

**ВСЕУКРАЇНСЬКА СПІЛКА ВЧЕНИХ-ЕКОНОМІСТІВ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

МОНОГРАФІЯ

Том 1

*За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора О.В. Кендюхова*

ДОНЕЦЬК
ДВНЗ «ДонНТУ»
2013

УДК 65.014.1
ББК 65.290-2
К 35

*Рекомендовано до друку вченою радою
Донецького національного технічного університету
(протокол № 1 від 15 лютого 2013 року)*

Рецензенти:

д-р екон. наук, старш. наук. співроб. Р.М. Лепа, завідувач відділу проблем моделювання економічних систем Інституту економіки промисловості НАН України,
д-р екон. наук, проф. М.М. Корнєв, професор кафедри оподаткування
Донецького державного університету управління МОНМС України,
д-р екон. наук, проф. О.Ю. Попова, професор кафедри економіки підприємства
Донецького національного технічного університету МОНМС України.

К 35 Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія:
в 2 т. / За заг. ред. О.В. Кендюхова. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – Т. 1. –
344 с.

ISBN 978-966-377-155-7

ISBN 978-966-377-156-4 (Т. 1)

В монографії викладено основні питання, які розкривають теоретико-методологічні та практичні аспекти функціонування підприємств та висвітлюють сучасні проблеми управління ними. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування механізму управління розвитком підприємства, які дозволяють здійснити якісні зміни у його структурі та діяльності і досягнути нового рівня конкурентних переваг за рахунок накопичення та своєчасного використання внутрішнього і зовнішнього потенціалів підприємства.

Монографія розрахована на науковців, керівників підприємств, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, студентів економічних спеціальностей.

УДК 65.014.1

ББК 65.290-2

ISBN 978-966-377-155-7

ISBN 978-966-377-156-4 (Т. 1)

©ДонНТУ, 2013

©ВСВЕ, 2013

ЗМІСТ

Передмова	5
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Необхідність забезпечення формування і реалізації комплексної стратегії розвитку підприємств	8
1.2. Управління економічним розвитком підприємства в умовах змін та невизначеності	25
1.3. Концепція управління конкурентоспроможністю крупних корпоративних груп	32
1.4. Формування моделі комплексного просторово-динамічного дослідження конкурентоспроможності підприємств	40
1.5. Вплив реалізації стратегії ощадливості на конкурентоспроможність підприємства	52
1.6. Теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії	58
1.7. Клієнтоорієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників посівної техніки	66
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	76
2.1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю бренду: моделювання процесу та оцінка ефективності	76
2.2. Оцінка ефективності управління брендом на основі функціонального підходу	86
2.3. Маркетинговий підхід до визначення стану інноваційного розвитку промислових підприємств	95
2.4. Ефективні механізми управління логістичними процесами підприємств металургійної галузі	112
2.5. Формування бачення бізнесу в системно-рефлексивному стратегічному маркетинговому управлінні	119
2.6. Інформаційно-логістичне забезпечення організаційно-економічної діяльності суб'єкта господарювання	127
2.7. Концептуальні основи маркетингу на переробних підприємствах борошномельної галузі	140
2.8. Місце підприємства в архітектурній композиції феномену привабливості	152
2.9. Логістизація виробничого процесу на промисловому підприємстві	163
2.10. Особливості управління маркетинговими комунікаціями на підприємствах туристичної галузі	168

РОЗДІЛ 3. ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ179

3.1.	Теоретичні аспекти науково-технічного прогресу як чинника ефективної діяльності підприємств	179
3.2.	Факторний аналіз інвестиційної привабливості підприємств	185
3.3.	Перспективи інноваційного розвитку підприємства на основі формування інноваційної стратегії	193
3.4.	Характер та напрями впливу зовнішніх та внутрішньоорганізаційних чинників на ефективність управління інноваційним процесом на підприємстві.....	200
3.5.	Стан та інноваційна активність промислових підприємств: проблемний аспект	210
3.6.	Науково-практичні підходи активізації інвестиційної діяльності туристичних підприємств в Україні	218
3.7.	Архетипи інноваційного розвитку гірничо-металургійних підприємств в Україні	229
3.8.	Аналіз підходів до управління потенціалом металургійного підприємства	236
3.9.	Управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств АПК ...	241

РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТА ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА248

4.1.	Методологія формування ефективного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства	248
4.2.	Ефективний розвиток управління соціально-економічним механізмом трудового потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання	262
4.3.	Методичні основи стратегічного аналізу функціонування інтелектуального капіталу підприємства	274
4.4.	Болонська модель освіти – основа забезпечення трудового потенціалу підприємства туристичної галузі	281
4.5.	Роль компетенцій управлінського персоналу у забезпеченні розвитку потенціалу системи управління підприємством	292
4.6.	Методологічні основи виникнення та функціонування мотиваційного механізму	300
4.7.	Формування людського потенціалу сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності	309
4.8.	Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічна мета розвитку суб'єктів господарювання та держави	315
4.9.	Діагностика мотивації праці на підприємстві	323
4.10.	Мотивація формування інтелектуального капіталу підприємства готельно-ресторанного бізнесу	329
4.11.	Сучасні вимоги до менеджменту та персоналу компаній-провайдерів послуг Інтернету	338

ПЕРЕДМОВА

Період змін та невизначеності, який характеризує сучасну економіку, підсилюється впливом зовнішніх факторів (зміна кон'юнктури ринку, негативні прояви глобалізації, що збільшують розрив в економічному розвитку між розвинутими та бідними країнами, збільшення зовнішнього боргу, енергетична залежність), що несуть серйозні загрози економічній та соціальній безпеці України. Розвиток економіки країни залежить від результатів господарської діяльності кожного конкретного суб'єкта господарювання, саме тому діяльність підприємства повинна бути спрямована не лише на виживання, але й на створення основи для його безперервного розвитку.

Аналіз функціонування підприємств підтверджує ту незаперечну істину, що результативність будь-якої виробничої діяльності залежить від обраної стратегії управління економічним розвитком самого суб'єкта національної економіки, яка включає певне коло елементів (маркетингова, інвестиційна, інноваційна, інтелектуальна складова тощо) і в першу чергу залежить від творчої активності та компетентності управлінських і трудових кадрів, законодавчої, нормативної бази та інших аспектів господарювання.

Формування та впровадження ефективної стратегії управління економічним розвитком підприємства є саме тим рішенням, яке допоможе не тільки пристосуватись до змін у зовнішньому середовищі, а й випереджати їх.

Актуальність та своєчасність проведення дослідження щодо оцінки рівня економічного розвитку підприємства підтверджується необхідністю удосконалення існуючих теоретичних концепцій з урахування пріоритетності практичного досвіду його діяльності і антикризового управління в цілому.

Колективом авторів розкрито певне коло завдань починаючи від аналізу інвестиційно-інноваційних процесів, евентивного управління інтелектуальним капіталом та трудовим потенціалом, досліджень в маркетинговій діяльності, фінансовому, обліковому, інформаційному забезпеченні до практичних аспектів, що в цілому дало змогу побудувати взаємозв'язану теоретико-методологічну основу для виокремлення системи методів управління економічним розвитком підприємства.

Отримані результати дають змогу поглибити теоретико-методологічні засади управління економічним розвитком підприємства та виробити практичні рекомендації для здійснення якісних змін у структурі та діяльності підприємства, досягнути нового рівня його конкурентних переваг за рахунок накопичення та своєчасного використання внутрішнього і зовнішнього потенціалів.

У написанні монографії брали участь:

Кендюхов О.В., д.е.н., проф., завідувач кафедри стратегічного управління економічним розвитком Донецького національного технічного університету (п. 2.1., 2.2, 4.1.)

Череп А.В., д.е.н., проф., Запорізький національний університет (п. 1.1.)

Туріянська М.М., д.е.н., проф. завідувач кафедри менеджменту Донецького інституту туристичного бізнесу (п. 1.2.)

Верескун М.В., к.е.н., доц., декан факультету інформаційних технологій Приазовського державного технічного університету, (п.1.3.)

Татар М.С., м.н.с., аспірант Харківського національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ» (п. 1.4.)

Барабась Д.О., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (п. 1.5.)

Вотченікова О.В., к.е.н., доцент кафедри стратегічного управління економічним розвитком Донецького національного технічного університету (п. 1.6.)

Жовновач Р.І., к.е.н., докторант Класичний приватний університет (п. 1.7.)

Боєнко О.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу Донецького національного університету (п. 2.1.)

Файвішенко Д.С., к.е.н., доцент кафедри маркетингу і комерційного справи Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (п. 2.1., 2.2.)

Ковальчук С.В., к.е.н., доц., професор кафедри маркетингу Хмельницький національний університет (п.2.3.)

Андрієнко В.М., д.е.н., проф., завідувач кафедри інформаційних систем управління Донецького національного університету (п. 2.4.)

Длігач А.О., к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (п. 2.5.)

Ларіна Р.Р., д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу РВУЗ «Кримського гуманітарного університету» (п. 2.6.)

Грішин І.Ю., к.т.н., с.н.с., завідувач кафедри інформатики і інформаційних технологій РВУЗ «Кримського гуманітарного університету» (п. 2.6.)

Мірошніченко К.М., аспірант кафедри економічної теорії і маркетингу Луганського національного аграрного університету (п. 2.7.)

Свірідова О.В., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського Національного Університету імені Володимира Даля (п. 2.8.)

Свиридко С.В., к.е.н., асистент кафедри маркетингу Донецького національного університету (п. 2.9.)

Ягельська К.Ю., к.е.н., докторант Донецького національного технічного університету (п. 2.10.)

Васильєва С.І., к.е.н., ст. викладач Запорізький національний економічний університет (п. 3.1.)

Білоусова М.М., аспірантка кафедри економіки підприємств та управління трудовими ресурсами Луганського національного аграрного університету (п. 3.2.)

Коваль А.А., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну (п. 3.3.)

Кривчиков А.А., аспірант кафедри стратегічного управління економічним розвитком Донецького національного технічного університету (п. 3.4.)

Бессонова С.І., к.е.н., доц., доцент кафедри облік і аудит Приазовського державного технічного університету (п. 3.5.)

Гаврилюк С.П., к.е.н., доц., доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету (п. 3.6.)

Лисенко Ю.В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія» (п. 3.7.)

Плахотнік О.О., к.е.н., доц., доцент кафедри Дніпродзержинського державного технічного університету (п. 3.8.)

Бронська О.Ю., к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємства і управління трудовими ресурсами Луганського національного аграрного університету (п. 3.9.)

Дашко І.М., викладач кафедри обліку та менеджменту Криворізького факультету Запорізького національного університету (п. 4.2.)

Журавльова І.В., к.е.н., доц., завідувач кафедри фінансів Харківського національного економічного університету (п. 4.3.)

Калмикова Н.М., к.е.н., доцент кафедри стратегічного управління економічним розвитком Донецького національного технічного університету (п. 4.4.)

Калюжна Н.Г., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (п. 4.5.)

Котляревський О.В., здобувач, Донецький національний університет (п. 4.6.)

Лебедєв І.В., к.і.н., доц., докторант, Одеській національний економічний університет (п. 4.7.)

Маковоз О.С., к.е.н., доцент кафедри економіки і фінансів Харківського національного університету внутрішніх справ (п. 4.8.)

Слабко Я.Я., к.соц.н., доцент кафедри економіки підприємства Обласний комунальний вищий навчальний заклад Інститут підприємництва «Стратегія» (п. 4.9.)

Чумаченко А.С., аспірант, Херсонський державний університет (п. 4.10.)

Макаров В.В., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки підприємств Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (п. 4.11.)

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. НЕОБХІДНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розробка стратегії базується на єдності довгострокового прогнозування і стратегічного планування, до її основних особливостей відносяться наступні: необхідність прогнозування зміни зовнішнього середовища і потенційних можливостей системи при визначенні її цілей; можливість формування різних варіантів розвитку системи; орієнтованість на довгострокову перспективу і використання стратегії як засобу досягнення перспективних цілей розвитку підприємства. Враховуючи вищевикладене, під стратегією розвитку будь-якого підприємства можна розуміти сукупність його основних прогнозованих перспективних цілей і завдань, націлених на досягнення найкращого економічного результату і узгоджених по ресурсах і термінах. Як економічна категорія, стратегія в якості основних складових включає – базову (загальну, комплексну, корпоративну) стратегію, яка служить основою будь-якого стратегічного плану і функціональні стратегії, що конкретизують базову стратегію відповідно до основних напрямів діяльності підприємства.

Основою для усіх рішень у сфері стратегічного планування (включаючи вибір функціональних стратегій) є базова стратегія підприємства. Залежно від того, на якій стадії циклу розвитку воно знаходиться, може бути обрано одну з наступних типів базової стратегії : стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія зростання. Стратегією виживання називається оборонна стратегія, яка використовується зазвичай в умовах глибокої кризи підприємства. Основною її метою є перехід до стратегії стабілізації, а потім – до стратегії зростання. Стратегія стабілізації використовується, як правило, в умовах нестабільності розвитку підприємства. Її кінцевою метою є перехід до стратегії зростання, яка є наступальною стратегією і характерна для нормальної діяльності підприємства. Вона відбиває прагнення до економічного зростання підприємства.

У рамках базової стратегії можна виділити наступні основні функціональні стратегії: виробнича стратегія; маркетингова стратегія; інноваційна стратегія; фінансова стратегія. Метою виробничої стратегії є визначення необхідних виробничих потужностей підприємства і управління ключовими елементами її виробничого процесу. У рамках маркетингової стратегії відбувається визначення необхідних продуктів і послуг, а також ринків, на яких вони можуть бути запропоновані. Прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінка інвестиційних проектів, планування продажів, розподіл і контроль фінансових ресурсів проводиться у рамках фінансової стратегії підприємства.

Виробка базової і функціональних стратегій є основою стратегічного управління підприємством. У економічній теорії під процесом стратегічного

управління розуміється процес прогнозування, планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання і досягнення перспективних цілей підприємства. Крім того, це також набір дій і рішень, націлених на розробку конкретних стратегій, призначених для досягнення перспективних цілей [1, с. 72]. В цілому стратегічне управління пов'язане з прогнозуванням і постановкою цілей і завдань, підтримкою взаємин між підприємством і довкіллям, що дозволяє домагатися йому своїх цілей.

Стратегія розвитку підприємства реалізується в різних планах і включає плани, що задовольняють наступним умовам :

- горизонт планування повинен охоплювати не менш двох років;
- цільові показники планів повинні агрегуватися на базі проміжних або контрольних показників окремих тимчасових періодів;
- плани доцільно розробляти за окремими складовими елементами (напрямами діяльності підприємства) у рамках формованої стратегії [2, с. 85].

У основі діяльності підприємства лежить процес виробництва продукції і їх реалізації економічним суб'єктам, що функціонують на ринку. Цей процес нерозривно пов'язаний з процесом відтворення різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних та ін.), що надходили та витрачалися в цілях забезпечення ефективної діяльності. Взаємодію вказаних процесів можна виразити наступною залежністю: "початковий ресурс – виробництво продукції – її реалізація – гроші – новий ресурс". З урахуванням впровадження організаційно-технологічних інновацій ця залежність досить повно відбиває істоту діяльності підприємства в умовах ринку.

Умови господарювання, що склалися в Україні в 90-ті роки минулого століття, призвели до зниження якості та комплексності управління на промислових підприємствах, переважанню короткострокових цілей розвитку в збиток довгостроковим і до гальмування відтворювальних процесів в промисловості. Це викликало втрату спадкоємності в поступальному розвитку підприємств і системності в їх діяльності, зниження рівня внутрішньої консолідації ресурсів і координації бізнес-процесів. Практично повна відсутність довгострокового планування діяльності, слабка координація основних функцій управління спричиняли за собою додаткові витрати й істотно стримували розвиток підприємств.

Серйозною проблемою, що заважає формуванню стратегії розвитку підприємств в Україні, є недостатня сумісність теорії підприємства і теорії стратегічного управління. Проте, якщо теорія розвитку підприємства може розглядатися як концептуальне віддзеркалення головних аспектів і чинників функціонування підприємства в невизначеному тимчасовому проміжку, то стратегія розвитку підприємства також є узагальненим віддзеркаленням функціонування підприємства, оберненим в майбутнє. Таким чином, на наш погляд, необхідно об'єднати теоретичні положення вказаних теорій, оскільки вони є різними моделями одного і того ж об'єкту. При цьому, якщо теорія розвитку підприємства орієнтована на формалізацію різних аспектів діяльності підприємства, то основним завданням розробки стратегії його розвитку є прогнозування майбутнього стану підприємства.

В період 90-х років національна економіка стала повільно, але цілеспрямовано виходити з кризи. Це спричинило коригування економічної політики, що проводиться Урядом України, зміни напрямів розвитку усіх галузей і суб'єктів господарювання. Стосовно діяльності підприємств це означає: по-перше, підвищення ефективності їх функціонування; по-друге, перетворення їх дієвий інструмент розвитку національної економіки. Якщо рішенню першої задачі присвячено відносно багато робіт різних авторів, то друга до теперішнього часу не отримала свого теоретичного рішення. Для вирішення першого завдання виробництво повинне підвищити свою ефективність і громадську корисність. Досягнення вказаних цілей неможливе без розробки (уточнення) відповідного методичного апарату (моделей, постановок завдань, рекомендацій) в якості наукової основи формування комплексної стратегії розвитку підприємства. Головною умовою рішення другої задачі є кардинальна зміна механізму діяльності підприємств в Україні, а саме обґрунтування складових елементів комплексної стратегії розвитку підприємства на рубежі ХХ – ХХІ віків. Основними складовими комплексної стратегії є наступні її елементи (види стратегії) :

- фінансово-економічна, така, що визначає пріоритети у фінансово-економічній діяльності;
- маркетингова, що дозволяє побудувати системи продажів вироблюваної продукції, вибрати сегменти ринку, регулювати цінову політику та ін.;
- інвестиційна, така, що забезпечує розробку і реалізацію інвестиційної політики підприємства;
- організаційна, спрямована на вдосконалення організаційної структури підприємства;
- виробнича, така, що забезпечує раціональне використання устаткування, сировини, напівфабрикатів і комплектуючих, використовуваних у виробництві, формування надійної мережі постачальників комплектуючих та ін.;
- інформаційна, така, що має на меті впорядкування інформаційних потоків на підприємстві, підвищення ефективності обробки інформації, а також її автоматизацію;
- кадрова, що полягає в створенні ефективної системи підбору і навчання персоналу, стимулювання його праці, розвиток корпоративної культури.

У науковому плані проблема формування та реалізації комплексної стратегії розвитку підприємства характеризуються недостатньою теоретичною розробленістю, а різноманіття та взаємозалежність різних видів стратегії, можливість реалізації їх в умовах ринку значною кількістю різних організаційно-економічних заходів істотно унеможливають комплексне рішення цієї проблеми.

Найважливішим елементом комплексної стратегії розвитку підприємства є її інноваційна складова, оскільки саме вона визначає ринкове виживання підприємства і враховує вплив усіх інших видів стратегії на кінцеві фінансові результати його діяльності. Динаміка кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства є сумарною величиною відповідних змін, викликаних

здійсненню заходів, що реалізують різні види його стратегії окремо. Суть інноваційної складової стратегії розвитку підприємства полягає в досягненні ним наступних основних цілей:

- максимізація збуту продукції;
- ефективне інвестування вільних засобів підприємства;
- мінімізація витрат;
- ефективний аналіз ринків, що дає підприємства можливість реалізації своєї продукції з мінімальними витратами;
- оперативний облік прибутків і витрат, контроль, що забезпечує, ефективне управління підприємством;
- розвиток підприємства на основі ефективного планування його діяльності.

Розвиток підприємства передбачає постійне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції в Україні. Обсяг реалізованої промислової продукції за 2007-2011 рр. і січень 2012 року наведено в табл. 1.

З таблиці 1 видно, що у 2011 р. спостерігається зростання обсягу реалізованої продукції порівняно з 2007-2010 рр. відповідно на 56,24%; 22,17%; 38,9% і 5,18%.

Обсяг реалізованої промислової продукції за 2007-2011 рр. і січень 2012 р., млн. грн.

Показники	Роки					Січень 2012	Відносні відхилення 2011			
	2007	2008	2009	2010	2011		2007	2008	2009	2010
Промисловість	717076,7	917035,5	806550,6	1065108,2	1120325,4	86947,0	56,24	22,17	38,90	5,18
Добувна промисловість	56348,6	85755,4	67242,6	106933,7	141669,8	10391,4	151,42	65,20	110,68	32,48
Переробна промисловість	530162,7	668466,4	559266,5	730544,1	777761,3	52210,2	46,70	16,35	39,07	6,46
Машинобудування	98339,9	121780,4	85833,0	116348,5	134815,2	9020,4	37,09	10,70	57,07	15,87
Виробництво машин та устаткування	30100,4	37271,5	34245,7	39778,4	40844,9	2388,0	35,70	9,59	19,27	2,68
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	21216,5	25580,5	24504,7	27708,9	28765,3	1494,3	35,58	12,45	17,39	3,81
Виробництво транспортних засобів та устаткування	47023,0	58928,4	27082,6	48861,2	65205,0	5138,1	38,67	10,65	140,76	33,45
Інші галузі промисловості	10890,3	13205,4	10182,5	16947,5	10643,6	693,4	-2,27	-19,40	4,53	-37,20
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	130565,4	162813,7	180041,5	227630,4	200894,3	24345,4	53,86	23,39	11,58	-11,75

Джерело : [3, 4, с. 23]

Позитивною є також тенденцію зростання обсягу реалізованої продукції по підприємствам машинобудування: у 2011 р. порівняно з 2007-2010 рр. відповідно на 37,09%, 10,7%; 57,07% і 15,87%.

Обсяги реалізованої промислової продукції залежать від витрат операційної діяльності підприємств, які наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Витрати операційної діяльності підприємств за видами промислової діяльності у 2006-2010 р. і січень-вересень 2011 р., млн. грн.

Показники	Промисловість	Машино-будування	Виробництво машин та устаткування	Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	Виробництво транспортних засобів та устаткування
2006	520474,8	66908,4	21843,2	14969,6	30095,6
2007	671923,8	92262,3	29048,1	20021,6	43192,6
2008	856419,4	117164,6	35174,3	23934,7	58055,6
2009	786725,8	80087,3	31210,1	22249,3	26627,9
2010	1022768,9	105946,5	36900,9	25770,0	43275,6
Січень-вересень 2011	1162693,9	136515,9	45366,1	26825,3	64324,5

Джерело : [4, с. 40; 5]

Згідно вище зазначених даних таблиці 2.2 видно, що у 2011 р. витрати операційної діяльності промислових підприємств і підприємств машинобудування зростали порівняно з попередніми роками. Зростали також витрати на виробництво машин та устаткування, виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування, також виробництво транспортних засобів та устаткування.

Допоміжні цілі забезпечують реалізацію основних цілей підприємства і сприяють максимізації економічного результату його діяльності. Допоміжні цілі розвитку підприємства необхідно конкретизувати в його функціональних підрозділах так, щоб кожен цей підрозділ був зайнятий рішенням як мінімум одного завдання, що слідує з основних цілей підприємства.

Спрямованість допоміжних цілей на досягнення основної мети є неодмінною умовою успішної діяльності підприємства. Тому основні та допоміжні цілі розвитку підприємства мають бути визначені та чітко зафіксовані не лише в самій стратегії, але і в положеннях про підрозділи підприємства, посадові інструкції співробітників та інші документи, що є нормативною основою його діяльності. Це забезпечує орієнтацію діяльності підприємства на підвищення економічної ефективності його діяльності. Наприклад, досягнення основної мети – максимізації збуту виробленої продукції – може бути виражено через вирішення таких завдань :

- створення бази даних по потенційних покупцях продукції підприємства;
- аналіз ринку та адаптація продукції, що випускається, до потреб споживачів;
- встановлення контактів з потенційними покупцями;

- здійснення реалізації зробленої продукції.

Даним задачам відповідають допоміжні цілі, які сприяють максимізації прибутку підприємства. Досягнення розглянутих цілей в умовах ринку є дуже складною проблемою, яка вирішується в процесі розробки і реалізації інноваційної стратегії діяльності підприємства. При цьому необхідно враховувати особливості функціонування підприємства. В ході реалізації деяких фінансових стратегій структура і технологія функціонування підприємства не піддається істотним змінам, а інші стратегії, навпаки, вимагають значних змін у виробництві продукції і її збуті. У зв'язку з цим процес розвитку підприємства при здійсненні технологічних і структурних змін в його діяльності набуває стрибкоподібного характеру. Краще до таких умов адаптуються великі підприємства, в яких процес впровадження нововведень носить практично безперервний характер, стрибкоподібність їх розвитку в цілому згладжується [6, с. 191].

Основне завдання, що стоїть перед підприємством в ході розробки і реалізації інноваційної складової стратегії його розвитку, полягає в здійсненні переведення підприємства з поточного стану в необхідний стан відповідно до поставлених цілей при мінімізації витрат часу і засобів. Основним критерієм оцінки ефективності інноваційної складової стратегії є мінімум витрат на:

- матеріальне забезпечення планованих змін (витрати на перебудову матеріальної бази виробництва, придбання нового устаткування та ін.);

- заміну, набір, навчання і перепідготовку персоналу (зміна складу персоналу : звільнення зайвого персоналу; наймання персоналу, що має необхідну кваліфікацію; спеціальна підготовка і перепідготовка персоналу, що залишається і знову найнятого);

- досягнення заданого рівня продуктивності праці (витрати на досягнення необхідного рівня ефективності діяльності підприємства, викликані необхідністю адаптації персоналу до нових умов праці).

Важливим завданням, що вирішується в ході формування інноваційної складової комплексної стратегії розвитку підприємства, є облік взаємозв'язку різних витрат на здійснення планованих змін по основних напрямках його господарської діяльності. Заходи по розвитку матеріальної бази визначають витрати на ці заходи, задають рівень вимог до персоналу, обумовлюючи витрати на зміну складу співробітників підприємства, їх підготовку і перепідготовку.

Проаналізувавши динаміку кількості працівників за видами діяльності по промисловим підприємствам України можна стверджувати, що чисельність працівників на промислових підприємствах у 2011 р. знизилася порівняно з 2010-2007 рр. відповідно на 74 тис. осіб або 2,6%; 83 тис. осіб або 2,91%; 420 тис. осіб або 13,17% і 519 тис. осіб або 15,79%(табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка кількості працівників за видами промислової діяльності,
тис. осіб

Показники	Середньооблікова кількість штатних працівників					Відносні відхилення 2011			
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010
Промисловість	3287	3188	2851	2842	2768	-15,79	-13,17	-2,91	-2,60
Добувна промисловість	501	480	450	446	441	-11,98	-8,13	-2,00	-1,12
Переробна промисловість	2268	2192	1886	1884	1827	-19,44	-16,65	-3,13	-3,03
Виробництво машин та устаткування	310	293	241	253	248	-20,00	-15,36	2,90	-1,98
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	168	165	147	149	149	-11,31	-9,70	1,36	0,00
Виробництво транспортних засобів та устаткування	232	229	191	176	190	-18,10	-17,03	-0,52	7,95

Джерело : [7, с. 4; 8, с. 187; 9, с. 169]

Зменшилась також чисельність працюючих на підприємствах машинобудування у 2011 р. порівняно з 2010-2007 р. відповідно на 5 тис. осіб або 1,98%; 7 тис. осіб або 2,9%; 45 осіб або 15,36% і 62 тис. осіб або 20%.

Зміна структури підприємства вимагає великих витрат на підвищення продуктивності праці співробітників (матеріальне стимулювання), тому варіант розвитку підприємства, оптимальний з технічної точки зору, при обліку додаткових витрат може бути невиправданим [6, с. 192].

Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами промислової діяльності наведена в табл. 4.

Таблиця 4

Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами промислової діяльності,
грн.

показники	Нараховано штатному працівнику					Відносні відхилення 2011			
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010
Промисловість	1554	2017	2117	2580	3120	100,77	54,69	47,38	20,93
Добувна промисловість	1970	2681	2894	3539	4370	121,83	63,00	51,00	23,48
Переробна промисловість	1456	1849	1856	2281	2759	89,49	49,22	48,65	20,96
Виробництво машин та устаткування	1380	1791	1744	2253	2770	100,72	54,66	58,83	22,95
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	1264	1633	1658	2098	2539	100,87	55,48	53,14	21,02
Виробництво транспортних засобів та устаткування	1492	1901	1704	2411	2926	96,11	53,92	71,71	21,36

Джерело : [9, с. 192; 8, с. 210; 7, с. 20]

Дані таблиці 4 показують, що середньомісячна заробітна плата на промислових підприємствах у 2011 р. зросла порівняно з 2010-2007 рр. відповідно на 540 грн. або 20,93%; 1003 грн. або 47,38%; 1103 грн. або 54,69% і 1566 грн. або більше ніж у 2 рази.

Відбулось також зростання середньомісячної заробітної плати на підприємствах машинобудування у 2011 р порівняно з 2010-2007 рр. відповідно на 517 грн. або 22,95%; 1026 грн. або 58,83%; 979 грн. або 54,66% і 1390 грн. або у 2,87 рази.

Матеріальна зацікавленість працівників в кінцевих результатах діяльності дозволили промисловим підприємствам постійно збільшувати обсяги реалізованої продукції (табл. 5).

З таблиці 5 видно, що обсяги реалізованої промислової продукції у 2011 р. зросли порівняно з 2010 р. на 55217 млн. грн., зросли також обсяги реалізованої продукції по підприємствам машинобудування на 18466,5 млн., але питома вага реалізованої продукції підприємств машинобудування була незначною і складала 10,9% у загальному обсязі реалізованої продукції.

У 2011 р. порівняно з 2009-2007 рр. також спостерігалось зростання обсягів реалізованої продукції промисловими підприємствами відповідно на 313774,4 млн. грн., 203289,5 млн. грн. і 403248,3 млн. грн.

Зріс також обсяг реалізованої продукції підприємств машинобудування у 2011 р. порівняно з 2009-2007 рр. відповідно на 48982 млн. грн., 13034,6 млн. грн., 36475,1 млн. грн.

Дані табл. 5 показують, що зростання обсягів реалізованої промислової продукції залежить від витрат операційної діяльності і витрат на оплату праці, які постійно зростали.

Таким чином, усі складові витрат істотним чином залежать від формованої інноваційної складової комплексної стратегії, що визначає послідовність і терміни здійснення стратегічних заходів. Взаємопов'язаний характер витрат визначає процес розробки інноваційної складової комплексної стратегії розвитку підприємства як складне ітераційно-оптимізаційне завдання. Вона належить до класу нелінійних дискретних завдань. Найбільш зручними математичним методом для її вирішення являється метод послідовного перебору можливих варіантів інноваційних складових комплексної стратегії з метою визначення оптимальної послідовності і термінів реалізації планованих заходів.

Таблиця 5

Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) за 2001-2011 роки, млн. грн.

Показники	2007		2008		2009		2010		2011	
	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку	млн. грн.	у % до підсумку
Промисловість	717076,7	100	917035,5	100	806550,6	100	1065108	100	1120325	100
Добувна промисловість	56348,6	7,9	85755,4	9,3	67242,6	8,3	106933,7	10	141670	12,6
Переробна промисловість	530162,7	73,9	668466,4	72,9	559266,5	69,4	730544,1	68,6	777761	69,4
машинобудування	98339,9	13,7	121780,4	13,3	85833	10,6	116348,5	10,9	134815	12
виробництво машин та устаткування	30100,4	4,2	37271,5	4,1	34245,7	4,2	39778,4	3,7	40844,9	3,6
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	21216,5	3	25580,5	2,8	24504,7	3	27708,9	2,6	28765,3	2,6
виробництво транспортних засобів та устаткування	47023	6,5	58928,4	6,4	27082,6	3,4	48861,2	4,6	65205	5,8
	абсолютні відхилення 2011 р.									
Промисловість	403248,3	0	203289,5	0	313774,4	0	55217	0		
Добувна промисловість	85321,4	4,7	55914,6	3,3	74427,4	4,3	34736,3	2,6		
Переробна промисловість	247598,3	-4,5	109294,6	-3,5	218494,5	0	47216,9	0,8		
машинобудування	36475,1	-1,7	13034,6	-1,3	48982	1,4	18466,5	1,1		
виробництво машин та устаткування	10744,5	-0,6	3573,4	-0,5	6599,2	-0,6	1066,5	-0,1		
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	7548,8	-0,4	3184,8	-0,2	4260,6	-0,4	1056,4	0		
виробництво транспортних засобів та устаткування	18182	-0,7	6276,6	-0,6	38122,4	2,4	16343,8	1,2		

Джерело : [10, 11]

Основою успішного формування інноваційної складової комплексної стратегії розвитку підприємств є динамічна відповідність попиту і пропозиції на продукцію. Якість виробленої продукції є основою для розробки ефективної маркетингової складової стратегії розвитку підприємств.

В процесі встановлення цін на продукцію маркетингова складова стратегії розвитку підприємства, як правило, не є головною. Тому ринкова ціна продукції повинна у будь-якому випадку орієнтуватися на реальний рівень витрат.

Цінова політика підприємства повинна поєднувати в собі як інтереси покупців, так і питання забезпечення прибутковості своєї діяльності, що робить підприємство привабливим для інвесторів. Зміна номенклатури продукції стосовно конкретних сегментів ринку повинна здійснюватися шляхом виводу з них застарілих продуктів, модернізації частини існуючих послуг, а також за рахунок розширення номенклатури виробленої продукції.

Організаційна складова комплексної стратегії розвитку підприємства визначає заходи, що пов'язані з оптимізацією його структури в цілях підвищення ефективності діяльності. Ускладненню структур підприємства сприяє та обставина, що багато хто з них робить відразу декілька видів продукції, що викликає необхідність створення структурних підрозділів для обслуговування різнорідних операцій. У такій ситуації найбільш гострими стають питання керованості та ефективності діяльності підприємства. Вдосконалення структури підприємства призводить до помітного підвищення його долі на ринку, і, відповідно, зростанню прибутковості, тому дуже важливо дослідити товарну структуру зовнішньої торгівлі (табл. 6, 7). В умовах посилення конкуренції на ринках ефективність організаційної структури сьогодні перетворюється на одну з важливих умов виживання підприємства [18, с. 106]. Для вже існуючих структур управління підприємства в процесі розробки організаційної складової комплексної стратегії їх розвитку має бути проаналізована уся організаційна ієрархія, склад структурних підрозділів, чисельність зайнятих в них працівників, їх відповідність складності.

Необхідно проаналізувати організаційну структуру, розподіл функцій, технологію інформаційного обміну, а також склад і якість трудових ресурсів. Навіть у тих випадках, коли організаційна структура виявляється досить ефективною, вона не може залишатися довгий час незмінною. Умови діяльності підприємства, що міняються, вимагають постійного вдосконалення її організаційної структури. При розробці організаційної складової комплексної стратегії розвитку підприємства особлива увага повинна приділятися її структурі та способам організації роботи персоналу. Як правило, структура підприємства визначається залежно від розподілу функцій співробітників, а також організації горизонтального та вертикального розподілу праці. Вона включає: ієрархію підлеглих персоналу; відповідальність за ухвалення тактичних і стратегічних рішень; порядок вироблення і перетворення інформації на підприємстві.

Таблиця 6

Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2007-2011 рр. та січень 2012 року (експорт)

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Усього	Механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення зображення і звуку	Котли, машини, апарати і механічні пристрої	Електричні машини і устаткування	Транспортні засоби та шляхове обладнання	Наземні транспортні засоби, крім залізничних	Аеронавігаційні або космічні апарати
Експорт							
2007	49248064	4976564,2	2738329	2238236	3304679	998918,3	252464,6
	128,4	149,5	133,6	175	159	170,1	105,8
	100	10,1	5,6	4,5	6,7	2	0,5
2008	66954430	6341139,6	3497779	2843361	4321339	1243849	224581,4
	135,8	127,4	127,7	127	130,7	124,5	89
	100	9,5	5,2	4,2	6,5	1,9	0,3
2009	39702883	5014319,1	2786960	2227359	1596433	381397,6	193093,8
	59,3	79,1	79,7	78,3	36,9	30,7	86
	100	12,6	7	5,6	4	1	0,5
2010	51430522	5670416,3	3135318	2535098	3262441	540571,8	123840,3
	129,6	113,1	112,5	113,9	204,4	141,7	64,1
	100	11	6,1	4,9	6,3	1,1	0,2
2011	68409849	6760851,8	3570988	3189864	4855115	633449,9	321809
	133,1	119,2	113,9	125,8	149,3	117,2	259,9
	100	9,9	5,2	4,7	7,1	0,9	0,5
січ. 2012 р.	5326708,3	432415,3	230980,9	201434,4	414185,2	38502,9	3306,8
	114,5	112,7	115,5	109,6	144,2	113,8	106,1
	100	8,1	4,3	3,8	7,8	0,7	0,1

Джерело : [12, 13, 14, 15, 16, 17]

Таблиця 7

Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2007-2011 рр. та січень 2012 року (імпорт)

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Усього	Механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення зображення і звуку	Котли, машини, апарати і механічні пристрої	Електричні машини і устатку- вання	Транспортні засоби та шляхове обладнання	Наземні тран- спортні засоби, крім за- лізничних	Аерона- вігаційні або космічні апарати
2007	60669923	10571703,1	7436594	3135109	8216563	7770765	86685
	у % до 2006р.	134,7	143,1	116,9	159,6	158,6	176
	у % до загального обсягу	100	12,3	5,2	13,5	12,8	0,1
2008	85535356	13379839,3	9571476	3808364	12091413	11370325	44971
	у % до 2007р.	141,1	128,6	121,5	147,2	146,3	51,9
	у % до загального обсягу	100	11,2	4,5	14,1	13,3	0,1
2009	45435559	6257043,8	3947760	2309284	2163830	1963200	52201,4
	у % до 2008р.	53,1	41,2	60,6	17,9	17,3	116,1
	у % до загального обсягу	100	8,7	5,1	4,8	4,3	0,1
2010	60739969	8166974,9	4563802	3603173	3664287	3320612	32076,7
	у % до 2009р.	133,7	115,7	156	169,3	169,1	61,4
	у % до загального обсягу	100	13,4	5,9	6	5,5	0,1
2011	82606902	12794872,7	7112291	5682582	6204200	5443506	69357,6
	у % до 2010р.	136	156,5	157,6	169,3	163,9	216,2
	у % до загального обсягу	100	15,5	6,9	7,5	6,6	0,1
січ. 2012 р.	5385372,4	683403	363134,8	320268,2	424108,6	370676,1	3380,9
	у % до січня 2011р.	106	111,1	118	171	166,7	201,6
	у % до загального обсягу	100	12,6	5,9	7,9	6,9	0,1

Джерело : [12, 13, 14, 15, 16, 17]

Основним завданням підприємства є підвищення прибутковості. Разом з тим співробітники прагнуть до збільшення власної зарплати, розширення сфери власних повноважень, влади і престижу. Неспівпадання спрямувань персоналу у виробничому процесі та цілей підприємства може призвести до небажаного зниження ефективності його діяльності. Тому підприємство зацікавлене в тому, щоб система мотивації праці максимально повно відповідала спрямуванням співробітників, визначуваним побічними цілями, забезпечуючи при цьому максимум ефективності діяльності підприємства.

Для виявлення тенденцій щодо прибутковості підприємств проаналізуємо фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2007-2011 рр. по Україні та Запорізькій області наведено у табл. 8 і 9.

За результатами проведеного аналізу (табл. 8) зауважимо, що за 2011 р. питома вага підприємств, які одержали прибуток зросла на 63,3% порівняно з 2010 р., а питома вага підприємств, які працювали збитково зросла на 11% порівняно з 2010 р., проте у загальній кількості підприємств складала 40,8% як і у 2010 р. Таким чином, фінансовий результат до оподаткування за 2011 р. зріс порівняно з 2010 р. на 40,84%; зріс також фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток на 56,84% при зростанні фінансових результатів підприємств, які одержали збиток на 1,51%.

Таблиця 8

Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2007-2011 рр., млн. грн.

Показники	Роки	Фінансовий результат до оподаткування	Фінансовий результат відносно відхилення 2011 від				
			підприємств, які одержали прибуток	підприємств, які одержали збиток	Фінансовий результат до оподаткування	Фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток	Фінансовий результат підприємств, які одержали збиток
Промисловість	2007	43700,9	56956,9	13256	47,95	86,15	212,09
	2008	20243,2	70812,5	50569,3	219,40	49,73	-18,19
	2009	-4788,1	43697,3	48485,4	-1450,35	142,64	-14,67
	2010	26845,9	67601,4	40755,5	140,84	56,84	1,51
	2011	64656,3	106026,8	41370,5			
Переробна промисловість	2007	32712,2	40920,8	8208,6	-63,79	-1,38	247,34
	2008	-3167	39172,8	42339,8	-474,02	3,02	-32,66
	2009	-8989,4	27670,6	36660	-231,77	45,85	-22,23
	2010	5399,8	34370,7	28970,9	119,36	17,42	-1,59
	2011	11845,1	40356,5	28511,4			
Машинобудування	2007	5127,5	7137,4	2009,9	96,69	83,01	48,10
	2008	704,6	7412	6707,4	1331,35	76,23	-55,62
	2009	1921,1	8360,5	6439,4	424,98	56,23	-53,78
	2010	7176	10809,8	3633,8	40,54	20,83	-18,09
	2011	10085,3	13061,9	2976,6			
Виробництво машин та устаткування	2007	1434,2	2328,2	894	34,97	37,29	41,02
	2008	918,8	3062,5	2143,7	110,68	4,37	-41,19
	2009	1405,8	3813,1	2407,3	37,69	-16,17	-47,63
	2010	1823,5	3481,6	1658,1	6,15	-8,19	-23,97
	2011	1935,7	3196,4	1260,7			
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2007	1347,9	1792,9	445	18,35	48,84	141,19
	2008	224,5	1787,9	1563,4	610,60	49,26	-31,35
	2009	2001,8	2790,5	788,7	-20,31	-4,37	36,08
	2010	1137,5	1994,3	856,8	40,25	33,81	25,27
	2011	1595,3	2668,6	1073,3			
Виробництво транспортних засобів та устаткування	2007	2345,4	3016,3	670,9	179,45	138,60	-4,22
	2008	-438,7	2561,6	3000,3	-1594,03	180,95	-78,58
	2009	-1486,5	1756,9	3243,4	-540,92	309,64	-80,19
	2010	4215	5333,9	1118,9	55,50	34,93	-42,57
	2011	6554,3	7196,9	642,6			

Джерело : [19, с. 2-3; 4, с. 86-88]

За 2011 р. спостерігається також позитивна тенденція по підприємствам машинобудування: зростання фінансових результатів до оподаткування порівняно з 2010 р. склало 40,54%. Зросла питома вага підприємств, які одержали прибуток до 66,6% порівняно з 62,4% у 2010 р. На 4,2% знизилася питома вага підприємств, які працювали збитково у машинобудуванні.

Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2007-2011 рр. у Запорізькій області наведені в таблиці 9, які свідчать про те, що підприємства Запорізької області у 2011 р. збільшили фінансовий результат до оподаткування на 1,17%.

Таблиця 9

Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2007-2011 рр. у Запорізькій області, тис. грн.

