепції:

1) позиціонування являє собою довгострокову стратегію, адже для створення позиції на ринку продукції і послуг необхідний час. Для цього недостатньо короткострокової рекламної компанії. Позиціонування забезпечує стійкі засоби диференціації та створення конкурентних переваг. Позиція компанії може підвищуватися і змінюватися залежно від періоду розвитку організації;

2) позиціонування є здійсненим, коли замовники чітко представляють положення організації на ринку. Адже, позиціонування – це те, що замовник думає про підприємство та послуги, яке воно надає;

3) позиціонування базується на одержанні вигоди. Ефективні позиції продукції та послуг на ринку пропонують замовникам явні причини користування послугами саме цього організації.

Чітке визначення та реалізація унікального набору вигід для військових підрозділів НГУ, який надається підприємством і який не можуть забезпечити конкуренти

Позиціонування базується на вигоді, і в результаті того, що різні військові підрозділи НГУ часто шукають різні вигоди від покупки продукції та замовлення послуг, користуючись по суті подібними продуктами і послугами, позиція індивідуального продукту в поданні одного військового підрозділу може відрізнитися від позиції цього ж продукту в іншого військового підрозділу. У сегментованому ринку дуже важливо розуміти позицію, яку підприємство зі своєю пропозицією займає у свідомості замовників.

Нарешті, позиціонування – відносне поняття. Товари та послуги займають позиції щодо конкуруючих продуктів конкуруючих підприємств. Рівень цін може бути або високим, або низьким по відношенню до цін конкурентів. Подібним чином якість і рівень сервісу оцінюються щодо того, що запропоновано конкурентами.

Позиціонування може здійснюватися на базі особливих властивостей продукції та послуг, вигід від використання цих властивостей, специфічних обставин використання товару, групи користувачів або на базі протиставлення іншим товарам (більше багатогранне).

Забезпечення економії, надійності та естетики дизайну продукції

Економія дизайну продукції передбачає необхідність ефективного її проектування під потреби військового підрозділу НГУ як кінцевого користувача. Ефективне проектування, у свою чергу, диктує вимогу максимальної простоти продукту. Слід якомога більше уникати застосування дуже дрібних деталей, які відволікають увагу користувача. У дизайні продукту не повинно бути надмірною, непотрібною або просто дуже багато інформації, що рідко використовується. Для забезпечення економії дизайну слід взяти до уваги потреби військового підрозділу НГУ.

Надійність дизайну продукту диктує необхідність проходження певному стилю оформлення продукції. Це не означає одноманітності всіх продуктів певного напрямку. Так, необхідно, щоб зовнішній вигляд окремих елементів дизайну відрізнявся, якщо вони виконують різні функції. І навпаки, якщо елементи виконують аналогічні функції, то і виглядати вони винні однаково.

Естетика цілісне сприйняття миру мислить в поняттях: прекрасне, потворне, в яких завжди наочно втілені пропорції, співзвуччя квітів, тонів, фактур і інші складові наочного дизайну.

Естетика в дизайні передбачає перш за все естетичний аналіз, естетична оцінка творів авторів, коли проектування аналізується як концептуальне і символічне, де аналізуються співвідношення міри предмету і міри людини.

Визначення очікувань військових підрозділів НГУ відносно якості продукції

Очікування військових підрозділів НГУ відносно продукції засновуються в основному на параметрах якості. Якість виготовленого тиражу книги визначається на основі діючих нормативних документів, які регламентують не тільки якість готової продукції, а й кожного етапу її виробництва для запобігання браку.

Забезпечення інформаційної підтримки взаємодії організації з військовим підрозділом НГУ на основі відповідних систем автоматизації

На сьогоднішньому етапі розвитку економічних підходів щодо ефективного управління підприємством для забезпечення конкурентоздатності найбільш доцільним є клієнтоорієнтований підхід. Найбільш зарекомендувавши себе є CRM-технологія. Основою успішної діяльності CRM є технологія керування взаємовідносинами з клієнтами, яка забезпечує виробництво моделі поведінки організації відносно різних груп замовників. Існують автоматизовані системи, засновані на CRM-системі. CRM – це ціла бізнес-стратегія, що базується на клієнтоорієнтованому підході, основними напрямками діяльності якої є заходи щодо підтримки максимально ефективного персоналізованого обслуговування клієнтів.

Основними завданнями CRM є збільшення прибутковості системи продажів і підвищення клієнтської задоволеності. За функціональними можливостями і галузі застосування програмні інструменти, що підтримують дану технологію, можна умовно розділити на три основні категорії: операційні, аналітичні і комбіновані CRM.

Використання сучасних автоматизованих систем управління виробництвом

Автоматизовані системи управління підприємством є невід'ємною складовою організації ефективного процесу здійснення закупівель. Адже ці системи скорочують час роботи працівників над певним замовленням, покращують якість, а, отже, й забезпечують задоволення замовника продукцією

та якістю послуг [2]. Вибір необхідної автоматизованої системи для конкретного організації є дуже трудомістким і відповідальним, адже орієнтується на специфіку конкретного організації і матеріальні ресурси, які воно має в своєму розпорядженні.

Надання військовим підрозділам НГУ оригінальних сервісних послуг

Клієнтоорієнтований підхід для забезпечення конкурентоздатності організації в умовах тендерних закупівель потребує від організації забезпечення максимуму вигід для замовника, аби він якомога частіше користувався послугами саме цього організації. Одним з варіантів є розширення можливостей та направленості діяльності організації задля задоволення індивідуальних потреб замовників. Адже, як показує практика, аби підприємство було прибутковим необхідно воно мусить постійно вдосконалюватись і розширювати свої можливості відповідно до потреб замовників.

Персоніфікація військових підрозділів НГУ як замовників продукції

Клієнтоорієнтований підхід передбачає три рівні зрілості організації відповідно до рівня послуг, що воно надає. Базовий рівень передбачає ввічливе ставлення та індивідуальне обслуговування замовника. Другий рівень передбачає високу компетенцію організації при вирішенні проблем замовників та реагуванні в нестандартних ситуаціях. Елементи ефективної взаємодії забезпечують попередження позаштатних ситуацій, ефективне вирішення конфліктів, розробку максимально вигідних для замовника пропозицій.

Персоніфікація військових підрозділів НГУ як замовників продукції передбачає побудову індивідуального взаємовигідного співробітництва. Це дає змогу обом сторонам досягти максимальної вигоди від співробітництва. Персоніфікуючи замовників підприємство забезпечує собі гідний рівень конкурентоздатності на ринку тендерних закупівель.

4. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ДЛЯ ПОТРЕБ ВІЙСЬКОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Запропонована методика з управління ефективністю взаємодії організації з військовими підрозділами Національної гвардії України була реалізована у вигляді прототипу системи підтримки прийняття рішень (СППР). Обґрунтуємо вибір розробки саме СППР для вирішення поставленого завдання.

Система підтримки прийняття рішень (СППР) – це особливі інтерактивні інформаційні системи, які використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і працю менеджера з метою підтримки прийняття слабо структурованих і неструктурованих рішень безпосередніми користувачами-менеджерами в процесі аналітичного моделювання на основі наданого набору технологій [15]. СППР є основною категорією управлінських інформаційних систем, які підтримують менеджерів в процесі прийняття неструктурованих і напівструктурованих рішень. У СППР використовуються аналітичні моделі, спеціалізовані бази даних, інтерактивний процес моделювання рішення на комп'ютері, а також суб'єктивні думки користувача. СППР – мобільні унікальні системи, які управляються і контролюються менеджерами, що використовують їх для прийняття специфічних рішень. Основними компонентами СППР є: устаткування, програмне забезпечення, дані, моделі і праця менеджера.