Показники	Роки	Фінансовий результат до оподаткування	Фінансовий результат		Відносні відхилення 2011		
			підприємств, які одержали прибуток	підприємств, які одержали збиток	Фінансовий результат до оподаткування	Фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток	Фінансовий результат підприємств, які одержали збиток
Промисловість	2009	1283028,8	3679683,1	2396654,3	210,84	60,54	-19,92
	2010	3942032	4910427,3	968395,3	1,17	20,30	98,18
	2011	3988151,9	5907306,9	1919155			
Переробна промисловість	2009	1431205,5	3382741,3	1951535,8	88,35	35,82	-2,70
	2010	3198066,6	3995611,6	797245	-15,71	14,99	138,17
	2011	2695714,2	4594513,4	1898799,2			
Машинобудування	2009	2164476,7	2426205	261728,3	51,55	41,73	-39,55
	2010	2512440,4	2584455,9	72015,5	30,57	33,05	119,68
	2011	3280368,4	3438571,3	158202,9			
Виробництво машин та устаткування	2009	-48437,5	34638,6	83076,1	-134,83	50,20	-57,68
	2010	21727,2	51235,7	29508,5	-22,35	1,54	19,14
	2011	16870,9	52027,2	35156,3			
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2009	1349606,7	1374762,4	25155,7	-12,89	-5,58	386,46
	2010	748609,9	786068,8	37458,9	57,05	65,13	226,69
	2011	1175676,4	1298050	122373,6			
Виробництво транспортних засобів та устаткування	2009	863307,5	1016804	153496,5	141,84	105,40	-99,56
	2010	1742103,3	174151,4	5048,1	19,84	1099,24	-86,67
	2011	2087821,1	2088494,1	673			

Джерело : [20, 21, 22]

Зріс також фінансовий результат у 2011 р. по підприємствам машинобудування порівняно з 2010 р. на 30,57%, що є позитивним для підприємств.

Для того, щоб бути ефективною, організаційна структура підприємства має бути в максимальній мірі орієнтована на досягнення його основної мети. Аналіз діяльності підприємств свідчить про те, що система побічних цілей тим сильніше, чим менш конкретна та зрозуміла для співробітників головна мета підприємства. Тому основним завданням підвищення ефективності діяльності підприємства є конкретизація спільної мети підприємства стосовно кожного співробітника, створення механізму, що дозволяє ефективно досягати поставлені перед ним цілі.

Оптимізація рішення розглянутих завдань має бути частиною комплексної стратегії розвитку підприємства. Це означає, що розвиток підприємства необхідно здійснювати, базуючись на методичному забезпеченні оптимального рішення основних управлінських завдань, що вирішуються підприємством при плануванні, обліку, контролі та регулюванні своєї діяльності у рамках формування і реалізації комплексної стратегії свого розвитку. При цьому потрібна формалізація не лише технології отримання планових і обліково-контрольних даних, але і власне алгоритмів, процедур їх розрахунку і використання для ефективного управління діяльністю підприємства. Інакше реалізація методичного обґрунтування буде неефективною. Без формування єдиної облікової та цінової політики підприємства, схем господарсько-фінансового планування, механізмів контролю за цільовим використанням джерел фінансування, порядку розрахунку і формування лімітів витрат, рішення основних завдань діяльності підприємства не буде оптимальним.

Ухвалення адекватних, обґрунтованих рішень (вибір способів дій) – головне завдання розробки методичного обґрунтування, що забезпечує вдосконалення самих процедур формування управлінських рішень. Вироблення найбільш обґрунтованих рішень важливе, коли кінцевий результат діяльності підприємства не визначений однозначно, і на його бажане значення можна вплинути тільки певними рішеннями. Основними обмеженнями при цьому виступають наступні чинники:

- 1) дотримання підприємством усіх нормативів, наказаних органами по нагляду за його діяльністю, впродовж прогностичного періоду часу;
- 2) збереження підприємством необхідного рівня платоспроможності впродовж прогностичного періоду часу;
- 3) збереження підприємством необхідного рівня фінансової стійкості впродовж прогностичного періоду часу;
- 4) параметри усіх чинників ризиків фінансових рішень підприємств не повинні перевищувати нормативно допустимих їх верхніх меж;
- 5) дотримання підприємством правил, що регламентують вибір конкретного варіанту комплексної стратегії його розвитку;
- 6) дотримання підприємством правил, що регламентують формування плану його фінансової діяльності.

Вироблення найбільш обґрунтованих рішень дозволяє оцінити ефективність комплексної стратегії розвитку підприємства на прогностичний період через максимально можливе значення його річного прибутку і визначення способів отримання цього прибутку у вигляді плану інноваційної діяльності підприємства. Постановка завдання вибору оптимального варіанту комплексної стратегії розвитку підприємства дозволяє виявити співвідношення формалізованих підходів до ухвалення фінансових рішень на різних рівнях управління підприємством. З формалізованого опису цього завдання виходить, що вона може бути вирішена за умови наявності апарату формування інноваційної складової комплексної стратегії розвитку підприємства. В результаті вибору для реалізації конкретного варіанту інноваційної складової

комплексної стратегії розвитку підприємства формуються планові показники його інноваційної діяльності, а при реалізації ці показники служать основою для оперативного управління інноваційною діяльністю підприємства.

Література

1. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста / С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 268 с.
2. Салига К.С. Економічні теорії інноваційного розвитку підприємства : монографія / К.С. Салига. – Запоріжжя, 2009. – 216 с.
3. Обсяг реалізованої промислової продукції за січень 2012 року [Електронний ресурс] // Промисловість. – Держкомстат України. – 5/03/112. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Промисловість України у 2007-2010 роках : стат. збір. / За ред. Л.М. Овденко; Відп. за вип. І.С. Петренко. – К., 2011. – 306 с.
5. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами промислової діяльності за січень-вересень 2011 року [Електронний ресурс] // Фінанси. – Держкомстат України. – 21.12.111. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. ; Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
7. Осауленко О.Г. Кількість, робочий час та оплата праці найманих працівників у грудні 2011 року : експрес-випуск. – К. Державна служба статистики, 2012. – №19. – 26.01.2012. – 28 с.
8. Праця України у 2009 році : статистичний збірник / Відп. за вип.. І.В. Сенік. – К. Держкомстат України, 2010. – 341 с.
9. Праця України у 2010 році : статистичний збірник / Відп. за вип.. І.В. Сенік. – К. Державна служба статистики України, 2011. – 324 с.
10. 1. Обсяг реалізованої промислової продукції за 2011 рік (уточнені дані)[Електронний ресурс] // Промисловість. – Держкомстат України. – 2/03/112. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) за 2001-2010 роки [Електронний ресурс] // Промисловість. – Держкомстат України. – 26/10/111. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2007 рік [Електронний ресурс] // Зовнішньоекономічна діяльність. – Держкомстат України. – 29/02/108. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.
13. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2008 рік [Електронний ресурс] // Зовнішньоекономічна діяльність. – Держкомстат України. – 24/06/109. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2009 рік [Електронний ресурс] // Зовнішньоекономічна діяльність. – Держкомстат України. – 18/02/110. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2010 рік [Електронний ресурс] // Зовнішньоекономічна діяльність. – Держкомстат України. – 22/02/111. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.
16. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2011 рік [Електронний ресурс] // Зовнішньоекономічна діяльність. – Держкомстат України. – 21/02/112. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Товарна структура зовнішньої торгівлі за січень 2012 року [Електронний ресурс] // Зовнішньоекономічна діяльність. – Держкомстат України. – 21/03/112. – Режим доступу : сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>.

18. Вергилес Э.В. Стратегическое планирование на предприятии / Э.В. Вергилес. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 121 с.

19. Осауленко О.Г. Фінансові результати діяльності підприємств України за 2011 рік (попередні дані) : експрес-випуск № 04/3-06/74 від 16.02.2012 р. / О.Г. Осауленко. – К. : Державна служба статистики України, 2012. – 3 с.

20. Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за 2010 рік [Електронний ресурс] // Фінанси. – Головне управління статистики в Запорізькій області. – 20 жовтня 2011. – Режим доступу до докум. : http://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/stories/fin_prom2010.pdf.

21. Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за 2011 рік (попередні дані) [Електронний ресурс] // Фінанси. – Головне управління статистики в Запорізькій області. – 21 лютого 2012. – Режим доступу до докум. : http://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/stories/finans_2_1211.pdf.

22. Фінансові результати за видами промислової діяльності за січень-грудень 2009 року [Електронний ресурс] // Фінанси. – Головне управління статистики в Запорізькій області. – 18 лютого 2010. – Режим доступу до докум. : http://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/stories/fin_rez_2_122009.pdf.

1.2. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Кінцевим результатом діяльності керівника є ухвалення ним управлінського рішення. Нинішній етап економічного розвитку отримав назву «постіндустріальна епоха», з позицій менеджменту її можна назвати епохою змін і невизначеності або, використовуючи вираз видатного вченого в області менеджменту Пітера Друкера, «епохою без закономірностей» [1, с. 47].

Сучасний стан ведення бізнесу характеризується непередбачуваністю змін, швидкістю і динамізмом бізнес-процесів, що ускладнює можливість ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і прогнозу їх наслідків.

Раціональний підхід, що у зв'язку з цим домінував в економічній теорії, характерний для епохи відносної стабільності, перестає діяти. Він заснований на такому методичному принципі: поведінка підприємців і працівників підприємств визначається виключно раціональними відображеннями і націлено на зниження невизначеності, перетворення складніших проблем в менш складні, використання системних моделей. Критика як ученими, так і менеджерами цього підходу в менеджменті, зводиться до наступного:

- навколишнє підприємство оточення структурно неоднорідне, високодинамічне, зміни її непередбачувані, тому вона не може бути ні достатньо повно проаналізована, ні достатньо точно передбачена;

- внутрішньому середовищу будь-якого підприємства властиві власні динамічні процеси, які лише частково піддаються контролю;

- в умовах постіндустріальної економіки міняються взаємовідносини між підсистемами менеджменту усередині підприємства.

От чому все більша кількість вчених звертаються до теорії інкременталізму, яка може стати оптимальним методологічним підходом до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, динамізму і ризику.

Дослідженню проблем інкременталізму присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних учених. Найбільший внесок зробили Ч. Ліндблом, Дж. Квінн, Г. Саймон, А. Зуб, М. Гладуелл, З. Шаріф [2–11]. Основна увага в наукових працях приділяється двом видам інкременталізму: бюджетному [12–16] і логічному [5–7, 17–19].

Метою дослідження є обґрунтування необхідності застосування теорії інкременталізму в ухваленні управлінських рішень керівниками підприємств.

Для досягнення поставленої мети відповідно до логіки дослідження поставлені та вирішені наступні завдання:

розкриті методологічні основи концепції інкременталізму;

обґрунтовано ухвалення управлінських рішень з використанням методу коріння і методу гілок;

розроблені висновки і рекомендації з даної проблеми.

Складність динамічного розвитку підприємств і посилення впливу зовнішнього середовища на його діяльність стали об'єктивними умовами для розробки ученими нових принципів до розробки стратегії. У 1959 р. професор політичних наук університету Йельського Чарльз Ліндблом в статті «Наука про безладну думку» [2] обґрунтував концептуальні основи інкременталізму і виділив наступні його принципи:

обмеженість: менеджери прагнуть максимально спростити процес стратегічного управління і тому розглядають лише обмежену кількість альтернатив, а для кожної з них – обмежене число можливих наслідків. Віддалені перспективи не беруться до уваги просто тому, що їх аналіз представляється дуже складним;

орієнтація на наявні ресурси: при інкрементальному підході цілі не визначають засобу їх досягнення, а самі визначаються наявними ресурсами і можливостями;

реконструктивізм: у організаціях спостерігаються безперервні зміни («реконструкції») чинників, що впливають на ухвалення управлінських рішень. Ніщо не є незмінним і застиглим: інформація постійно переосмислюється, оцінки і думки переглядаються, а плани регулярно корегуються. В результаті управлінські рішення адаптуються до мінливого середовища;

серійність: розвиток компанії виглядає як нескінченна серія невеликих поліпшень, направлених на виявлення і виконання безлічі більш менш постійних локальних завдань. При цьому менеджери не прагнуть забезпечити планомірний рух до деякої перспективної мети або вирішення глобальних проблем. Замість цього їх діяльність зводиться до пошуку чергового кроку в нескінченному ланцюжку кроків, які в сукупності сприяють розвитку компанії;

фрагментарність: вирішення поточних проблем проводиться різними менеджерами і підрозділами компанії, ці зусилля не узгоджені і не координуються вищим керівництвом або загальнокорпоративними службами. Часто одна і та ж проблема вирішується паралельно різними людьми, незалежно один від одного.

Термін «інкременталізму» походить від англійського слова «increment», що означає «приріст, приріст, надбавка», а з математичної точки зору – «нескінченний малий приріст». Значення цього терміну як не можна краще відображає інкременталістська модель Ч. Ліндблома, зміст якої полягає в наступному:

необхідно рухатися помірно, малими кроками, розбиваючи крупні проблеми на дрібніші, використовуючи при цьому метод «проб і помилок». В умовах розділення властей ухвалення державних рішень – процес взаємного пристосування і конкуренції суб'єктів, вимушених вести між собою важку боротьбу і довгий торг, але що у результаті приходять до спільного знаменника;

основне значення при виборі рішення має не стільки раціональний аналіз ідеально загальних цілей, скільки наявність різних (нерідко протилежних) інтересів індивідів і груп, що беруть участь в ухваленні того або іншого державного акту;

теоретичний аналіз грає незначну роль унаслідок постійного дефіциту знань, інформації, ресурсів і часу, недостатніх можливостей людського інтелекту, а також стану невизначеності і слабкої контрольованості зовнішнього соціального середовища;

необхідно добиватися не стільки ефективних, скільки «маргінальних» рішень, що забезпечують не радикальні зміни, а деяке наближення до поліпшення політичної ситуації і стану проблеми;

при порівнянні альтернативних варіантів рішення потрібно виходити з онтологічної єдності, взаємозв'язку і взаємооборотності цілей і засобів їх досягнення.

Даний підхід забезпечує робочу методологію, яка на перший погляд виглядає консервативною. Інкрементальні зміни, які не мають значних наслідків, можуть виявитися неадекватними ситуації, що вимагає радикальних змін. Проте Ч. Ліндблом вказує, що тут можуть виявитися вельми ефективними безліч малих швидких рухів. А кожен інкрементальний крок вельми простий і не викликає яких-небудь серйозних наслідків.

Для більшої наочності представлення раціонального і інкрементального процесів ухвалення рішень Ч. Ліндблом використовує образ дерева, «коріння» якого – раціональна усестороння методологія, а «гілки» – методологія послідовних обмежувальних порівнянь. Ухвалюючи рішення на основі методології першого типу, людина починає цей процес з основ, або «коріння», проблеми. Ухвалюючи рішення на основі методології другого типу, людина просувається вперед крок за кроком, на малу величину (інкремент), що і має на увазі «науку доведення справ абияк до кінця».

Інкременталізм, будучи достатньо простим методом опису процесів ухвалення рішень, не відповідає жорстким доказовим академічним і науковим стандартам, оскільки більше описує цей процес, чим пояснює його.

Метод коріння – це *раціональний дедуктивний ідеал*. При цьому потрібний, щоб всі значущі величини були встановлені та визначені достатньо точно, розставлені порядку пріоритетів, а потім були виведені принципи, що дозволяють визначити, яка інформація необхідна для порівняння кожній з можливих стратегічних альтернатив з будь-якою іншою, щоб повна інформація по кожній була отримана і логічні дедуктивні обчислення приводили до кращої альтернативи.

Цей метод зазвичай застосовують для вирішення простих проблем і використовують в модифікованій формі. Основні характеристики методу виглядають таким чином:

1. Потрібно встановити цінності або цілі окремо від емпіричного аналізу, альтернативних політичних програм: ці цінності повинні бути встановлені і визначені достатньо точно до аналізу.

2. До формулювання політичної програми необхідно підходити через аналіз «засоби – результат (мета)» – спочатку виділяти цілі, потім знаходити засоби для їх досягнення.

3. Встановити критерій «хорошої політики»: вона може показати найбільш відповідні засоби для досягнення бажаних цілей.

4. Аналіз повинен бути вичерпним: кожен важливий доречний чинник враховується.

5. Теорії можна неподільно довіряти.

Проте складні проблеми не можна вирішувати методом коріння. Є дуже багато змінних і недостатньо часу, грошей або інших ресурсів, що дозволяють провести повне дослідження складної проблеми.

Метод гілок по Ч. Ліндблomu означає, що можливе встановлення однієї головної мети, яка обмежила б число змінних (бажаних цінностей), необхідних для розгляду. Крім того, необхідно змалювати у загальних рисах порівняльне невелике число стратегічних альтернатив, які потрібно розглянути і порівняти. Потім ухвалюється рішення про програму дій, яку слід здійснити.

Метод гілок припускає можливість зробити багато малих інкрементальних змін за відносно короткий час. Неістотні зміни легко аналізувати, і можуть бути зроблені невеликі модифікації в міру необхідності і своєчасно. Інкрементальні зміни роблять можливими «проби і помилки».

Чи може інкременталізм у версії Ч. Ліндблома розглядатися як значуща і надійна методологічна основа ухвалення рішень і бути свідомо вибраним курсом управління? Очевидно, немає, оскільки він створює більше проблем, чим їх вирішує. Головне заперечення тут полягає в тому, що важко уявити собі реальний процес управління, який здійснювався б шляхом дійсно незалежних приростів.

Порівняльна характеристика двох методів, представлена в табл. 1.

Порівняльна характеристика методу коріння і методу гілок

Метод коріння (раціональний підхід)	Метод гілок (послідовних обмежених порівнянь)
Визначення цілей і завдань є етапом самостійним і, як правило, таким, що передує емпіричному аналізу альтернативних варіантів рішення	Вибір цілей і емпіричний аналіз необхідних дій не носять самостійний характер, але тісно взаємозв'язані і невід'ємні один від одного
Формулювання рішення підкоряється, таким чином, логіці «від цілей – до засобів»: спочатку ідентифікуються цілі, потім визначаються шляхи їх досягнення	Логіка «від цілей – до засобів» носить обмежений і не завжди адекватний характер
Критерієм «кращого» рішення є можливість його демонстрації як найкращого засобу досягнення поставлених цілей	Критерієм «кращого» рішення є його прийнятність для основних осіб, що беруть участь в процесі його ухвалення
Аналіз рішення носить всеосяжний характер: всі значущі чинники і альтернативи, всі їх наслідки враховуються	Аналіз рішення носить обмежений і вибірковий характер: ігноруються багато значущих наслідків, критерії оцінки і альтернативні варіанти рішення
Аналіз рішення в значній мірі спирається на теоретичне обґрунтування	Метод дозволяє значно скоротити або усунути залежність від теоретичного обґрунтування

Розвиненішу і більш відповідну реальності версію інкременталізму запропонував співробітник бізнес-школи Амоса Тука Дартмундського коледжу Дж. Квінн, основна ідея якого полягає в тому, що процес формування стратегії здійснюється шляхом дійсно малих, але не незалежних приростів: «Реальна стратегія має тенденцію розвиватися, коли внутрішні рішення і зовнішні події стікаються разом для того, щоб з'явилася нова угода щодо майбутніх дій, яка широко визнається ключовими фігурами з команди вищого менеджменту» [15, с.15].

Дж. Квінн вважає, що під час надходження нової інформації керівники зазвичай уміло сполучають формальний аналіз, поведінкову техніку і використання влади. Таке об'єднання різних методик Дж. Квінн назвав логічним інкременталізмом, використання якого припускає проходження трьох етапів:

- 1) збір інформації – «управління формальною інформаційною системою»;
- 2) розуміння ситуації;
- 3) процес здійснення управлінських рішень.

Викладена методологія застосування інкременталізму може використовуватися в практичній діяльності перш за все керівниками підприємств малого і середнього бізнесу, оскільки основне навантаження по підготовці і ухваленню управлінських рішень лягає на керівників.

Керівникам підприємств часто доводиться стикатися з проблемами, до яких неможливо застосувати стандартні методи ухвалення рішення. Тому найбільш відповідальні рішення є, в основному, незапрограмованими (термін

ввів американський економіст, лауреат Нобелівської премії Р. Саймон [5]). Оскільки ціна помилки при ухваленні незапрограмованих рішень велика, керівники підприємств повинні прагнути до зниження їх частки, поступово перетворюючи незапрограмовані рішення на запрограмовані, розробляючи і упроваджуючи формальні процедури ухвалення управлінських рішень. Ефективним методом управління процесом ухвалення незапрограмованих рішень є саме метод інкременталізму, що дозволяє зробити багато малих змін відносно короткої час. Уміння ухвалювати незапрограмовані рішення характеризують хорошого менеджера, оскільки в ухваленні таких рішень потрібний високий рівень інтуїції і розуміння. Менеджерові необхідний творчий підхід при розробці можливих альтернатив.

Вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду вільного організаційного розвитку підприємств дозволяє виявити наступні тенденції:

- в наші дні як у підприємств, що вибудовують своє функціонування відповідно до певної стратегії, так і у підприємств, що не мають стратегії, шанси вижити практично рівні;

- у сучасному хаотично змінному організаційному оточенні парадигма стратегічного управління сама по собі не є панацеєю і не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління підприємством певну доцільність;

- у підприємствах, що не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в підприємствах, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно;

- успіх супроводить тим підприємствам, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не простого пристосування до нього;

- ні розробка і здійснення ефективної стратегії, ні успішні організаційні зміни неможливі, якщо у підприємства немає функціонуючого механізму навчання і управління організаційними знаннями.

Більшість з тих підприємств, яким впродовж тривалого часу вдається залишатися «в строю» і функціонувати досить успішно, не маючи стратегічного плану, дотримуються принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням. Зміни, що відбуваються в таких підприємствах, дискретні, але завжди узгоджуються із загальним напрямом змін в їх оточенні. У відсутності уявлень про своє майбутнє положення такі підприємства орієнтуються по напрямку змін в зовнішньому оточенні. Тут менеджери прагнуть утримувати своє підприємство шляхом покрокових, логічно зв'язаних між собою змін, що досить добре узгоджуються із змінами в оточенні, тобто цій стиль управління організаційними змінами і є раціональний інкременталізм. У таких підприємствах не відбувається глибоких змін, принаймні, до тих пір, поки не відбудуться глибокі і раптові зміни в їх оточенні.

Виводи.

1. Інкременталізм припускає можливість зробити багато малих змін відносно короткої час, що особливо важливе для розвитку підприємств в умовах невизначеності та ризику.

2. Сучасні стратегії підприємств повинні базуватися не тільки на пізнанні зовнішніх можливостей і небезпек, розвитку сильних сторін як основи конкурентних переваг, а і на пізнанні і розвитку внутрішнього потенціалу підприємства і прагненні так змінити своє зовнішнє оточення, щоб внутрішній потенціал отримав максимальний вираз і вимогу.

3. Методика застосування інкременталізму припускає здійснення керівником наступних інкрементальних дій: забезпечення джерела прийнятих зобов'язань; фокусування підприємства; управління персоналом; збереження динаміки розвитку підприємства.

Література

1. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П.Друкер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 228 с.
2. Lindblom Ch.E. The science of muddling through / Ch. E. Lindblom // Public administration review. – №19(2). – 1959. – 27 p.
3. Lindblom C.E. The market system: what it is, how it works, and what to make of it / C.E. Lindblom. – New Haven, U.S., Yale University Press, 2002. – 296 p.
4. Lindblom C.E. The intelligence of democracy: Decision making through mutual adjustment / C.E. Lindblom. – New York, U.S., Free Press, 1965. – 325 p.
5. Quinn J.B. Strategies for change: Logical incrementalism / J.B. Quinn. – Homewood, Ill., U.S., R.D. Irwin, 1980. – 222 p.
6. Quinn J.B. Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation / J. B. Quinn, J. Voyer. – NJ, U.S., Prentice Hall, 1994. – 222 p.
7. Quinn J.B. Managing Strategies Incrementally. Omega, vol. 10, issue 6 / J.B. Quinn. – Philadelphia, PA, U.S., Omega, 1982. – P. 613-627.
8. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науки о поведении / Г. Саймон // Теория фирмы. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – С. 54–72.
9. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 400с.
10. Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений / М. Гладуэлл. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 254с.
11. Shariff Z. Revisiting budgetary incrementalism. Public Administration and Public Policy Vol. 2 / Z. Shariff. – IOM, U.S., Eolss Publishers Co. Ltd., 2000. – P. 23-35.
12. Климова И.И. Концепция инкрементализма и его эволюция / И.И. Климова // Финансовый журнал [АБиК]. – 2012. – С.64-72
13. Wildavsky A.B. Budgeting: A Comparative Theory of Budgetary Processes / A.B. Wildavsky. – New Jersey, U.S., Transaction Publishers, 1986. – 403 p.
14. Wildavsky A.B. The new Politics of the Budgetary Processes / A.B. Wildavsky. – Glenview, Il, U.S., Scott-Foresman/Little Brown, 1988. – 468 p.
15. Rubin I. Aaron Wildavsky and the Demise of Incrementalism. Public Administration Review, Vol. 49, No. 1 / I. Rubin. – Malden, U.S., Blackwell Publishing, 1989. – P. 78-81.
16. Schick A. Incremental budgeting in a decremental age. Policy Sciences, Vol. 16, No. 1 / A. Schick. – Amsterdam, Netherlands, Elsevier, 1983. – P. 1-25
17. Finlay P. Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy / P. Finlay. – London, U.K., London: Financial Times, 2000. – 792 p.

18. Thomson N. Basic Strategy in Context: European text and cases / N. Thomson. – Hoboken, NJ, U.S., John Wiley & Sons, 2010. – 422 p.
19. Goldsmith P.D. Structural Change Or Logical Incrementalism? Turbulence In The Global Meat System / P.D. Goldsmith, A. Salvador, D. Knipe, E. Kendall. – Long Beach, CA, U.S., American Agricultural Economics Association, 2002. – 32 p.

1.3. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КРУПНИХ КОРПОРАТИВНИХ ГРУП

По результатах аналізу останніх досліджень з теорії і практики управління конкурентоспроможністю виділено проблему підвищення наукового рівня методології прийняття рішень щодо конкурентоспроможності крупних корпоративних груп в промисловості. Запропоновано наукову концепцію управління конкурентоспроможністю крупних корпоративних груп та розглянуто основні складові цієї концепції: види та принципи управління конкурентоспроможністю, гіпотези, підходи, методи та поняття.

Для ефективного функціонування майже всіх галузей національного господарства, має бути досягнутий відповідний рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з урахуванням витрат щодо його забезпечення. У зв'язку з цим, питання конкурентоспроможності не тільки окремих промислових підприємств, а і великих корпоративних груп, до складу яких входять ці підприємства, у сучасних умовах економічної глобалізації вважаються актуальною господарською проблемою.

Різним аспектам теорії і практики конкурентоспроможності присвячені відомі роботи закордонних та вітчизняних учених, зокрема Р. Акоффа, О. Амоши, І. Ансоффа, К. Боумена, О. Віханського, А. Воронкової, О. Галушко, Є. Голубкова, Б. Губського, Ю. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Б. Кваснюка, В. Павлової, Г. Скударя, Х. Фасхієва, Р. Фатхутдінова, О. Чернеги, В. Шевчука та ін.[1–4, 7–9, 11–12, 14–20 та ін.]

Враховуючи вагомості напрацювання в області конкурентоспроможності багатьох учених, слід відзначити, що на сьогодні залишаються наукові проблеми, які потребують поглиблення теоретичних і практичних розробок та поглибленого дослідження забезпечення конкурентоспроможності саме на рівні крупної корпоративної групи.

Важливе значення при цьому мають управлінські рішення, що приймаються на всіх рівнях управління в групі. Як відомо [15 та ін.], від якості управлінських рішень залежить як конкурентоспроможність окремого підприємства, що входить до складу групи, так і економічна ефективність функціонування всієї групи в цілому.

Вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю корпоративної групи потребує наукового обґрунтування управлінських рішень з використанням сукупності сучасних методів аналізу і моделювання, економіко-математичних моделей, організаційно-економічних механізмів виявлення резервів, використання всіх видів ресурсів з урахуванням

ефективності функціонування економіко-управлінської системи на рівні промислових підприємств, дивізіонів, холдингів і груп в умовах трансформаційної економіки.

Проведені дослідження свідчать про необхідність створення наукових основ управління конкурентоспроможністю крупних корпоративних груп, які передбачають розвиток теоретичних, методологічних і практичних аспектів. Підвищення наукового рівня процесу прийняття рішень з конкурентоспроможності корпоративної групи дозволить отримати економічний ефект, який має значно перевищувати витрати на розробку, обґрунтування та впровадження технологічних, економічних та організаційних рішень.

Основною умовою забезпечення наукового рівня комплексу рішень з конкурентоспроможності вважаємо розробку наукової концепції управління конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи.

Відомо [21, с. 279], що класичне визначення поняття «концепція» трактується як певний спосіб розуміння й тлумачення будь якого предмету, явища, процесу або основної точки зору на цей предмет чи явище, або провідної ідеї щодо їх систематичного висвітлення.

Аналіз сучасного стану розвитку економіки нашої країни, а також роботи багатьох авторів [1–4, 7–9, 11–12, 14–20 та ін.], дозволяють визначити актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю економічних систем різних ієрархічних рівнів. Аналіз проведених досліджень [1, 7, 15, 18 та ін.] у напрямку ієрархічної структури конкурентоспроможності дозволяє констатувати суттєву важливість конкурентоспроможності промислової групи, як категорії найвищого ієрархічного рівня (рис. 1).

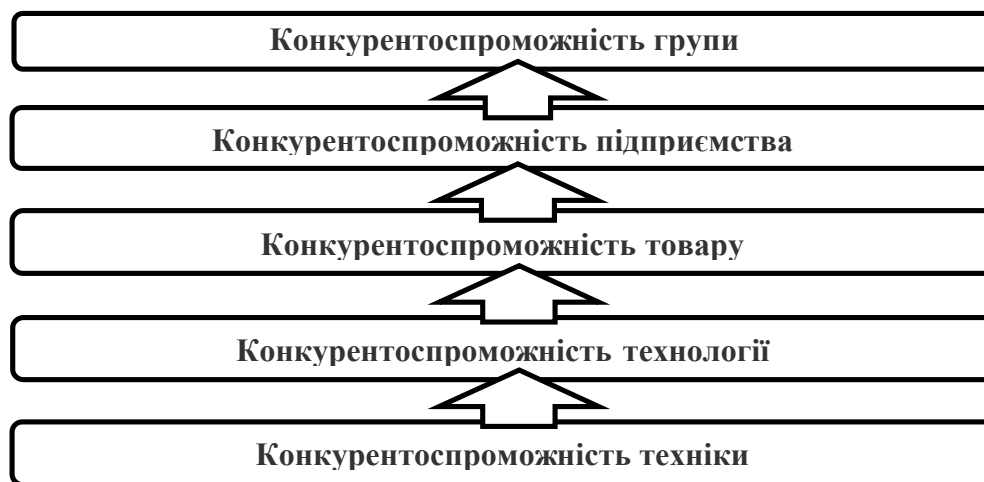


Рис. 1. Ієрархічні рівні поняття «конкурентоспроможність»

На відміну від понять «конкурентоспроможність товару» і «конкурентоспроможність підприємства», поняття «конкурентоспроможність групи» не є чітко визначеним. Вважається, що, оскільки група сама є підприємством, то для неї можна використовувати дефініцію «конкурентоспроможність підприємства». Але досвід функціонування великих корпоративних груп і останні дослідження в цій галузі свідчать, що крупна корпоративна група, на відміну від звичайного підприємства, має декілька

важливих відмінностей, насамперед в управлінні. Тому ототожнювати поняття «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність групи» не є коректним. На нашу думку під конкурентоспроможністю групи слід розуміти її здатність формувати та ефективно використовувати групові управлінські синергії і нелінійні інновації, зберігаючи або розширюючи при цьому свою присутність на глобальному ринку та підвищуючи свою ринкову вартість [5]. В цьому визначенні особливо підкреслюється, на нашу думку, основна мета формування великих корпоративних груп – досягнення управлінських синергій і впровадження нелінійних інновацій, а збереження чи розширення присутності на глобальному ринку та підвищення ринкової вартості групи виступає критерієм ефективності досягнення цієї мети. При цьому корпоративна група – це складна економічна система, ефективність функціонування якої визначає конкурентоспроможність галузей, регіонів та держави в цілому. Визначення поняття «корпоративна група» та певні особливості її формування наведені у [13].

Формування конкурентоспроможності групи здійснюється в умовах взаємодії складних управлінських систем холдингів і дивізіонів, а також складних виробничих систем окремих підприємств, які, в свою чергу, об'єднують сукупність взаємодіючих компонентів – підсистем або підрозділів промислового підприємства [6].

В аспекті пропонованої концепції вважаємо доцільним використання терміну «економіко-управлінської системи корпоративної групи», під яким будемо розуміти складну динамічну систему забезпечення безперервного функціонування групи, в якій здійснюється всебічна діяльність фахівців, що спрямована на постійне зростання конкурентоспроможності групи.

Дослідження конкурентоспроможності групи, досягнення якої здійснюється в умовах складної економіко-управлінської системи групи, пропонується побудувати з урахуванням структури цієї системи та умов її функціонування. Вважаємо доцільним ієрархічне уявлення конкурентоспроможності групи та розробку механізму забезпечення конкурентоспроможності групи на кожному ієрархічному рівні в процесі її функціонування. Таким чином, з метою систематичного висвітлення проблеми управління конкурентоспроможністю корпоративної групи, досягнення якої здійснюється в умовах обмеженості всіх видів ресурсів, пропонується наступна концепція.

Наукову основу управління конкурентоспроможністю корпоративної групи складають принципи управління конкурентоспроможністю, гіпотези, підходи, моделі, методи та поняття (рис. 2).

Під управлінням конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи будемо розуміти процес формування і реалізації науково обґрунтованих рішень, спрямованих на забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності групи та створення умов оптимального функціонування її економіко-управлінської системи.

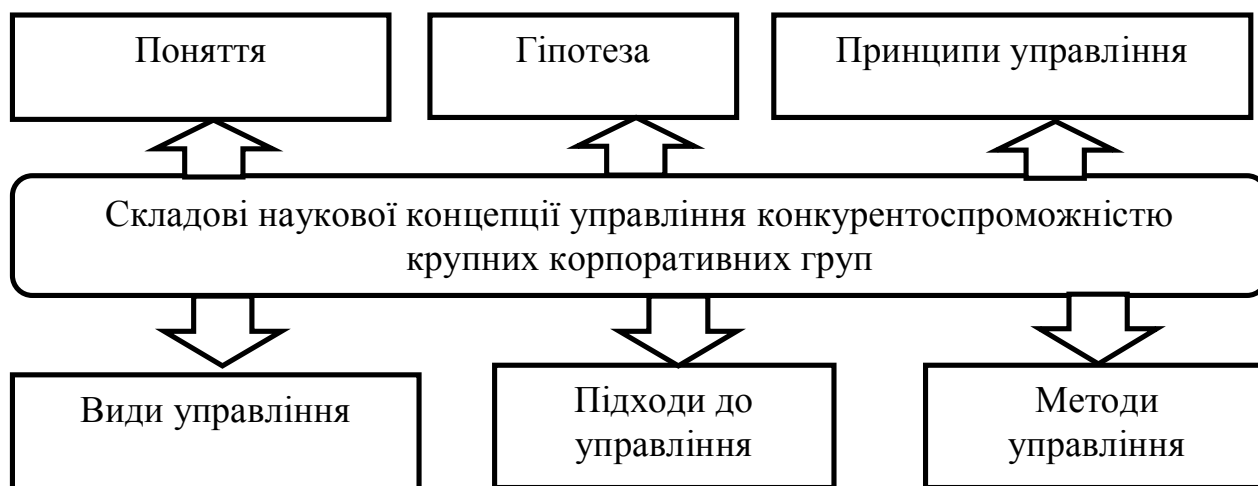


Рис. 2. Наукові основи концепції управління конкурентоспроможністю крупних корпоративних груп

Основною гіпотезою пропонованої концепції є гіпотеза про прагнення досягнення оптимального функціонування економіко-управлінської системи групи при впровадженні науково обґрунтованих управлінських рішень з підвищення і забезпечення конкурентоспроможності корпоративної групи в умовах обмеженості всіх видів ресурсів.

Вихідними положеннями пропонованої наукової концепції є принципи управління конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи. Зокрема, принцип – це вихідне положення якого-небудь учення, теорії, науки, або погляд, що склався на те чи інше питання [22, с. 753]. Оскільки економіко-управлінська система крупної корпоративної групи є складною системою, то в її межах взаємодіє множина економічних, виробничих і управлінських процесів, які, у свою чергу, постійно змінюються під впливом зовнішніх умов, а також управлінських рішень, що ухвалюються з метою забезпечення й підвищення конкурентоспроможності корпоративної групи. У таких умовах управління конкурентоспроможністю великої корпоративної групи перетворюється в досить складну проблему, вирішення якої потребує спеціальних засобів та методів. Слід звернути увагу на те, що на відміну від інших систем, економіко-управлінська система має важливіший елемент – людину, яка виконує функції управління, тобто прийняття рішень і контролю за їх виконанням.

Враховуючи те, що економіко-управлінська система крупної корпоративної групи, а також процеси управління конкурентоспроможністю групи досить складні, тому вважаємо необхідним отримання іншого об'єкту дослідження, який має бути подібним оригіналу, тобто потрібна модель.

Щодо розробки ефективної моделі управління конкурентоспроможністю корпоративної групи, вважаємо необхідним сформулювати відповідні принципи управління. З урахуванням основних напрямків розвитку теорії систем, теорії менеджменту, маркетингу, кваліметрії та накопичених науково-практичних знань у галузі управління конкурентоспроможністю [1–7, 9–16 та

ін.], сформуємо наступні основні принципи управління конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи (рис. 3).

Ефективне управління конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи можливе за додержання вищезгаданих принципів і реалізується в межах певних підходів до управління. Вважаємо що основними підходами, що використовуються компаніями при організації управління конкурентоспроможністю є наступні (рис. 4).

Вважаємо за необхідне підкреслити, що системний і процесний підходи відокремлені не випадково, адже системний підхід є базовим для організації процесу управління в цілому, і управління конкурентоспроможністю зокрема. Процесний же підхід є основою для організації процесу управління по системі ISO і ряду інших систем, і останнім часом дуже часто використовується при організації процесів управління, як в чистому вигляді так і в комбінації з іншими підходами (провесно-цільовий, провесно-відтворювальний та ін.).

Зауважимо, що наведений перелік не є остаточним, оскільки в різних ситуаціях і на різних рівнях прийняття рішень можливе використання комбінованих підходів, які сполучають риси одразу декількох з наведених, наприклад, провесно-цільовий або відтворювально-еволюційний. Більш докладно сутність більшості з підходів до управління конкурентоспроможністю описана в [20, с.97-152].

Відомо [15 та ін.], що в системах управління реалізуються принципово різні види управління: власне управління, регулювання та адаптивне управління.

Процес управління конкурентоспроможністю можна реалізувати за принципом регулювання. У цьому випадку управління конкурентоспроможністю має бути процесом, у ході якого регульований параметр вимірюється і порівнюється з нормативним значенням. Цей метод можна використовувати у виробництві металургійної продукції з урахуванням відповідних нормативних значень показників якості та витрат, що їх забезпечують.

Проте для управління конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи, що працює на багатьох ринках і в умовах, що дуже динамічно змінюються, більш актуальні питання – питання практичної реалізації принципів адаптивного управління. У цьому аспекті процес управління має будуватися на основі механізму адаптації економіко-управлінської системи корпоративної групи до змін у зовнішньому середовищі.

Враховуючи, що досягнення конкурентоспроможності групи здійснюється в умовах складної економіко-управлінської системи групи, методологічну основу досліджень мають складати оригінальні методи дослідження конкурентоспроможності.

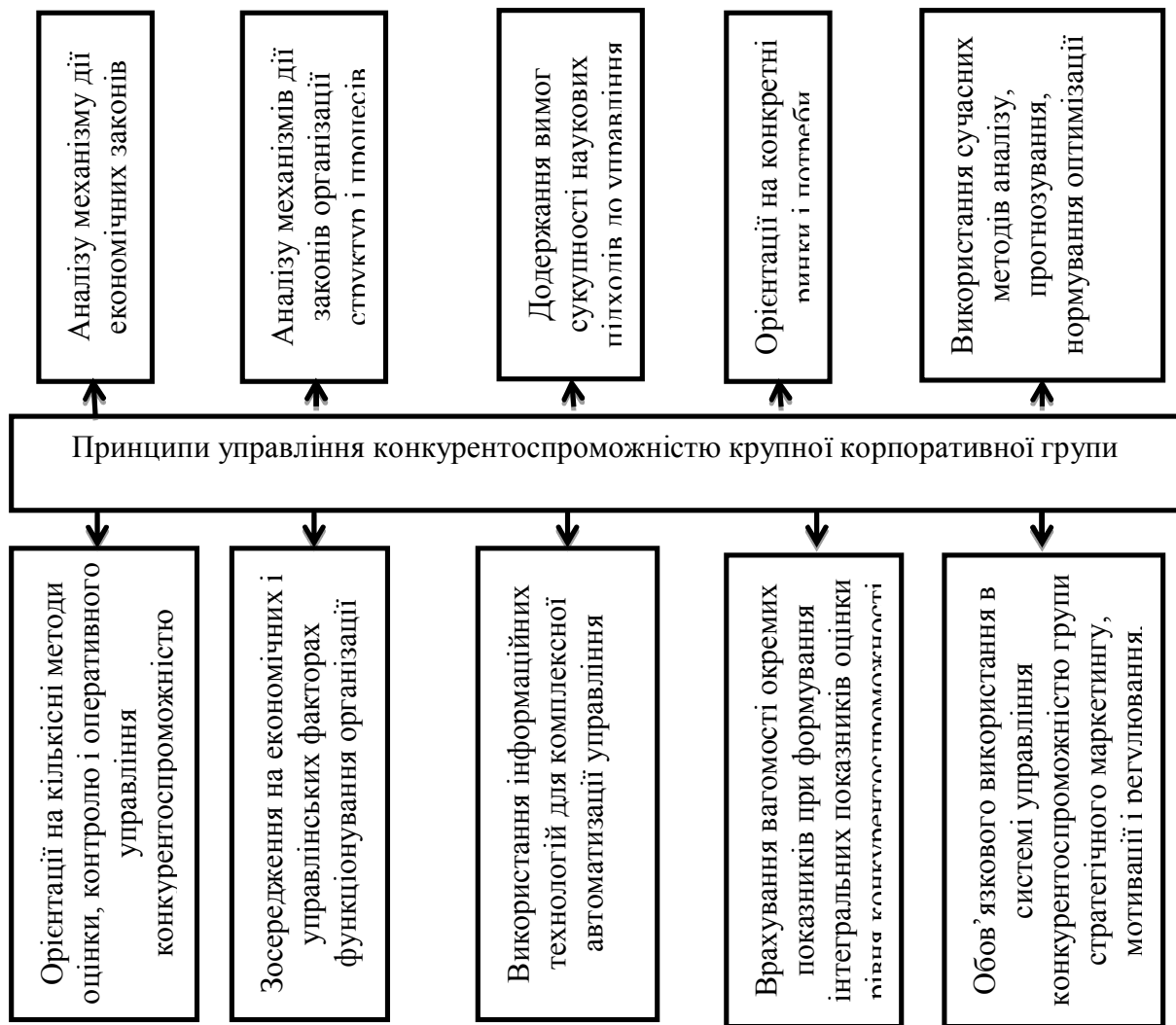


Рис. 3. Принципи управління конкурентоспроможністю.