Прототип – це спрощена працездатна модель СППР, яка розробляється, як правило, на робочому місці користувача, і в міру необхідності поступово уточнюється [15]. Використання прототипу допомагає уточнити власні призначені для користувача, вимоги і розуміння ситуації прийняття рішення. Кожне нове успішне використання СППР може адаптувати систему до прийняття іншого вигляду рішень. Прототип можна поступово уточнювати і доповнювати на місці. Оперативність і глибина опрацювання можливих

альтернатив розвитку пов'язані з умінням вільно використовувати сучасні СППР – ядро інформаційних систем менеджменту (ІСМ).

Розробка управлінського рішення в загальному випадку є дуже трудомісткою процедурою виявлення проблеми, розробками критеріїв і виявленням альтернатив і обмежень, пошук якнайкращих альтернатив або, якщо це можливо, їх оптимальний синтез.

У цьому процесі можуть брати участь як власне менеджер, що ухвалює рішення, так і цілі бригади фахівців різних галузей знань, що готують варіант рішення для менеджера. Зазвичай в теорії менеджменту користуються терміном (ОПР).

Мистецтво менеджера, що розроблює управлінське рішення, полягає в правильному виборі моделі вирішуваного завдання і, як наслідок, методу її рішення. Слід зазначити, що практикуючий менеджер зобов'язаний уміти вирішувати пряму задачу, тобто класифікувати проблему відповідно до запропонованих ознак і вибрати метод рішення на основі результату класифікації.

Управління – це цілеспрямований вплив на керовані параметри системи, в якій завжди можна розрізнити ту частину, якою управляють (об'єкт управління), і ту частину, яка управляє (суб'єкт управління) [13].

За допомогою універсальних комп'ютерних інструментів, створених для СППР, фахівці повинні уміти вирішувати складні професійні проблеми, мобільно використовуючи фундаментальні методи. Практичне застосування методів прискорюють ефективні програмні інструменти.

На вході проектованого прототипу СППР буде можливість показати проблему, і на виході отримати цільову інтелектуальну дію (оцінку, вибір, рішення). Вирішуючи будь-яку лабораторну задачу, корисно прагнути побачити проблему, яка не завжди явно фігурує в умові завдання, щоб осмислити можливу цільову інтелектуальну дію. Висновки за числовими і графічними результатами завдання повинні залучати інтелект ОПР.

Використовуючи пакет електронних таблиць, менеджери можуть аналізувати широкий діапазон питань, включаючи вплив різних бюджетних операцій на меті окремих виробничих операцій. Виходячи з результатів такого аналізу, менеджери можуть здійснити вибір альтернативного рішення, яке щонайкраще відповідатиме вимогам окремої виробничої ділянки.

СППР як будь-яка інформаційна система, призначена для вирішення певної області завдань, створюється в результаті інжинірингу систем (виконання систематизованого процесу – сукупності дискретних і взаємозв'язаних фаз, за допомогою яких вирішується певне завдання). Ці фази трансформують потреби ОПР за підтримки власних роздумів в конкретну конфігурацію системи.

Вплив середовища СППР полягає в профілі завдання, правилах і процедурах наочної області, рівні використання СППР, фазі прийняття рішень, що потребує підтримки.

Компоненти СППР відображають функціональний поділ системи на окремі підсистеми з погляду її проектування. Основні компоненти СППР: база даних, програмна система, призначений для користувача інтерфейс.

На етапі розробки СППР дуже важливим є правильний вибір програмного продукту, в якому він розробляється. При аналізі ресурсів, необхідних при інжинірингу СППР, слід враховувати наявність апаратних засобів обробки інформації і програмного забезпечення.

В якості програмного продукту, в якому розробляється СППР було обрано Microsoft Visual Studio 2010 та мову програмування C#. Вона є професійною мовою, необхідною для вирішення широкого спектру завдань. Мова програмування C# надає можливість розробки Windows-додатків, які дуже зручні у використанні для кінцевого користувача, тобто споживача розробленого продукту. Крім того серед Microsoft Visual Studio 2010 надає можливість підключати до розроблюваного продукту кінцеві продукти інших середовищ, наприклад, Microsoft Access. Цей фактор надасть можливість на подальших етапах створити повноцінну СППР.