Системний			
Структурний	Підходи до управління конкурентоспроможністю крупних корпоративних груп	Логічний	
Ситуаційний (варіантний)		Інноваційний	
Нормативний		Комплексний	
Оптимізаційний		Глобальний	
Директивний (адміністративний)		Інтеграційний	
Поведінковий		Віртуальний	
Діловий		Стандартизаційний	
Еволюційний		Маркетинговий	
Синергетичний		Ресурсний	
Функціональний		Ексклюзивний	
Відтворювальний		Цільовий	
Процесний			

Рис. 4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю крупних корпоративних груп

На нашу думку основу концепції повинні складати три групи методів:

1. Методи щодо визначення показників конкурентоспроможності групи, дослідження процесу формування цих показників.

2. Методи наукового обґрунтування прийняття рішень з конкурентоспроможності групи.
3. Методи пошуку умов оптимального функціонування економіко-управлінської системи при впровадженні управлінських рішень.

Вважаємо, що вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи пов'язане з виявленням прихованих резервів та їх оптимальним використанням за умови підвищення ефективності функціонування економіко-управлінської системи корпоративної групи. Досить важливу роль при розробці такої системи виконує забезпечення необхідною й достатньою інформацією щодо наукового обґрунтування та прийняття управлінських рішень з конкурентоспроможності. У цьому аспекті процеси управління конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи за своєю сутністю є інформаційними процесами, які, у свою чергу, базуються на економічній інформації про динаміку складного процесу досягнення конкурентоспроможності крупної корпоративної групи.

В результаті проведених досліджень отримані наукові результати основними з яких є наступні:

1. Закладено наукові основи і запропоновано оригінальну концепцію управління конкурентоспроможністю крупних корпоративних груп, яка включає до свого складу поняття, гіпотези, види, принципи, підходи, методи управління.

2. В межах запропонованої концепції визначено економічні категорії «економіко-управлінська система корпоративної групи» і «управління конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи». Економіко-управлінська система – це складна динамічна система забезпечення безперервного функціонування групи, в якій здійснюється всебічна діяльність фахівців, що спрямована на постійне зростання конкурентоспроможності групи. Під управлінням конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи розуміється Під управлінням конкурентоспроможністю крупної корпоративної групи будемо розуміти процес формування і реалізації науково обґрунтованих рішень, спрямованих на забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності групи та створення умов оптимального функціонування її економіко-управлінської системи.

Проведені дослідження дозволять у подальшому перейти до моделювання і розробки адаптивних організаційно-економічних механізмів реалізації запропонованої концепції. Також перспективним напрямком подальших досліджень вважаємо розробку системи підтримки прийняття рішень щодо конкурентоспроможності крупних корпоративних груп.

Література

1. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах / Акофф Р.Л.; пер. с англ. – М.: Советское радио, 1972. – 224 с.
2. Амоша О. Конкурентоспроможність вітчизняного промислового виробництва та проблеми вступу України до світової організації торгівлі / О. Амоша, Л. Збарзька // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 8–2. – С. 70–73.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Боумен К. – М.: Банки и биржи, Издат. об-ние „ЮНИТИ“, 1997. – 153 с.
5. Верескун М.В. Конкурентна боротьба і конкурентоспроможність крупних корпоративних структур / Верескун М.В. // Вестник Приазовского государственного технического университета. – 2012. – Вып. № 22. – С. 41-49.
6. Vereskun M. The management of concentration and consolidation of industrial capital processes organization / Vereskun M., Kolosok V. // Business and Management – 2010. – Vilnius Gediminas Technical University, 2010. – V.II. – P. 1113 – 1118.
7. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: [монография] / Воронкова А.Э. – Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.
8. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Голубков Е.П. – М.: Финпресс, 2000. – 464 с.
9. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі / Губський Б.В. – К.: Наукова думка, 1998. – 390 с.
10. Економічна енциклопедія: [у трьох томах] / Ред. кол.: С.В. Мочерний (відп.ред) [та ін.]. Т.1. – К.: Видавничий центр „Академія“, 2000. – 864 с.
11. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Иванов Ю.Б. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.
12. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; [2-е европ. изд.]. – М., СПб., К.: Издательский дом „Вильямс“, 1999. – 1152 с.
13. Колосок В.М. Бюджетирование как инструмент стратегического управления предприятиями металлургического холдинга / Колосок В.М., Верескун М.В. Дроботина Е.Н. // Экономика Украины. – 2012.- №
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 680 с.
Meskon M.Kh. Management bases. / M.Kh. Meskon, M. Albert, F. Khedouri. – М.: Delo, 1994. – 680 p.
15. Паршина О.А. Управління конкурентоспроможністю продукції машинобудування: концепції, рішення, стратегії: моногр. / Паршина О.А. – Д.: Національний гірничий університет, 2010. – 287 с.
16. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: [монографія] / Павлова В.А. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
17. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер, Е. Майкл; пер. з англ. А.Олійник, В. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
18. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Скударь Г.М. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.
19. Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Фасхиев Х. // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 69–80.
20. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Фатхудинов Р.А. - Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Эксмо. - 2005. – 544с.
21. Философский энциклопедический словарь / Редкол.: С.С. Аверинцев, Э.А. Араб-Оглы, Л.Ф. Ильичёв и др. – [2-е изд.]. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.
22. Украинский Советский Энциклопедический Словарь: в 3-х т. / Редкол.: А.В. Кудрицкий (ответ. ред.) и др. – К.: Глав. ред. УСЭ, – 1988. – Т.2. – 1988. – 768 с.

1.4. ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЛЕКСНОГО ПРОСТОРОВО-ДИНАМІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку України зумовлюють необхідність пошуку шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, оскільки саме конкурентоспроможність є вирішальним показником економічного розвитку підприємства і його головною стратегічною задачею.

Дослідженням проблеми конкурентоспроможності підприємства займалися вітчизняні та зарубіжні вчені - економісти В. Адамик [1], Г.Л. Азоєв, О.І. Амоша, Л.В. Барташев, А.Е. Воронкова [2], В.М. Геєць, В.Л. Дікань, Л.Є. Довгань, В.І. Захарченко, Ю.Б. Іванов, Г.П. Іспірян, О.І. Кондратюк, М.О. Кизим, М.Д. Магомедов, А. Маршалл, Г. Мінцберг, І. Піддубний, М. Портер, С.Я. Салига, Ю.Н. Сухачов, Р.А. Фатхутдинов, Ф. Хайек, В.М. Чубай та інші. Водночас, оскільки проблема об'єктивної оцінки конкурентоспроможності та підвищення її рівня є досить складною, залишаються завдання, які потребують подальшого дослідження та вирішення. Актуальною залишається проблема комплексної діагностики конкурентоспроможності підприємств. З огляду на це пропонується розробка інструментарію комплексної оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємств та галузевих тенденцій їх розвитку з використанням сучасного інструментарію економіко-математичного моделювання статичних і динамічних процесів на основі методів економетричного моделювання та багатовимірною статистичного аналізу.

Об'єктом дослідження є підприємства металургійної галузі, від діяльності яких залежить соціально-економічний розвиток держави, стан зовнішньої торгівлі і приток іноземної валюти до бюджету України.

Запропоновано модель комплексного просторово-динамічного дослідження галузевих тенденцій розвитку рівня конкурентоспроможності металургійних підприємств, алгоритм реалізації якої представлено на рис. 1. Модель містить комплекс взаємопов'язаних етапів. Розглянемо їх зміст і задачі.

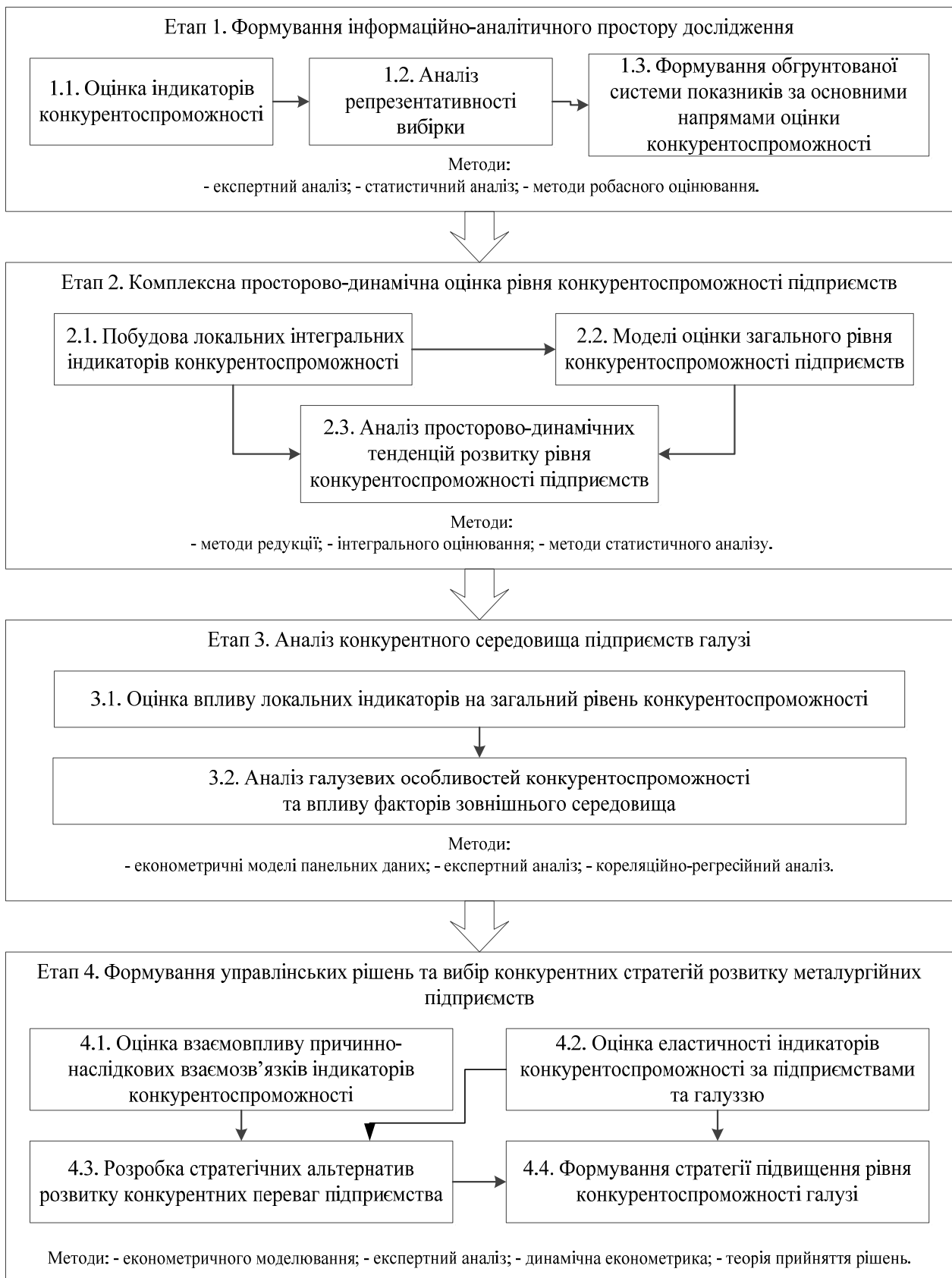


Рис. 1. Модель комплексного просторово-динамічного дослідження галузевих тенденцій розвитку конкурентоспроможності підприємств

Етап 1. Формування інформаційно-аналітичного простору дослідження. Даний етап включає пошук, збір та обробку інформаційного простору даних за основними напрямками дослідження конкурентоспроможності підприємств. Мета реалізації даного етапу – формування репрезентативної статистичної бази дослідження.

На основі анотованого аналізу літературних джерел [1, 2, 4, 5 та ін.] виявлено сфери, які є найважливішими для дослідження рівня конкурентоспроможності. Показники, які найбільш повно оцінюють виділені локальні сфери, обрані за допомогою логічного методу на основі аналізу показників, які використовувались в існуючих методах і методиках. При формуванні інформаційного простору показників перевірялось, щоб вони не були взаємообернені та взаємозалежні, а також, щоб були дотримані загальні вимоги, що висувуються до інформаційного простору, а саме: 1) унікальність показників, відсутність надмірності; 2) повнота – можливість за допомогою показників досить повно описати різні процеси, факти, явища предметної області, яка досліджується; 3) достовірність – відповідність виділених одиниць смислової інформації їх реальним значенням; 4) несуперечність – відсутність омонімії. Також враховувалась можливість розрахунку показників, використовуючи загальнодоступну інформацію щодо фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств.

Слід відзначити, що головною умовою конкурентоспроможності підприємства на ринку і важливою основою прибутковості його діяльності є забезпечення конкурентоспроможності його продукції. Проте конкурентоспроможність продукції є необхідною, але не достатньою умовою конкурентоспроможності підприємства.

Отже, за виділеними напрямками дослідження конкурентоспроможності підприємства розраховані наступні локальні інтегральні індикатори конкурентоспроможності: I_1 – конкурентоспроможність продукції; I_2 – ефективність виробничої діяльності підприємства; I_3 – фінансовий розвиток підприємства; I_4 – ефективність організації збуту та просування товарів; I_5 – ефективність трудового потенціалу підприємства; I_6 – ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства; I_7 – позиція підприємства на ринку цінних паперів, які включають показники, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Ієрархічна система індикаторів конкурентоспроможності підприємства

I – комплексний загальний інтегральний показник конкурентоспроможності							
	I ₁ (конкурентоспроможність продукції)	I ₂ (ефективність виробничої діяльності підприємства)	I ₃ (фінансовий розвиток підприємства)	I ₄ (ефективність організації збуту та просування товарів)	I ₅ (ефективність трудового потенціалу підприємства)	I ₆ (ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства)	I ₇ (позиція підприємства на ринку цінних паперів)
II	X ₁₁ – індекс цін; X ₁₂ – коефіцієнт браку; X ₁₃ – кількість реклаमाцій; X ₁₄ – відсоток втрат до валу; X ₁₅ – кількість сертифікатів якості.	X ₂₁ – фондovіддача; X ₂₂ – рентабельність виробництва продукції; X ₂₃ – продуктивність праці; X ₂₄ – знос основних засобів; X ₂₅ – коефіцієнт виробничих фондів.	X ₃₁ – коефіцієнт автономії; X ₃₂ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; X ₃₃ – коефіцієнт оборотності активів; X ₃₄ – коефіцієнт оборотності запасів; X ₃₅ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; X ₃₆ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; X ₃₇ – коефіцієнт фінансової рентабельності.	X ₄₁ – рентабельність продажу; X ₄₂ – коефіцієнт зростання ринку; X ₄₃ – коефіцієнт окупності збутової системи; X ₄₄ – коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; X ₄₅ – кількість проведених рекламно-іміджевих компаній з метою позиціонування бренду.	X ₅₁ – коефіцієнт обороту з вибуття; X ₅₂ – коефіцієнт оновлення кадрів; X ₅₃ – коефіцієнт плінності кадрів; X ₅₄ – питома вага працівників з вищою освітою; X ₅₅ – показник рівня кваліфікації робітників; X ₅₆ – втрата робочого часу на одного працівника (прогули, простой, неявка з дозволу адміністрації); X ₅₇ – інвестиції в працівників.	X ₆₁ – коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу; X ₆₂ – частка довгострокових фінансових інвестицій в активах; X ₆₃ – капітальні інвестиції; X ₆₄ – кількість науково-дослідницьких робіт; X ₆₅ – доход (економічний ефект) від використання раціоналізаторських пропозицій, винаходів, корисних моделей.	X ₇₁ – середньорічна ринкова вартість простих акцій; X ₇₂ – чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію; X ₇₃ – дивіденди на одну просту акцію.
III							

Етап 2. Комплексна просторово-динамічна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств. В основі дослідження – розрахунок інтегральних рейтингових індикаторів за локальними складовими конкурентоспроможності та загальним рівнем конкурентоспроможності підприємств. Алгоритм реалізації методу інтегрального таксономічного оцінювання представлено на рис. 2 у вигляді наступних кроків:

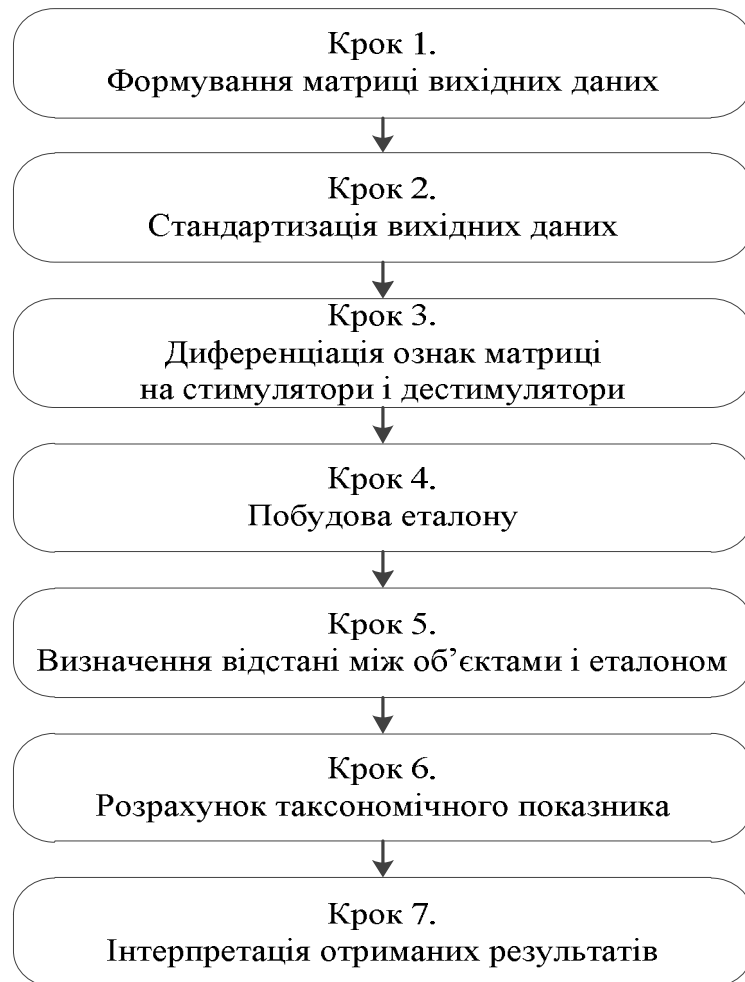


Рис. 2. Алгоритм реалізації методу інтегрального таксономічного оцінювання

На першому кроці формується матриця вихідних даних, яка може бути представлена в такий спосіб [6]:

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1j} & \dots & X_{1m} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2j} & \dots & X_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{i1} & X_{i2} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{im} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{\omega 1} & X_{\omega 2} & \dots & X_{\omega j} & \dots & X_{\omega m} \end{bmatrix}, \quad (1)$$

де ω – кількість досліджуваних об'єктів,

m – кількість ознак,

X_{ij} – значення j -ї ознаки для i -го об'єкта.

Оскільки показники конкурентоспроможності неоднорідні, то другий крок передбачає стандартизацію їх значень.

На третьому кроці проводилась диференціація ознак матриці спостережень на стимулятори та дестимулятори, яка є основою для побудови точки еталону (крок 4), що є точкою з координатами:

$$P_0(z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0m}),$$

де $z_{0s} = \max_r z_{rs}$, якщо $s \in I$;

$z_{0s} = \min_r z_{rs}$, якщо $s \notin I$, ($s = 1, \dots, m$);

I – безліч стимуляторів;

z_s – стандартизоване значення ознаки s для об'єкта r .

Крок 5 включає визначення Евклідової відстані між об'єктами і еталоном. Крок 6 передбачає безпосередньо розрахунок інтегрального таксономічного показника рівня розвитку [7].

Отримана модель згортки інформаційного простору показників та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства має вигляд:

$$\begin{aligned} I_1 &= f(X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}), \\ I_2 &= f(X_{21}, X_{22}, X_{23}, X_{24}, X_{25}), \\ I_3 &= f(X_{31}, X_{32}, X_{33}, X_{34}, X_{35}, X_{36}, X_{37}), \\ I_4 &= f(X_{41}, X_{42}, X_{43}, X_{44}, X_{45}), \\ I_5 &= f(X_{51}, X_{52}, X_{53}, X_{54}, X_{55}, X_{56}, X_{57}), \\ I_6 &= f(X_{61}, X_{62}, X_{63}, X_{64}, X_{65}), \\ I_7 &= f(X_{71}, X_{72}, X_{73}), \\ I &= f(\{I_1\}, \{I_2\}, \{I_3\}, \{I_4\}, \{I_5\}, \{I_6\}, \{I_7\}), \end{aligned}$$

де X_i – показники першого рівня системи індикаторів рівня конкурентоспроможності підприємства;

I_i – локальний інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства;

I – комплексний показник загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Результати розрахованих комплексних показників оцінки загального рівня конкурентоспроможності металургійних підприємств у динаміці за 6 років та основні статистичні характеристики дослідження даної сукупності підприємств галузі наведено у табл. 2.

Комплексні загальні інтегральні показники оцінки рівня конкурентоспроможності (*I*) металургійних підприємств України

№	Підприємства	Роки					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
П1	ВАТ "ММК "Азовсталь"	0,5707	0,6707	0,7753	0,4591	0,5583	0,5748
П2	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	0,6569	0,6770	0,7932	0,6056	0,7793	0,7066
П3	ПАТ "ММК ім. Ілліча"	0,6237	0,5699	0,6938	0,5433	0,6053	0,6416
П4	ПАТ "Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського"	0,5580	0,6172	0,6550	0,4005	0,4671	0,4840
П5	ПАТ "Єнакієвський металургійний завод"	0,4463	0,5119	0,6076	0,4471	0,4776	0,3691
П6	ПАТ "Електрометалургійний завод "Дніпроспецсталь" ім. А. М. Кузьміна"	0,4370	0,5443	0,6241	0,3292	0,4503	0,5088
П7	ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського"	0,3006	0,2777	0,4190	0,1956	0,3564	0,3027
П8	ПАТ "Донецький металопрокатний завод"	0,5903	0,5346	0,5435	0,3847	0,5294	0,5214
П9	ПАТ "Донецький металургійний завод"	0,4836	0,4790	0,5289	0,3987	0,4533	0,4873
П10	ВАТ "Краматорський металургійний завод ім. Куйбишева"	0,0701	0,0574	0,0420	0,1219	0,0776	0,1029
П11	ВАТ "ЗМК "Запоріжсталь"	0,7044	0,6358	0,7649	0,5674	0,6006	0,6753
П12	ПАТ "Алчевський МК"	0,5597	0,5657	0,5854	0,4450	0,4294	0,4476
Статистичні характеристики							
Середнє значення		0,5001	0,5118	0,5861	0,4082	0,4820	0,4852
Середньоквадратичне відхилення		0,1667	0,1706	0,1954	0,1361	0,1607	0,1617
Коефіцієнт варіації		33,3333	33,3333	33,3333	33,3333	33,3333	33,3333
Мінімальне значення		0,0701	0,0574	0,0420	0,1219	0,0776	0,1029
Максимальне значення		0,7044	0,6770	0,7932	0,6056	0,7793	0,7066
Розмах варіації		0,6344	0,6195	0,7513	0,4837	0,7016	0,6037

Аналіз отриманих результатів оцінки конкурентоспроможності підприємств дозволяє розподілити аналізовані металургійні підприємства на підприємства з високим, середнім та низьким рівнем конкурентоспроможності. Значення комплексного інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності близькі до одиниці свідчать про високий рівень конкурентоспроможності. Отже, до підприємств з високим рівнем конкурентоспроможності належать ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ

«Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча», ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Найнижчий рівень конкурентоспроможності мають ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» та ВАТ «Краматорський металургійний завод ім. Куйбишева».

Значення коефіцієнту варіації вказує на неоднорідність вибірки. За допомогою статистичних характеристик можна провести аналіз динаміки стану металургійної галузі в цілому. Негативним фактором є зниження середнього значення інтегрального показника, що свідчить про погіршення конкурентних позицій галузі, а також суттєва розбіжність між підприємствами з високим і низьким рівнем конкурентоспроможності (максимальне та мінімальне значення суттєво відрізняються, про що свідчить розмах варіації).

На основі комплексних інтегральних показників рівня конкурентоспроможності проведено рейтингові зіставлення аналізованих металургійних підприємств України, що представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Рейтингові зіставлення металургійних підприємств України

Підприємства	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ВАТ "Маріупольський металургійний комбінат "Азовсталь"	5	2	2	4	4	4
ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	2	1	1	1	1	1
ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча"	3	5	4	3	2	3
ПАТ "Дніпровський металургійний комбінат імені Дзержинського"	7	4	5	7	7	8
ПАТ "Єнакієвський металургійний завод"	9	9	7	5	6	10
ПАТ "Електрометалургійний завод "Дніпроспецсталь" імені А. М. Кузьміна"	10	7	6	10	9	6
ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського"	11	11	11	11	11	11
ПАТ "Донецький металопрокатний завод"	4	8	9	9	5	5
ПАТ "Донецький металургійний завод"	8	10	10	8	8	7
ВАТ "Краматорський металургійний завод імені Куйбишева"	12	12	12	12	12	12
ВАТ "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	1	3	3	2	3	2
ПАТ "Алчевський металургійний комбінат"	6	6	8	6	10	9

Для більш наочного подання отриманих результатів автором запропоновано графічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємств, який базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. В якості прикладу на рис. 3 наведено багатокутник конкурентоспроможності ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат «Азовсталь».

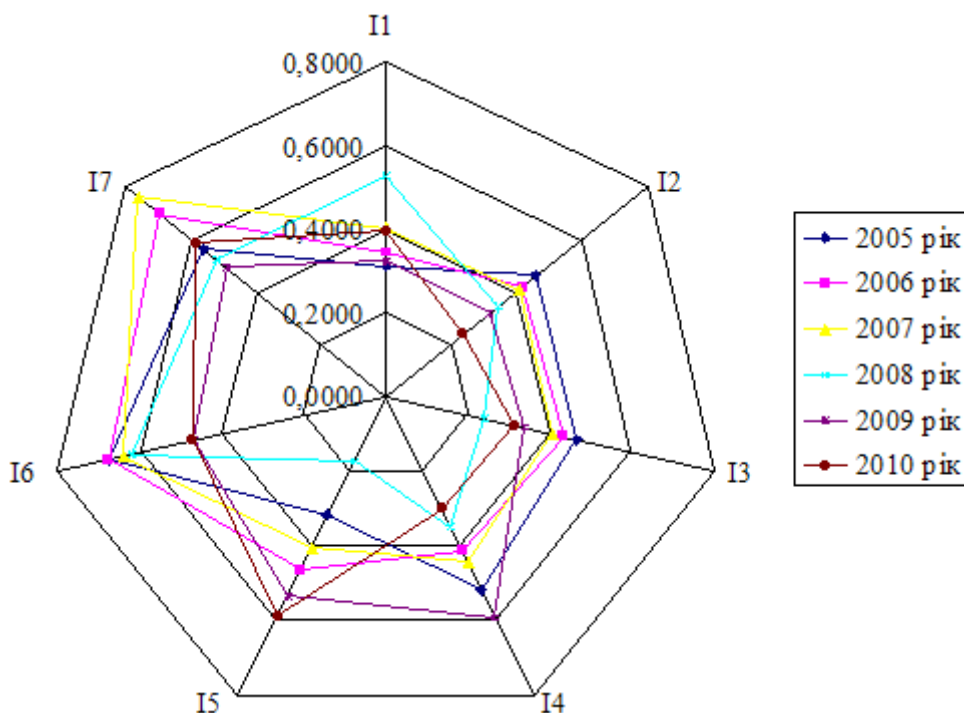


Рис. 3. Багатокутник конкурентоспроможності
ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат «Азовсталь»

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат «Азовсталь» за аналізовані роки досяг максимального рівня у 2008 р. і склав 0,5259, а у 2009 р. він значно знизився і становив 0,3221. Проте у 2010 р. відбулося його незначне підвищення (на 0,0713).

Інтегральний показник ефективності виробничої діяльності з 2005 – 2010 рр. поступово знижувався. Так, у 2005 р. він становив 0,4567, а у 2010 р. – лише 0,2367. Інтегральний показник фінансового розвитку також у 2010 р. значно менше, ніж у 2005 р., хоча з 2005 – 2007 рр. спостерігалася фінансова стабільність, а у наступні три роки відбулося погіршення фінансового розвитку підприємства.

Інтегральний показник ефективності організації збуту у 2009 р. склав 0,5907, а у 2010 р. – лише 0,2997, що свідчить про суттєві проблеми зі збутовою системою на підприємстві та необхідність впровадження заходів щодо підвищення рентабельності продажів, покращення маркетингової діяльності, розширення ринків збуту та проведення ефективних рекламно-іміджевих компаній.

Інтегральний показник ефективності трудового потенціалу ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат «Азовсталь» у 2008 р. знизився на 0,2280 порівняно з 2007 р., проте у 2009 і 2010 рр. відбулося його значне підвищення (аж до 0,5849 у 2010 р.). Така позитивна тенденція спостерігалася завдяки зниженню плинності кадрів на підприємстві, підвищенню питомої ваги працівників з вищою освітою, підвищенню рівня кваліфікації та інвестицій в

працівників, а також підвищенню дисципліни праці і, як наслідок, значним зменшенням втрат робочого часу на одного працівника.

Що стосується інвестиційної та інноваційної діяльності на підприємстві, то інтегральний показник за цим критерієм поступово знижувався і у 2010 р. склав 0,4704 порівняно з 0,6743 у 2005 р. А, як відомо, без достатнього рівня інвестицій та без впровадження інновацій неможливий нормальний розвиток підприємства як в короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Тому підприємству необхідно обов'язково звернути пильну увагу на вирішення цієї проблеми. Щодо фондового позиціонування підприємства, то інтегральний показник за аналізовані роки коливався і досяг максимального рівня у 2007 р. (0,7571), а мінімального – у 2009 р. (0,4868).

Подальший комплексний просторово-динамічний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємств передбачає дослідження якісного стану динаміки кожного окремого підприємства з використанням інструментарію динамічного нелінійного фазового аналізу. При дослідженні часового ряду комплексних інтегральних показників (I) досить інформативним і доцільним є побудова фазових траєкторій часового ряду у фазовому просторі $\varphi(I)$ розмірності $R=2$ наступного виду: $\varphi_2(I) = \{w_i\}$, $w_i = (i, i_{i+1})$, $i=1, 2, \dots, n-1$.

Розглядаючи часовий динамічний ряд I довжиною n підпоследовність точок $(I_i, I_{i+1}, \dots, I_{i+k})$ послідовності $(I_1, I_2, \dots, I_{n-1}) \in \varphi_2(I)$ у фазовому просторі $\varphi_R(I)$ розмірності $R=2$ $((I_i, I_{i+1}, \dots, I_{i+k}) \subset (I_1, I_2, \dots, I_n))$ утворюють квазіцикл, якщо виконується одна з умов:

1) на інтервалі $[I_i, I_{i+k}]$ відрізки (I_i, I_{i+1}) та (I_{i+k-1}, I_{i+k}) перетинаються, утворюються перше на цьому інтервалі самоперетинання фазової траєкторії;

2) у випадку, якщо фазова траєкторія на інтервалі $[I_i, I_{i+k+1}]$ не досягнувши самоперетинання, починає розходитися, то кінцем квазіциклу вважається точка I_{i+k} для якої вірно:

$$\rho(I_i, I_{i+k}) = \min \rho(I_i, I_{i+j}) < \rho(I_i, I_{i+k+1}), \quad j = \overline{i+1, i+k}, \quad (2)$$

тобто відстань між точками I_i та I_{i+k} на інтервалі $[I_i, I_{i+k+1}]$ є найменшою.

Приклад квазіциклу у фазовому просторі, який має точку самоперетинання, демонструють такі підприємства, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського», а квазіциклу, який не має точки самоперетинання ВАТ ММК «Азовсталь», ПАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського», ВАТ «Краматорський металургійний завод ім. Куйбишева» та ПАТ «Алчевський металургійний комбінат».

В якості прикладу фазовий портрет інтегрального показника загального рівня конкурентоспроможності двох металургійних підприємств України з 2005-2010 роки представлено на рис. 4.

Таким чином, на основі методів просторово-динамічного аналізу запропоновано інструментарій дослідження комплексного стану рівня конкурентоспроможності, який дозволяє здійснювати оцінку і аналіз конкурентного стану підприємства та враховувати його особливості за основними локальними складовими, виявити тенденції розвитку, що дає

можливість сформуванати управлінські рішення для розробки стратегічних програм розвитку адаптовано до кожного підприємства.

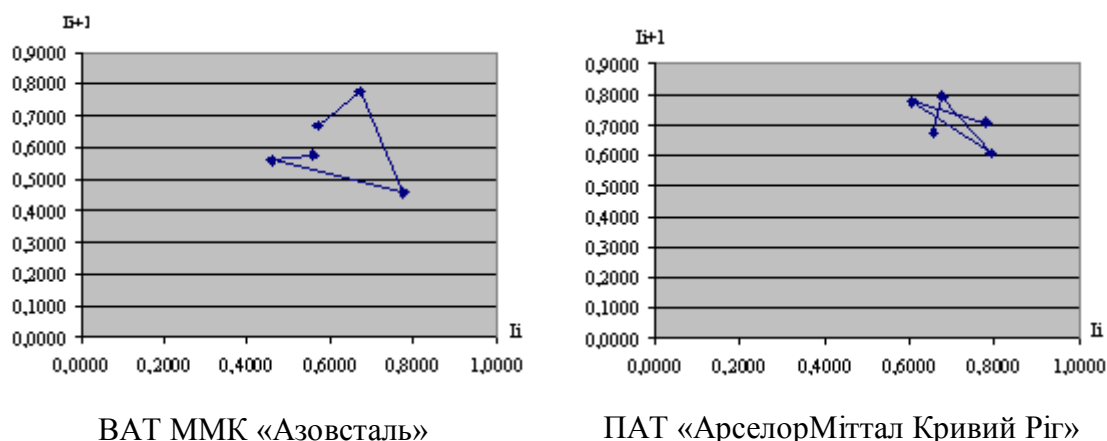


Рис. 4. Фазовий портрет загального інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств

Етап 3. Аналіз конкурентного середовища підприємств галузі. Мета етапу – формування як загальних тенденцій розвитку галузі, так і виділення специфічних особливостей для кожного підприємства на основі побудови економетричних моделей панельних даних [3] оцінки впливу локальних індикаторів на загальний рівень конкурентоспроможності підприємств.

Однією з проблем використання панельних даних є проблема вибору виду моделі (звичайна регресія, фіксований або випадковий ефект). Для вибору специфікації моделі між фіксованими і випадковими ефектами застосуємо тест Хаусмана, який розраховується за наступною формулою:

$$H = (\beta_{FE} - \beta_{RE})' (Var(\beta_{FE}) - Var(\beta_{RE}))^{-1} (\beta_{FE} - \beta_{RE}), \quad (3)$$

де β_{FE} - вектор оцінок моделі з фіксованими ефектами;

β_{RE} - вектор оцінок моделі з випадковими ефектами;

$(Var(\beta_{FE}) - Var(\beta_{RE}))^{-1}$ – оцінка матриці коваріації $(\beta_{FE} - \beta_{RE})$.

Якщо $H < X^2_{розр.}$, то вибираємо модель з випадковим ефектом, при $H > X^2_{розр.}$ обираємо модель з фіксованим ефектом.

Для моделі панельних даних оцінки впливу локальних індикаторів на загальний рівень конкурентоспроможності підприємств $H = 15,05$, $X^2_{розрахункове} = 14,07$. Отже, отримані результати обґрунтовують вибір для аналізу моделі з фіксованими ефектами. Модель панельних даних з фіксованими ефектами оцінки конкурентоспроможності підприємств має наступний вид:

$$I = \mu_i + 0,12 \times I_1 + 0,26 \times I_2 + 0,26 \times I_3 + 0,11 \times I_4 + 0,29 \times I_5 + 0,22 \times I_6 + 0,37 \times I_7, \quad (4)$$

де μ_i - фіксований ефект, що відображує вплив факторів зовнішнього середовища на загальний рівень конкурентоспроможності підприємств.

Отримана модель адекватна за коефіцієнтом детермінації ($R^2 = 0,94$), критерієм Фішера ($F = 133,06$). Оцінки параметрів статистично значимі за критерієм Стюдента ($t_{ai} > t_{кр} = 1,99$).

Таким чином, за отриманою моделлю панельних даних можна зробити висновок, що:

– найбільше на конкурентоспроможність підприємств впливають: позиція на ринку цінних паперів, ефективність трудового потенціалу, фінансовий розвиток та ефективність виробничої діяльності. Це пояснюється тим, що фондовий ринок вирішує проблему нестачі грошей та відсутності реальних джерел їх залучення. Від позиції підприємства на ринку цінних паперів залежить рівень його інвестиційної привабливості.

– для підвищення рівня конкурентоспроможності надзвичайно важливим є підвищення ефективності трудового потенціалу металургійного підприємства, що можна досягти шляхом запровадження інновацій у сфері праці з використання новітніх технологій менеджменту персоналу.

– для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно збільшити продуктивність праці, рентабельність виробництва продукції, поліпшити стан основних засобів шляхом їх реконструкції та модернізації.

Етап 4. Формування управлінських рішень та вибір конкурентних стратегій розвитку металургійних підприємств. Даний етап передбачає формування стратегічних альтернатив розвитку конкурентних переваг за кожним з досліджуваних підприємств та галузю в цілому на основі оцінки та аналізу причинно-наслідкових взаємозв'язків індикаторів конкурентоспроможності (за тестом причинності Гренджера) та еластичності індикаторів конкурентоспроможності.

Проведений комплексний аналіз конкурентоспроможності металургійних підприємств дозволив підтвердити необхідність запровадження заходів щодо підвищення її рівня. На наш погляд, однією з найбільш доцільних стратегій підвищення конкурентоспроможності є застосування кластерних технологій. Розподіл металургійних підприємств на кластери дозволить запровадити різні управлінські рішення для тих кластерів, рівні конкурентоспроможності яких значно відрізняються один від одного. Отримані результати щодо кластерів і діапазонів зміни загального інтегрального показника конкурентоспроможності наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Діапазони зміни загального інтегрального показника конкурентоспроможності

Номер кластеру	Діапазони
Кластер №1	0,0420-0,4190
Кластер №2	0,3292-0,7753
Кластер №3	0,5433-0,7932

Кластер №1 має найнижчий рівень конкурентоспроможності. До нього увійшли ВАТ «Краматорський металургійний завод ім. Куйбишева» і ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського». Кластер №2 об'єднує підприємства ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат «Азовсталь», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат імені Дзержинського», ПАТ «Єнакієвський металургійний завод», ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» імені А. М. Кузьміна», ПАТ «Донецький металопркатний завод», ПАТ «Донецький

металургійний завод», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат». До кластеру №3 увійшли такі підприємства як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», ВАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Завдяки запропонованій моделі комплексного просторово-динамічного дослідження галузевих тенденцій розвитку конкурентоспроможності підприємств можна сформувати пріоритетні стратегії підвищення конкурентоспроможності адаптовано для кожного кластеру. Це дозволить підприємствам, які входять до того чи іншого кластеру, звернути увагу саме на ті індикатори конкурентоспроможності, які мають тенденції до зниження і вимагають запровадження заходів до їх позитивних змін, а отже підвищити і загальний рівень конкурентоспроможності. Так, кластеру №2 необхідно запровадити заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, покращення фінансового стану, ефективності використання трудових ресурсів, залучення інвестицій, покращення інноваційної діяльності і ситуації на фондовому ринку щоб бути більш привабливими для інвесторів. Кластеру №3 необхідно підвищити ефективність виробничої діяльності і організації збуту. Оскільки кластер №1 знаходиться у найгіршій ситуації, то необхідно запровадити заходи щодо підвищення рівня всіх індикаторів.

Література

1. Адамик В. Конкуренція і конкурентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку // Вісн. Терн. нац. екон. ун-ту. – 2007. - №2. – С. 7-16.
2. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика // Економіка промисловості. – 2009. - №3. – С. 133-137.
3. Магнус Я. Р. Эконометрика // Я. Р. Магнус, П. К. Катышев, А. А. Пересецкий. – М.: Дело, 2007. – 504 с.
4. Меджибовська Н. Ключові фактори нарощування конкурентних переваг компаній // Економіка України. – 2010. - № 10. – С. 36-43.
5. Милевский С. В. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Механізм регулювання економіки. – 2003. - №2. - С. 70-72.
6. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / Пер. с пол. В.В. Иванова; Науч. ред. В.М. Жуковской. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
7. Сергієнко О. А., Татар М. С. Інструментарій дослідження оцінки та аналізу рівня конкурентної позиції підприємств // Проблеми економіки. – 2011.- №3. – С. 90-94.
8. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
9. Офіційний веб-сайт Всесвітньої асоціації виробників сталі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://worldsteel.org>.

1.5. ВПЛИВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОЩАДЛИВОСТІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні ринки вимагають від функціонуючих на них підприємств вміння швидко реагувати на мінливу кон'юнктуру, забезпечувати рентабельність за

зростання витрат, пропонувати унікальну продукцію тощо. Вимоги високі, а можливостей їх задоволення обмаль. Тут і стануть у пригоді елементи стратегії ощадливості, яка спрямовує діяльність підприємства на створення більшої цінності меншими зусиллями [1, с. 13].

Очікуваним результатом переходу підприємства до роботи за принципами ощадливості є підвищення його конкурентоспроможності. Перш ніж розглянути напрями та резерви такого підвищення, доступні ощадливому підприємству, конкретизуємо змістове навантаження поняття «Конкурентоспроможність».

На найвищому рівні узагальнення під конкурентоспроможністю розуміють здатність досягати найкращих результатів у певній сфері [2, с. 5]. У спеціальній літературі запропоновано велику кількість інтерпретацій категорії «Конкурентоспроможність підприємства». Так, засновник теорії конкурентних переваг М. Портер, а слідом за ним і переважна більшість західних і вітчизняних дослідників, розглядають конкурентоспроможність підприємства виключно як характеристику підприємства, що проявляє себе лише за порівняння підприємств між собою як у межах країни, так і в масштабі світового ринку. Такий методологічний підхід до визначення суті та оцінки рівня конкурентоспроможності фірми набув широкого поширення й визнання. Крім того, він є достатньо наочним і зручним як для логічного сприйняття, так і для математичного опису.

Проте, наш співвітчизник Ю. Б. Іванов вважає, що цей підхід не відображає всієї глибини досліджуваної категорії і має низку суттєвих недоліків:

- вибір в якості бази порівняння одного або декількох конкурентів дозволяє ранжувати конкурентні позиції підприємств, що аналізуються, проте звужує можливість узагальненої об'єктивної оцінки галузевої кон'юнктури;
- основний наголос робиться на співставленні показників конкурентів, у той час як залишається поза увагою проблема оцінки ефективності адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;
- співставлення локальних або комплексних показників роботи конкуруючих підприємств відображає статичну оцінку їх порівняльної конкурентоспроможності, тобто не враховує динамічного характеру досліджуваної категорії;
- широко застосовувана майже всіма підприємствами диверсифікація виробничо-господарської діяльності призводить до того, що коректне співставлення показників роботи конкуруючих фірм стає ускладненим, оскільки і види продукції, що ними виробляється, і сегменти ринку, на яких вони працюють, суттєво різняться;
- оцінка порівняльної конкурентоспроможності підприємства прийнятна за наявності видової або предметної конкуренції, проте є неадекватною у випадку функціональної конкуренції;
- підприємство, яке накопичує потенціал для стратегічного прориву (здійснює значні інвестиції у науково-дослідні розробки, у впровадження

принципово нових технологічних процесів), у певний момент часу може поступатись конкурентам за основними фінансово-економічними показниками, проте робити висновок про його низьку конкурентоспроможність було б не зовсім коректно [3, с. 23-24].