До переваг розробки прототипу СППР ефективної взаємодії організації з військовими підрозділами Національної гвардії України за допомогою платформи Microsoft Visual Studio 2010 можна віднести:

формат продукту *.exe не потребує встановлення додаткового програмного забезпечення;

розроблені Windows-додатки відрізняються привабливістю та легкістю в користуванні для користувача;

платформа Microsoft Visual Studio 2010 надає можливість інтеграції з продуктами інших платформ та програм.

Для ефективної роботи менеджера організації з прототипом СППР служитиме призначений для користувача інтерфейс. Головне меню дає можливість вибору з трьох завдань, які допомагає вирішити розроблений прототип СППР (рис. 3).

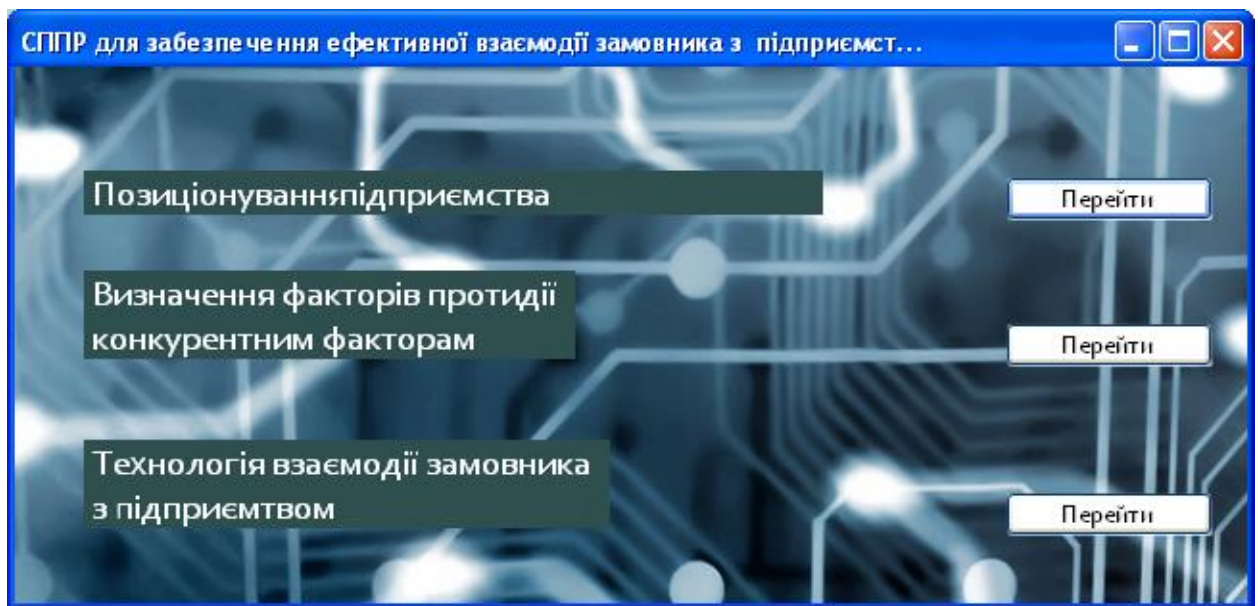


Рис. 3. Меню прототипу системи підтримки прийняття рішень для забезпечення ефективної взаємодії організації з військовим підрозділом НГУ

У разі вибору користувачем пункту меню «Позиціонування організації» йому буде виведена форма (рис. 4), в якій треба ввести статистичні дані роботи організації за останній рік.

Рис. 4. Форма введення статистичних даних для ефективного позиціонування організації

Користувач має мати інформацію щодо наступних статистичних даних:

- 1) загальна кількість замовлень;
- 2) кількість технологічних новацій за останній рік;
- 3) кількість проектів, обговорення параметрів яких і оцінка їх якості проведені замовником сумісно з технологом організації;
- 4) загальна кількість парку сучасного обладнання.