Існує й інший підхід до дослідження й оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується не на співставленні показників роботи конкурентів у дискретні проміжки часу, а на глибокому аналізі процесів, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі фірми [4, с. 48]. Згідно цього підходу, конкурентоспроможність підприємства розглядається як властивість виробничо-економічних систем (якими є підприємства) змінювати траєкторію руху або заданий режим функціонування в процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку наявних або створення нових конкурентних переваг [3, с. 24].

Більшість сучасних ринків характеризується високою інтенсивністю конкуренції, що вимагає від діючих на них підприємств цілеспрямованого і системного формування конкурентних переваг. На думку М. Портера, будь-яке підприємство може забезпечити власний ринковий успіх шляхом або зниження всіх видів витрат, або диференціації, тобто всебічного підвищення якості продукції та, відповідно, унікальної ринкової пропозиції [5, с. 51; 6, с. 11]. Концепція ощадливого підприємства зосереджується нібито на першій конкурентній перевазі, концентруючись на скороченні будь-яких витрат. Проте, в кінцевому рахунку безперервне вдосконалення, командна робота і застосування інструментарію менеджменту якості, властиві ощадливому виробництву, сприяють також стабільному підвищенню якості продуктів і процесів на підприємстві [7; 8, с. 9; 9, с. 69; 10, с. 343].

Так, деякі японські компанії спромоглися протягом десятиріч одночасно підвищувати якість вироблюваної продукції та знижувати основні статті витрат, досягаючи обох базових конкурентних переваг і забезпечуючи собі не лише прихильність широкого кола споживачів, а й довгострокове ринкове лідерство на світових ринках [11, с. 120-121; 12, с. 153].

Реалізація принципів ощадливого виробництва, як засвідчила практика багатьох компаній промислового Сходу і Заходу, за мінімальних капіталовкладень дає змогу суттєво:

- підвищити продуктивність і прискорити випуск продукції, скоротити втрати робочого часу (так, на російському автозаводі «Урал» запровадження у ремонтно-механічному цеху системи 5 S забезпечило приріст продуктивності праці на 25% [13]; на Вовчанському механічному заводі (Свердловська обл.) при розгортанні Виробничої системи заводу на основі інструментів ощадливого виробництва в 2011 році: отримано додатковий прибуток 47,4 млн. руб.; підвищено продуктивність у 1,56 рази; знижено транспортні витрати на 19,3 млн. руб.; зменшено витрати енергоресурсів на 31,3 млн. руб. [14, с. 4]);

- зменшити запаси (так, на тлі стагнації в російському машинобудуванні у першому півріччі 2005 року порівняно з попереднім роком на АЗ «Урал» втрати та запаси зменшилися на 30%, а прибуток – подвоївся [15]);

- поліпшити якість продукції (так, протягом трирічного – 2003–2005 рр.) освоєння системи 5 S у тюменській групі компаній «Статус» показники зовнішньої та внутрішньої якості зросли на 40%, показники оборотності завдяки скороченню рівня запасів поліпшились на 16-20%, а продуктивність зросла на 30% [13]);

- скоротити виробничі площі тощо (на дільниці трубопроводів «Уралу» раціоналізація управління потоками дозволила скоротити запаси трубопроводів, площу дільниці, вивільнити обладнання і, нарешті, перемістити саму дільницю ближче до головного збирального конвеєру, скоротивши пересування трубопроводів по всьому потоку з 2 км 900 м до 125 м, – у 23 рази; лише в 2005 році сума економії по дільниці склала 2,32 млн. руб.) [8, с. 9; 12, с. 153; 16, с. 74; 17].

Обсяг зекономлених завдяки впровадженню стратегії ощадливості коштів виявляється відчутним. Наприклад, красnodарський агрохолдинг «Кубань» економічний ефект від впровадження системи ощадливого виробництва у 2007-2011 роках оцінює більш ніж у 483 млн. рублів. Якщо поглянути на загальноросійський досвід, то, мабуть, найвищих результатів домоглися на КамАЗі – там за п'ять років заощадили 19 млрд. рублів. При цьому вартість впровадження самої системи вкрай мала порівняно з результатом, адже стратегія ощадливості, з одного боку, не вимагає великих інвестицій у виробництво, передбачаючи переважно організаційні заходи, а з іншого боку – не призводить до болісного скорочення співробітників, наголошуючи на можливості завантаження їх додатковою роботою. Зрозуміло, що такі високі показники, як на КамАЗі або у «Кубані», виникають внаслідок ефекту масштабу. Для невеликих компаній переваги нової стратегії можуть виявитися не настільки відчутними, а додаткові витрати на залучення консультантів – істотними. Також потрібно враховувати, що впровадження елементів ощадливого виробництва завжди відбувається непросто – далеко не всі готові відмовитися від методів роботи, використовуваних десятиліттями, на користь стратегії, яка на перше око не здається такою вже необхідною [18].

Загалом, комплексне запровадження ощадливого виробництва дозволяє не лише оптимізувати технологічний процес, але й створити особливу, орієнтовану на постійне вдосконалення організаційну культуру (багато в чому саме завдяки ній японська компанія «Тойота» досягла такого визначного успіху), але саме цей чинник не враховує більшість компаній, що намагаються запровадити систему ощадливого виробництва. Освоївши окремі інструменти, вони збільшили продуктивність, понизили витрати і скоротили терміни виконання замовлень і поставань. Але майже скрізь ці досягнення або виявлялися «швидкопсувними», або не сприяли подальшим змінам через свій локальний характер. Бракувало найголовнішого: розуміння того, що ощадливе виробництво – не мета, не кінцевий результат, а спосіб життя, і той, хто приймає його, уникає перешкод, що заважають розвитку [19, с. 84]. Тобто, комплексний перехід до ощадливого виробництва забезпечує конкурентоспроможність не лише у вузькому сенсі, але й в широкому, оскільки

дозволяє створити на підприємстві дієвий управлінський механізм і стабільно забезпечувати довгострокову ефективність функціонування.

Щоб зрозуміти, як в британських компаніях сприймають та втілюють ідеї ощадливого виробництва, Центр розробки виробничих систем «МакКінзі»¹ провів опитування. Обравши за зразок досвід найуспішніших компаній, представники Центру оцінювали їх рівень як «високий», «середній», «низький» або, якщо методи ощадливого виробництва не використовувалися зовсім, як «нульовий». Жоден респондент не отримав найвищої оцінки; але серед них не виявилось й тих, хто взагалі не застосовує інструментів ощадливого виробництва.

Вивчення динаміки зміни фінансових показників цих компаній за останні п'ять років за рівнем рентабельності використовуваного капіталу (ROCE) дало змогу умовно розділити компанії на такі, що працюють ефективно (ROCE понад 12%) і неефективно (ROCE менше 12%). Виявилось, що чим краще в компанії розуміють сутність ощадливого виробництва і чим ширше застосовують цей підхід, тим вищі її фінансові показники. І навпаки: шість з десяти підприємств, що мають стабільно високі показники, ефективно використовували інструментарій ощадливого виробництва. Три з десяти успішних компаній отримали середню оцінку, а одна з десяти – низьку. Сім з десяти неефективних компаній характеризувалися низьким рівнем упровадження інструментів ощадливого виробництва [19, с. 78, 79].

Досвід наших сусідів показує, що поширення ідей ощадливості в суспільстві відбувається поступово, проте невідворотно, внаслідок тиску викликів сьогодення. На польських підприємствах ще в 1995 р. впровадження стратегії ощадливості приймало форму точкових кайдзен-проектів стосовно швидкого переналагодження, «5S», TPM і т.п. У 2000-і рр. все більше компаній стали розуміти необхідність комплексного підходу до реалізації принципів ощадливості, що починається з картування потоку створення цінності. З 2005 р. стартувало масове навчання лінійних керівників, картування офісних процесів, а за останні п'ять років ідеї ощадливості проникають до адміністративних процесів і сфери послуг; почалася стандартизація офісної роботи і роботи топ-менеджерів. Останні тенденції в Польщі такі – пробудження інтересу до ощадливості в охороні здоров'я, стандартизація роботи керівників. Результати застосування ощадливого виробництва вражають: на щорічних конференціях повідомляють про підвищення продуктивності на 5-66% і коефіцієнта загальної ефективності обладнання (ЕО) на 8-59%; скорочення незавершеного виробництва на 30-80%, потреби у площах на 15-50%, часу виконання замовлення на 9-92% і часу переналагодження на 30-96% [20, с. 5].

Таким чином, впровадження ощадливого виробництва забезпечує реальне зростання конкурентоспроможності підприємства, сприяючи суттєвому корегуванню організаційної культури в бік постійного вдосконалення продуктів, процесів і діяльності загалом. Це, у свою чергу, дозволяє ефективно

¹ «МакКінзі» (McKinsey & Company – англ.) – провідна консалтингова компанія, заснована в 1926 р. Вважається, що саме вона є автором концепції управлінського консалтингу.

використовувати наявний потенціал і примножувати його, стає фундаментом для виживання й успіху підприємства за мінливих умов висококонкурентного середовища.

Література

1. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербіна, Д. О. Барабась, А. В. Вакулєнко ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2009. – 157 с.
2. Буркинський Б. В. Экономическая оценка конкурентоспособности / Б. В. Буркинський, А. А. Стрелец ; НАН України ; Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований. – О. : Б. и., 1998. – 53 с.
3. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Х. : ХГЭУ, 1997. – 246 с.
4. Шнирков О. І. Конкуренція в економічних взаємовідносинах країн Східної Європи / О. І. Шнирков ; Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. – К. : ВПЦ "Київський університет", 1996. – 234 с.
5. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. Анатолій Олійник та Роман Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
6. Porter M. E. Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance : with a new introduction / Michael E. Porter. – New York : Free Press, 1998. – XXIV, 558 p.
7. Абрамов В. «Мы – не секта» [Электронный ресурс] / Валерий Абрамов // Менеджмент роста. – 2006. – №2 (02), 4 дек. – Режим доступа : http://www.expert.ru/printissues/management/2006/02/qa_abramov/
8. Барабась Д. О. Конкурентоспроможність лін-підприємства / Д. О. Барабась // Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 28–29 трав. 2009 р., м. Київ. – К. : МІБО КНЕУ, 2009. – С. 8-10.
9. Родников А. Н. Логистика : терминологический словарь / А. Н. Родников. – М. : Экономика, 1995. – 251 с.
10. Shadur M. A. Toward lean management? International transferability of Japanese management strategies to Australia / Mark A. Shadur, Greg J. Bamber // The International Executive. – 1994. – Vol. 36. – No. 3. – P. 343-364.
11. Азоев Г. Л. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
12. Conrad K. The catching-up of Japanese with German industries: production organization, infrastructure, and R&D / Klaus Conrad, Dieter Wastl // Pacific economic review. – 2000. – Vol. 5. – No. 2. – P. 135-156.
13. Юрасова Т. Пошел ты на гембу муду разгребать [Электронный ресурс] / Татьяна Юрасова // «Эксперт». – 2006. – № 30 (524), 21 авг. – Режим доступа : http://www.expert.ru/printissues/expert/2006/30/sistema_toyota_dlya_rossiyskih_kompaniy/
14. От Пионеров до Стремящихся // Вестник Лин. – 2012. – № 7, 28 мая. – С. 4.
15. Степанов И. Японская колея русского «Урала» [Электронный ресурс] / Игорь Степанов // Эксперт Урал. – 2005. – № 35 (205), 19 сент. – Режим доступа : <http://www.expert.ru/printissues/ural/2005/35/35ur-ubiz/>
16. Менеджеры АО «Харьковский тракторный завод» (ХТЗ) начали реализовывать пилотный проект бережливого производства Lean Production, впервые разработанный японской компанией «Тойота» // Україна: події, факти, коментарі. – 2008. – № 2. – С. 73–74.
17. Морской В. Lean Thinking: решение проблем в производственной логистике [Электронный ресурс] / Владимир Морской // Логистик & система. – 2005. – № 4, апрель. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_74/article_2483.

18. Ханова В. Японская бережливость шагает по югу России [Электронный ресурс] / Виктория Ханова // Эксперт Юг. – 2012. – № 22-23 (212), 11 июн. – Режим доступа : <http://expert.ru/south/2012/23/yaponskaya-berezhlivost-shagaet-po-yugu-rossii/>

19. Швец Д. Производственная диета / Дмитрий Швец, Анна Рожнова // Вестник McKinsey. – 2003. – № 3 (5). – С. 65 – 87.

20. Триумф близок? // Вестник Лин. – 2011. – № 6, 9 нояб. – С. 5.

1.6. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

З розвитком ринкових реформ в Україні, посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу позицій на ринку, дослідженням сильних та слабких сторін власної господарської діяльності і конкурентів, здатністю пристосовуватись до змін ринкових ситуацій.

Ці проблеми актуальні і для підприємств туристичної сфери, які, не зважаючи на наявність потенційних можливостей розвитку, привносять недостатні доходи до бюджету країни через невисоку конкурентоспроможність. Існує необхідність створення економічно ефективного туристичного простору для розвитку туризму на національному та міжнародному рівнях. Нераціональне використання туристичних ресурсів та нецілеспрямована політика держави гальмують розвиток туристичного бізнесу та процес євроінтеграції.

Актуальність проблеми підсилюється в умовах інтеграції України у світовий економічний простір, виходу на міжнародний ринок і розширення, таким чином, кола потенційних конкурентів. Незважаючи на визнання туризму пріоритетною сферою діяльності, яка повинна підтримуватися державою, фінансуватися і розвиватися, щоб відповідати міжнародним стандартам та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному рівні, існує ряд проблем, які в першу чергу пов'язані з неефективним використанням туристських ресурсів та реалізацією конкурентних переваг.

«Індустрія туризму – це міжгалузевий господарський комплекс, який спеціалізується на створенні турпродукту, здатного задовольняти специфічні потреби населення в проведенні дозвілля в подорожі шляхом виробництва та реалізації товарів та послуг туристичного призначення»[1]. Специфіка терміну «індустрія туризму» передбачає його більш детальний розгляд, оскільки, передусім виникає питання щодо доцільності поєднання понять «індустрія» та «туризм». Індустріалізація передбачає широке впровадження техніки та технологій в процес виробництва постійне оновлення виробничих потужностей, комплексну механізацію виробничих процесів, їх уніфікацію та стандартизацію

тощо. І все це цілком відповідає процесу виробництва туристичної послуги. Специфіка туристичної послуги передбачає технологічну єдність процесу обслуговування та постійне оновлення виробничих потужностей. Розповсюдження та глобалізація туристичного бізнесу сприяло впровадженню уніфікованих технологій та стандартів обслуговування споживачів туристичних послуг.

Міжгалузевий комплекс є елементом функціонально-компонентної структури і є інтегрованою системою галузей, виробництв, видів діяльності, об'єднаних загальною метою та програмою розвитку. Міжгалузевий комплекс індустрії туризму (МКІТ) характеризується складністю внутрішніх системоутворюючих зв'язків. Елементами туристичної індустрії є підприємства та установи, мета функціонування яких полягає у комплексному задоволенні потреб споживачів. Проте, розгляд підприємств туристичній галузі в системному аспекті передбачені інтегрованими вимогами до якості туристичних послуг, що найчастіше ототожнюються з поняттям гостинності. «Гостинність є системою зі створення комфортного перебування подорожуючого поза місцем постійного проживання. До цієї системи входять послуги розміщення, харчування та інші додаткові послуги (побутові, комунікативні тощо), необхідні подорожуючому для повноцінної життєдіяльності, послуги, пов'язані із здійсненням мети подорожування (екскурсійні, культурні-просвітницькі, релігійні, ділові, лікувальні та інші) та послуги дозвілля, які урізноманітнюють подорож»[1]. Саме у зв'язку із комплексними вимогами до туристичних послуг доцільним є сприйняття підприємств туристичної галузі як системи, що обумовлює і специфічний зміст конкуренції та конкурентоспроможності для суб'єктів туристичної індустрії.

Місія туристичного підприємства – це висловлене основне соціально значуще функціональне призначення організації. Місія визначає місце, роль і становище підприємства у суспільстві. Її можна розглядати як економічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і визначає бізнес, або як основну діяльність підприємства. Місія туристичного підприємства має і філософсько-етичний аспект та відображає: а) загальний характер потреб, які задовольняє підприємство; б) загальну характеристику споживачів; в) види продукції чи послуг підприємства; г) основні конкурентні переваги підприємства [2]. Автор вважає, що саме із сутності місії підприємств туристичної індустрії впливає зміст поняття «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність туристичного підприємства розглядається у фаховій літературі як узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища. Основними рисами категорії є порівнянність, пов'язаність з певним видовим (регіональним) ринком, динамічність, комплексна оцінка.

Індикаторами оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства є частка підприємства на внутрішньому, регіональному, світовому ринку туристичних послуг, рівень рентабельності, фінансова

стійкість, якість туристичних продуктів, імідж, кваліфікація персоналу, ефективність системи управління, наявність постійних клієнтів та надійних партнерів тощо. Поняття конкурентоспроможності туристичного підприємства включає як складову конкурентоспроможність його туристичних продуктів, що реалізуються на ринку. Як правило, конкурентоспроможним вважається підприємство, яке тривалий час залишається прибутковим в умовах відкритої економіки.

Рівень конкретного підприємства невід'ємно пов'язаний із макроекономічним розвитком. Конкурентоспроможність туристичної галузі країни – це інтегральна характеристика відповідності туристичних послуг, що надаються, потребам ринку в умовах глобалізації та відкритої економіки. Конкурентоспроможна галузь визначає профіль міжнародної спеціалізації країни.

Національний ринок туристичних послуг в Україні розвивається в умовах дедалі більш вираженої відкритості економіки, зростання впливів з боку глобалізації. Фактично відбувається швидке становлення цього ринку, формування відносин між його суб'єктами, а також самих цих суб'єктів в умовах формування відкритої економіки і істотного загострення конкуренції на національному ринку туристичних послуг. У світлі сучасних тенденцій до глобалізації економіки та переходу на концепції стратегічного управління висвітлений підхід до формування стратегічного управління розвитком туристичної інфраструктури як визначального напрямку розвитку туристичної індустрії є необхідним та економічно ефективним для всіх суб'єктів інфраструктури, зокрема в Україні. Використання його як базового неодмінно призведе до пожвавлення економічної активності в сфері туризму та виведе Україну на чільне місце у структурі туризму світового співтовариства.

Класичне уявлення про конкурентоспроможність підприємств полягає, передусім, в їх класифікації, критерієм якої виступає саме рівень конкурентоспроможності. Р. Хейс, С. Уїлрайт і Д. Кларк виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [3]:

✓ керівництво підприємств першого рівня розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг;

✓ компанії другого рівня конкурентоспроможності прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, – технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким

компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити;

✓ компанії третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

✓ компанії четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

Наведена типологія підприємств за рівнем їх конкурентоспроможності, на думку автора, втілює конкурентну парадигму ринкового функціонування господарчих суб'єктів. Проте, вдале використання конкурентних переваг можливе і у разі застосування партнерського підходу, де конкурентоспроможність визначається рівнем взаємодії підприємств туристичної індустрії.

Згідно японської моделі конкурентоспроможності, особливої важливості набуває прибуток компанії як джерела ресурсів боротьби за ринок [3]. Автор вважає, що у сучасному тлумаченні поняття конкурентоспроможності визначення поняття ринку набуває великого значення. Авторська думка стосовно визначення поняття «ринок» є розвитком сучасного розуміння цього терміну відомими вітчизняними та закордонними вченими. Аналіз викладених точок зору дозволяє зробити такі висновки:

1) більшість вчених визначають ринок як систему відносин, що виникають між ринковими суб'єктами;

2) структуру ринку складають ринкові суб'єкти, що взаємодіють у межах певного ринку;

3) функціональним аспектом ринку є координація ринкових відносин між суб'єктами господарювання.

Таким чином, ринок-це сукупність систем взаємодії, пов'язаних між собою підприємств туристичної індустрії та споживачів туристичних продуктів. Ринок характеризується відносинами в межах кожної системи взаємодії, а також з їх оточуючим середовищем. Ринкові показники: попит, пропозиція та ціна є індикаторами, що характеризують загальний стан відносин між ринковими суб'єктами.

Український вчений Гаврилюк С. П. у дисертаційному дослідженні за темою «Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг» [4] обґрунтовує, що для оцінки конкурентоспроможності туристських підприємств із сукупності існуючих методів найбільш доцільно використовувати параметричний. Застосування даного методу передбачає певний порядок дій: визначення підприємств-конкурентів за ознакою ідентичності їх типу, асортименту туристичних продуктів та належності до єдиного регіонального

ринку; збір інформації, розрахунок одиничних параметрів конкурентоспроможності, обчислення параметричних індексів на основі співставлення показників підприємства з найкращими в досліджуваній сукупності; розрахунок групових параметричних індексів та узагальнюючого рівня конкурентоспроможності.

У роботі визначено перелік та значущість параметрів конкурентоспроможності туристських підприємств, які визначають її загальний рівень. В результаті було запропоновано наступну модель розрахунку узагальнюючого рівня конкурентоспроможності туристського підприємства:

$$K_{kp}=0,25 \cdot O_{п}+0,33 \cdot K_{п}+0,15 \cdot E_{п}+0,27 \cdot F_{п} - \max , \quad (2)$$

де K_{kp} – узагальнюючий рівень конкурентоспроможності підприємства;
 $O_{п}$ – відносний показник оцінки конкурентоспроможності обслуговування;
 $K_{п}$ – відносний показник конкурентоспроможності туристичного продукту;
 $E_{п}$ – відносний показник ефективності туристичної діяльності;
 $F_{п}$ – відносний показник оцінки фінансового стану підприємства.

Гаврилюк С. П. справедливо стверджує, що в останні роки, коли ринок туристичних послуг став у значній мірі конкурентним, підприємства-посередники більше уваги приділяють конкурентоспроможності туристичного продукту [4]. З урахуванням досвіду функціонування туристських підприємств та проведених маркетингових досліджень у роботі розроблені рекомендації по оцінці конкурентоспроможності специфічного товару туристичного підприємства – туристичного продукту на основі критерію якості задоволення потреб туристів, а саме: визначено основні принципи, розроблено систему оціночних показників та запропоновано алгоритми їх розрахунку.

Для оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту Гаврилюк С. П. пропонує використовувати наступні показники і характеристики: асортимент, якість, ціна продукту, форма обслуговування, час роботи туристського підприємства, середній час надання послуг, середовище обслуговування, кваліфікація та вміння персоналу.

Оцінку конкурентоспроможності туристичного продукту рекомендується проводити на основі порівняння з продуктами-аналогами підприємств-конкурентів. Порівнянність продуктів забезпечується шляхом дотримання основних вимог – належності продуктів до одного асортиментного виду; єдиного регіонального ринку або його сегменту, ідентичності структури; наявності максимальної кількості переваг для споживачів, подібності фаз життєвого циклу продуктів. Туристичне обслуговування має індивідуальний характер, процеси виробництва і надання послуг збігаються в часі, тому конкурентоспроможність туристських підприємств значною мірою залежить від кваліфікації та майстерності персоналу, особистісних та професійних характеристик працівників, дотримання яких при прийнятті на роботу забезпечує їх високу конкурентоспроможність.

В роботі обґрунтовано основні критерії оцінки конкурентоспроможності працівників у туризмі: високий рівень кваліфікації шляхом дотримання вимог

до певної категорії персоналу при прийнятті на роботу, застосування творчого підходу при вирішенні поточних завдань, дотримання дисципліни праці. Введення коефіцієнта конкурентоспроможності персоналу в практичну діяльність дозволить оцінювати вклад окремих працівників в кінцеві результати діяльності туристського підприємства, забезпечити підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів та підприємства в цілому.

Дисертаційна робота Гаврилюк С. П. є вагомим внеском у формування теоретико-методологічних підходів визначення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії. Проте, основні підходи та висновки, здобуті як результат дослідження, ґрунтуються на концепції традиційного маркетингового менеджменту.

Автор вважає, що ключовим елементом конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії є формування системи взаємодії задля досягнення максимального синергетичного ефекту від кооперації. Такий підхід ґрунтується на концепції взаємодії та побудови вигідної та життєздатної системи партнерських стосунків у межах застосування сучасного маркетинг-менеджменту. Кооперація сприяє зміцненню ринкових позицій кожного з учасників взаємодії. Виникнення синергетичного ефекту у системі взаємодії підприємств туристичної галузі залежить від координації між ринковими суб'єктами, що зумовлюється синергічними зв'язками, тобто такими зв'язками кооперації (інтеграції), що спричиняють появу додаткового ефекту. Слід відзначити, що синергічні зв'язки характерні саме для систем взаємодії, бо останні і формуються заради цього. Далі, синергетичний ефект виходить за рамки окремих систем, тобто підвищується його рівень, переноситься з мікро- на макрорівень.

Урізноманітнення функцій туризму, зростання його суспільної значимості, комплексний характер туристичної галузі зумовлюють необхідність державного регулювання туризму. Крім того, загострення конкуренції на міжнародному ринку туристичних послуг вимагає координації дій суб'єктів туристичної діяльності з метою просування національного туристичного продукту. Розробка єдиної маркетингової стратегії може бути здійснена за активної державної підтримки. Необхідність державного регулювання туристичної галузі зумовлено неспроможністю механізмів ринкової саморегуляції соціально-екологічних проблем, що можуть бути спричинені функціонуванням туризму на певній території (зокрема, забруднення навколишнього природного середовища). Зміст державної туристичної політики складають соціально-економічні, правові, зовнішньополітичні, організаційні та інші заходи, узгодження інтересів комерційних і некомерційних підприємств, задоволення потреб населення у послугах туризму.

Автор вважає, що загальна цінність для споживача туристичних послуг, яка формується спільними зусиллями підприємств туристичної індустрії – основний критерій, що характеризує конкурентоспроможність системи підприємств, як у поточному, так і перспективному періодах. Загальна цінність для споживача – сукупність вигід, що він очікує одержати, купуючи продукт чи послугу. Загальні витрати споживача визначаються як сума витрат, що, як

очікує споживач, він буде мати при оцінці, одержанні і використанні продукту чи послуги. Цінність, що відчувається споживачем, визначається як різниця між загальною цінністю продукту для споживача і його загальних витрат [5, с.75]. На рисунку 1. представлено складові загальних витрат, що несе споживач, загальної цінності для споживача, і формування цінності для споживача.

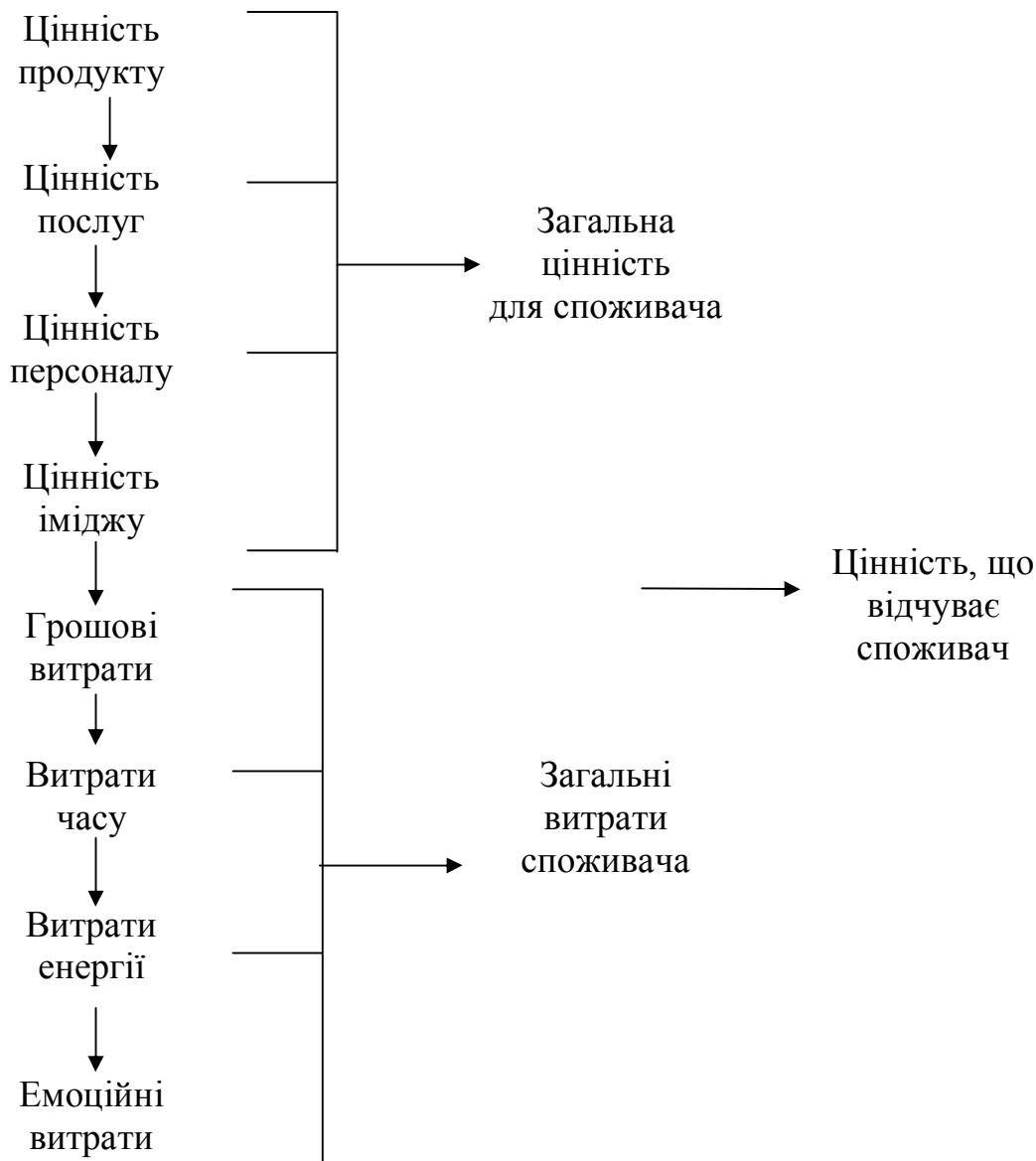


Рис. 1. Фактори, що визначають цінність, яку відчуває споживач [5, с.76]

Окрім цінності для споживача, є безумовно, цінність для продавця, що визначається як різниця між валовим прибутком від процесу взаємодії і витратами, що супроводжують цей ринковий процес. М. Портер є автором концепції ланцюжку створення цінності, головну сутність якої він ілюструє рисунком 2. Ланцюжок створення цінності складається з дев'яти стратегічно взаємозалежних видів діяльності, що створюють цінність і витрати. П'ять його ланок – основні, а інші відіграють допоміжну роль. Автори монографії вважають, що цей підхід має деякі недоліки, головні з яких такі: керування людськими ресурсами М. Портер відносить до допоміжної діяльності, але ж

саме люди створюють цінність. І, найголовніше – модель не відображає роль суб'єктів ринкового середовища, з якими взаємодіє підприємство у процесі формуванні цінності, зокрема цінності туристичного продукту.



Рис. 2. Загальний вид ланцюжку створення цінності [5, с.84]

Останній недолік в певній мірі усунуто у моделі, запропонованої П. Чевертоном (рисунок 3). Ця модель демонструє процес створення цінності для кожного з суб'єктів ринкової взаємодії. Автор монографії вважає цю модель досить вдалою, і найбільш придатною для демонстрації змінності цінності під час руху туристської послуги за ринковим каналом. Л. Бері та А. Парасурман виокремлюють три підходи щодо створення цінності: підвищення фінансових вигід, зміцнення особистих і розширення структурних зв'язків [5, с.93].

Автор дослідження вважає, що з розвитком концепції маркетингу та трансформації її у маркетинг відносин поняття цінність набуває нового змісту. Так, Я. Гордон пише про складання взаємної цінності, і автор повністю погоджується із думкою вченого.

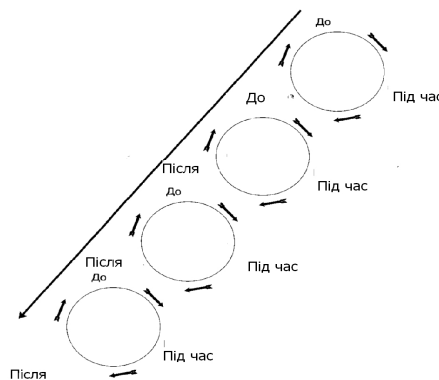


Рис. 3. Ланцюжок підвищення цінності [6, с.275]

Аналіз практики впровадження маркетингу відносин у діяльність туристських підприємств показав, що найдоцільнішим є використання комплексного підходу до створення цінності, який містить в собі всі три наведені вище підходи. Виходячи із всього вищевикладеного можна зробити наступні висновки.

Ринок туристських послуг за доцільне розглядати, як мережу підприємств туристичної індустрії, які відносяться до різних галузей економіки: готельний бізнес, ресторанне господарство, транспорт, зв'язок тощо. Дані підприємства тісно співпрацюють і створюють стійкі системи.

На сучасному розвитку ринкових відносин конкурують не окремі підприємства, а системи підприємств-партнерів. Таким чином, конкурентоспроможність будь-якого з підприємств туристичної індустрії визначається як елемент конкурентоспроможності всієї системи.

Конкурентоспроможність підприємств туристичної індустрії визначається рівнем цінності для споживача кінцевого туристичного продукту, який є результатом внутрісистемної взаємодії та поступового створення привабливості туристичної послуги.

Література

1. http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/_books-725.xtm
2. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту. [Текст] /В.К. Бабарицька, О.Ю. Малиновська //Навч. посібн. – К.: Альтерпрес, 2004. – 288 с.
3. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. економ. наук : 08.06.02 / С. М. Клименко – К., 2001. – 25 с.
4. Гаврилюк, С.П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг [Текст] / Э.А. Уткин, Е.Т. Арбиев. //Навч. посібн. – М.: ТЕИС, 2002. – 381 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] /Пер. с англ. под ред. О.А.Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского.//Навч. посібн.– СПб: Издательство «Питер», 1999. – 896 с.: ил.
6. Чевертон Питер Работа с VIP-клиентами: практические приемы управления ключевыми клиентами/ Пер. с англ., Под ред. О.Б. Максимовой – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004- 360 с.

1.7. КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ПОСІВНОЇ ТЕХНІКИ

Процеси глобалізації світової економіки та розвиток ринкових відносин в економіці України визначає для сучасних виробників посівної техніки необхідність існування в умовах нестабільного, постійно змінюваного зовнішнього середовища. До того ж, чим інтенсивніше проявляється вплив зовнішнього середовища, тим більшої актуальності набуває проблема використання адекватних методів та інструментів організації управління як

підприємством в цілому, так і зокрема його конкурентоспроможністю, максимально орієнтованих на споживача продукції. Відсутність адекватних вимогам ринку методів та інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства здатна негативно вплинути на задоволення інтересів агентів ринку, виражених в замовленнях, відповідних мінімальному періоду відволікання оборотних коштів як з боку підприємства-виробника, так і з боку замовника, а також на формування надійних та гнучкість партнерських відносин, що, в кінцевому рахунку, гальмує або перешкоджає сталому розвитку підприємств.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства є предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Л. Абалкін, В. Андрійчук, І. Ансофф, В. Вейц, А. Воронкова, Л. Головкова, Т. Гринько, В. Павлова, Н. Краснокутська, В. Кунцевич, О. Кузьмін, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Т. Решетілова, Г. Семенов, С. Струмилін, О. Сидоренко, Г. Скудар, Р. Фатхутдінов, О. Федонін, Й. Шумпетер, Д. Юданов та інших. До того ж, в працях сучасних науковців, таких як І. Бойчук, А. Войчак, Т. Данько, І. Журило, О. Могилевська, В. Корінев, О. Шапран, П.Г. Перерва, Т. Примак, В.Н. Тимофеев, В. Ткаченко та інших, достатньо уваги присвячено проблемам маркетингу на українських промислових підприємствах та машинобудуванні зокрема. Однак, за наявності досить значної кількості робіт, присвячених проблематиці управління конкурентоспроможністю підприємств, практично відсутні дослідження щодо забезпечення конкурентоспроможності на засадах клієнтоорієнтованого підходу, особливостей його використання та практичних рекомендацій щодо впровадження у діяльність підприємств.

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства сільськогосподарського машинобудування проявляються в тому, що формування конкурентного потенціалу підприємств цієї галузі базується переважно на використанні виробничого та ресурсного підходів. При цьому практично не враховується ситуаційна специфіка ринку, пов'язана з мінливістю та диференціацією переваг споживачів; технологічних інновацій виробництва продукції, орієнтованих на індивідуальні вимоги споживачів; розширення торговельних відносин в умовах глобалізації пропозиції і попиту, тоді як саме споживачі є одним із найважливіших нематеріальних активів будь-якого суб'єкту господарювання. Необхідно також відзначити, що повний комплекс умов ефективного формування, розвитку та використання конкурентного потенціалу можна забезпечити тільки за умови використання комплексу підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, наведених в табл. 1.

Для досягнення максимального ефекту на шляху до реалізації функцій управління конкурентоспроможністю виробників посівної техніки всі види діяльності і ресурси підприємства, а також система її функціонування повинні бути підпорядковані ідеї надання максимальної цінності кращим клієнтам свого цільового ринку, а організаційні зміни мають спрямовуватись на покращення взаємовідносин між виробниками та споживачами продукції машинобудівного комплексу як одного зі стримуючих факторів розвитку підприємств, тобто на підвищення ступеня клієнтоорієнтованості підприємства.

Враховуючи особливості такого підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства можна визначити як процес формування його фінансових, виробничих, техніко-технологічних, організаційних та інших можливостей для виготовлення продукції необхідної кількості згідно з вимогами до її якості та часу появи на ринку для максимального задоволення потреб та вимог споживачів.

Так, наприклад, Р.В. Руднев [1] визначає клієнтоорієнтованість компанії як інструмент управління взаєминами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і який базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій.

С. Смерічевський, А. Татарінов [2] зазначають, що клієнтоорієнтований підхід відкриває для компаній нові можливості, пов'язані зі збільшенням її відповідності потребам клієнтів, збільшенням ступеня їх задоволеності та, врешті решт, збільшенням прибутковості діяльності компаній. Головною ідеєю даного підходу є перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення потреб, що існують на споживчому цільовому ринку.

Клієнтоорієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства можна характеризувати такими особливими проявами: спрямування розвитку конкурентного потенціалу підприємства на максимізацію тих складників, які в майбутньому призведуть до підвищення задоволеності споживачів продукцією підприємства, збільшення лояльності до нього, і, як наслідок, до отримання довгострокових конкурентних переваг; орієнтація на збільшення частки ринку та залучення нових і утримання існуючих клієнтів на споживчому цільовому ринку; максимізація потенційних можливостей за якістю товару, його вартістю, доставкою, що забезпечується показниками гнучкості виробництва, інноваційністю (особливо у рамках виведення нових продуктів на ринок) та відтворюваністю; співпраця, заснована на відносинах, а не на продукті; індивідуальна взаємодія підприємства з клієнтами та управління відносинами з клієнтами на основі інтерактивної технології з метою збільшення клієнтської бази підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу передбачає, що при визначенні необхідного обсягу виробництва посівної техніки, підприємства, перш за все, спираються на потреби сільгоспвиробників.

Так, для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності, виробники посівної техніки повинні враховувати уподобання різних груп споживачів: по-перше, зернові сівалки для традиційного посіву, механічні сівалки по стерньових фонах, механічні сівалки для мінімального і нульового посіву, що експлуатуються в усіх категоріях господарств; по-друге, висівні комплекси по стерньових фонах, для мінімального та нульового посіву, комбіновані агрегати, що експлуатуються переважно у великих господарствах і холдингах.

Таблиця 1

Система організаційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства	Характеристика підходу	Цільова група споживачів	Фокус конкурентної боротьби	Фактор досягнення конкурентоспроможності	Об'єкт уваги	Відповідальний підрозділ підприємства
Ресурсоорієнтований	Увага керівництва зосереджується на раціоналізації процесу забезпечення ресурсами кожного з етапів виробничої системи «вхід-процес-вихід».	Масовий споживач	Внутрішній ланцюг постановок	Технології виробництва	Ресурси	Виробничий відділ Фінансовий відділ Відділ кадрів
Виробничоорієнтований	Посилення уваги управлінського апарату підприємства до ланцюга «виробник-продукція-споживач», а саме вдосконалення аспектів виробництва продукції	Масовий споживач	Внутрішній ланцюг постановок	Функціональні властивості товару	Технології	Виробничий відділ
Продуктоорієнтований	Увага керівництва підприємства зосереджується на здатності підприємства в асортименті	Сегментовані групи споживачів	Внутрішній ланцюг постановок	Споживчі властивості товару	Продукція	Відділ планування Відділ маркетингу
Маркетингоорієнтований	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач та забезпечення ефективних ліній збуту	Сегментовані групи споживачів	Внутрішній ланцюг постановок	Маркетингові заходи підприємства	Конкуренти	Відділ маркетингу
Клієнтоорієнтований	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач та забезпечення ефективних ліній збуту	Індивідуальні споживачі	Між організаційний ланцюг постановок	Взаємини із клієнтами	Клієнт	Відділ маркетингу Відділ технічної експлуатації та обслуговування Відділ роботи з клієнтами

Орієнтуючись на потреби клієнта, виробникам посівної техніки необхідно ретельно враховувати розмір та розподіл земельної площі між сільськогосподарськими організаціями, який наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Розподіл земельної площі між сільськогосподарськими організаціями в Україні станом на 01.01.2012

Категорія організації	Площа, га	Кількість підприємств	Площа с/г угідь, тис. га	Частка, %
Фермерське господарство	до 100 га	34936	1030,3	4%
Фермерське господарство	100-500 га	7683	1867,9	7%
Середнє господарство	500-1000 га	2898	2091	8%
Середнє господарство	1000- 2000 га	2952	4959,9	19%
Велике господарство	2000-5000 га	2502	9928,5	39%
Агрохолдинг	більше 5000 га	485	5646,4	22%
Всього		51 456	25 524,0	100%

Сьогодні ринок посівної техніки пропонує великий вибір сівалок та посівних машин вітчизняного і зарубіжного виробництва. За даними державної статистики [3, 4] виробництво посівної техніки характеризується суперечливими тенденціями (рис.1). На даний час, не зважаючи на повільну рецесію 2010-2011 рр., в Україні дуже гостро стоїть проблема занепаду виробництва посівної техніки через його скорочення в 2009 р., внаслідок фінансової кризи, швидке фізичне й моральне старіння обладнання.