Після введення даних та клацання по кнопці «Переглянути рекомендації» система автоматично розраховує показник інтенсивності взаємодії організації з замовником та рівень технологічної оснащеності організації та формує рекомендації щодо подальшого ефективного позиціонування організації на ринку для здійснення тендерних закупівель (рис. 5).

Другим завданням, яке вирішує розроблений прототип системи підтримки прийняття рішень, є формування факторів протидії можливим конкурентним факторам, з якими стикається підприємство (рис. 6).

Відразу ж після вибору користувачем конкурентного фактору автоматично буде видано список факторів протидії вибраному конкурентному фактору.



Рис. 5. Рекомендації щодо ефективного позиціонування організації на ринку для здійснення тендерних закупівель, сформовані прототипом СППР

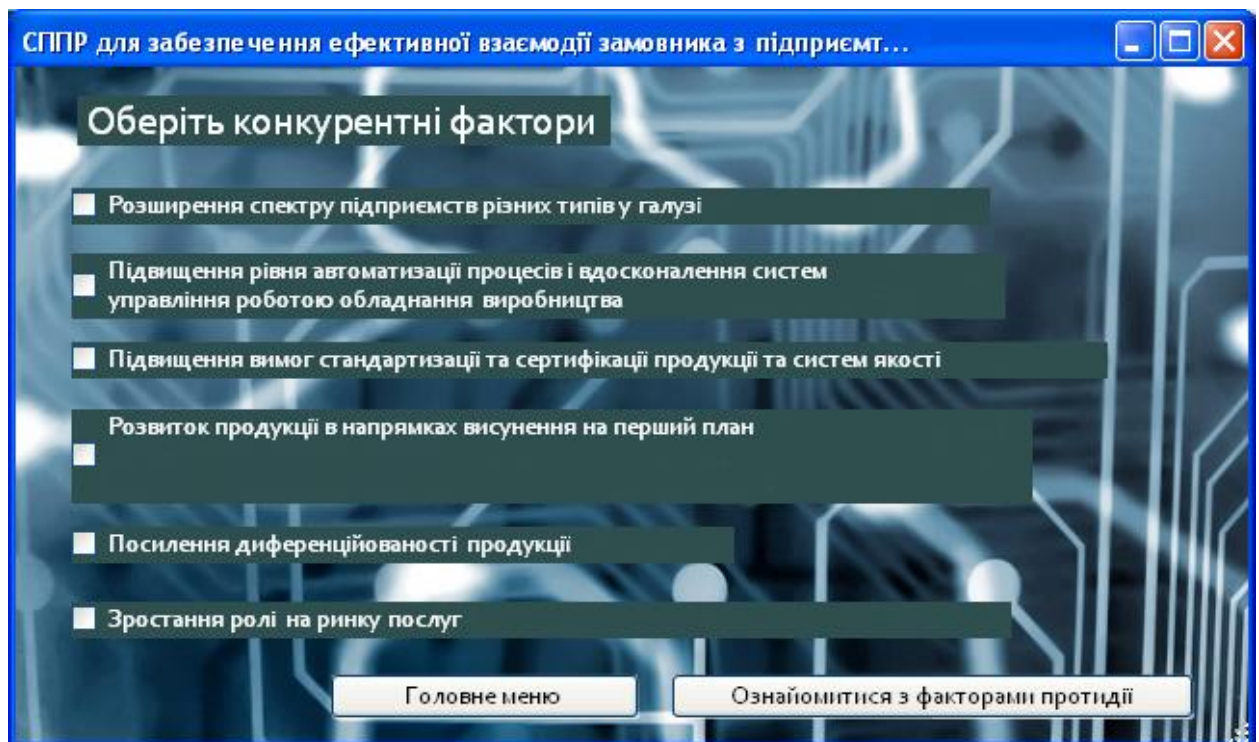


Рис. 6. Форма вибору конкурентних факторів організації

Таким чином, прототип системи підтримки прийняття рішень використовуються для вирішення в режимі діалогу погано структурованих завдань, для яких характерна неповнота вхідних даних, недостатність наявних

стандартних процедур, неповна ясність цілей і обмежень. ОПР у разі потреби може втручатися в хід рішення, модифікувати вхідні дані, процедури обробки, мети і обмеження завдання. Вибір стратегій оцінки альтернатив рішення – виняткова функція користувача.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ринкової економіки однією з ключових проблем економічного розвитку стає забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг організації. Динамічний розвиток ринку тендерних закупівель для задоволення потреб замовників, зокрема військових частин і підрозділів, вимагає забезпечення керованості й гнучкості бізнесу. Жодне підприємство сьогодні не може дозволити собі ігнорувати ріст конкуренції. Для того, щоб витримати конкуренцію, підприємство має, насамперед, задовольнити усі вимоги замовника. Тож необхідно, щоб підприємство чітко зрозуміло вимоги замовника до якості продукції.

У даній науковій роботі запропоновано методику забезпечення конкурентоздатності організації в умовах здійснення тендерних закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

Науковим результатом даної роботи стало методичне забезпечення конкурентоздатності організації в умовах здійснення тендерних закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

Практичним результатом наукової роботи є рекомендації керівництву організації для забезпечення конкурентоздатності в умовах здійснення тендерних закупівель для потреб військових підрозділів Національної гвардії України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вымек Д. П. Бережливое обеспечение : как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями / Д. П. Вымек, Д. Т. Джонс. ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006 г. – 473 с.
2. Ілляшенко Н. С. Визначення стратегічних управлінських рішень в залежності від рівня задоволення потреб товаровиробників і споживачів / Н. С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4(1). – С. 90-101.
3. Константинов С. М. Інформаційні технології управління сучасними організаціями : навч. посібн. : [у 2 т., Т. 1] / С. М. Константинов, Ю. Л. Пономаренко ; М-во освіти і науки України ; Укр. акад. друкарства. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2010. – 354 с.
4. Кулешов А. Системы контроля качества и управления потоком работ / А. Кулешов // КомпьюАрт. – 2002. – № 6. – С. 48-52.
5. Gilmore, D. A. Decade of Supply Chain Management / D. Gilmore // Supply Chain Digest. – 2010. – 15
6. Чухрай Н. І., Матвій С. І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок / Н. І. Чухрай, С. І. Матвій // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». – 2014. – № 811. – С. 403-414.
7. Междибовська Н. С. Електронне постачання: правила досягнення успіху / Н. С. Междибовська // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 261-265.
8. Лосев С. В. Принципы построения клиентоориентированной организации / С. В. Лосев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 125-135.
9. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой [Текст] / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламборт. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 797 с.
10. Хазанович, О. І. Система матеріально-технічного забезпечення.

Ретроспектива розвитку та напрямки удосконалення [Текст] / О. І. Хазанович. – Наука і оборона. – 2007. – № 1. – С. 53-57.

11. Клиентоориентированный поход к обеспечению качества продукции, услуг в сфере поставщик – потребитель : материалы VII Междунар. научн.-техн. конф. (Москва, 23-27 ноября 2010 г.) – М. : МИРЭА, 2010. – 371 с.

12. Выбор и оценка поставщика [Электронный ресурс]: // ЭлектроИнфо. – 2009. – №1. – Электрон. журн. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/manufact/supplier_choice_and_evaluation.shtml (25.09.2019). – Загл. с экрана.

13. Выбор поставщика [Электронный ресурс]: // Виды и типы логистики – Режим доступа: http://www.uni-car.ru/page_7.php (22.10.2018). – Электрон. журн. – Загл. с экрана.

14. Штефанич Д. А. Методичні основи маркетингового аналізу клієнтів фірми / Д. А. Штефанич // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 7. – С. 18-24.

15. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень / В. Ф. Ситник. – К. : Техніка, 1995. – 162 с.