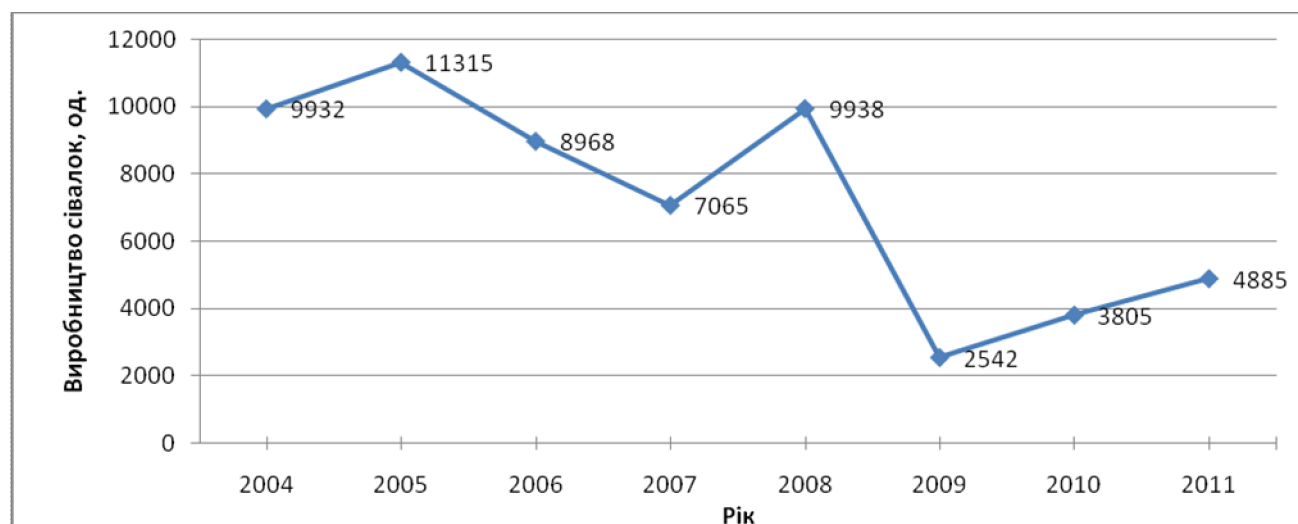


Рис.1. Обсяги виробництва посівної техніки в Україні

Основними споживачами вітчизняної посівної техніки є країни СНД. Реалізація сівалок відбувається в усіх зерносіючих регіонах із різними ґрунтово-кліматичними зонами. Сьогодні на ринку СНД зернові сівалки реалізують понад 100 великих компаній. За період з 2004 по 2011 рік було реалізовано 82 406 одиниць різноманітної посівної техніки (рис.2), у т.ч.:

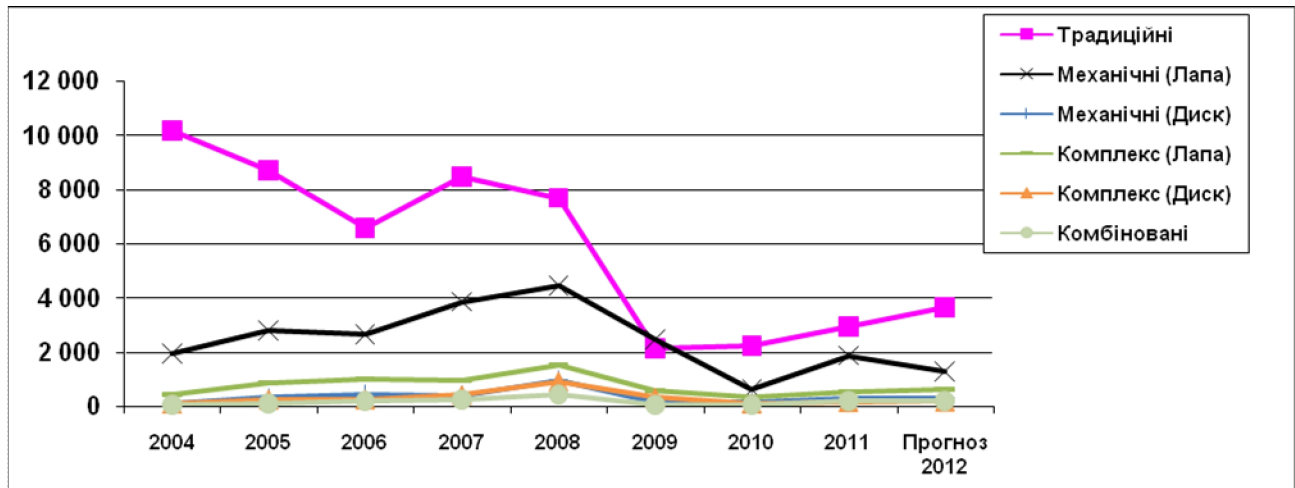


Рис. 2. Постачання зернових сівалок на ринок СНД

сівалок для традиційного висіву (дисковий або анкерний сошник) - 48937 од.; механічних сівалок для висіву по стерньових фонах (стрілчаста лапа або долото) – 20810 од.; механічних сівалок для мінімального і нульового висіву (дисковий сошник) – 2708 од.; посівних комплексів для висіву по стерньових фонах (стрілчаста лапа або долото) – 6242 од.; посівних комплексів для мінімального і нульового висіву (дисковий сошник) – 2449 од.; комбінованих ґрунтообробнопосівних агрегатів – 1260 од.

Лідерами продажів за групами сівалок на території СНД за період з 2004 по 2011 рік стали: зернові сівалки для традиційного посіву – Ельворті-Груп – 71%; механічні сівалки по стерньових фонах – Сібзавод – 63%; механічні сівалки для мінімального і нульового посіву – GREAT PLAINS – 36%; висівні комплекси по стерньових фонах – BOURGAULT – 17%; висівні комплекси для мінімального і нульового посіву – JOHN DEERE – 55% в групі.

Враховуючи досвід попередніх років, зміни у розподілі земельної площі між сільськогосподарськими організаціями, а також наслідки фінансової кризи і концентрацію уваги покупців на ряду сівалок мінімальної цінової категорії, ринкова частка зернових сівалок у 2012 р. прогнозується у обсязі, що наведено на рис. 3.

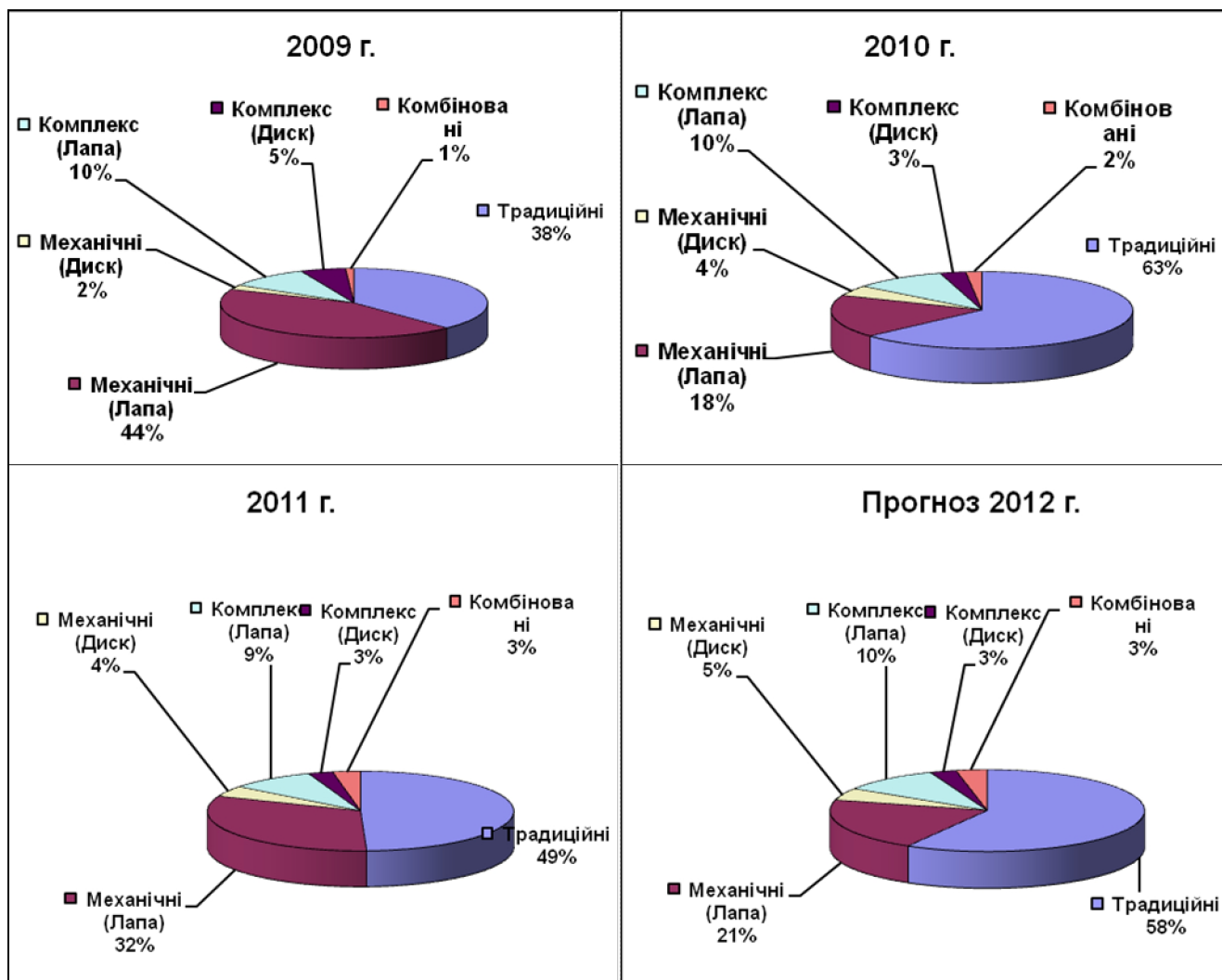


Рис.3. Ринкова частка зернових сівалок на ринку СНД

Практичне втілення клієнтоорієнтованого підходу вимагає також перегляду всіх основних аспектів комунікаційної та організаційної діяльності підприємства, яке повинне розробляти свої завдання, структуру та основні процеси для досягнення оптимальної взаємодії з клієнтами, враховуючи при цьому вплив зовнішнього середовища, з одного боку, і можливості підприємства – з іншого.

Вагомий вплив споживачів посівної техніки на діяльність підприємства-виробника обумовлює необхідність концентрації всіх його ресурсів на досягненні єдиної мети – задоволення споживача, що, у свою чергу, підкріплюється привабливою ціною та високою якістю реалізованого продукту і сервісного обслуговування.

Основною складовою управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу є забезпечення якості продукції, яка забезпечує товару відповідність сподіванням споживачів і визначає його здатність бути проданим. Відповідно до міжнародних стандартів ISO, якість визначається як сукупність характеристик об'єкта, що належать до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби. Висока

якість посівної техніки за умови його виготовлення повинна відповідати таким основним вимогам, як техніко-функціональні властивості, надійність, екологічність, ергономічність, естетичність, унікальність, технічна новизна товару відповідність стандартам якості тощо.

Управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукту має реалізовуватися через функції планування, оперативного управління, забезпечення й поліпшення якості продукції [5, 6, 7]. Ретельне виконання перелічених управлінських заходів забезпечить випуск якісної продукції і, виходячи з цього, повне задоволення запитів споживача.

Споживачі посівної техніки значною мірою впливають на систему ціноутворення. Останнім часом, все більша кількість споживачів віддають перевагу широкозахватним сівалкам для посіву зернових за мінімальними і нульовими технологіями обробки ґрунту. Але в зв'язку з наслідками фінансової кризи особливим попитом будуть користуватися сівалки мінімальної цінової категорії (вітчизняного виробництва нові та вживані і сівалки вживані зарубіжного виробництва).

Прихильність споживача до конкретних виробників посівної техніки суттєво залежить від комплексу супутніх послуг (доставка, гарантійно-сервісне обслуговування, навчання персоналу). У цілому сервіс є основою формування двох чинників, які забезпечують стійку конкурентну перевагу, а саме: унікальне становище підприємства на ринку і його відмінність від конкурентів; індивідуальність відносин з кожним цінним для підприємства клієнтом, що забезпечує стійку комунікацію і максимальну задоволеність потреб покупця.

Отже, для задоволення потреб споживачів посівної техніки у вигляді надання сервісних послуг підприємствам-виробникам необхідно враховувати інформаційний, організаційний і технічний аспекти сервісу продукції. Послуги з інформаційного обслуговування характеризують рівень якості послуг, пов'язаних із процесом теоретичного або практичного ознайомлення споживачів із експлуатаційними параметрами продукції. Організаційне обслуговування продукції передбачає забезпечення якості процесів передачі права власності на продукцію від виробника до споживача та організації надання послуг протягом процесу експлуатації [10, с.25-26]. Технічне обслуговування (гарантійне та післягарантійне) дозволяє задовольнити потреби споживача щодо підтримання машинобудівної техніки в працездатному стані протягом всього часу її експлуатації.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах клієнтоорієнтованого підходу потребує формування спеціального підрозділу підприємства – відділ роботи з клієнтами (CRM-відділу), який дозволяє сформулювати політику і тактику роботи з клієнтами, розробити маркетингові методи впливу на споживача, а також забезпечити більш оперативне впровадження нових технологій з утримання клієнтів та зміцнення їхньої

лояльності. Основне завдання відділу полягає в управлінні лояльністю різних клієнтських груп з метою налагодження співробітництва з одними і відмови від роботи з іншими. Завдяки створенню на підприємстві такого відділу вирішується конфлікт між відділами маркетингу та збуту, на які було покладено виконання зазначених функцій раніше.

Індивідуальна взаємодія підприємства з клієнтами забезпечується за рахунок застосування інформаційних технологій, які враховують потреби кожного окремого клієнта і дозволяють формувати унікальні пропозиції або ж імітувати цю унікальність. У результаті функціонування відділ дозволяє значно знизити витрати щодо просування продукції за рахунок використання єдиних методик і процесів для учасників одного сегмента клієнтів, а також забезпечує виконання ще двох ключових функцій: визначення потреб кожного з клієнтів і контроль якості сервісу [11].

Крім того, до завдань відділу CRM входить формування індивідуальних пропозицій та умови для їх якісної реалізації, розробка системи взаємодії з клієнтами, яка має формуватися з урахуванням специфіки продуктових та сервісних пропозицій різних сегментів ринку. При цьому для різних клієнтських груп можуть використовуватися різні способи взаємодії.

Регулюючу роль діяльності підприємства стосовно різних сегментів виконують CRM-процедури. Вони дозволяють об'єднати всі горизонтальні організаційні процеси в єдиний комплекс орієнтованих на клієнтів дій з метою встановлення і підтримки певних, вигідних для компанії взаємин із кожною з клієнтських груп [12]. Згадані процедури визначають характеристики продукту і рівень сервісу, які мають бути використані в роботі з кожним із клієнтських сегментів. Також вони мають забезпечувати координацію діяльності всіх підрозділів підприємства з метою надання клієнтам гарантованої (очікуваної) якості, тобто визначають, які показники якості мають відстежуватися і яким може бути діапазон їхніх допустимих значень для різних клієнтських груп. Таким чином, їх призначенням полягає у прогнозуванні ресурсів, що є необхідними для реалізації кожної з клієнтських стратегій, а згодом – раціональний розподіл виробничих потужностей, фінансових вкладень і персоналу з метою максимізації підсумкового результату роботи компанії, здійснення контролю якості взаємодії з клієнтами та оперативного реагування на зміну клієнтських переваг.

Таким чином, використання клієнтоорієнтованого підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств-виробників посівної техніки збільшить можливості щодо отримання додаткового прибутку за рахунок взаємодії з клієнтом, глибокого розуміння і задоволення його потреб та формування взаємовигідних пропозицій.

Література

1. Руднев Р.В. Клиенториентированный подход в работе современной строительной компании / Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / Под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. – Орёл: ОрёлГИЭТ, 2010. - С. 49-54.
2. Смерічевський С.Ф. Розвиток потенціалу підприємства за рахунок побудови системи управління лояльністю клієнтів / С.Ф. Смерічевський, А.В. Татарінов // Економіка та держава. – 2007. – № 9. – С. 17–19.
3. Промисловість України у 2007–2010 роках: стат. збірник [ред. О.Г. Осауленка] [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
4. Україна у цифрах у 2011 році: стат. збірник [ред. О.Г. Осауленка] [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
5. Гличев А.В. Нововведения, маркетинг и управление качеством / А.В. Гличев // Стандарты и качество. – 2005. – № 10. – 423 с.
6. Тельнов А.С. Интегративный підхід до побудови системи управління якістю продукції промислових підприємств / А.С. Тельнов // Економіка Крима. - 2010. - № 4(33). - С. 277–280.
7. Бородачев Н.А. Анализ качества и точности производства / Н.А. Бородачев. – М.: Машгиз, 2004. – 252 с.
8. Басин В. Проблемы обеспечения конкурентоспособности отечественной сельхозтехники / В. Басин // Техника АПК. - 2004. - №3-4. - С.14-18.
9. Войтюк В. Якість і технічний рівень вітчизняної сільгосптехніки / В. Войтюк, А. Демко, С. Демко // Пропозиція. – 2005. - №10(124). - С. 102-104.
10. Лісовська Л.С. Оцінювання та регулювання конкурентоспроможності продукції промислового призначення: дис. ... кандидата економ. наук: 08.02.03 / Лісовська Лідія Степанівна. – Львів, 2002. – 180 с.
11. Кунде Й. Унікальність тепер... или никогда / Й. Кунде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 763 с.
12. Лосев С.В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации / С.В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 31-41.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БРЕНДУ: МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

Бренди є одними із найкоштовніших активів фірми, і керівництво багатьох компаній усвідомлює, що цю цінність можна і потрібно використовувати для одержання додаткового доходу. Завдяки ефективному використанню бренд-активів цим компаніям вдається забезпечувати високі темпи економічного зростання. Як відзначає С.М. Девіс, компанії, менеджери яких не приділяють належної уваги розвитку своїх брендів, приречені на посередні фінансові результати [1, с.13].

У перекладній літературі з маркетингу найчастіше під брендом розуміється ім'я, знак, символ або їхнє сполучення, використовувані для того, щоб відрізнити товари чи послуги, вироблені однією фірмою, від аналогічних товарів інших фірм. При цьому дослідники розглядають бренд насамперед як засіб ідентифікації. Але чи оцінювалися б деякі бренди у сотні мільйонів доларів, якби вони були просто засобом ідентифікації? Очевидно, що бренд є щось більше для споживача, ніж засіб ідентифікації товару.

Гносеологію бренду допомагає розкрити визначення, запропоноване П. Діксоном: “Бренд являє собою не що інше, як заступник великого обсягу інформації і спосіб більш простого й ефективного поводження з нею. За допомогою асоціації з товаром чи послугою вона повідомляє споживачу інформацію про товар, будь то якість, надійність, майстерність виготовлення, стиль, статус або споживча цінність” [2, с.189].

Тобто, для споживача бренд виступає як інструмент ухвалення рішення. В умовах зростаючого динамізму та диференціації продуктів і ринків одними з найважливіших факторів виступають витрати вибору, витрати, пов'язані з прийняттям рішень.

Цінність бренду формують шість основних джерел:

1. Досвід використання. Якщо вироби під деякою торговельною маркою за довгі роки зарекомендували себе із кращого боку, марка здобуває додану цінність як знайома і надійна.

2. Уявлення користувача. Нерідко образ бренду пов'язується з типом цільової аудиторії. Престижний чи успішний образ створюється за допомогою спонсорства і реклами, в якій бренд асоціюється із привабливими чи відомими людьми.

3. Сила переконання. Іноді впевненість споживача в якості продукту певного бренду збільшує ефективність останнього. У сфері фармацевтики, косметики і високотехнологічних виробів задоволення покупця нерідко будується винятково на вірі у бренд. Основою для стійких переконань можуть

служити порівняльні оцінки власних уявлень про продукт, його технічні характеристики і думки незалежних експертів.

4. Зовнішній аспект. Дизайн продукції, яка належить певному бренду, безпосередньо впливає на уявлення про якість продукту.

5. Ім'я і репутація виробника. Нерідко відоме ім'я компанії привласнюється новому продукту і на нього переносяться позитивні асоціації імені компанії, що викликає довіру споживачів і бажання випробувати товар.

6. Емоційні підстави. Купуючи автомобіль марки «Mercedes», людина не просто купує засіб пересування, але заявляє про свій статус. За допомогою брендів покупці демонструють навколишнім свій стиль життя, інтереси, цінності і рівень добробуту. Споживач обирає ті торговельні марки, які, на його думку, відповідають його «потребам». Проте, згідно із теорією А. Маслоу, у суспільстві достатку ці потреби не тільки мають фізичну й економічну основу, але визначаються також самоактуалізацією і самооцінкою, пошуком змісту приналежності людини до тієї чи іншої групи.

Коли людина споживає певний продукт, цьому передують виплата деякої суми коштів, яка відбиває її фінансові витрати. Відповідно до теорії альтернативної вартості, людина, вибираючи ту чи іншу форму споживання, змушена відмовитися від іншої, альтернативної, форми, яка завжди супроводжується психологічними витратами. Це є витрати, пов'язані з прийняттям рішень, які виявляються важливим фактором, що визначає поведінку споживача. Необхідність вибору між великою кількістю альтернатив, які відкриваються перед споживачем, робить прийняття рішення усе більш і більш важким, і значення витрат, пов'язаних із прийняттям рішень, виявляє тенденцію до росту. Тому, як відзначає Т. Сакайя, коли ми говоримо про відмовлення від однієї форми споживання при виборі іншої, ми не обов'язково маємо на увазі, що покупка однієї речі означає відсутність грошей для покупки якоїсь іншої речі. Тобто, такі фактори впливу на рішення споживача, як обмеження, які накладаються часом, або соціальна оцінка тієї чи іншої конкретної форми його поведінки, також грають свою роль. Крім цього, час і репутація для багатьох споживачів стали мати навіть більше значення, ніж гроші [3, с. 56].

Бренд, таким чином, є носієм або засобом передачі концентрованої інформації про особливості товару чи послуги. Він створює раціональну основу для ухвалення рішення, і, відповідно, має цінність, а, отже, і вартість. Відповідно, бренд у вартість продукту-носія закладає нову вартість інформаційного ресурсу, який має споживчу цінність для ухвалення рішення. Тобто, бренд – вартість, яка породжує нову вартість і, таким чином, здобуває риси економічної категорії "капітал".

Бренд-менеджмент як найважливіша функція у сфері підприємництва повинний забезпечувати стійке, конкурентоспроможне функціонування і розвиток тієї чи іншої торгової марки. З цієї точки зору бренд-менеджмент припускає проведення спеціальних досліджень з ефективності управління торговими марками і на їхній основі розробку стратегії і програми розвитку бренд-капіталу.

У цілому, аналіз і оцінка ефективності бренд-менеджменту пов'язані з такими найважливішими науковими і практичними задачами, як підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств, формування ефективного організаційно-економічного механізму бренд-менеджменту.

Проблемам оцінки ефективності бренд-менеджменту присвячено праці таких відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, як Д. Аакера [4], І. Березина [5], П. Вінкельмана [6], П. Дойля [7] та інших спеціалістів. Частково для оцінки ефективності бренд-менеджменту може бути використано методи оцінки ефективності реклами [8-14], PR [15] та SWOT-аналіз [16]. Однак слід зазначити, що на сьогоднішній день немає міцного наукового базису, однозначних показників і несуперечливих методик оцінки ефективності брендингу. Головний недолік існуючих методик – відсутність конкурентної складової та недооцінка важливості відносної оцінки у порівнянні з найкращим досвідом з передовими в цьому аспекті підприємствами. Перспективним методологічним базисом в цьому напрямі виступає бенчмаркінг.

Для порівняльної оцінки ефективності роботи підприємств або їхніх окремих підсистем бенчмаркінг (benchmarking) уже досить давно використовується у практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських компаній. Бенчмаркінг являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах, не залежно від сфери бізнесу і географічного положення [17]. Бенчмаркінг являє собою мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, ніж дана фірма, і вивчення, удосконалення та застосування їхніх методів роботи. В основу концепції бенчмаркінгу покладено порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але і передових фірм з інших галузей [18]. Фірми почали вчитися квантифікувати розходження в управлінні підприємствами. У Центрі продуктивності і якості (Вестингхаус) бенчмаркінг розглядають як процес постійного дослідження найкращих практик, які визначають найбільш високу характеристику конкурентоспроможності [19]. Концепція і методи бенчмаркінгу дозволяють скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності підприємства.

Використання бенчмаркінгу має багатобічну спрямованість. Він знайшов широке поширення в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто відповідно до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери і напрями його діяльності. Так, бенчмаркінг у логістиці дозволяє швидко і з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах, у сферах, близьких до покупця, з виконання замовлень і транспортування.

Визначаючи ефект, який може забезпечити бенчмаркінг, варто мати на увазі, що ніколи і ніким не піддавався сумніву факт вигідності обміну досвідом і його вивчення.

По відношенню до аналізу ефективності бренд-менеджменту бенчмаркінг практично не застосовувався. Однак користь бенчмаркінгу в даній галузі полягає в тому, що ідентифікаційна, інформаційна й економічна

функції торговельних марок стають більш керованими, коли досліджуються і впроваджуються кращі методи і технології управління торговельними марками передових підприємств. Це може призвести до збільшення додаткової вартості бренду, росту купівельної прихильності, до більш прибуткового підприємництва з високою економічністю.

При проведенні аналізу ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу можна виділити кілька етапів:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу.

На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в покращенні бренд-менеджменту; виділяються, вивчаються основні методи і прийоми просування і закріплення на ринку торговельної марки, а також спосіб кількісного виміру характеристик торговельної марки; встановлюється, наскільки глибоким повинний бути бенчмаркінг.

2. Вибір бренду-еталона.

Проводиться пошук торговельних марок, які будуть еталонними; встановлюються критерії, за якими будуть проводитися оцінка й аналіз.

3. Пошук інформації.

Необхідно зібрати інформацію про бренд-еталон. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена.

4. Аналіз.

Отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і фактори, які визначають результат.

5. Упровадження.

На цьому етапі необхідно розробити план впровадження, процедури контролю, оцінювати й аналізувати процес впровадження. Домогтися, щоб змінювані процеси управління брендом досягли найвищої ефективності.

Бенчмаркінговий підхід призводить до істотної зміни процедури ухвалення рішення у брендингу. Традиційно рішення в області управління торговельними марками приймалися на основі результатів маркетингових досліджень й інтуїції менеджерів по відношенню до ефективності комплексу заходів щодо просування торгової марки. Застосування бенчмаркінгу в процесі управління бренд-капіталом забезпечує те, що вимоги, пропоновані зовнішнім середовищем і покупцями, розглядаються на основі релевантних даних.

Знання про методи управління брендами кращих фірм, отримані в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, яка необхідна для розвитку власних торговельних марок і забезпечення їх конкурентоспроможності і прибутковості.

Головна функція бренд-капіталу – створення додаткової вартості торговими марками. Тому додатковий дохід, принесений торговими марками, є найважливішим критерієм його оцінки. Великий науковий і практичний інтерес у даному аспекті представляє оцінка ефективності управління марочним капіталом по відношенню до формування "середнього" доходу марочним капіталом фірм-конкурентів.

Грунтуючись на бенчмаркінгу, ефективність бренд-менеджменту (у даному випадку управління всіма власними брендами підприємства) може бути визначена в такій послідовності:

1. Складається перелік брендів (I), які належать підприємству.

2. Для кожного бренду i ($i \in I$) складається перелік торговельних марок-конкурентів (J) (під якими продаються товари-аналоги).

3. На основі маркетингових досліджень визначається величина вартості SV_i , що додається i -м брендом до вартості товару і величини доданої вартості SV_j за торговельними марками-конкурентами.

4. Установлюється місячний обсяг продажу (Q_i) за i -м брендом і за брендами-конкурентами (Q_j) (у натуральному вираженні).

5. Розраховується величина місячного додаткового доходу (SVM_i), створюваного i -м брендом:

$$SVM_i = SV_i \cdot Q_i. \quad (1)$$

6. Визначається питома вага додаткового доходу (sv_i), створюваного i -м брендом у вартості одиниці товару:

$$sv_i = \frac{SV_i}{ST_i}, \quad (2)$$

де SV_i і ST_i – відповідно додана вартість бренду і загальна вартість одиниці товару, що продається під i -м брендом.

Аналогічним способом визначаються величини sv_j для брендів-конкурентів.

7. Розраховується середній питомий дохід, принесений брендом:

$$\bar{sv} = \frac{\sum_{j=1}^J sv_j + sv_i}{J + 1}. \quad (3)$$

8. Розраховується середній питомий (на один бренд) обсяг продажу:

$$\bar{Q} = \frac{\sum_{j=1}^J Q_j + Q_i}{J + 1}. \quad (4)$$

9. Визначається розрахунковий додатковий дохід (SVM_i^P), створюваний брендом, як дохід, який був би створений за умови, що ефективність управління досліджуванним брендом збігається із «середньою» ефективністю управління:

$$SVM_i^P = \bar{sv} \cdot ST_i \cdot \bar{Q} \quad (5)$$

10. Розраховується коефіцієнт порівняльної ефективності бренд-менеджменту (K_{pe}^{bk}):

$$K_{pe}^{bk} = \frac{\sum_{i=1}^I SVM_i}{\sum_{i=1}^I SVM_i^p}, \quad (6)$$

Якщо K_{pe}^{bk} більше 1, це означає, що ефективність бренд-менеджменту вище «середньої» ефективності за сукупністю фірм-конкурентів, якщо менше 1, то ефективність бренд-менеджменту на рівні нижче середнього.

11. Розраховується індекс порівняльної динамічної ефективності бренд-менеджменту (I_{pde}^{bk}):

$$I_{pde}^{bk} = \frac{K_{pe}^{bk}}{K_{pe-1}^{bk}}, \quad (7)$$

де K_{pe}^{bk} , K_{pe-1}^{bk} – відповідно коефіцієнти порівняльної ефективності за досліджуваний і базовий періоди.

I_{pde}^{bk} дозволяє оцінити порівняльну ефективність бренд-менеджменту у динаміці. Якщо I_{pde}^{bk} більше 1, то ми спостерігаємо підвищення ефективності бренд-менеджменту порівняно з базовим періодом і порівняно із «середньою» ефективністю, якщо менше 1 – то зниження ефективності.

Індекс порівняльної динамічної ефективності дозволяє знайти нераціональність у бренд-менеджменті, простежити динаміку його ефективності.

Виходячи з принципів системного і ситуаційного підходів, можна зробити висновок, що застосування бенчмаркінгу для оцінки ефективності бренд-менеджменту є найбільш адекватним сучасним ринковим умовам механізмом оцінки. В наслідок цього в статті розроблено методику оцінки ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу. Практичне використання системи критеріальних показників ефективності бренд-менеджменту передбачає стратегічну орієнтацію підприємства на інтенсивний шлях розвитку власних торговельних марок і досягнення високого рівня ефективності у динаміці; виявлення резервів удосконалення використання потенціалу брендів.

Побудова системи управління брендом, який доцільно виконує покладену на нього задачу, може бути здійснена на основі широко відомих принципів розрахунку систем, що стежать. Проте на сьогодні, коли до бренду пред'являються високі вимоги за багатьма параметрами, дуже важливо дати собі звіт в тому, якої ефективності можна чекати від того або іншого бренду і яким саме чином ця ефективність досягається. Це призводить до того, що

алгоритм управління брендом необхідно обирати не на основі якісних характеристик, якими є популярність, імідж, асоціації, а на основі строгої вимоги відповідності певним кількісним співвідношенням, що характеризують ефективність системи управління. В першу чергу при формуванні системи управління торговельною маркою повинна бути задана міра ефективності роботи цієї системи. Потім повинні бути встановлені обмеження, за яких повинна функціонувати система. І, нарешті, серед всіх алгоритмів її функціонування, що відповідають цим обмеженням, повинен бути знайдений такий, який забезпечував би максимальну ефективність формованої системи. Таким чином, задача про побудову найефективнішої або, як ми говоритимемо надалі, оптимальної системи управління торговельною маркою з сучасної точки зору приводить до варіаційної задачі з обмеженнями на функції, які варіюються.

Для синтезу оптимальної системи управління торговельною маркою може бути застосована теорія оптимальних процесів управління і теорія динамічного програмування. Перша є найбільш відповідним інструментом дослідження динамічних систем (тобто систем, які описуються звичайними диференціальними рівняннями), друга в основному стосується систем, що працюють в дискретному часі, дискретних систем. Проте є не так вже багато робіт, в яких розглядалися б стохастичні задачі оптимального управління. Що стосується теорії оптимальних процесів управління, то в літературі поки немає, по суті, достатньо чіткого накладення способів залучення її до розв'язання стохастичних задач маркетингового класу.

При визначенні міри ефективності системи управління брендом представляється найдоцільнішим користуватися функціями вигоди або функціями втрат, які широко застосовуються в теорії статистичних рішень, розвиненій Вальдом.

З погляду теорії статистичних рішень задача про оптимальне управління брендом ставиться таким чином. Хай $W_t(q_t^*, q_t, u_t)$ є функція втрат частки ринку, тобто функція, яка визначає величину втрат у момент часу t , якщо на вході система управління у цей момент має частку ринку q_t , на виході системи у момент часу t має місце частка ринку q_t , а величина управляючої дії прийняла у цей момент часу значення u_t . Величини (q_t^*, q_t, u_t) в загальному випадку можуть бути векторами (точніше, вектор-функціями), а W_t – функціоналом. Залежність W_t від t виражає факт зміни вимог до системи управління з часом. Залежність W_t від t , наприклад, може відображати той факт, що система управління має обмежені можливості, які можуть бути реалізовані в процесі функціонування системи. Управлінська дія u_t повинна вибиратися так, щоб функція втрат частки ринку була мінімальною. Якщо система управління повинна функціонувати протягом інтервалу часу $[0, T]$, то повні можливі втрати частки ринку визначаються інтегралом від функції втрат і оптимальне управління повинне задовольняти рівнянню

$$\int_0^T W_t(q_t^*, q_t, u_t) dt' = \min_{u_t \in U}, \quad (8)$$

в якому U є функціональним простором можливих управлінь. У разі, коли система працює в дискретному часі і повинна функціонувати n тактів, (1) має своїм аналогом рівняння

$$\sum_{t=0}^n W_t(q_t^*, q_t, u_t) dt' = \min_{u_t \in U} \quad (9)$$

В стохастичному випадку, коли поведінка системи управління через дію внутрішніх і зовнішніх випадкових чинників описується випадковими функціями часу, можна мінімізувати не саму функцію W_t , яка також стає випадковою функцією, а її математичне очікування. Математичне очікування функції втрат частки ринку $R_q = MW_q$, є ризиком. Рівняння (2) в цьому випадку перетвориться до вигляду

$$R = \sum_{t=0}^n MW(q_t^*, q_t, u_t) dt' = \min_{u_t \in U} \quad (10)$$

Знаходження оптимальних управлінських дій за допомогою рівняння (10), звичайно, можливе, якщо може бути визначено математичне очікування функції втрат частки ринку, а це має місце у разі відомих апріорних розподілів вірогідності всіх випадкових чинників (держава, конкуренти, споживачі та ін.), що впливають на систему. Оптимальні управління, що є рішенням рівняння (10), у зв'язку з цим можуть бути названі бейсєвськими управліннями.

Можна очікувати, що в ефективних системах, в яких завжди відбувається пристосування до невідомої зовнішньої дії, зустрічатимуться випадки, коли про невідому дію (позначатимемо її μ) невідомо нічого (наприклад, при появі нової конкуруючої торговельної марки), окрім області його можливих значень (позначимо її M).

В цьому випадку, мабуть, може бути застосований мінімаксний критерій, відповідно до якого оптимальні рівняння повинні обиратися з розрахунку на найсприятливіший випадок, тобто повинні задовольняти рівнянню

$$\max_{\mu \in M} R = \min_{u_t \in U} \quad (11)$$

Дотепер ми розглядали випадок, коли інтервал часу, протягом якого система управління торговельною маркою повинна функціонувати, заданий, тобто спочатку визначений, життєвий цикл торговельної марки. Інакше кажучи, відомо n . В реальних системах можна чекати, що цей час буде деякою

випадковою величиною. Хай p_n означає вірогідність того, що функціонування системи управління закінчиться в n -й момент часу, так що $\sum_{n=1}^{\infty} P_n = 1$. В цьому випадку рівняння (3) набуває вигляду

$$\sum_{t=0}^{\infty} MW_t^*(q_t^*, q_t, u_t) dt = \min_{u_t \in U} \quad (12)$$

де

$$W_t'(q_t^*, q_t, u_t) = \sum_{t=0}^{\infty} p_n W_t^*(q_t^*, q_t, u_t)$$

Аналогічна модифікація може бути зроблена стосовно рівняння (4).

Критерій оптимальності може бути побудований так, щоб в явному вигляді відображати дуалізм бренд-менеджменту: постійне вивчення невідомих параметрів і ресурсних потоків. В нашому випадку якість управління характеризується функцією втрат частки ринку. Чим менші втрати – тим ефективніше управління. Припустимо, що за наявності повної достовірної інформації про дію зовнішніх чинників суб'єкт управління завжди ухвалює правильне рішення, тоді процес вивчення невідомих параметрів об'єкту є інформаційним процесом, і його якість може характеризуватися кількістю інформації, що отримана системою про ці параметри. Тому оптимальне управління може бути визначене як управління, що мінімізує (або що максимізує) певну суперпозицію функції втрат і кількості інформації. Найпростішою суперпозицією є лінійна. Для визначення оптимального управління в цьому випадку може бути використане рівняння

$$I + \alpha R = \max_{u_t \in U} \quad (13)$$

Тут I означає кількість інформації, $\alpha < 0$ – ваговий коефіцієнт, який встановлює компроміс між прагненням скоріше вивчити об'єкт і прагненням забезпечити мінімальний ризик. Якщо розподіл вірогідності невідомої дії μ задано априорі, то I може бути визначене за Шенноном. У разі, коли априорний розподіл μ невідомий, а задана тільки область можливих значень, кількість інформації можна обчислити за Фішером. Тоді найбільш відповідною є знову мінімаксна процедура, відповідно до якої рівняння

$$\min_{\mu \in M} (I + \alpha R) = \max_{u_t \in U} \quad (14)$$

визначає оптимальне управління.

Іншим підходом подібного типу при визначенні оптимального управління на s -му етапі, коли здійснюється спроба мінімізувати ризик і одночасно максимізувати кількість інформації, є мінімізація зваженої суми

$$MW_s(q_s^*, q_s, u_s) + \alpha D(\hat{\mu}_s), \quad (15)$$

де $D(\hat{\mu}_s)$ – дисперсія оцінки невідомого чинника на s-му етапі управління. Перший член цієї суми впливає на ефективність управління як такого, другий доданок визначає ефективність отримання інформації про μ .

З наведених найпростішим є бейсівський підхід до визначення оптимального управління торговельною маркою (див. рівняння (10)).

Таким чином, можна зробити висновок, що моделювання системи управління торговельною маркою в умовах застосування оборонної маркетингової стратегії, може бути здійснене на основі принципів розрахунку систем, що стежать. При розробці системи управління торговельною маркою повинні бути задані критерії ефективності роботи цієї системи і встановлені обмеження, за яких повинна функціонувати система і має бути знайдений алгоритм функціонування системи, що відповідає заданим обмеженням.

Література

1. Дэвис С.М. Управление активами торговой марки: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 272с.
2. Диксон П. Управление маркетингом. – М.: Бином, 1998. – 420 с.
3. Sakaiya T. The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. N.Y., Kodansha America Ltd., 1991. Copyright — T.Sakaiya 1991.
4. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. – (Теория и практика менеджмента).
5. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин. – М.: Вершина, 2008. – 480 с.
6. Винкельман П. Маркетинг и сбыт: основы ориентированного на рынок управления компанией / П. Винкельман; пер. с нем. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2006. – 668 с.
7. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Маркетинговые стратегии для обеспечения роста компании и увеличения ее акционерной стоимости / П. Дойль ; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 312 с.
8. Белгородский А.А. Частота контактов с целевой аудиторией и ее влияние на эффективность кампании / А.А. Белгородский // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - №4. – С. 48 – 62. (52). – С. 4-15.
9. Горбаль Н.І. Оцінка та формування витрат на рекламну діяльність в системі маркетингу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / Наталія Ігорівна Горбаль. – Львів, 2001. – 166 с.
10. Лисиця Н.М. Соціально-економічні аспекти розвитку рекламної діяльності: монографія / Н.М. Лисиця, Я.О. Полякова. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 232 с.
11. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы: учеб. пособ. / А.Н. Матанцев. – 2-е изд., доп. – М.: Финпресс, 2007. – 416 с.
12. Полякова Я.О. Підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємства / Я.О. Полякова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Випуск 246. – Дніпропетровськ, 2008. – Т. 3. – С. 688 – 694.
13. Пономарева А.М. Рекламная деятельность: Организация, планирование, оценка эффективности: учеб. пособ. для студ. вузов / Александра Михайловна Пономарева. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д. : ИКЦ «МарТ», 2004. – 240 с. – (Реклама и журналистика).
14. Рыжкова Г.А. Метод определения эффективности маркетинговых коммуникаций

на основе иерархической модели эффектов / Г.А. Рыжкова // Вісник Укр. акад. банківської справи. – 2006. - №1. – С. 120 – 127.

15. Американские специалисты в поисках золотого ключика к исследованию эффективности PR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.commerce.net.ua/news18135.html>>.

16. Балабанова Л.В. SWOT-анализ – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова та ін. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. – 180 с.

17. Bresin S. Pratiquer le benchmarking. 1995. – 278 p.

18. Camp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989. – 312 p.

19. Using the 7 Ps for generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics/ Rafiq M., Ahmed P.K. // Market. Intell and Plann. – 1995. – 13/9. – с.4 – 15.

2.2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ

Аналіз та дослідження методів оцінки ефективності брендингу є актуальним науково-практичним завданням, вирішення якого пов'язано з багатьма проблемами. Саме бренд, та його оцінка, представляють найцінніший нематеріальний актив, що володіє певним набором цінностей для компанії, споживачів, інвесторів, суспільства в цілому. Брендінг має на увазі повернення вкладень, тому оцінка його ефективності є одним з важливих завдань, що стоять перед компанією.

Проблемам оцінки ефективності брендингу присвячено праці таких відомих зарубіжних та вітчизняних вчених як Д. Аакер [1], І. Березин [2], П. Вінкельманн [3], П. Дойль [4], О. Кендюхов [5], та інших спеціалістів. Однак, слід зазначити що на сьогоднішній день немає міцного наукового базису, однозначних показників і несуперечливих методик оцінки ефективності брендингу.

Складність в оцінці ефективності брендингу визначається безліччю чинників.

По-перше, у поведінці споживачів досить активно поводить індивідуальна підсвідомість «порахувати» яку неможливо.

По-друге, рішення про покупку приймається споживачем на індивідуальній мотиваційній основі і виявити даний факт не зможе жодне спеціальне дослідження.

По-третє, більшість методик за визначенням ефективності брендингу орієнтуються на споживачів, які були суб'єктом придбання товару (послуги).

Окрім цього, ефективність брендингу залежить не лише від самого бренду, але і цілого ряду як контрольованих, так і неконтрольованих чинників, таких як: економічна ситуація в країні, пора року, кваліфікація персоналу і тому подібне. Слід також враховувати, що ефект від брендингу може наставати не відразу і бути розтягнутим у часі.

Перш ніж зупинитися на вивченні методологічних основ оцінки ефективності брендингу, необхідно визначитися з поняттям ефективності, що

охоплює різні сфери людської діяльності. Ефективність є ключовим поняттям господарської практики. У ній виражається сукупність найбільш спільних, істотних і стійких зв'язків і стосунків з приводу отриманих результатів господарської діяльності і понесених в ході її виконання витрат. Як економічна категорія ефективність дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання [6].

В іноземній літературі поняття ефективності бізнесу та менеджменту виражається двома ключовими термінами: *efficiency* та *effectiveness*.

Першим із них виражається співвідношення між обсягом випуску продукції та необхідними для її виробництва ресурсами. Це, так би мовити, внутрішній параметр функціонування, який використовується для оцінювання економічності роботи підрозділів та організації в цілому.

Термін *effectiveness* використовується для вимірювання ступеня досягнення організацією її мети. Ефективність у цьому розумінні означає, що робота має високий рівень ефекту або результату і характеризується такими параметрами, як виконання зобов'язань, адаптивність і розвиток.

Отже, термін *effectiveness* більш повно характеризує успішність роботи, відображаючи не лише економічність виробництва продукції та послуг, а й характеристики взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яке суттєво впливає на розвиток організації [7].

Зміст ефективності брендингу можна розглядати в аспекті двох складових – комунікаційної та економічної.

Економічна ефективність відображає дію брендингу на весь спектр економічних показників, має на увазі оцінку економічної доцільності проведених вкладень і залежить зазвичай від ступеня психологічної дії брендингу на споживача.

Комунікативна ефективність брендингу визначає наскільки ефективно бренд передає цільовій аудиторії необхідну інформацію, наскільки точно формує сприятливий його образ, виражає його точку зору. Комунікативна результативність брендингу характеризує в цілому охоплення цільового ринку. Її підвищення відбувається в результаті поліпшення якості самого бренду, його змісту і форми подання.

При цьому, саме, комунікативна ефективність брендинга веде до його економічної ефективності. Лише брендинг, в якому ефективно діють комунікативні функції, може привести до очікуваного ефекту – збільшення обсягу продажу, поліпшення іміджу, підвищення знання про торгівельну марку і тому подібне.

Для визначення ефективності брендингу підприємства сьогодні пропонуються переважно методи, направлені на оцінку економічної ефективності брендингу компанії. В цілому основним блоком методів цієї групи є методи визначення вартості бренду.

Нижче наведено 11 методів оцінки вартості бренду. Ці методи загальноприйняті і давно використовуються аудиторами, консультантами і інвестиційними компаніями. Зазвичай використовується 2-3 методи і результати їх вживання перевіряються на протиріччя .

1. Метод акумуляції сумарних витрат. Даний метод вигідний своєю відвертістю: практично всі ці витрати, як правило, легко враховуються або взагалі знаходяться у вільному доступі. Недоліки методу полягають в тому, що, як ми вже говорили, ефективність таких вкладень не є чимось постійним і гарантованим. При рівних фінансових вливаннях і навіть при однаковій комунікаційній стратегії два аналогічних за якістю продукту можуть досягти абсолютно різних результатів.

У вигляді єдиної формули цей метод представляється таким чином [8]:

$$P_c^{brand} = \sum_j a_j, \quad (1)$$

де P_c^{brand} - вартість бренду;

a_j - витрати за j -м типом (дизайн, реклама, юридичне оформлення і так далі).

2. Метод розрахунку ділової репутації, або гудвіл. Метод, вочевидь, надійніший в частині розрахунків і не вимагає накладення на сукупні рекламні витрати абсолютно незрозумілу доки оцінку їх ефективності. Але, з іншого боку і досить обмежений у вживанні, бо вимагає знання ринкової вартості компанії.

Загалом математично цей метод, як правило, виражається у такому вигляді [8]:

$$P_{gw}^{brand} = K - \sum_h b_h, \quad (2)$$

де K – ринкова вартість бізнес-одиниці;

b_h - різні ідентифіковані активи (вартість основних засобів, вільні грошові кошти і так далі).

3. Метод аналізу фінансових потоків (відомий ще як метод поставленої залишкової вартості). Використання при розрахунку оцінки вільних грошових потоків в значній мірі полегшує завдання, оскільки, по-перше, не потрібно заздалегідь замовляти оцінку компанії цілком, по-друге, фінансові потоки розраховуються на основі даних балансу — офіційного і (теоретично) відкритого джерела.

Основна формула за якою розраховується вартість бренду, виглядає таким чином [8]:

$$P_{ff}^{brand} = F - \sum_l b_l, \quad (3)$$

де F - сума вільних грошових потоків;

b_l - різні ідентифіковані активи (вартість основних засобів, нерухомості, вільні грошові кошти і так далі).

4. Метод сумарної дисконтованої доданої вартості (інколи в літературі його можна зустріти під назвою методу оцінки додаткового (преміального) прибутку). Цей метод цікавий своєю економічною і маркетинговою логікою – дійсно якщо бренд покликаний збільшувати вартість товару і приносити за рахунок цього додатковий прибуток, то саме так вартість бренду і потрібно розраховувати. Недоліки цього методу полягають в необхідності покладатися

на досить неоднозначні і суб'єктивні оцінки: по-перше наскільки вдало підібраний аналог, по-друге, наскільки точно розраховано прогнозований об'єм продажів і так далі.

Проте у вигляді однієї формули метод оцінки додаткової вартості можна викласти в наступному вигляді [8,9]:

$$P_{pv}^{brand} = (\Delta y_x - \Delta y_i) * X \quad (4)$$

де $\Delta y_x, \Delta y_i$ - різниця в прибутках між товаром X і аналоговим товаром I;
X – планований об'єм продажу.

Типологія, що наводиться, дійсно є переліком найбільш поширених методів. Проте, окрім них, в літературі можна зустріти інші, менш поширені: метод балів, екстраполяція аналогічних або схожих операцій, дисконтування майбутніх прибутків, аналіз суми всіх франшиз, модель індексів, метод заміщення, метод мультиплікатора [8].

Найбільш поширеними на ринку і в літературі (особливо в Росії та Україні) можна, напевне, визнати методики розрахунку міжнародних агентств Interbrand і Brand Finance. Методика Interbrand хоча виникла в 1989г., але вже вважається однією із старіших. Вона переважно ґрунтується на методі аналізу фінансових потоків.

Відповідно до неї спочатку оцінюється прибуток компанії, яка випускає продукцію даної марки. На цьому етапі вивчаються її фінансові потоки за останні три роки, виділяється прибуток, який створює безпосередньо бренд і так далі. Тут треба відмітити, що деякі компанії, як правило не оголошують свої фінансові звіти, тому в цілях одноманітності Interbrand завжди використовує не біржеві дані, а комплексні оцінки. Потім робиться прогноз тих прибутків, які бренд принесе в майбутньому.

Це дуже важливо, оскільки гіпотетичних покупців цікавить, яку надбавку до подальших прибутків принесе оцінюваний бренд в разі купівлі, а не ті суми, які він приніс колишнім власникам.

Далі отриманий результат дисконтується відповідно до величини сили бренду. Вона виходить з фірмової 5-образної кривої Interbrand.

Спочатку експертним шляхом оцінюються сім основних – з точки зору Interbrand, зрозуміло – параметрів досліджуваної марки: лідерство, географія, стабільність, ринок, тенденція, підтримка і захист. Кожному з них привласнюються вагові коефіцієнти, в сумі ті, що дають оцінку від 0 до 100 балів за наступною схемою: лідерство – від 0 до 25 балів; географія – від 0 до 25; стабільність – від 0 до 15; ринок – від 0 до 10; тенденція – від 0 до 10; підтримка – від 0 до 10; захист – от 0 до 5.

Отримані коефіцієнти підсумовуються в параметр «сила торгівельної марки», а потім вже, через S-образну криву, обчислюється ставка дисконту. У результаті, коли прогнозні розрахунки майбутніх прибутків від бренду враховуються з отриманим дисконтом, виникає оцінка вартості бренду за версією Interbrand.

Переваги цієї методики полягають у використанні великої кількості корегуючих коефіцієнтів, що дозволяє враховувати безліч чинників, які

впливають на стан бренду. Проте велика кількість всіляких оцінок є і недоліком: дуже багато віддано на відкуп експертам і немає зовсім жодної упевненості, що всі виникаючі погрешності будуть взаємовирівнюватись.

Але найбільшим недоліком методики Interbrand вважається ігнорування специфічності різних брендів. Спеціалісти вказують на те, що до способу розрахунків Interbrand абсолютно не входять такі важливі параметри бренду, як популярність його для цільової аудиторії, лояльність покупців до нього і так далі [8].

Слід зазначити, що в усіх цих методах витрати на брендинг розглядаються як вкладення в нематеріальні активи, проте, якщо розглядати ці витрати як інвестиції в діяльність підприємства, то відповідно при оцінці ефективності брендингу стає можливим використання методів оцінки рентабельності інвестицій. З цією метою можливо використання декількох методів.

Метод визначення чистої поточної вартості. Можливість використання методу оцінки прийнятності інвестицій для оцінки ефективності брендингу на основі NPV обумовлена тим, що він володіє достатньою стійкістю при різних комбінаціях початкових умов, дозволяючи у всіх випадках знаходити економічно раціональне вирішення. Проте він все ж дає відповідь лише на питання чи сприяє аналізований варіант інвестування зростанню цінності фірми або багатству інвестора взагалі, але ніяк не говорить про відносну міру такого зростання. А цей аспект завжди має велике значення для будь-якого інвестора. Для заповнення такого пропуску використовується інший показник – метод розрахунку рентабельності інвестицій.

Другим за важливістю методом оцінки рішень стосовно капіталовкладень вважається індекс дохідності інвестицій, який ще інколи називають співвідношенням витрат і доходів. Індекс дохідності є часткою від розподілу очікуваних майбутніх грошових потоків на початкові витрати [9]. Цей показник має велике значення при оцінці ефективності, оскільки показує який прибуток принесла кожна грошова одиниця вкладена в заходи зі створення бренду (особливо беручи до уваги великий розмір інвестицій та неможливість побачити та потримати сам бренд).

В якості методу визначення ефективності брендингу може застосовуватися метод розрахунку періоду окупності інвестицій. Аналіз в даному випадку може здійснюватися на основі тимчасового чинника: чим нижче інтервал часу, тим вище ефективність і навпаки.

Таким чином, на сьогодні оцінка ефективності брендингу ґрунтується переважно на методиках оцінки його економічної функції (вартість бренду, визначення рентабельності інвестицій в бренд і так далі), які мають як свої переваги, так і недоліки. Але даний підхід є однобоким та не в повній мірі відображає сутність бренду, оскільки основу бренду складає його функціональний зміст не тільки за економічною, а й комунікативною складовою.

Більш об'єктивною є оцінка ефективності брендингу на основі функціонального підходу, тому що саме функції бренду розкривають сутність і

цільовий зміст брендинга. З цієї позиції може бути запропоновано оцінку ефективності як окремих функцій бренду, так і визначення інтегрального показника ефективності брендингу на основі функціонального підходу.

Бренд несе в собі чотири основні функції: економічну, ідентифікаційну, інформаційну та емоційну.

Ефективність економічної функції бренду, як і ефективність будь-якої іншої його функції, можна поділити на абсолютну та відносну.

Оцінку абсолютної ефективності економічної функції бренду можна розрахувати шляхом визначення різниці між додатковим грошовим потоком, створюваним брендом протягом певного періоду та витратами на брендинг протягом цього ж періоду.

Так, річна ефективність економічної функції i -го бренду без урахування конкурентів розраховується як різниця між додатковим грошовим потоком, створюваним брендом протягом року та річними витратами на брендинг:

$$AE_i^{ekf} = DGB_i - VB_i, \quad (5)$$

де AE_i^{ekf} - абсолютна ефективність економічної функції бренду;

DGB_i - річний додатковий грошовий потік, створюваний i -м брендом;

VB_i - річні витрати на брендинг.

$$VB_i = VR_i + VW_i + VP_i, \quad (6)$$

де VR_i - витрати на розробку i -го бренду;

VW_i - витрати на впровадження i -го бренду на ринок;

VP_i - витрати на підтримку i -го бренду.

Витрати на розробку бренду VR_i містять у собі головним чином витрати на створення ідеї бренду, його атрибутів, розробку концепції позиціонування, тестування.

Витрати на впровадження бренду на ринок VW_i головним чином містять у собі витрати на формування плану впровадження, на складання комунікаційного бюджету, на впровадження бренду на ринок згідно прийнятого плану, витрати на створення рекламних матеріалів, витрати на розміщення рекламних матеріалів на рекламоносіях та витрати на здійснення інших видів маркетингових комунікацій (директмаркетинг, спонсорювання, event-маркетинг тощо).

Витрати на підтримку бренду VP_i містять у собі витрати на маркетингові комунікації підтримуючого характеру. Це, головним чином, - реклама та сейлз-промоушнг.

Проте, будь-який бренд існує не у вакуумі, а у конкурентному середовищі, тому визначення абсолютної ефективності надає вкрай звужену оціночну картину, яка не відповідає повною мірою конкурентній реальності. Не коректно оцінювати ефективність брендингу у конкурентному середовищі без урахування цього середовища, тобто без співставлення з аналогічними

показниками конкуруючих брендів. Ще коректніше було б співставлення з середньою абсолютною ефективністю на ринку, на якому бренди конкурують один з одним.

Середньоринкову абсолютну ефективність економічної функції «середнього» бренду можна розрахувати за формулою:

$$\frac{\sum_{j=1}^J AE_j^{ekf} + AE_i^{ekf}}{J+1}, \quad (7)$$

де J – кількість конкуруючих брендів, представлених на ринку.

Таким чином, відносна ефективність економічної функції i -го бренду може бути розраховано як співвідношення:

$$VE_i^{ekf} = \frac{AE_i^{ekf}}{AE^{ekf}}, \quad (8)$$

Далі необхідно розрахувати ефективність ідентифікаційної, інформаційної та емоційної функцій бренду.

Абсолютну ефективність ідентифікаційної функції бренду можна розрахувати як співвідношення частки цільової аудиторії, яка здатна згадати бренд, до загальної чисельності цільової аудиторії:

$$AE_i^{idf} = \frac{K_i^c}{K_i^z}, \quad (9)$$

де K_i^c - частка цільової аудиторії, яка здатна згадати бренд (кількість осіб);

K_i^z - загальна чисельність цільової аудиторії, на яку направлена система брендингу (кількість осіб).

Для практичного використання цього методу відповідно мова буде йти про обсяг вибірки респондентів та частку респондентів, які згадали бренд.

Середня ефективність по ринку (цільовій аудиторії) може бути розрахована таким же чином, як і при визначенні середньоринкової ефективності економічної функції:

$$\frac{\sum_{j=1}^J AE_j^{idf} + AE_i^{idf}}{J+1}, \quad (10)$$

Відносна ефективність ідентифікаційної функції i -го бренду може бути розраховано як співвідношення:

$$VE_i^{idf} = \frac{AE_i^{idf}}{AE^{idf}}, \quad (11)$$

Відповідно абсолютна та відносна ефективності за інформаційною та емоційною функціями бренду розраховуються аналогічним чином.

Абсолютну ефективність емоційної функції бренду можна розрахувати як співвідношення частки цільової аудиторії, яка упевнена у тому, що товари даного бренду за якимось параметром, наприклад, співвідношенням ціна-якість, краще, ніж товари під іншими брендами, до загальної кількості цільової аудиторії.

$$AE_i^{\text{inf}} = \frac{K_i^p}{K_i^z}, \quad (12)$$

де K_i^p - частка цільової аудиторії, яка упевнена у тому, що товари даного бренду за відповідним параметром краще, ніж товари під іншими брендами (кількість осіб).

Середня ефективність інформаційної функції «середнього» бренду по ринку:

$$\overline{AE}^{\text{inf}} = \frac{\sum_{j=1}^J AE_j^{\text{inf}} + AE_i^{\text{inf}}}{J+1}, \quad (13)$$

Відносна ефективність інформаційної функції i -го бренду:

$$VE_i^{\text{inf}} = \frac{AE_i^{\text{inf}}}{\overline{AE}^{\text{inf}}}. \quad (14)$$

Емоційна функція – здатність бренду викликати певні позитивні емоції, асоціації: відчуття любові, престижності, веселості, турботи, краси, молодості, оновлення тощо.

Абсолютну ефективність емоційної функції бренду можна розрахувати як співвідношення частки цільової аудиторії, у якій досліджуваний бренд викликає позитивні емоції, до загальної чисельності цієї аудиторії:

$$AE_i^{\text{emf}} = \frac{K_i^{\text{em}}}{K_i^z}, \quad (15)$$

де K_i^{em} - частка цільової аудиторії, яка має позитивні асоціації по відношенню до даного бренду (кількість осіб).

Середня ефективність емоційної функції «середнього» бренду по ринку:

$$\overline{AE}^{\text{emf}} = \frac{\sum_{j=1}^J AE_j^{\text{emf}} + AE_i^{\text{emf}}}{J+1}, \quad (16)$$

Відносна ефективність інформаційної функції i -го бренду:

$$VE_i^{\text{emf}} = \frac{AE_i^{\text{emf}}}{\overline{AE}^{\text{emf}}}, \quad (17)$$

З урахуванням вище запропонованих показників ефективності окремих функцій бренду може бути запропоновано інтегральний показник ефективності брендингу на основі функціонального підходу:

$$IEB_i^f = r_1 VE_i^{\text{ekf}} \times r_2 VE_i^{\text{inf}} \times r_3 VE_i^{\text{df}} \times r_4 VE_i^{\text{emf}} \quad (18)$$

де r_1, r_2, r_3, r_4 - коефіцієнти значущості відповідних функцій брендингу, які встановлюються експертним шляхом. $\sum_{i=1}^4 r_i = 1$.

Але найбільш повну та наочну картину ефективності брендингу на основі функціонального підходу можна отримати проранжувавши бренди за рівнем інтегрального показника ефективності на основі функціонального підходу, що може бути оформлено в табличній формі:

Таблиця 1

Ефективність брендингу

Назва бренду	Відносна ефективність за функціями				Інтегральний показник	Ранг
	економічна	ідентифікаційна	Інформаційна	емоційна		
I						
...						
...						
I						

В цілому, узагальнюючи вищевикладене можна зробити наступні висновки:

1. На сьогодні для оцінки ефективності брендингу, у вітчизняній і зарубіжній практиці, не існує єдиної узгодженої думки стосовно методів її визначення.

2. Існуючі методи оцінки ефективності брендингу розрізнені і не мають єдиної уніфікованої форми. Вони призначені для реалізації певної конкретної мети і не забезпечують цілісної системи показників і критеріїв оцінки.

3. Дослідження показують, що ефективність брендингу необхідно вимірювати не лише економічними категоріями. Велике значення набуває оцінка ефективності брендингу на основі аналізу його не економічних функцій.

4. Перспективним методологічним підґрунтям визначення ефективності брендингу є функціональний підхід.

5. Запропонована система показників оцінки ефективності окремих функцій бренду та інтегральний показник ефективності брендингу на основі функціонального підходу більш комплексно розкривають цільову змістовність брендингу, дозволяють виявляти сильні та слабкі боки бренду у порівнянні з брендами-конкурентами.

Література

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.: ил. – (серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Березин И.С. Маркетинговий аналіз. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. – 3-е издание М.: Вершина, 2008 – 480 с.
3. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт: основы ориентированного на рынок управления компанией / Пер. с нем. Изд. Дом Гребенникова, 2006. – 668 с.

4. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. - 480 с.: ил. - ISBN 5-318-00226-9
5. Кендюхов О.В. Брендинг: проблема схвалення оптимальних рішень // Економічний вісник Донбасу. - 2008. - №3. - С. 93
6. Краснов А.Н. Эффективность как фундаментальная экономическая категория [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1865>. — Назва з екрану.
7. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.06.01 / Олександр Володимирович Кендюхов — Донецьк, 2006. — 480 с
8. Кутлалиев А. Эффективность рекламы / А. Кутлалиев, А.Попов – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 416 с.
9. Пересада А. А. Проектне фінансування: Підручник. / А.А. Пересада, Т.В. Майорова, О.О. Ляхова — К.: КНЕУ, 2005. — 736 с.

2.3. МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційний розвиток підприємств України на сьогодні має здебільшого реактивний характер. Обмеженість інвестиційних ресурсів підприємств та відсутність досвіду організації процесу управління інноваційним розвитком призводить до безсистемності та неефективності інноваційних процесів. Разом із тим жорстка внутрішня та міжнародна конкуренція, зростаючі запити споживачів, мінливе ринкове середовище, прискорений технологічний прогрес потребують від промислових підприємств безперервного та стійкого інноваційного розвитку, який за таких умов не може здійснюватися без виваженої маркетингової стратегії. У цьому контексті надзвичайної актуальності набуває теоретико-методологічне обґрунтування формування маркетингової стратегії інноваційного розвитку як держави в цілому, так і її підприємницьких структур і, насамперед тих підприємств, які формують промисловий комплекс країни.

Недостатня розробленість маркетингових стратегічних підходів до організації та здійснення інноваційної діяльності змушує підприємства реалізовувати короткострокові інноваційні цілі, спрямовані в основному на часткове поліпшення виробничої або організаційної діяльності, та не дозволяє повною мірою використовувати їх інноваційний та маркетинговий потенціали. Ця проблема набуває особливої актуальності в машинобудуванні, інноваційний розвиток якого є базовим для багатьох галузей, у тому числі і для підприємств легкої промисловості.

На сьогодні в науковій думці ще не сформовано чіткої відповіді щодо ролі маркетингової стратегії та її впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств. Дискусії точаться навколо окремих проблем, так в періодичній та спеціальній економічній літературі багато уваги приділяється

загальнотеоретичним питанням щодо маркетингу та маркетингової діяльності підприємства, а також практичного застосування маркетингу як функції управління та концепції менеджменту в діяльності промислових підприємств. Ці питання розкриваються в наукових працях Г. Абрамшвілі, Л. Балабанової, Б. Бермана, В. Герасимчука, С. Гаркавенко, В. Демідова, Дж.Р. Еванса, П. Зав'ялова, С. Ілляшенка, О. Кендюхова, Ф. Котлера, І.Кретьова, Є. Крикавського, Т. Левітта, А. Павленка, Є. Савельєва, О. Телетова, Н. Чухрай та інших авторів. Над формуванням маркетингових стратегій як на макрорівні, так і на рівні окремого підприємства працювали такі вчені, як: І. Ансофф, С. Ілляшенко, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Пітерса, М. Портер, Д. Траут, П. Хейне та інші. Питання щодо інноваційного процесу, інноваційної діяльності, інноваційного розвитку на рівні підприємств та економічних основ їх управління висвітлювались в працях В. Геєця, С. Ілляшенка, М. Кондратьєва, О. Орлова, П. Перерви, З. Румянцевої, М. Соломатіна, В. Стадник [5], Б. Твісса, Р. Фостера, Н. Чухрай, І. Шумпетера та інших. Слід зазначити, що деякі вітчизняні вчені намагалися розв'язувати проблему поєднання маркетингової та інноваційної складової діяльності підприємства, це: С. Ілляшенко [1], Є. Крикавський, П. Перерва, О. Телетов, Н. Чухрай та деякі інші. Наукові праці цих вчених-економістів та управлінців у сфері теорії та практики маркетингу, стратегічного управління та інноваційної діяльності послужили теоретичною та методологічною базою дослідження. Проте в їх працях не знаходило відображення маркетингове стратегічне планування інноваційного розвитку.

Крім того залишаються невирішеними питання теоретичного та науково-методичного забезпечення процесів формування та реалізації маркетингових стратегій в контексті управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Вирішення цих питань дозволить інноваційно-активному підприємству розробляти маркетингову стратегію інноваційного розвитку та своєчасно її корегувати.

Метою цього дослідження було визначити сучасний стан та окреслити перспективи інноваційного розвитку українських промислових підприємств за використання маркетингового підходу до управління їх діяльністю.

Відповідно до мети нами були сформульовані такі основні завдання:

- дослідити сучасний стан економічного розвитку промислових підприємств України та Хмельницької області;
- проаналізувати сучасні проблеми в управлінні інноваційним розвитком промислових підприємств України та Хмельницької області;
- визначити напрями інтегрування маркетингової та науково-технічної складових управління промисловим підприємством.

Забезпечуючи роботою більше, ніж одну чверть населення України промисловість формує більше 40 % ВВП країни. Її провідна роль в економіці України визначається, перш за все, тим, що, вона є найбільш активним

чинником науково-технічного прогресу і розширеного відтворення в цілому, бо саме промисловість забезпечує всі галузі народного господарства знаряддями праці, новими матеріалами та новітніми технологіями. Від рівня розвитку індустрії залежить технічний рівень виробництва, структура господарства, територіальна організація і, в решті-решт, життєвий рівень населення.

На основі інформації, наданої Державним комітетом статистики України, проаналізуємо основні показники розвитку промисловості України за 2000-2010 рр. (табл. 1). З даних, поданих у таблиці можна зробити висновок, що з 2000 р. до 2008 р., спостерігалось постійне зростання економічних показників діяльності промислових підприємств. Так, за період 2002-2008 рр. відбулося зростання рентабельності операційної діяльності промислових підприємств на 2,3%, зменшилась частка збиткових підприємств на 7,15%.

Можна було б сподіватися подальшого стрімкого зростання промислового виробництва в Україні, але загальноекономічна криза суттєво вплинула на цю сферу діяльності. Впродовж 2009 р. за всіма галузями промисловості України спостерігалось падіння обсягів реалізованої промислової продукції проти попереднього року на 12,1%.

Рентабельність операційної діяльності у 2008 р. знизилась проти 2007 р. на 0,9%, а у 2009 р. порівняно з 2008 р. – на 3,2%, порівняно з 2007 р. – на 4,1%, що характеризує динаміку розвитку промислового виробництва як негативну. Частка збиткових підприємств у 2008 р. збільшилась на 6% порівняно з попереднім роком, у 2009 р. спостерігалась тенденція до збільшення частки збиткових промислових підприємств порівняно з 2008 р. ще на 2%. За кількістю збиткових підприємств у 2009 р. Україна вийшла на рівень 2000-2001 рр. Отже цілком закономірним стало і скорочення кількості найманих працівників у 2009 р. на 9,5% порівняно з 2008 р. або на 336,1 тис. осіб. Про негативні тенденції, до яких призвела всесвітня економічна криза, також свідчить і такий показник, як індекс промислової продукції, зростання якого стабільно відбувалося до 2008 р. (коли він становив 94,8%), а вже у 2009 р. спостерігається його падіння до 78,1% [3].

Основні показники розвитку промисловості України

Показники	Значення показників за роками										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Обсяг реалізованої продукції промисловості у порівнянних цінах, млн грн	182718,3	210842,7	229634,4	289117,3	400757,1	468562,6	551729,0	717076,7	917035,5	806550,6	1065108,2
Основні засоби промисловості (у порівнянних цінах, на кінець року), млн грн	285328,0	272407,2	339259	362598	420080	456738	525222	660369	760194	970942	
Основні засоби підприємств промисловості (у фактичних цінах, на кінець року), млн грн.								644767	737514	940320	1065270
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	4,8	3,7	2,6	3,3	4,7	5,5	5,8	5,8	4,9	1,8	3,6
Частка збиткових підприємств, %	42	41	42	40	38	37	35	33	39	40	41
Середньорічна кількість найманих працівників у промисловості, тис. осіб	4461,8	4267,2	4063,5	3943,6	3941,2	3913,3	3851,9	3690,0	3527,1	3191,0	

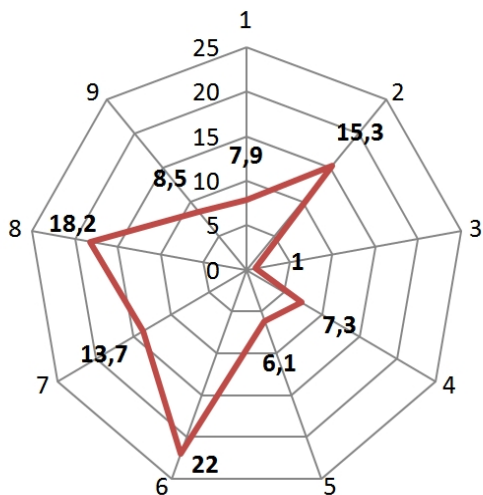
Продовження табл. 1

Показники	Значення показників за роками										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Середньорічна кількість штатних працівників у промисловості, тис. осіб								3287	3188	2851	2842
Середньорічна номінальна заробітна плата найманих працівників у промисловості, грн	291,16	375,16	455,85	553,59	697,42	912,83	1144,59	1554	2017	2117	2580
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн.								43700,9	20243,2	-4788,1	26845,9

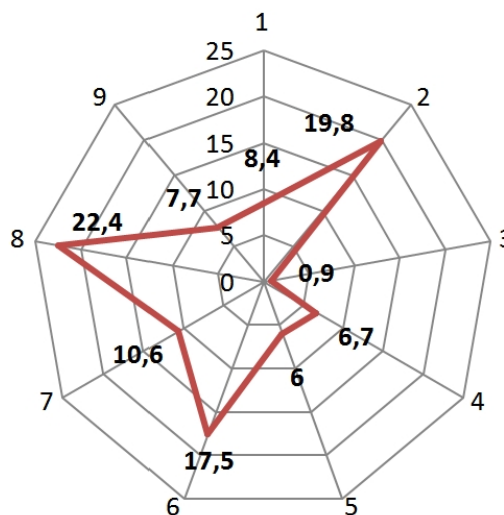
* - порожні клітинки – дані відсутні або є суперечними

Джерело: складено автором на основі [3]

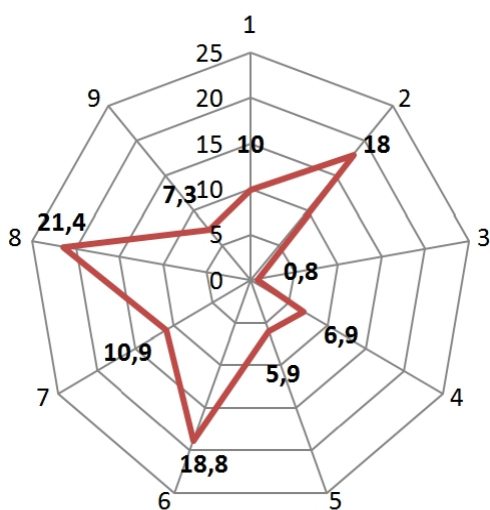
Визначимо питому вагу реалізованої продукції галузей промисловості в загальному розподілі обсягу реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2007, 2009-2010 роках, дані наведені на рис. 1. Зважаючи на економічну кризу, що відбулася у 2008 році, показники цього року при аналізі розподілу обсягів реалізованої промислової продукції за видами діяльності ми проігноруємо.



2007



2009



2010

1. Добувна промисловість
2. Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів
3. Легка промисловість
4. Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення
5. Хімічна та нафтохімічна промисловість
6. Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів
7. Машинобудування
8. Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води
9. Інші

Рис. 1. Розподіл обсягу реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2007, 2009, 2010 роках (% до загального обсягу)

Джерело: складено автором на основі [3]

Таким чином, найбільша питома вага в обсязі реалізованої у 2010 р. продукції, припадає на виробництво та розподілення електроенергії, газу та води (22,4%). Друге місце посідає харчова промисловість, – майже п'ята частина загального обсягу реалізації. На третю позицію з 17,6% вийшла металургійна промисловість, тоді, як питома вага реалізованої продукції машинобудування до загального обсягу промислової продукції України

становить 10,6% та посідає четверте місце серед основних видів діяльності після виробництва і розподілення електроенергії, газу, води; виробництва харчових напоїв і тютюнових виробів; металургійного виробництва й виробництва готових металевих виробів. В порівнянні з 2008 р. питома вага реалізованої продукції машинобудування зменшилася на 2,7%.

У 2009 р. обсяг реалізованої продукції машинобудування значно скоротився, і за січень цього ж року становив 3 709,3 млн грн, що на 52,3% менше, ніж за січень 2008 р. В тому числі виробництво машин та устаткування – на 31,4%, електричного, електронного та оптичного устаткування – на 19%, транспортних засобів – на 68,5% [6].

Проте, найбільш нищівного удару економічна криза нанесла такій галузі народного господарства, як легка промисловість. Її обсяги реалізації «не дотягують» навіть до одного відсотка.

Таким чином, з одного боку, впродовж 2000-2008 рр. в цілому спостерігалася тенденція до економічного зростання, але при цьому у 2002, 2005, 2008, 2009 та 2010 рр. спостерігалось скорочення індексів фізичного обсягу ВВП та обсягу продукції промисловості. Впродовж 2005-2008 рр. обсяг реалізованої продукції промисловості (у фактичних цінах), відповідно, становив 468 562,6 млн грн, 551 729,0 млн грн, 717 076,7 млн грн, 916 618,3 млн грн [6]. І хоча спостерігалось зростання виробництва в цілому, проте досягалося це за рахунок більш інтенсивного використання застарілих потужностей, та використання енерго- та матеріалоемних технологій.

Слід зазначити, що тенденції, які склалися на рівні держави, є притаманними практично для всіх регіонів України, саме тому вони потребують більш детального аналізу, який можна зробити на прикладі промислових підприємств Хмельницької області.

Хмельниччина має потужний промисловий сектор економіки. Частка промислової продукції у загальному випуску галузей економіки становить майже 40%. У промисловості створюється чверть валової доданої вартості області, на її підприємствах зосереджено близько третини основних засобів. У промисловості в 2010 р. було зайнято 54,31 тис. осіб, або 21,7% загальної кількості найманих працівників Хмельниччини.

Промисловість Хмельниччини має багатогалузеву структуру.

За підсумками 2010 р. у галузі зафіксовано приріст виробництва – 4,9% (в цілому по Україні – 11,2%). Збільшення випуску продукції спостерігалось у більшості основних видів промислової діяльності, зокрема, у легкій промисловості (на 52,5%), машинобудуванні (на 14,8%), хімічній та нафтохімічній промисловості (на 8,5%), металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів (на 5,6%), виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (на 2,7%), виробництві та розподіленні електроенергії, газу та води (на 2,1%). (Проте слід зазначити, що такі темпи приросту розраховуються я стосовно 2009 р., коли було зафіксоване значне падіння зазначених показників в наслідок економічної кризи.)

Основні показники розвитку промисловості області знайшли відображення у табл.2.

Таблиця 2

Основні показники розвитку промисловості Хмельниччини

Показники	Роки				
	2000	2005	2008	2009	2010
Обсяг реалізованої промислової продукції (у фактичних цінах), млн грн.	...	5127,5	11126,6	10141,0	11789,4 ²
Основні засоби промисловості (у фактичних цінах; на кінець року), млрд. грн.	5,2	10,2	17,1	17,6	18,0
Рентабельність (збитковість) операційної діяльності промислових підприємств, відсотків	-1,4	3,4	5,2	4,1	3,7 ²
Частка збиткових підприємств, відсотків	48,6	37,8	41,9	41,5	41,7 ²
Середньорічна кількість найманих працівників у промисловості ¹ , тис.	95,6	65,0	61,8	54,1	54,3
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників у промисловості ¹ , грн.	218,2	775,8	1724,0	1804,3	2171,2

¹ До 2009р. включно дані наведено без урахування найманих працівників статистично малих підприємств та зайнятих у фізичних осіб-підприємців, у 2010р. – по підприємствах, установах, організаціях та їхніх відокремлених підрозділах із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб.

² Без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності.

Джерело: складено автором на основі [4]

Подані у табличній формі дані можна проілюструвати у вигляді діаграм (рис.2).

Поряд із цим скоротились обсяги продукції в обробленні деревини та виробництві виробів з деревини (крім меблів) (на 11,1%), целюлозно-паперовому виробництві; видавничій діяльності (на 5,5%), виробництві іншої неметалевої мінеральної продукції (на 1,3%).

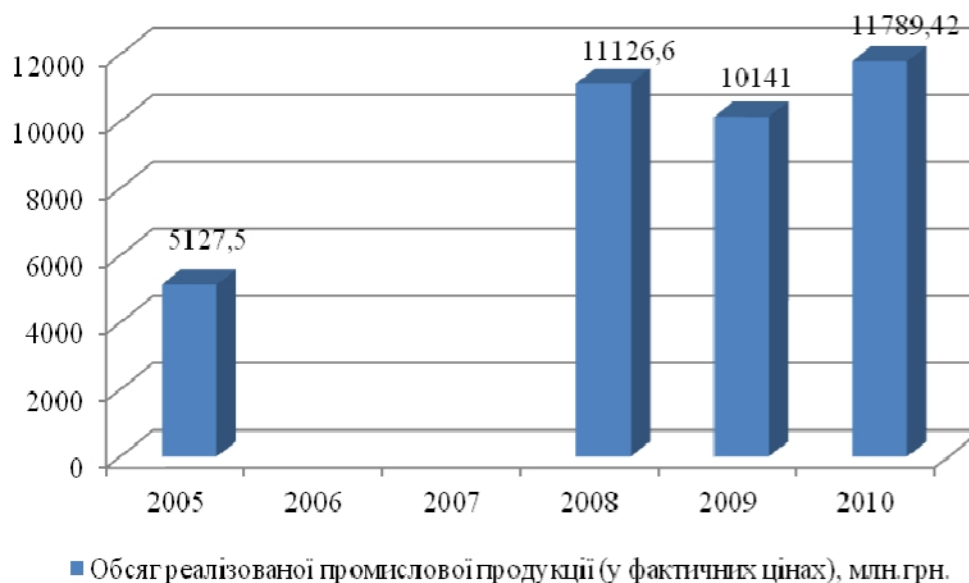


Рис. 2. Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції підприємствами Хмельниччини за 2005 р, та 2008-2010 рр. (у фактичних цінах)

Джерело: складено автором на основі [4]

У 2010 р. було вироблено більше, ніж у попередньому році тканин, для жінок і дівчат – костюмів, брюк та бриджів, суконь та сарафанів, спідниць та спідниць-брюк, для чоловіків та хлопців – брюк та бриджів, а також взуття, резервуарів та цистерн металевих місткістю понад 300 л, котлів центрального опалення, пługів відвальних, трансформаторів електричних, апаратури електричної високовольтної, проводів та кабелів електричних низьковольтних на напругу до 1000 В, меблів дерев'яних для умеблювання інтер'єру житлових приміщень, електроенергії, видобуто пісків природних, гальки, гравію, щебеню та каменю дробленого. Серед продуктів харчування збільшено випуск свинини свіжої (парної) чи охолодженої та мороженої, масла вершкового, сирів жирних, цукру білого кристалічного, вод натуральних мінеральних негазованих тощо.

Водночас, не досягнуто рівня 2009 р. з випуску ковдр та пледів, одягу верхнього трикотажного, білизни постільної, виробів вогнетривких, цементу, цегли керамічної невогнетривкої будівельної, металоконструкцій будівельних збірних, борін дискових, апаратури електричної низьковольтної, телевізорів, меблів кухонних. Серед продуктів зменшився випуск яловичини і телятини свіжих (парних) чи охолоджених та морожених, молока обробленого рідкого, борошна, круп, пива, вод натуральних мінеральних газованих.

Надана інформація свідчить про те, що у 2010 р. підприємствами Хмельниччини були подолані кризові явища і вони значно збільшили порівняно з 2009 р. темпи виробництва та реалізації продукції.

У той же час відносно не високою залишається рентабельність операційної діяльності промислових підприємств (3,7% у 2010 р.), хоча цей показник дещо перевищує середнє значення по Україні (3,6% у 2010 р.).

Впродовж останніх років відносно стабільною залишається частка збиткових підприємств (41,7% у 2010 р.), незначно перевищуючи цей показник в середньому по Україні (41% у 2010 р.). Взагалі наявність збиткових підприємств є негативним фактором економічного розвитку, що свідчить про неспроможність як підприємців та управлінців адаптуватися до мінливих ринкових умов, так і про недосконалість законодавчої бази, особливо у сфері оподаткування.

У розвитку сучасного промислового виробництва важко переоцінити роль науково-технічного прогресу (НТП). Найважливіше значення своєчасного використання досягнень НТП як у діяльності окремих підприємств, так і у функціонуванні економіки в цілому, неодноразово підкреслювалося вітчизняними та зарубіжними економістами.

Під інноваційним розвитком загальноприйняте розуміти сукупність безперервно здійснюваних у просторі та часі якісно нових, прогресивних змін. Щодо діяльності підприємств, то нами **інноваційний розвиток** визначається як *безперервний процес, під час якого відбувається безупинний пошук нових технологій, матеріалів, інших видів ресурсів, їх подальше використання в діяльності господарюючого суб'єкта задля забезпечення максимального задоволення потреб і запитів споживачів найбільш ефективним способом та створення конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі; інноваційне підприємство, під яким ми пропонуємо розуміти те підприємство,*

товари і послуги котрого є конкурентоспроможними на міжнародних, регіональних та/або глобальних ринках, що передбачає відповідність його стратегії інноваційній моделі розвитку. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств можна оцінити за рівнем впровадження інновацій.

У 2010 р. на Хмельниччині спостерігалось суттєве поживлення інноваційної активності, зокрема, такою діяльністю у промисловості займалося 60 підприємств, або 16,9% загальної кількості обстежених промислових (у 2009 р. – 23 підприємства, або 6,1%) (табл. 3, рис. 3). Частка інноваційно-активних промислових підприємств у загальній їх кількості була вищою, ніж у більшості регіонів, що забезпечило Хмельниччині 7 місце серед регіонів України (у 2009 р. посіла останнє місце).

Таблиця 3

Інноваційна активність промислових підприємств Хмельниччини
за напрямами проведених інновацій: 2005, 2008, 2009, 2010

	2005		2008		2009		2010	
	усього	відсотків до загальної кількості промислових підприємств	усього	відсотків до загальної кількості промислових підприємств	усього	відсотків до загальної кількості промислових підприємств	усього	відсотків до загальної кількості промислових підприємств
Кількість підприємств, що займались інноваційною діяльністю	21	6,5	16	4,2	23	6,1	60	16,9
з них витрачали кошти за напрямами інноваційної діяльності								
дослідження і розробки	3	0,9	1	0,3	1	0,3	1	0,3
внутрішні НДР	1	0,3	–	–	–	–
зовнішні НДР	–	–	1	0,3	1	0,3
придбання нових технологій ¹	2	0,6	–	–	–	–	–	–
придбання машин, обладнання, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з впровадженням інновацій ²	8	2,5	9	2,3	17	4,5	38	10,7
виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, впровадження нових методів їх виробництва ³	10	3,1
маркетинг, реклама ³	8	2,5
інші	6	1,9	4	1,0	4	1,1	17	4,8

¹ Тут з 2007р. – придбання інших зовнішніх знань.

² Тут з 2007р. – придбання машин, обладнання та програмного забезпечення.

³ Тут з 2007р. – показник віднесено до інших.

Джерело: складено автором на основі [4]

За видами економічної діяльності найбільша частка інноваційно-активних підприємств припадає на підприємства переробної промисловості, а саме підприємства з виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції (28,0% обстежених підприємств даної галузі), харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (24,1%), машинобудування (19,0%).

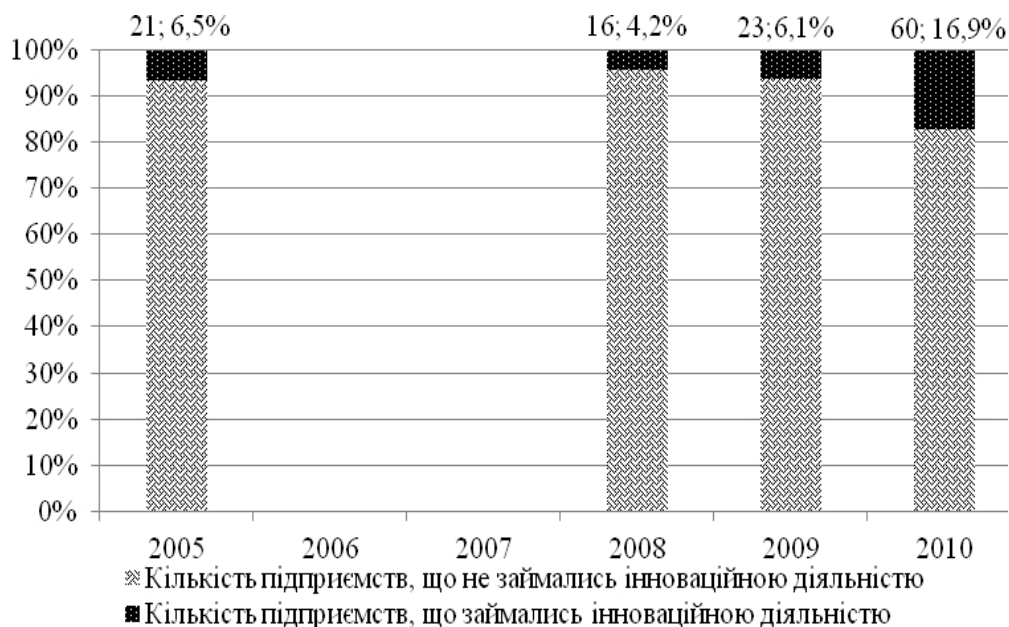


Рис. 3. Розподіл підприємств щодо їх участі в інноваційній діяльності
Джерело: складено автором на основі [4]

Меншою, ніж у середньому по області, була питома вага таких підприємств у виробництві та розподіленні електроенергії, газу та води – 15,6%, у легкій промисловості, металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів – по 14,3%, у целюлозно-паперовому виробництві; видавничій діяльності – 7,7%, хімічній та нафтохімічній промисловості – 6,7%, добувній промисловості – 6,3%, в обробленні деревини та виробництві виробів з деревини, крім меблів, – 5,6%.

Серед адміністративних одиниць вищу за середню по області інноваційну активність виявили підприємства 2 міст та 14 районів, зокрема, у Віньковецькому, Старокостянтинівському, Теофіпольському, Чемеровецькому районах інноваційні роботи виконували більше, ніж половина підприємств. При цьому підприємства м. Нетішина та Славутського, Старосинявського і Шепетівського районів взагалі не займалися такою діяльністю.

На інноваційну діяльність у 2010 р. 51 підприємства витратили 749,61 млн грн (у 2009 р. відповідно 20 та 1086,0 млн грн), найбільше з яких витрачено підприємствами Кам'янець-Подільського району (683,6 млн грн, або 91,2% загального обсягу інноваційних витрат) та м. Славути (відповідно 42,5 млн грн та 5,7%). Ліва частина інноваційних витрат (97,2%) припадала на підприємства з виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції.

Із загального обсягу витрат найбільше коштів витрачено загалом на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій, – 690,8 млн грн.

На придбання машин, обладнання та програмного забезпечення для виробництва нових або значно вдосконалених продуктів та процесів витрачено 58,7 млн грн, на придбання зовнішніх науково-дослідних розробок (НДР) – 17,5 тис.грн.

Основним джерелом фінансування інновацій були залучені та запозичені кошти, зокрема, кредитів (500,9 млн грн) та іноземних інвесторів (214,0 млн грн). Ці кошти використовували 5 підприємств.

За рахунок власних коштів, обсяг яких склав 31,9 млн грн, здійснювали нововведення 47 інноваційно-активних підприємств (78,3%): в основному підприємства з виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції (майже кожне друге підприємство галузі), харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (кожне четверте), металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів (12,8%), машинобудування (11,9%). Державну підтримку у розмірі 2,7 млн грн отримали 4 підприємства з виробництва та розподілення електроенергії, газу та води.

Кінцевим результатом інноваційної діяльності є, насамперед, розробка та впровадження нових виробничих процесів і створення та освоєння технологічно нової чи значно удосконаленої продукції.

Із загальної кількості інноваційно-активних підприємств Хмельниччини 95,0% були успішними інноваторами (16,0% обстежених підприємств), а саме, впроваджували у виробництво нові або значно вдосконалені види продукції та технологічні процеси.

У 2010 р. в області 21 підприємством (35,0% інноваційно-активних) освоєно виробництво 36 видів інноваційної продукції, у т.ч. 13 – нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів тощо. Слід відмітити, що лише одне підприємство впровадило 2 найменування продукції, що була виключно новою для ринку. Для значного підвищення ефективності виробництва власної продукції, продуктивності праці та поліпшення якості виробів, зниження витрат на їх виготовлення 35 підприємств (58,3% інноваційно-активних) впровадили 42 нових технологічних процеси, з них 19 (45,2%) – спрямовані на економне використання матеріалів та енергоресурсів (табл. 3). Найактивніше технологічне оновлення виробництва здійснювали підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів і виробництва та розподілення електроенергії, газу та води.

Нові методи продажу освоїло (здійснювали маркетингову інновацію) 12 підприємств. У свою чергу нові організаційні методи в діяльності підприємства, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків упровадили (здійснювали організаційну інновацію) 23 підприємства.

У 2010 р. інноваційну продукцію реалізували 28 підприємств на суму 32,3 млн грн (0,3% загального обсягу промислової продукції), з неї 40,8% реалізовано підприємствами машинобудування (13,2 млн грн), 32,4% – з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (10,5 млн грн), 16,4% – з виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції (5,3 млн грн). Продукцію, що була новою або суттєво вдосконаленою для ринку, поставляло лише одне підприємство машинобудування, обсяг якої становив 0,6 млн грн (у 2009р. – 3 підприємства та 2,1 млн грн). Продукцію, що була новою для підприємства (вже виготовлялася на інших підприємствах, але є новою або істотно поліпшеною для даного підприємства) реалізовували 27 підприємств (31,7 млн грн). За межі України інноваційну продукцію поставили 5 підприємств на суму 2,0 млн грн, з якої до країн СНД – на 1,9 млн грн (у 2009р. – 14,5 млн грн і 13,2 млн грн).

Відповідно до міжнародних рекомендацій, додатково вивчалось питання щодо інноваційної активності промислових підприємств протягом 3-х років (2008–2010рр.). Загалом у цей період інноваційною діяльністю в промисловості займалося 68 підприємств (або 19,1% обстежених), 75,0% із яких придбали машини, обладнання та програмне забезпечення, 20,6% підприємств займались навчанням та підготовкою персоналу, по 2,9% підприємств придбали зовнішні НДР та займались ринковим запровадженням інновацій та 1,5% – здійснювали внутрішні НДР (рис. 4).

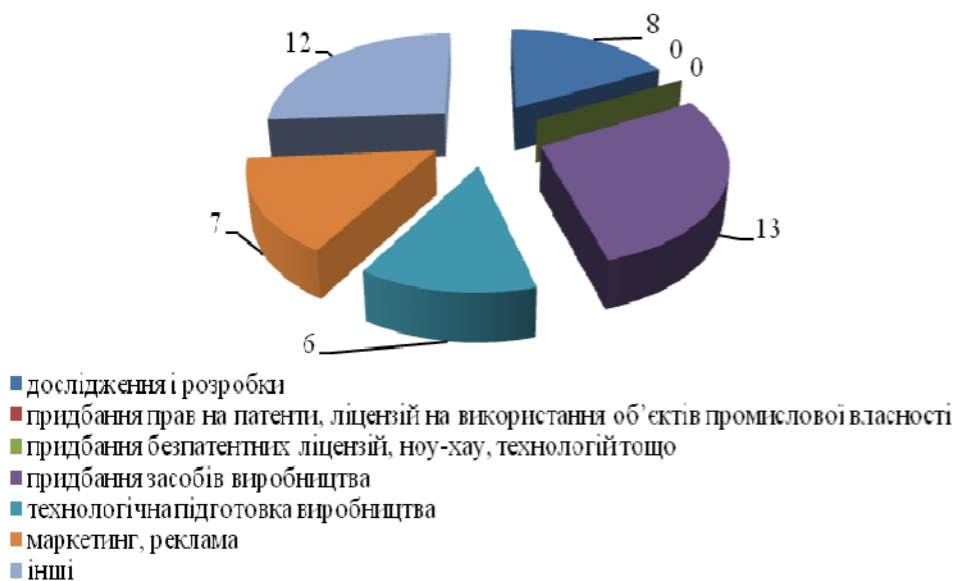


Рис. 4. Структура інноваційної діяльності підприємств Хмельниччини за напрямами проведених інновацій (2010 р.)

Джерело: складено автором на основі [4]

Динаміка змін структури інноваційної діяльності підприємств Хмельниччини за напрямами проведених інновацій наведена на рис. 5.

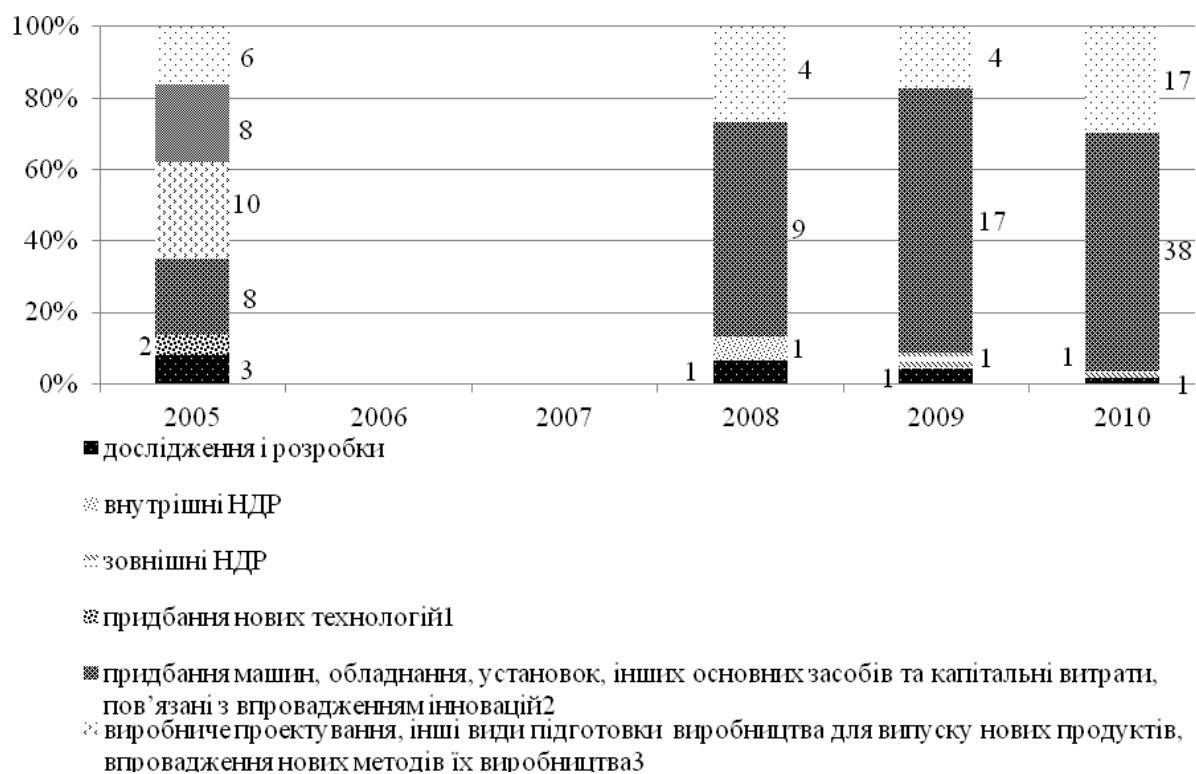


Рис. 5. Динаміка змін структури інноваційної діяльності підприємств Хмельниччини за напрямками проведених інновацій
Джерело: складено автором на основі [4]

У 2008–2010 рр. інновації впроваджували 64 підприємства (або 18,0% обстежених), у т.ч. 29 – інноваційні види продукції, з них лише одне – нову продукцію виключно для ринку та 28 – нову лише для підприємства.

Нові або суттєво вдосконалені інноваційні процеси впровадили 49 (13,8%) підприємств (усі запровадили нові або суттєво поліпшені методи виробництва продукції), 2 (0,6%) – нові або вдосконалені методи логістики, доставки або розповсюдження продукції, 1 (0,3%) – нову або вдосконалену діяльність з підтримки процесів (системи матеріального обслуговування або операції щодо закупівель, обліку або розрахунків). Зміни у дизайні самої продукції чи її пакуванні, розміщенні, просуванні на ринку чи ціноутворенні випробували на практиці 19 підприємств (5,3%). Нові організаційні методи у свою діяльність запровадили 27 підприємств (7,6%).

Проведений нами аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств як України в цілому, так і в Хмельницькій області, дозволив виявити і згрупувати середовищні чинники і фактори, що впливають на інноваційну активність підприємства. Наші узагальнення подані у вигляді таблиці (табл. 4)

Таблиця 4

Середовищні чинники, що впливають на інноваційний розвиток підприємства

Ознаки класифікації	Екзогенні	Ендогенні
Спонукальні	<ol style="list-style-type: none"> 1) приналежність до інвестиційнопривабливої галузі; 2) мотиваційний механізм, що створюється державою; 3) високий рівень конкуренції на обраному сегменті ринку; 4) формування інфраструктури інноваційної діяльності в країні; 5) можливість надання податкових та амортизаційних пільг, субсидій або субвенцій з боку державних органів влади; 6) розвиток венчурного бізнесу тощо 	<ol style="list-style-type: none"> 1) інноваційна корпоративна культура; 2) інноваційний стиль керівництва; 3) мотиваційний механізм інноваційної діяльності, що створюється на підприємстві; 4) організаційний механізм інноваційної діяльності; 5) маркетингове забезпечення і супровід інноваційної діяльності; 6) формування інфраструктури інноваційної діяльності на підприємстві; 7) наявність фінансових ресурсів та/або доступу до них; 8) можливість отримати податкові пільги, субсидії або субвенції; 9) високий виробничо-технічний потенціал; 10) високий інтелектуальний потенціал; 11) спроможність керівників підприємства і персоналу усвідомлювати та оцінювати економічні, соціальні й технологічні зміни у зовнішньому середовищі; 12) орієнтація керівників підприємства на довгострокову перспективу та наявність чітких стратегічних цілей; 13) розвинена система збуту та маркетингу, спроможна досліджувати та оцінювати ринкові ідеї, уміння аналізувати та реалізовувати нові ідеї тощо

Продовження табл. 4

Ознаки класифікації	Екзогенні	Ендогенні
Стримувальні	<p>1) нерациональне використання наявних ресурсів; 2) недосконала система фінансових преференцій, що не орієнтується на створення цінності вищих технологічних рівнів; 3) недосконалість та невпорядкованість нормативно-правової бази, зокрема Закону України «Про інноваційну діяльність»; 4) недосконала інноваційна інфраструктура; 5) орієнтація закордонних інвестицій на нижні ланки технологічних укладів вітчизняної економіки; 6) недосконалість технологій, що використовуються на III-IV технологічному укладі; 7) низька ефективність національних структур підтримки інноваційної діяльності; 8) недосконала система освітніх програм; 9) відсутність соціогуманітарних передумов в рамках національної інноваційної системи; 10) неврегульованість питань, що пов'язані з охороною інтелектуальної власності; 11) погіршення стану матеріально-технічної бази досліджень; 12) недостатній рівень інформатизації суспільства тощо</p>	<p>1) нестача ресурсного потенціалу і відсутність доступу до джерел його поповнення; 2) відсутність зв'язків і комунікацій між функціональними підрозділами підприємства щодо створення інноваційної продукції та її реалізації; 3) відсутність творчого середовища для реалізації пропозицій інноваційно-активного персоналу; 4) відсутність ефективного мотиваційного механізму інноваційної діяльності; 5) відсутність на підприємстві структурних підрозділів, що займаються дослідженнями та розробками; 6) недостатній рівень або відсутні маркетингове забезпечення і супровід інноваційної діяльності; 7) консервативний стиль керівництва; 8) відсутність у керівників підприємств синтетичної управлінської компетенції, що здатна на системних основах управляти інноваційним процесом створення цінності на підприємстві; 9) протидія впровадженню на підприємствах системного підходу до управління процесами діяльності, систем менеджменту якості сертифікованих за міжнародними стандартами та інших організаційно-управлінських інновацій; 10) недосконала система діагностики вимог зовнішніх споживачів відносно кінцевої цінності, що виробляється суб'єктом господарювання.</p>

Джерело: доробок автора

Подані фактори згруповані нами за такими напрямками: фактори, що спонукають підприємство до інноваційного розвитку, та фактори, що спричинюють йому опір. Крім того всі ці фактори мають екзогенне або ендогенне походження. З наведеної інформації можна зробити низку висновків:

- підприємства меншою мірою потребують підтримки з боку держави, скоріше це лежить у сфері регулювання інноваційної діяльності, законодавчого забезпечення та створення ефективного механізму реалізації законодавчих актів у сфері інноваційної політики

- більшість спонукальних факторів має ендогенний характер, тобто залежить від керівництва підприємства, рівня підготовки персоналу, наявності відповідних мотиваційних чинників та механізмів заохочення трудового колективу до здійснення інноваційної діяльності; створення на підприємстві сприятливого для інноваційної діяльності мікроклімату і відповідно інноваційної культури;

- значна кількість факторів стосується вміння керівництва і персоналу підприємства формувати та реалізовувати стратегічні плани та орієнтуватися при здійсненні інноваційної діяльності на потенційні або реальні потреби ринку, а іноді і формувати такі потреби, та задовольняти їх за рахунок створення цінності на підприємстві. Що має на увазі використання маркетингових технологій та маркетингових стратегій;

- щодо стримуючих факторів, то вони розподіляються пропорційно між екзогенними та ендогенними і фактично є рівнозначними.

Таким чином, за умов пошуку потенційних можливостей забезпечення інноваційного розвитку підприємств в процесі створення споживчої цінності та орієнтації економічного вектора до стабільного зростання, стає необхідним врахування середовищних факторів впливу на інноваційну активність підприємств, як на мікро-, так і на макрорівні з інтегрованим інструментарієм конструктивного подолання опору і максимального використання спонукальних чинників.

На наш погляд, вирішити цю проблему може інтегрування стратегічного маркетингового управління в управління інноваційною діяльністю підприємства. Такий підхід має водночас вирішити низку питань:

- по-перше, маркетинг – це ринкоорієнтована концепція, яка дозволяє найбільш повно врахувати потреби і запити споживачів. Саме маркетинг є відправним пунктом здійснення інноваційної діяльності підприємств-лідерів галузі, бо запровадженню новації у масове або серійне виробництво обов'язково мають передувати ретельні маркетингові дослідження потенційних або реальних споживачів для створення максимальної цінності або корисності, яка безумовно знайде або створить попит, а відтак забезпечить підприємству виручку та прибуток;

- по-друге, саме застосування внутрішнього маркетингу дозволить створити найбільш сприятливий мікроклімат на підприємстві, який у свою чергу стане підґрунтям для формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності. Слід зазначити, що маркетинг партнерських стосунків дає

можливість кожному працівнику підприємства відчутти свою роль та значимість в процесі створення та реалізації споживчої цінності, якою виступає інновація. Це відбувається через мотивацію персоналу реалізовувати вироблену продукцію (бонусна система), через преміювання за отримання авторських свідоцтв та патентів, через низку моральних заохочень тощо;

по-третє, саме через систему маркетингових комунікацій споживачі дізнаються про вироблену підприємством інноваційну продукцію. Останнім часом до традиційних засобів маркетингових комунікацій, до яких належали реклама у засобах масової інформації (друковані видання, телебачення, радіо), паблік релішнз (PR), стимулювання збуту, долучилися інтернет-технології, використання стільникового зв'язку, партизанський та вірусний маркетинг;

по-четверте, саме маркетинг допомагає підприємству-інноватору визначити ціну на інноваційну продукцію, застосувавши один з традиційних методів (на підставі аналізу витрат, цін конкурентів, споживчих преференцій), їх комбінацію або базуючись на визначенні споживчої цінності;

по-п'яте, саме маркетинг і логістика дозволяють підприємству доставити інноваційну продукцію точно-в-термін, в належній комплектації, належної якості, за належною ціною, з відповідною якістю, в обране місце у найбільш зручний спосіб. Що само по собі містить елементи організаційних та маркетингових інновацій.

Література

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
2. Одотюк І. В. Необхідність формування системи технологічних пріоритетів інноваційного розвитку промисловості України // І. В. Одотюк // Проблеми науки. – 2002. – №4. – С.25-27.
3. Сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Сайт Головного управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.km.ukrstat.gov.ua>
5. Стадник В. В. Системне забезпечення інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.
6. Сучасний стан та перспективи інноваційного розвитку промислових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://11021.ucoz.ru/news/2011-06-12-2>

2.4. ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Одним з найбільш значущих інструментів управління підприємств металургійної галузі, який отримав широке поширення в сучасних системах менеджменту, є логістика. Однак порівняння логістичних витрат на українських металургійних підприємствах (25-30% від ціни продукції) з аналогічними витратами підприємств розвинених країн світу (8-9% від ціни продукції), а також досягнення граничних показників ефективності використання ресурсів у

виробничих процесах (0,15-0,40 - основного технологічного обладнання; 0,20-0,30 - продуктивного часу роботи персоналу; 0,40-0,60 - матеріальних ресурсів), визначає логістику як потенційний напрямок трансформації діяльності металургійних підприємств з передачею окремих функцій на аутсорсинг. При цьому ефективність реалізації таких функцій буде найвищою, якщо створення або визначення організації - аутсорсера буде вирішено на галузевому рівні.

Проблемам розробки механізмів управління економічними системами присвячено багато робіт вітчизняних і закордонних вчених. Однак теоретичні та методичні дослідження, що пов'язані з розробкою механізмів реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств металургійної галузі з передачею окремих функцій на аутсорсинг, а також питання їх практичного застосування висвітлено недостатньо, що обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Головним фактором підвищення ефективності функціонування логістичних систем на промислових підприємствах є зниження витрат на їх реалізацію. Витрати на логістику складають одну з найбільш значущих статей, пов'язаних з веденням бізнесу, що поступаються лише витратам на сировину та матеріали у виробництві або собівартості готової продукції в оптовій та роздрібній мережах. Так, загальні витрати на логістику у сфері важкої промисловості в Україні оцінюються в 23 мільярди доларів, що становить 15,1% - загальної вартості торгового обігу і 12,1% ВВП 2010 року.

В табл. 1 наведено дані про частку логістичних витрат від обігу в різних галузях економіки України.

Таблиця 1

Частка логістичних витрат від обігу в різних галузях економіки України, %

Галузь	Витрати
Виробництво металу та металообробка	26-27
Хімічна промисловість	20-25
Сільське господарство, паперова та електронна промисловість	16-17
Текстильна промисловість та машинобудування	10-15

Питання зниження витрат на логістику має особливу актуальність для українських підприємств металургійної галузі в контексті конкурентної боротьби на світових ринках, оскільки по цим показникам вони значно поступаються іноземним економікам.

Високі значення показників витрат на логістику пояснюються її фрагментованістю всередині підприємства металургійної галузі, що призводить до: конфлікту цілей різних підрозділів, які задіяні в реалізації логістичних функцій; ускладненню і уповільненню обміну інформацією між підрозділами, що реалізують логістичні процеси; високої трудомісткості координації діяльності різних логістичних підрозділів; зайвих логістичних запасів усіх видів; відсутності інформації по загальних логістичних витратах і можливості управління ними; обмеженості критеріїв вибору постачальників.

Виділені недоліки визначають необхідність перебудови логістичних процесів підприємств металургійної галузі з використанням повного або часткового аутсорсингу.

Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів на підприємствах металургійної галузі має особливу актуальність на сучасному етапі розвитку української економіки. Це пов'язано з інтенсифікацією і розширенням товарно-грошових стосунків, з динамічним збільшенням горизонтальних господарських зв'язків між підприємствами металургійної галузі і пов'язаних галузей [1, 2].

Серед основних проблем металургійної галузі, які є основою фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування логістичних бізнес-процесів, можна виділити наступні:

збільшення рівню витрат від реалізації логістичних функцій. Логістика перестала бути стабільним чинником виробничої діяльності. Для зниження логістичних витрат необхідна інтеграція функцій менеджменту одночасно як на рівні поточних операцій металургійного підприємства, так і на рівні галузевої політики держави [3, 4];

досягнення максимуму ефективності металургійного виробництва в Україні. Підприємствам металургійної галузі важко добиватися додаткової економії коштів, оскільки весь прибуток формується у виробництві. Але фізичний розподіл і логістика залишаються фактично недослідженими областями з точки прибутковості і ефективності [5, 6];

розширення асортименту металургійної продукції. Кількість одиниць обліку запасів росте по експонентному закону, яке значно ускладнило ефективне управління запасами [7];

збільшення значущості в менеджменті підприємств металургійної промисловості інформаційних зв'язків і потоків, які є причиною і наслідком ринкових стосунків. Інформаційні потоки в той же час виступають предметом, засобом і складовою логістичних процесів.

Як результат розвитку ринкових стосунків, що також визначає необхідність перебудови логістичних бізнес-процесів металургійної галузі, є:

збільшення методів економічної взаємодії на основі розширення господарської самостійності суб'єктів металургійної галузі;

підвищення ініціативи посередницьких структур і транспортних підприємств. Це спричинило вдосконаленню договірних стосунків між ними і взаємному економічному стимулюванню, яке реалізується в рамках повного або часткового аутсорсингу логістичних бізнес-процесів металургійної галузі.

Для своєчасного реагування на ринкові зміни металургійним підприємствам України і галузі в цілому необхідні ефективні механізми і перебудова системи управління аутсорсингом логістичних процесів.

Це сприяло розробці концепції системи управління аутсорсингом логістичних процесів металургійної галузі в умовах ринкової економіки (рис. 1).

У розробленій концепції запропоновано механізми, методи і моделі управління аутсорсингом логістичних процесів, що реалізуються на наступних рівнях:

галузевому. Підтримка принципів державної регуляторної політики у металургійній галузі, яка реалізується спеціалізованими державними органами-регуляторами (Міністерствами, комітетами Верховної Ради та ін.);

підприємства. Підтримка цілей і місії підприємства, які реалізуються власниками та менеджерами вищої управлінської ланки;

окремого логістичного бізнес-процесу. Підтримка цілей і результатів виконання логістичних бізнес-процесів, які реалізуються їх власниками та операторами.

Складовими розробленої концепції є вкладені одне в одне замкнуті економічні середовища: внутрішнє середовище підприємства металургійної галузі, внутрішня середа металургійної галузі, глобальне ринкове середовище країни. Перші два середовища представляють замкнуті контури управління аутсорсингом логістичних процесів металургійної галузі, які реалізуються через розроблені механізми, методи та моделі:

механізм формування ефективної стратегії аутсорсингового управління логістичними бізнес-процесами підприємства металургійної галузі. Його застосування забезпечує обґрунтований вибір схеми інсорсингово/аутсорсингової взаємодії металургійного підприємства. В основі цього механізму лежить припущення про можливість повного або часткового аутсорсингу логістичних процесів. Формування логістичної аутсорсингової стратегії залежить від загальної стратегії розвитку металургійного підприємства і реалізується через місію і основні цілі, для яких розробляються заходи по їх досягненню;

механізм інтеграції логістичних бізнес-процесів в систему менеджменту функціональної діяльності підприємства металургійної галузі. В основу даного механізму покладена централізація процесів управління поставками операційних ресурсів на підставі впровадження інформаційної інтегрованої системи управління ланцюгами поставок. Це дозволить встановити прямий зв'язок між постачальниками та робітниками підприємства металургійної галузі, усунути внутрішньоорганізаційні та міжпідприємницькі бар'єри, які домінують в традиційних системах поставок;

механізм формування галузевих центрів аутсорсингової відповідальності логістичних процесів. Впровадження цього механізму дозволяє державним органам-регуляторам використовувати формальний підхід до реалізації науково-технічної загальнодержавної політики щодо створення та розвитку мережі логістичних центрів галузевої відповідальності в регіонах, через яку буде здійснюватися аутсорсингова взаємодія і розподілення матеріального потоку металургійної галузі. Використання економіко-математичних рейтингових моделей в рамках цього механізму забезпечує збалансований ефективний розвиток металургійної галузі з рішенням загальнонаціональних завдань економічного розвитку країни.

У концепції застосовуються сучасні інструменти менеджменту, що добре зарекомендували себе в практиці управління на світовому і українському ринку. Серед них процесне управління, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсингова взаємодія господарюючих суб'єктів. Їх застосування стало можливим за рахунок активного використання сучасних інформаційних технологій і систем на базі комп'ютерної техніки і комунікаційних засобів зв'язку.

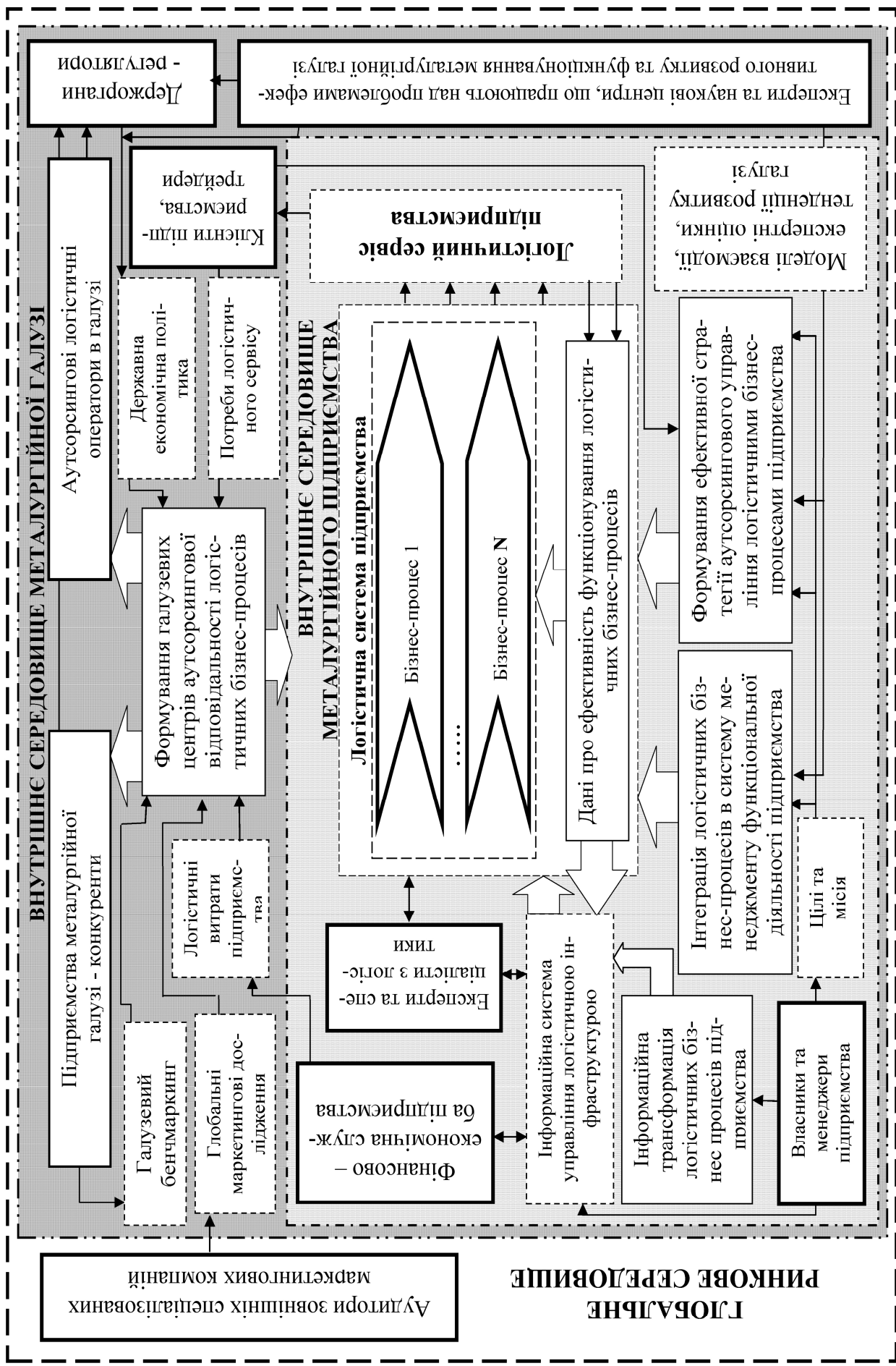


Рис. 1. Концепція управління аутсорсингом логістичних процесів металургійної галузі

Впровадження концепції забезпечить підприємствам металургійної галузі оперативно реагувати і адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, зберігати стійке функціонування і конкурентоспроможність в займаному секторі економіки.

У основу розробленої концепції покладені наступні принципи:

універсальної моделі логістичної системи металургійної галузі у вигляді багаторівневої системи логістичних центрів відповідальності (логістичні оператори, логістичні підрозділи підприємств, власники логістичних бізнес-процесів підприємства), засновані на використанні єдиного логістичного сервісу;

релевантних механізмів локалізації ідей і цілей аутсорсингу логістичної діяльності конкретного підприємства металургійної галузі з урахуванням його специфіки і функцій, які воно виконує в рамках досягнення стратегічних показників функціонування;

інноваційно-інформаційних механізмів перетворення організаційної структури металургійного підприємства в ході реінжинірингу його логістичних бізнес-процесів на основі процесного управління.

Основними компонентами розробленої концепції є наступні вкладені один в одного замкнуті економічні середовища:

середовище 1 – внутрішнє середовище підприємства металургійної галузі:

логістична система (ЛС) бізнес-процесів підприємства металургійної галузі;

інформаційно-аналітична система управління логістичною інфраструктурою підприємства металургійної галузі;

логістичний сервіс підприємства металургійної галузі;

фінансово-економічна служба підприємства металургійній галузі;

експерти і фахівці підприємства металургійної галузі, які займаються питаннями реалізації і вдосконалення логістичної системи;

власники і вище керівництво підприємства металургійної галузі;

середовище 2 – внутрішнє середовище металургійної галузі:

державні органи - регулятори, які своїми рішеннями впливають на реалізацію загальнодержавної політики функціонування металургійної галузі України (Міністерство економіки, Міністерство фінансів, комітет Верховної ради з питань промислової і регуляторної політики, Антимонопольний комітет і ін.);

експерти і наукові центри, що працюють над проблемами ефективного розвитку і функціонування металургійної галузі;

специфічні для даної наочної області ринкові інститути – аутсорсингові логістичні оператори, металургійні компанії – конкуренти ;

клієнти підприємств металургійної галузі;

металотрейдери металургійної продукції;

аудитори зовнішніх компаній, які спеціалізуються на незалежному аудиті логістичних систем підприємств;

Середовище 3 – глобальне ринкове середовище – є універсальним середовищем функціонування всіх перерахованих економічних об'єктів.

У 1-му і 2-му середовищах, реалізовані замкнуті контури управління аутсорсингом логістичних бізнес-процесів металургійної галузі, які реалізується через розроблені принципи, механізми, методи і моделі.

Розроблена концепція управління аутсорсингом логістичних процесів металургійної галузі дозволяє досягти в роботі промислового металургійного підприємства наступних показників:

підвищення ефективності реалізації логістичних бізнес-процесів (отримання замовлень, обробки товарів, відбору, відправки і виставлення рахунків і інше). Якщо підприємство може швидко реагувати на потреби ринку, воно зменшує для себе невизначеність відносно коливань попиту і термінів виконання замовлень, і таким чином позбавляється від необхідності існування додаткових страхових запасів;

підвищення ефективності прийняття управлінських рішень по функціонуванню логістичної системи у цілому. Інформаційні технології підвищують ефективність планування і оцінки альтернатив прийняття управлінських рішень. Для цього використовуються засоби підтримки прийняття рішень, здатні підвищити швидкість, точність і повноту логістичних рішень;

підвищення ефективності функціонування галузі. Удосконалення логістичних комунікацій між центрами виробництва і центрами галузевої логістичної аутсорсингової відповідальності сприяє виробленню своєчасних і ефективних управлінських рішень в цьому напрямі державними органами – регуляторами.

Розроблена концепції управління аутсорсингом логістичних процесів металургійної галузі забезпечує можливість ефективного використання реінжинірингу бізнес-процесів для логістичної трансформації виробничих систем, що забезпечує не просто логістизацію останніх, а сприяє вдосконаленню їх системи і організації у цілому.

Література

1. Андриенко В.Н. Модели реинжиниринга систем управления. – Донецк: ДонНУ, 2001. – 255 с.
2. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов – М: "Финансы и статистика", 1997. – 332 с.
3. Савчук Н. Динамика затрат черной металлургии / Н.Савчук // Вопросы экономики Донецкого региона. : сб. научных статей под ред. Петрова В.Л.. – Донецк: ООО «Аналитический центр».–2010.– С. 121–122.
4. Чентухов Ю. Интеграция Украины у світовий простір на прикладі металургійної галузі Донецького регіону /Ю.Чентухов // Економист. – 2005.–№6. – С. 60–63.
5. Гавриленко Т.В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / Т.В. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1. – С. 104-109.
6. Экономические проблемы черной металлургии Украины: [монография] / Под. общ.ред. С.С.Аптекаря, А.И.Амоши. – Донецк: ДонГУЭТ, 2009. –383 с.

2.5. ФОРМУВАННЯ БАЧЕННЯ БІЗНЕСУ В СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНОМУ СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ УПРАВЛІННІ

В умовах посилення конкуренції на локальному, міжнародному і глобальному рівні, скорочення життєвих циклів продуктів і послуг, розвитку та швидкій передачі нових технологій, процесу транснаціоналізації підприємницької діяльності, інтенсифікації глобалізаційних процесів однією з основних умов формування стратегічної конкурентної перспективи підприємства стає впровадження стратегічного маркетингу в управління ринковою діяльністю.

Кризові та глобалізаційні процеси у світовій економіці і підприємстві, інтенсифікація конкуренції, інноваційна динаміка, посилення нестабільності зовнішнього середовища вимагають нових революційних підходів до управління і нових якостей керуючих. Все це зумовило появу та розвиток стратегічного управління, покликаною забезпечити адаптацію діяльності підприємства до ринкових умов, ліквідацію розриву між стратегією бізнесу та ринковим середовищем, реалізацію стратегічних можливостей. Загальна парадигма стратегічного управління та маркетингу дає можливість визначити маркетингову концепцію як сучасну філософію бізнесу, що забезпечує взаємозв'язок підприємств із його середовищем та сприяє пошуку нових напрямів розвитку підприємницької діяльності, базуючись на стратегічному виборі та дослідженні ринкових можливостей.

Багато праць присвячено питанням стратегічного маркетингу, передусім це розробки відомих зарубіжних авторів, таких як Ігор Ансофф, Девід Аакер, Кевін Келлер, Філіп Котлер, Малколм Мак-Дональд, Генрі Мінцберг, Жан-Жак Ламбен та інші, а також вітчизняних спеціалістів – Каніщенко О.Л., Куденко Н.В., Лилик І.В., Старостіної А.О., Райко Д.В., Решетнікової І.Л., Циганкової Т.М. Разом з тим, криза управлінських підходів початку ХХІ сторіччя (зокрема, Г.Мінцберг [1]) призвела до нового етапу еволюції управлінських систем, що характеризується новими фокусами об'єктів управління (ринкові ніші, «блакитні океани» тощо), проактивністю підходів до ринкового середовища, циклічним характером, орієнтацією на знання (knowledge-based economy). В цей період маркетинговий підхід до управління бізнесом набуває нового змісту, відбувається конвергенція стратегічного маркетингу та стратегічного управління. За останні десятиріччя маркетинг впроваджений в стратегічну та оперативну діяльність більшості компаній світу.

Незважаючи на суттєвий прогрес у впровадженні маркетингу в бізнес-діяльність в Україні, він найчастіше розглядається як функція в комерційній або плановій парадигмі управління. Сприйняття маркетингу на підприємстві як центру витрат (а не центру прибутку), впливає на незначну роль маркетингової

функції у формуванні стратегії бізнесу, бізнес-плануванні та управлінні підприємством. Причинами цього явища є наступні:

1. Маркетингова функція на більшості підприємств не орієнтована на фінансовий результат. Фінансисти та маркетологи підприємства не знаходять спільної позиції щодо балансу між поточною прибутковістю та, наприклад, капіталізацією бренду (довгостроковою прибутковістю). Вищий керівник бізнесу найчастіше виходить з комерційної, виробничої або фінансової орієнтації бізнесу, а не з позиції ринкового (маркетингового) управління. Для подолання подібного явища необхідно впроваджувати внутрішній та інтегрований маркетинг; підвищувати рівень знань керуючих.

2. Маркетингові інструменти орієнтовані на вирішення певних ринкових задач. Разом з тим системне узгодження задач та застосованих інструментів відбувається найчастіше на рівні стратегічного маркетингу. Але стратегічні маркетингові рішення досить часто не є ключовими рішеннями бізнесу і підпорядковані виробничим або фінансовим рішенням. Таким чином ми приходимо до системної проблеми бізнесу – існування різних інтересів власників бізнесу, генерального керуючого, фінансової служби, комерційної, маркетингової, виробничої служби тощо.

3. Відсутність стратегії діяльності є визначальною проблемою управління підприємством, що впливає негативно не лише на обсяг і рівномірність завантаження потужностей виробництва, а також і на адаптаційний потенціал, знижує життєздатність підприємства. Вирішення цієї проблеми можливе за рахунок системного застосування нових прогресивних методів стратегічного маркетингового управління, які враховують динамізм ринкових умов, необхідність прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, глобалізованість ринкового середовища.

Актуальним питання останніх років став конфлікт між власниками та найманими керуючими підприємств. Власники побоюються виходити з оперативного управління власним бізнесом через ризик його втрати. Наймані керуючі змушені замість формування стратегій займатися реалізацією мінливих ідей/примх власників. Це замкнене коло призводить до зниження ефективності бізнесу, що переріс підприємницький рівень, унеможлиблює залучення фінансових ресурсів (наприклад, шляхом IPO), негативно впливає на внутрішню атмосферу.

Ми можемо розглядати бізнес як інструмент, або засіб реалізації інтересів формальних та фактичних власників. Зумисне розділимо ці поняття. Формальний власник – особа, власність якої засвідчена юридичними документами або опосередкованими домовленостями з юридичними власниками. А фактичний власник – особа, що використовує бізнес задля реалізації власних інтересів. Рушійними силами бізнесу стають інтереси фактичного власника (власників). При цьому фактичним власником може бути як формальний власник, так і найманий генеральний керуючий або інша особа всередині бізнесу або ззовні (з контактних аудиторій). Ключові дійові особи (в тому числі формальні власники, наймані керуючі, інші особи), інтереси яких мають бути враховані при визначенні бачення бізнесу, називатимемо

стейкхолдерами. Слід відмітити, що стейкхолдери не обов'язково відносяться до вищих керівних ланок бізнесу. Стейкхолдером може бути, наприклад контактні аудиторії чи особи, на яких керівник бізнесу намагається справити враження. Стейкхолдером можуть бути узагальнені особи як клієнти чи споживачі. Інтереси стейкхолдерів впливають на їх дії, щодо перетворення бізнесу.

Сутність маркетингової концепції управління полягає в реалізації власного інтересу шляхом сприяння реалізації інтересу контрагента в процесі обміну. Найчастіше під контрагентом розуміється споживач. Розуміння інтересів протилежної сторони в процесі обміну є ключовим принципом маркетингової концепції. Тенденції розвитку методів ринкового управління призвели до того, що задоволення існуючих інтересів споживачів вже не є ключовою можливістю для зростання через насичення більшості товарних ринків. Актуалізація та формування нових потреб (інтересів) є ресурсом для зростання бізнесу. Разом з тим, суб'єктами залученими до розвитку бізнесу, є не тільки споживачі, а й інші зовнішні та внутрішні стейкхолдери бізнесу.

Таким чином постає завдання формування нової парадигми стратегічного управління, що базуватиметься на стратегічному маркетингу, як підході до узгодження економічних інтересів стейкхолдерів об'єкту управління.

Складність дослідження поняття маркетингу і, зокрема, стратегічного маркетингу, полягає у тому, що одночасно маркетинг розглядається науковцями і практиками як підхід до ведення підприємницької діяльності, парадигма стратегічного управління бізнесом, методика ведення ринкової діяльності, набір інструментів підприємницької, соціальної і політичної діяльності тощо. Нами запропоновано (зокрема: [2; 3; 4]) систематизацію понять маркетингу і на основі системно-рефлексивної парадигми розв'язано протиріччя підходів до розуміння і застосування маркетингу у практичній діяльності.

Запропонована системно-рефлексивна парадигма стратегічного маркетингового управління являє собою новий етап розвитку управлінських систем. Конвергенція стратегічного управління та стратегічного маркетингу, що відбувається останнім часом як в теорії управління, так і в бізнес-практиці, набуває в системно-рефлексивному управлінні нового змісту. Системно-рефлексивне управління має суб'єктний характер, тобто одиницею ринкового управління розглядається не підприємство, а підприємець або управлінець (керуючий). Рефлексивний маркетинговий керуючий включає до свого об'єкту управління бізнес (бізнес-діяльність), підприємство, ринок та стейкхолдерів відповідно бізнесу, підприємства або ринку.

Необхідність погодження власного інтересу фактичного власника бізнесу із ключовими внутрішніми стейкхолдерами надає нового змісту поняттю «стратегічне бачення бізнесу». Так, цілі, які бачить керівництво на початку стратегічного процесу, найчастіше є абстрактними і вимірюються слабо. Іноді вони відображають дуже далеку перспективу. Тому першим кроком потрібно визначити Великі Амбітні Цілі (ВАЦ), що конкретизують інтереси керуючих. Наміри, що конкретизують ВАЦ, стосуються визначених базових ринків. Сам

процес визначення базового ринку уточнює розуміння керуючим об'єкту управління. Інтерес керуючого полягатиме в реалізації певних намірів на базовому ринку. Наміри керуючого при переведенні їх в дії формуватимуть цілі. Наміри підприємства визначають сферу її інтересів – поточних і майбутніх. Як зазначає І. Ансофф, необхідна така концепція бізнесу, яка з одного боку, вказувала б на певний напрям розвитку підприємства, а з іншою – забезпечувала б простір для її зростання. [5]. Проте на практиці наміри найчастіше є абстрактними і слабо вимірюються. Іноді вони відображають дуже далеку перспективу. Тому наступним кроком необхідно конкретизувати наміри і перевести їх в цільову форму. Формалізовані наміри по відношенню до об'єкту управління називатимемо Великі Амбіційні Цілі керуючого. ВАЦ (великі амбіційні цілі) – однозначне і непереборне прагнення до розвитку. ВАЦ ставлять перед підприємством проблему, яка повинна бути вирішена. Наступним кроком стає визначення стратегічного бачення. У випадку підприємницької діяльності називатимемо це рішення баченням бізнесу. Опис стратегічного бачення та доведення його до свідомості всіх керівників та співробітників є так само важливим як стратегічний опис концепції бізнесу та довгострокових цілей розвитку.

Останнім часом багато йдеться про важливість (і мало не необхідність) формування місії підприємства. Але місія є дійсно актуальний інструментом, швидше, для крупних підприємств, що працюють не менше ніж в національному масштабі. Набагато важливішою складовою успіху підприємства є визначення бачення. Бачення – це внутрішня домовленість щодо того, куди прямує підприємство, що власники прагнуть отримати в результаті діяльності підприємства. Бачення визначає, як організація чи підприємство буде виглядати в майбутньому. Бачення – це довгострокова перспектива. Організація іноді описує навіть свої прагнення щодо середовища, в якому вона працює. У той самий час, місія визначає основні цілі організації чи підприємства, коротко описує, чому вона існує і що вона робить, щоб реалізувати своє бачення. Місія іноді використовується для установа «образу» організації в майбутньому.

Що ж має бути вихідним рішенням – місія або бачення? На це питання неможливо відповісти однозначно. Якщо підприємець розпочав новий бізнес, нові програми чи займається планом реструктуризації існуючого бізнесу, тоді бачення буде зумовлювати заяву місії та стратегічний план. Якщо є налагоджений бізнес, де місія встановлена, тоді місія буде зумовлювати заяву бачення та стратегічні програми. У будь-якому випадку важливо з самого початку діяльності мати уявлення про кінцевий або бажаний результат.

Систематизація існуючих визначень та практики формування бачення та місії бізнесу дозволяє зробити висновок про взаємопов'язаність цих визначень. Незважаючи на те, з якого рішення розпочато, послідовно приймаються обидва, а й іноді усі три рішення про бачення бізнесу, місію бізнесу та ВАЦ керуючого по відношенню до бізнесу, що можуть формулюватися як ВАЦ бізнесу (Рис).

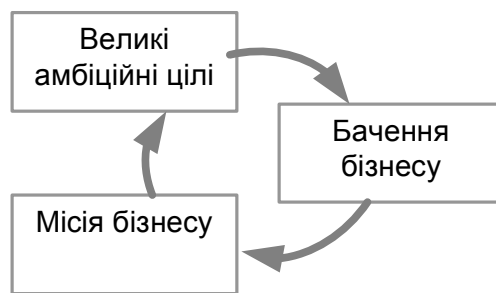


Рис. 1. Пов'язаність ключових стратегічних рішень
Джерело: власні розробки автора

Розглянемо визначення бачення та місії, запропоновані різними авторами. Так, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд визначають стратегічне бачення як маршрут руху компанії до майбутнього, який визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості й образ компанії, якою вона має стати у майбутньому [6, с. 36]. Д. Аакер зауважує, що стратегічне бачення – бачення основної стратегії або ряду стратегій. Реалізація оптимальної стратегії для підприємства може бути проблематичною через невідповідність підприємства або появлення нових умов. Бачення зумовлює напрямок і мету для тимчасових стратегій і стратегічних дій [7, с. 21]. Не можна погодитися із таким визначенням, через його реактивність, що суперечить системно-рефлексивній маркетинговій парадигмі. А М. Мескон із співавторами вказує, що корпоративне бачення визначає, що собою являє підприємство, тобто до чого вона прагне. Бачення є об'єднуючою ідеєю, для досягнення амбітної мети підприємства, воно направляє на це всю енергію підприємства і пояснює чому [8]. Цікавим в цьому визначенні є надання баченню особливої ролі по об'єднанню співробітників та роз'яснювальна функція. Схожі визначення надаються й російськими і вітчизняними дослідниками. Так, професор А.П. Міщенко пропонує визначення наступне бачення: це пов'язаний з місією перспективний погляд на напрямки розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти [9, с. 314]. В.Руделіус, О.М. Азарян, визначають корпоративне бачення як виразне, текстуально зафіксоване уявлення про майбутнє організації, її ідеальний образ [10, с. 392]. Слід зазначити, що такі визначення не відображає роль бачення як інструменту узгодження інтересів стейкхолдерів. Тому більш точним видається визначення В.Д. Шкардуна, що розуміє бачення як керівну філософію бізнесу, «обґрунтування існування фірми, не саму ціль, а швидше відчуття основної цілі фірми. Бачення є хорошим засобом мотивації, оскільки об'єднує індивідуальні ідеали всіх працівників фірми в єдиний еталон цінностей. Стратегічне бачення - образ майбутнього стану організації, який за допомогою системи істотних характеристик дає професійне якісне уявлення про бізнес-успіхи організації в конкретній стратегічній перспективі» [11, с. 372].

Визначимо процес формування бачення як спосіб, а саме бачення – як формалізований результат погодження інтересів формальних власників бізнесу та керуючих, щодо напряму розвитку бізнесу та образу стану бізнесу в

стратегічній перспективі. Організацію розробки бачення бізнесу найчастіше бере на себе фактичний власник бізнесу, залучаючи до цього процесу тих стейкхолдерів, чії інтереси організатор вважає за необхідне врахувати у баченні.

У свою чергу місія – короткий і доступний для розуміння кожного, хто бере участь в діяльності підприємства (найчастіше – стейкхолдерів бізнесу), вираз бачення. Якщо бачення, як домовленість внутрішніх стейкхолдерів найчастіше стосується бізнесу, то місія формується для підприємства (або підприємств) чи корпоративного бренду і є відкритою для визначеного кола внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Д. Аакер вказує, що місія може використовуватися для відповіді на основні питання про бізнес. Місія може бути загальною заявою про стратегію бізнесу і включати визначення:

- масштаб бізнесу – товарні ринки, на яких здійснюється бізнес, і де немає наміру конкурувати;
- напрям зростання – товарні ринки і майбутні технології;
- сутність функціональної області діяльності та стратегій;
- основні активи та навички, на яких заснований бізнес [7, с. 30].

Р.А. Фатхутдинов вказує, що місія – це принципове призначення організації, яким вона відрізняється від інших організацій і в рамках якого визначає характер операцій як зі своєю продукцією, так і на ринках. Правильно сформульована заява місії від імені організації – це вичерпний інструмент планування, який дозволяє менеджерам концентрувати увагу на основних напрямках сьогоденної і завтрашньої діяльності підприємства. Подібна заява окреслює коло клієнтів підприємства, дає опис пропонованих товарів і послуг, обмежує географічну сферу діяльності, визначає основні технології, містить пріоритетні цінності або цілі, полегшує розуміння філософії, покладене в основу підприємства. Дослідження, на які посилається Р.А. Фатхутдинов [12, с. 611] показують, що організації, які заявляють про свою місію, мають кращі фінансові показники, створюють собі популярний імідж. Американські вчені Майкл Стал та Девід Грігзбі дають більш функціональне визначення: «корпоративна місія базується на викладі принципів бізнесу (бізнесів), в якому працює фірма... Така заява вказує, чому організація існує. Заяви про місію зазвичай містять опис головних видів продукції або послуг, які пропонує фірма; ринок або клієнтів, яких обслуговує фірма, у тому числі їх географічне розташування; цінність, яку фірма надає клієнтам; дії або функції фірми» [13, с. 33].

Узагальнюючи, місія бізнесу має:

- Підвищити мотивацію співробітників, стимулювати їх прагнення до досягнення корпоративної мети.
- Викликати в співробітниках, що працюють в різних підрозділах, відчуття причетності до єдиної мети, відчуття членства у великій сім'ї однодумців.
- Давати уявлення про напрям розвитку підприємства, визначаючи ті нові ринки і технології, яким, на думку керівництва, належить майбутнє.

- Встановлювати основні принципи роботи підприємства, що визначають характер його взаємовідносин із співробітниками, клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами й іншим зацікавленими групами.
- Полегшувати підготовку організації до майбутнього, бути вагомим стимулом для змін.
- Сприяти формуванню поглядів керівництва на стратегічні плани підприємства щодо подальшого розвитку, допомагати менеджерам середньої ланки в рішенні задач стратегічного і оперативного планування.
- Підтверджувати зовнішнім стейкхолдерам бізнесу, що їх інтереси враховано у бізнесі.

Бачення і місія бізнесу не в останню чергу спираються на його цінності і повинні враховувати інтереси їх носіїв. Цінності бізнесу можуть розглядатися як переконання, що є спільними для стейкхолдерів організації. Цінності визначають культуру і пріоритети організації та створюють умови, в яких приймаються рішення.

Таким чином процедура формування бачення та місії бізнесу є циклічним (точніше – спіральним) процесом, що полягає у поступовому уточненні ключових стратегічних рішень (Рис).

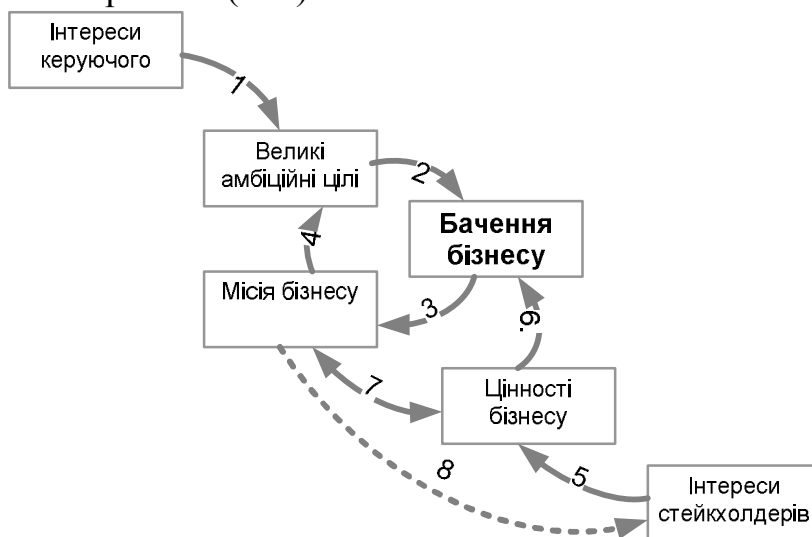


Рис. 2. Процес формування бачення бізнесу
Джерело: власні розробки автора

Процедура 1 полягає у формалізації інтересів керуючого у ВАЦ. Процедура 2 передбачає трансляцію ВАЦ керуючого у бачення бізнесу, що узгоджується із іншими ключовими внутрішніми стейкхолдерами бізнесу. Для декларування бачення бізнесу на внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів та на інші референтні групи, формулюється місія бізнесу (Процедура 3). Узгоджена місія бізнесу надає нового змісту амбіціям керуючого, та може призвести до уточнення ВАЦ (Процедура 4). Це відбувається перш за все за умов недостатньої самовизначеності керуючого по відношенню до об'єкту управління. Залучення до процесу формування бачення бізнесу певних груп стейкхолдерів, вимагає додання до бачення цінностей (Процедура 6), що відображають інтереси стейкхолдерів (Процедура 5). Підтвердженням

врахування інтересів стейкхолдерів стає поява декларації відповідних цінностей у місії бізнесу (Процедура 7). Керуючий може застосовувати місію для управління інтересами стейкхолдерів (зокрема, для формування нових інтересів або актуалізації існуючих) – Процедура 8.

Наші дослідження свідчать, що в успішних бізнесах у фактичних власників немає сумнівів, що вони управляють ситуацією й чітко усвідомлюється об'єкт управління. У неуспішних компаніях учасники бізнесу не усвідомлюють об'єкт управління і реалізують реактивний підхід в управлінні. Усвідомлення керуваними бізнесу об'єкта управління і перехід від реактивної форми управління до проактивної – ключовий фактор успіху в сучасному бізнесі. Формування стратегічного бачення в системно-рефлексивному маркетингу стає способом погодження інтересів стейкхолдерів бізнесу, щодо напрямку розвитку бізнесу та образу стану бізнесу в стратегічній перспективі. Відповідно, системно-рефлексивний маркетинг являє собою нову парадигму маркетингу і стратегічного управління й узагальнює етапи їх еволюційного розвитку. Застосування системно-рефлексивного маркетингу в діяльності підприємства дає можливість конструктивно вирішувати внутрішні та зовнішні конфлікти, формувати стратегічне бачення та корпоративну стратегію, сприяє усвідомленню суб'єктами управління об'єкту управління і власних інтересів по відношенню до нього; підвищує ефективність діяльності. В свою чергу це сприяє розвитку підприємництва в Україні та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізованості ринкового середовища.

Література

1. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг. – К.: Вид. О. Капусти (Підрозділ Агенції "Стандарт"), 2008. – 412 с.
2. Длігач А.О. Системно-рефлексивний маркетинг у сучасному підприємстві / А.О. Длігач // Маркетинг в Україні. – 2010. – №5. – С. 43-47.
3. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: монографія / [Лысенко Ю.Г., Лепа Р.Н., Меркулова Т.В., Пушкарь А.И., Длигач А.А. и др.] ; под ред. Р.Н. Лепы : НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : АПЕКС, 2011. – 408 с. (п. 1.2. – Системно-рефлексивное стратегическое маркетинговое управление бизнесом, с. 19-36).
4. Длігач А.О. Системно-рефлексивний маркетинг / А.О. Длігач // Економіка Криму. – 2010. – №4. – С. 324-327.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф ; пер. с англ. Е. Л. Леонтьева. – М. : Экономика, 1989. — 519 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – [12-е изд.] – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
7. Aaker David A. Strategic market management / David A. Aaker, 4th ed ed. – New York : John Wiley & Sons Inc., 1995. – 379 p.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с.
9. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навчальний посібник / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

10. Маркетинг : підручник / [Вильям Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін.] ; ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
11. Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования [Текст] : теория, методология, практика / В. Д. Шкардун. — М. : Дело, 2005. — 375 с.
12. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
13. Michael J. Stahl. Strategic Management for Decision Making / Michael J. Stahl, David N. Grigsby. – Boston : PWS-Kent Publishing Co., 1992. – 999 p.

2.6. ІНФОРМАЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Протягом останніх років активно розвиваються засновані на інформатиці нові логістичні технології. Інформаційні системи займають у цих технологіях центральне місце. Сьогодні увага все більш звертається на інформаційний потік, за допомогою якого планується матеріальний потік, керують їм і контролюють його. Удосконалення інформаційного забезпечення організації може принести більший ефект. За останні півстоліття було зроблено багато спроб автоматизації організаційно-господарської діяльності. Частина їх увінчалася успіхом, частина – не досягла очікуваного ефекту і була відкинута ринком. В даний час досить багато ІТ-компаній здійснюють розробку та впровадження логістичних інформаційних систем. Іноді досить складно розібратися в їх пропонованому різноманітті і прийняти правильне рішення щодо закупівлі й впровадження тієї чи іншої інформаційної системи. Тому вважаємо за необхідне здійснити систематизований виклад особливостей розвитку логістичних інформаційних систем за останні півстоліття, а також огляд існуючих в даний час таких систем. Це, на думку авторів, буде сприяти прийняттю менеджерами компаній правильних управлінських рішень, спрямованих на впровадження більш ефективних логістичних інформаційних систем.

Інформаційна система складається з двох основних складових [1]: ІТ-інфраструктури та ІТ-сервісів. При цьому враховувати, що ІТ-інфраструктура компанії формується з сукупності комп'ютерного, телекомунікаційного, технологічного устаткування і програмного забезпечення [2]. ІТ-інфраструктура забезпечує можливість проходження інформаційних процесів. Від неї залежить надання ІТ-сервісів бізнес-підрозділам компанії. Управління ІТ-інфраструктурою необхідно для її надійного функціонування. Управління також дозволяє оптимізувати ІТ-інфраструктуру, прогнозувати її зростання і зміни, приймати управлінські рішення на основі достовірної інформації [3].

Інтегрована система забезпечує єдине середовище для оперативного управління існуючими обчислювальними комплексами підприємства, СУБД і корпоративним програмним забезпеченням, телекомунікаційним і мережним устаткуванням, пристроями зберігання даних, персональними і мобільними

комп'ютерами користувачів, периферійним і технологічним обладнанням (електропостачання, кондиціонування). При цьому інформаційні логістичні системи повинні відповідати наступним вимогам [4]: масштабованість, розподіленість, модульність, відкритість.

Логістичні інформаційні системи зазвичай поділяються на три групи [5]: планові, диспетчерські (диспозитивні), оперативні (виконавчі).

За оцінками фахівців, на логістичні інформаційні системи приходиться 10-20% усіх логістичних витрат. Важливою особливістю є той факт, що ціни апаратного обладнання в світі швидко знижуються, при цьому швидко зростає відношення продуктивності комп'ютерів до їх ціни. Відношення вартості програмного забезпечення до апаратного обладнання постійно зростає як через збільшення масштабу і складності інформаційних систем, так і через здешевлення апаратного устаткування.

Вважаємо за доцільне провести аналіз застосування логістичних інформаційних систем для вирішення певних завдань управління підприємством, а також сформулювати основні особливості існуючих інформаційних систем для прийняття ефективних управлінських рішень менеджерами підприємств із впровадженням таких систем.

Враховуючи, що при вдосконаленні організаційно-господарської діяльності підприємства з інформаційно-логістичної точки зору найважливіше значення має управління запасами, розглянемо саме цей аспект. Так, роботи з автоматизації управління запасами (Inventory Control) почалися в США з початку 1960-х рр. [6]. В результаті активного зростання великосерійного і масового виробництва товарів народного споживання і торгівлі після Другої світової війни стало очевидно, що використання математичних моделей планування попиту й управління запасами веде до істотної економії коштів, заморожених у вигляді запасів і незавершеного виробництва. Тож перші автоматизовані системи управління запасами в промисловому виробництві ґрунтувалися на розрахунках по специфікації складу виробу (Bill of Materials). За планом випуску продукції формувалися плани виробництва і розраховувався обсяг закупівлі матеріалів і комплектуючих виробів.

Кінець 60-х рр. ХХ в. пов'язаний з роботами Олівера Уайта, який пропонував розглядати в комплексі виробництво, постачальницькі та збутові підрозділи. Такий підхід до застосування обчислювальної техніки вперше дозволив оперативно коректувати планові завдання в процесі виробництва (при зміні потреб, коректуванні замовлень, нестачі ресурсів, відмовах устаткування), що стало можливим робити за допомогою MRP-систем, основними цілями яких є: задоволення потреб у матеріалах, компонентах і комплектуючих для планування виробництва і доставки споживачеві; підтримання низьких рівнів запасів матеріальних ресурсів (МР), готової продукції (ГП); планування виробничих операцій, розкладів доставок, закупівельних операцій.

У процесі реалізації цих цілей система забезпечує потік планових кількостей МР і запасів продукції за час, що використовується для планування. Система MRP починає свою роботу з визначення потреб кінцевої продукції та

термінів її постачання. Потім система визначає час і необхідні обсяги МР для задоволення потреб виробничого розкладу.

Ядром MRP-системи є програмний комплекс, який проводить всі розрахунки й аналіз за певними алгоритмами на основі виробничого розкладу та інформації про МР. На виході програмний комплекс дає набір документів, в тому числі схеми доставки МР по підрозділах, обсяги і терміни поставок. Таким чином, MRP-система планово здійснює поставки МР по підрозділах.

На відміну від методів теорії управління запасами, що припускають незалежний попит на всю номенклатуру, MRP часто називають методом розрахунків для номенклатури «залежного попиту» (тобто формування замовлень на вузли та комплектуючі вироби в залежності від замовлення на готову продукцію). Алгоритм MRP не тільки видає замовлення на поповнення запасів, але і дозволяє коригувати виробничі завдання з урахуванням мінливої потреби в готових виробах.

Фахівці виділяють основні недоліки MRP-систем: значний обсяг обчислень і попередньої обробки даних; зростання логістичних витрат на обробку замовлень і їх транспортування через прагнення фірм зменшити запаси МР і перейти на роботу з малими замовленнями з високою частотою їх виконання; нечутливість до короткочасних змін попиту; велика кількість відмов.

Наявність перерахованих недоліків призвела до створення MRPII систем, що мають більшу гнучкість планування, забезпечують кращу організацію поставок і кращу реакцію на зміни попиту. Важливе місце в MRPII займають блоки прогнозування попиту, розміщення замовлень і управління запасами.

MRPII це замкнута система, що відноситься до детального планування виробництва, до фінансового планування собівартості матеріалів і виробничих витрат, а також до моделювання ходу виробництва. У ній плануються не тільки випуск виробів, але і ресурси для виконання плану. Початковим етапом в роботі системи є прогнозування й оцінка виробничих потужностей (Capacity Requirements Planning). Передбачений також етап об'ємного планування (Master Production Scheduling). Його результати стають вихідною інформацією для планування потреб в матеріалах (MRP), що виготовляються і тих, що надходять по кооперації.

Замкнутість системи MRPII означає наявність зворотних зв'язків для планування в модулях, що відповідають за управління виробництвом і його облік (Execution, Production activity control), а також те, що модулі оцінки виробничих потужностей, постачання, планування та обліку функціонують як компоненти єдиної системи із використанням інтегрованої бази даних.

Класична система MRPII Standart System містить опис 16 груп функцій системи: 1) Sales and Opération Planning (планування продажів і виробництва); 2) Demand Management (управління попитом); 3) Master Production Scheduling (складання плану виробництва); 4) Material Requirement Planning (планування матеріальних потреб); 5) Bill of Materials (специфікації продуктів); 6) Inventory Transaction Subsystem (управління складом); 7) Scheduled Receipts Subsystem (планові поставки); 8) Shop Flow Control (керування на рівні виробничого цеху); 9) Capacity Requirement Planning (планування виробничих потужностей); 10)

Input / output control (контроль входу / виходу); 11) Purchasing (матеріально-технічне постачання); 12) Distribution Resource Planning (планування ресурсів розподілення); 13) Tooling Planning and Control (планування та контроль виробничих операцій); 14) Financial Planning (управління фінансами); 15) Simulation (моделювання); 16) Performance Measurement (оцінка результатів діяльності).

Завдання інформаційних систем класу MRP II оптимальне формування потоку матеріалів (сировини), напівфабрикатів (у тому числі що знаходяться у виробництві) і готових виробів. Система класу MRP II має на меті інтеграцію всіх основних процесів, що реалізуються підприємством: постачання, запаси, виробництво, про-даж та дистрибуція, планування, контроль виконання плану, витрати, фінанси, основні засоби і т. д.

Результати використання інтегрованих систем стандарту MRP II: рішення задач оптимізації виробничих та матеріальних потоків; реальне скорочення матеріальних ресурсів на складах; планування і контроль усього циклу виробництва, з можливістю впливу на нього з метою досягнення оптимальної ефективності у використанні виробничих потужностей, всіх видів ресурсів і задоволення потреб замовників; автоматизація робіт договірного відділу з повним контролем платежів, відвантаження продукції і строків виконання договірних зобов'язань; значне скорочення невиробничих витрат; можливість поетапного впровадження системи, з урахуванням інвестиційної політики конкретного підприємства.

Наступним є метод планування та управління JT, який з'явився на підприємствах автомобільної галузі в 1950-х рр. [8]. Він охоплює проектування виробів, вибір постачальників, забезпечення якості, планування, облік виробництва і контроль (з використанням спеціальних карток Kanban). Одна з найважливіших концепцій методу «точно в час» пов'язана з мінімізацією страхових і міжопераційних заділів за рахунок стабілізації поставок, а також забезпечення резерву виробничих потужностей.

JT характеризується: мінімальними (в ідеалі – нульовими) запасами; короткими логістичними ланцюгами; невеликими обсягами виробництва і поповнення запасів; високою якістю логістичного сервісу. Враховуючи, що метод «точно вчасно» не суперечить MRP та MRP II, він часто пропонується в сучасних системах як одна з форм організації виробництва.

Логістична концепція «Lean Production», по суті, є розвитком підходу «точно вчасно» і включає в себе елементи системи Kanban і MRP. Основні цілі Lean Production в плані логістики: високі стандарти якості продукції; низькі виробничі витрати; швидке реагування на споживчий попит; короткі терміни переналагодження устаткування.

Ключові елементи реалізації логістичних цілей зводяться до наступного: зменшення підготовчо-заключного часу; маленькі розміри партій виробленої продукції; короткий основний виробничий час; контроль якості всіх процесів; загальне продуктивне забезпечення (підтримка); партнерство з надійними постачальниками; еластичні потокові процеси; «тягнуча» інформаційна система.

Обмеження на постачальників в концепції «Lean Production»: доставка MRP

повинна здійснюватися відповідно до технології ЛТ; МР повинні відповідати всім вимогам стандартів якості, вхідний контроль МР має бути виключений; ціни на МР повинні бути як можна нижче, з розрахунку тривалих господарських зв'язків із постачанням МР, але не повинні превалювати над якістю МР і точністю доставки їх споживачу; продавці МР повинні попередньо погоджувати проблеми і труднощі зі споживачем, які можуть виникнути; продавці повинні супроводжувати постачання МР документацією (сертифікатами), яка підтверджує контроль якості їх виготовлення, або документацією з організації такого контролю у фірми-виробника; продавці повинні допомагати покупцю в проведенні експертиз або адаптації технологій до нових модифікацій МР; МР повинні супроводжуватися відповідними вхідними і вихідними специфікаціями.

Велике значення для реалізації концепції «Lean Production» у внутрішньовиробничій логістичній мережі має загальний контроль якості на всіх рівнях виробничого циклу. Як правило, більшість західних фірм використовують при контролі своєї продукції концепцію TQM і серію стандартів системи управління якістю ISO-9000.

Методи OPT (Optimised Production Technology – оптимізована технологія виробництва) створені в Ізраїлі в 1970-х рр. (роботи Елі Голдрайт). На їх основі було розроблено ряд програмних пакетів. Методи OPT призначені для максимізації випуску продукції при скороченні обсягу запасів і виробничих витрат. В їх основі лежить визначення «вузьких місць» (виробничих потужностей або матеріальних ресурсів) і найбільш точне їх врахування при плануванні. Методика оцінки «вузьких місць» зберігає актуальність і застосовується в алгоритмах планування і визначення ресурсів виробничих потужностей MRPII.

Методи CIM (Computer Integrated Manufacturing) – концепція комп'ютеризованого інтегрованого виробництва) виникли на початку 1980-х рр. і пов'язані з інтеграцією гнучкого виробництва і систем управління ним. CIM припускає інтеграцію всіх підсистем системи управління, починаючи з управління постачанням, проектуванням і підготовкою виробництва, планування і виготовлення, управління виробничими ділянками і цехами, транспортно-складськими системами, забезпеченням устаткуванням, інструментом і оснащенням, систем забезпечення якості, збуту, і закінчуючи фінансовими підсистемами).

Представляють цікавість методи CALS (Computer-aided Acquisition and Logistics Support - комп'ютерна підтримка процесу поставок і логістики), створені в 1980-х рр. у військовому відомстві США для підвищення ефективності управління і планування в процесі замовлення, розробки, організації виробництва, поставок і експлуатації військової техніки. CALS передбачає одноразове введення даних, їх зберігання в стандартних форматах, стандартизацію інтерфейсів і електронний обмін інформацією між усіма організаціями та їхніми підрозділами – учасниками проекту. Методи довели свою ефективність і переносяться в даний час на цивільні галузі промисловості. Методи CALS можуть використовуватися разом з MRPII / ERP і OM. Але на

відміну від них CALS дозволяє управляти всім життєвим циклом продукції, включаючи маркетинг, управління комплексними проектами, обслуговуванням при експлуатації.

Концепція ERP (Enterprise resource planning – планування ресурсів підприємства) запропонована аналітичною фірмою GartnerGroup на початку 1990-х рр. і вже підтвердила свою життєздатність.

Система управління підприємством, відповідна концепції ERP, повинна включати: управління ланцюжком поставок (Supply Chain Management – SCM, раніше – DRP, Distribution Resource Planning); удосконалення планування та складання розкладів (Advanced Planning and Scheduling – APS); модуль автоматизації продажів (Sales Force Automation – S FA); автономний модуль, що відповідає за конфігурування (Stand Alone Configuration Engine – SACE); остаточне планування ресурсів (Finite Resource Planning – FRP); OLAP-технології; модуль електронної комерції (Electronic Commerce – EC); управління даними про виріб (Product Data Management – PDM).

Головне завдання ERP-системи – домогтися оптимізації (за часом і ресурсами) всіх перерахованих процесів. Досить часто вся притаманна концепції ERP сукупність задач реалізується не однією інтегрованою системою, а деяким комплектом програмного забезпечення. В основі такого комплекту, як правило, лежить базовий ERP-пакет, до якого через відповідні інтерфейси підключені спеціалізовані продукти третіх фірм (відповідають за електронну комерцію, за OLAP, за автоматизацію продажів і т.і.).

ERP пов'язує виконання основних операцій і забезпечує повторюваний набір правил і процедур. Обробка замовлень пов'язана з плануванням виробництва, і планові потреби автоматично передаються до закупівлі і назад. Вартість продукції і фінансовий облік автоматично змінюються, а критична інформація про прибутковість продукції, результатах діяльності підрозділів стають доступні в реальному часі.

Системи ERP призначені для управління фінансовою та господарською діяльністю підприємств. Це «верхній рівень» в ієрархії систем управління, що зачіпає ключові аспекти діяльності: виробництво, планування, фінанси та бухгалтерію, матеріально-технічне постачання й управління кадрами, збут, управління запасами, ведення замовлень на виготовлення (поставку) продукції і надання послуг.

Очевидно, що кожне підприємство має свою специфіку фінансової та господарської діяльності, але прогрес в розробці програмних рішень для задач ERP полягає в тому, що поряд зі специфікою вдається виділити завдання, загальні для підприємств самих різних видів діяльності. До таких загальних завдань можна віднести: управління матеріальними та фінансовими ресурсами, закупівлями, збутом, замовленнями споживачів і поставками, управління кадрами, основними фондами, складами, бізнес-планування та облік, розрахунки з покупцями та постачальниками, ведення банківських рахунків та інше.

Система автоматизує завдання, вбудовані в виконання бізнес-процесів. Так, при отриманні замовлення від споживача менеджер має всю інформацію

про відносини із замовником та його кредитний рейтинг. Коли один підрозділ закінчує працювати з замовленням, той автоматично передається в наступний підрозділ. При цьому виключаються багатократні помилки введення інформації, втрати документів. У підсумку замовлення обробляються швидше і без помилок. Аналогічні можливості виникають у багатьох інших служб: персоналу, виробничого відділу, відділу маркетингу, постачання. Єдина інформаційна база дозволяє враховувати взаємозв'язок окремих процесів, таких як завантаження замовленнями на поточний місяць і графік відпусток персоналу. ERP змінює ставлення персоналу і служб до своєї роботи. З її допомогою менеджери, що ведуть замовлення, володіють інформацією про його стан у кожний момент часу і по всіх аспектах.

Система CSRP (Customer Synchronized Resource Planning - планування ресурсів підприємства, орієнтоване на споживача). Її завдання - синхронізувати потреби покупця з внутрішнім плануванням і виробництвом. CSRP використовує інтегровану функціональність ERP і перенаправляє виробниче планування від виробництва далі, до покупця. При цьому купівельна інформація надходить в підрозділи з чотирьох основних функціональних підрозділів: продаж і маркетинг, обслуговування покупців, технічне обслуговування, дослідження і розробка. Працівники кожного з них активно взаємодіють з покупцем, але в більшості традиційно організованих підприємств приділяють мало часу взаємодії з плановими або виробничими відділами. CSRP інтегрує діяльність підприємства, орієнтовану на покупця, і ставить її в центр системи управління бізнесом. CSRP установлює методологію ведення бізнесу, засновану на поточній інформації про покупця, і зрушує фокус підприємства з планування від потреб виробництва до планування від замовлень покупців.

Безпосередній облік даних про конфігурацію замовлень дозволяє підрозділам збільшити цілісність процесу планування шляхом зниження обсягу повторної роботи і числа перерв через вплив замовлень. Вигоди від успішного застосування CSRP - підвищення якості товарів, зниження часу поставки, підвищення цінності продуктів для покупця, а в результаті - зниження виробничих витрат, але, що більш важливо, це створення інфраструктури, пристосованої для створення продуктів, що задовольняють потреби покупця, поліпшення зворотного зв'язку з покупцями та забезпечення кращих послуг для них. Це не ефективність виробництва, яка буде забезпечувати тимчасові конкурентні переваги, а скоріше здатність створювати продукти, що задовольняють потреби покупця, і кращий сервіс.

В останні роки системи планування класу MRPII в інтеграції з модулем фінансового планування FRP (Finance Requirements Planning) отримали назву систем бізнес-планування ERP (Enterprise Requirements Planning), які дозволяють найбільш ефективно планувати всю комерційну діяльність сучасного підприємства, в тому числі фінансові витрати на проекти оновлення обладнання і інвестиції у виробництво нової продукції. У практиці українських підприємств доцільність застосування систем подібного класу обумовлюється, крім того, необхідністю управляти бізнес-процесами в умовах інфляції, а також

жорсткого податкового пресингу, тому системи ERP необхідні не тільки для великих підприємств, але і для невеликих фірм, що ведуть активний бізнес.

В даний час спостерігається підйом інтересу до комп'ютеризації не тільки виробничих процесів, але й організаційної, фінансової та економічної діяльності підприємства. На ринку СНД працюють світові лідери цього сектору - виробники ERP-систем, розрахованих на середні і великі підприємства. Деякі українські центри впроваджують ERP-системи зарубіжних виробників, розраховані на підприємства різних типів і способів організації виробництва. Ціни систем істотно різняться залежно від їх можливостей, глибини і широти охоплення економічних, фінансових, виробничих і господарських функцій.

Серед інших мікрологістичних концепцій велике поширення набули різні варіанти концепції «demand-driven techniques» – DDT (реагування на попит). У класичному розумінні управління складається з планування, прогнозування, обліку, аналізу і регулювання. У відповідності з цим у сучасній системі управління запасами повинні здійснюватися наступні функції: облік операцій; прогнозування; правила прийняття рішень; повідомлення про відхилення; повідомлення про показники ефективності; планування асортименту.

Важливим аспектом є вибір правильний і обґрунтований програмних продуктів. Лідерами ринку, що активно впроваджують контур «Логістика» та «SCM» в КІС ERP-класу, безумовно, є компанії SAP AG і Oracle [9]. При цьому основним питанням при виборі КІС є визначення загальної вартості володіння системою (TCO). Аналіз, проведений Gartner Group, показує, що повні витрати, спрямовані на підтримку та використання КІС, перевищують вартість первинних інвестицій приблизно в п'ять разів.

Яких результатів потенційно може досягти компанія при впровадженні системи ERP класу наочно можуть продемонструвати цифри досліджень. За результатами дослідження Інституту стратегічних змін Accenture, поліпшення управління фінансами в даних компаніях становить 70%, швидкість і точність транзакцій підвищилися на 69%, ефективність управління активами зросла на 60%, процес прийняття рішень став ефективніше на 63 %, період обігу коштів скоротився на 53%, витрати на персонал зменшилися на 40%, доходи збільшилися на 36%. Досвід компаній, що використовують високоінтегровані системи, свідчить про зниження виробничих витрат на 10-15%, витрат на закупівлі обладнання – на 5-15%, зниження на 20-40% собівартості товарів та послуг.

Прийнято також вважати, що КІС, побудована на єдиній інтеграційній платформі, не тільки стає ефективним інструментом для роботи бухгалтерів, фінансистів, фахівців з персоналом, але і дозволяє усунути дублювання і спотворення інформації при передачі її з підрозділу в підрозділ компанії. Таким чином підвищується прозорість фінансово-господарської діяльності. Це актуально для забезпечення довіри інвесторів і акціонерів, залучення інвестиційних ресурсів. Використання ERP – найважливіша умова виходу корпорації на міжнародні фондові ринки.

Окремим питанням є визначення контуру «логістика» в системах ERP-класу. Розвиток ринку визвав потребу в широко функціональних інтегрованих

корпоративних інформаційних системах (КІС) ERP-класу, в яких поєднуються і бази для зберігання даних, і аналітичні інструменти, і системи документообігу. У сучасних умовах питання про вибір КІС найчастіше є ключовим стратегічним рішенням, яке багато в чому визначає ефективність діяльності компанії, в тому числі в галузі логістики.

Існує безліч факторів і критеріїв, що впливають на прийняття рішення про вибір КІС для підтримки логістики компанії, зокрема: спеціалізація в сфері інтегрованої логістики; достатній досвід проведення аналогічних проектів в співставимих сферах бізнесу; наявність локалізованої версії системи; наявність команди, спроможної впровадити пропоноване рішення, враховуючи українську специфіку ведення бізнесу.

При створенні якісного інтегрованого рішення для інформаційного забезпечення ділових операцій керівництву логістичної компанії, як правило, доводиться вирішувати три непростих, взаємопов'язаних завдання вибору – вибір способу формування КІС, вибір програмного забезпечення і вибір впроваджувальної фірми чи фірми – розробника програмного забезпечення (ПЗ). Для логістичної компанії ефективним буде рішення, що відповідає її розміру (обороту), положенню на ринку, особливостям бізнес-процесів, фінансовим можливостям і стратегічним планам розвитку.

Системи ERP-класу є результатом еволюції MRP / MRP-II-систем в напрямі інтеграції функцій виробничого і фінансового планування і управління. Вони мають більш розвинені технічні, технологічні й обчислювальні можливості, мають зручний графічний інтерфейс, потужні інструментальні засоби розробки і моделювання, що дозволяють налаштовувати систему на особливості бізнес-процесів і розробляти спеціалізовані галузеві рішення. Сучасні плануючі системи ERP-класу є багатофункціональними, вони складаються з великої кількості спеціалізованих програмних модулів, об'єднаних в контури. Контур «логістика» є невід'ємною складовою більшості сучасних ERP-систем.

Системи CSRP-класу призначені для розширеного планування, синхронізованого із споживачем. Практично це розширення ERP для вирішення завдань міжвиробничої кооперації та дистрибуції (SCM), а також реалізації клієнтоорієнтованих технологій у плануванні (CRM) шляхом точного (персоніфікованого) обліку зовнішніх (потенційних) ресурсів збуту. CSRP-системи забезпечують формування єдиного, інтегрованого інформаційного простору для груп компаній і споживачів у складних розподілених структурах і ланцюгах поставок. Можна сказати, що CSRP - це шлях від інтеграції внутрішніх ресурсів компанії до співпраці на активних ринках споживача. З технічного боку CSRP являє собою КІС ERP-класу з додатковою функціональністю. Наприклад, для розширеного і гнучкого планування продажів і постачань, оперативного управління, електронної комерції, аналізу і оптимізації процесів. При розширеному тлумаченні поняття «ресурси підприємства», включаючи в нього і зовнішні, керовані на основі технологій CRM і SCM, ресурси збуту, визначення ERP повністю відповідає вимогам CSRP-функціональності КІС.

Придбання готової, тиражованою ERP / CSRP системи є одним із способів формування корпоративної інформаційної системи – КІС.

Альтернативними способами є розробка КІС сторонніми компаніями під бізнес-процеси замовника (замовна, унікальна КІС); оренда (аутсорсинг) КІС інтегрованого, корпоративного класу (технологія ASP – Application Service Providing); придбання готових інтегрованих рішень «швидкого впровадження»; послідовна збірка КІС необхідної функціональності з модулів тиражованих систем нового покоління і сумісних модулів сторонніх розробників (на основі технології XML або на платформі розробника базової КІС). Кожен з перерахованих способів має свої позитивні і негативні сторони.

Доцільно буде окремо розглянути особливості інформаційних систем класу ERP. Основна мета оптимізації – максимальний рівень сервісу для покупців, мінімальні вкладення в основні фонди і ефективна, з точки зору низького рівня витрат, робота підприємства. Таким чином, необхідне балансування комерційних, виробничих і фінансових цілей. Світовий досвід показує, що успіху досягають ті підприємства, які використовують концепцію ERP (Enterprise Requirements Planning – планування ресурсів підприємства), яка стала світовим стандартом управління і отримала подальший розвиток в ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing – управління внутрішніми ресурсами і зовнішніми зв'язками підприємства). Слід зауважити, що незважаючи на те, що концепція ERP розроблялася в основному для сфери матеріального виробництва, її методи застосовні також до управління торговими підприємствами.

В даний час на вітчизняному ринку корпоративних інформаційних систем (КІС) представлені програмні рішення більше десятка західних компаній, а також кількох десятків українських і російських фірм. Для західних систем характерні «сильні» алгоритми планування. Однак західні КІС в тій чи іншій мірі страждають від того, що українське оподаткування, бухгалтерський облік та звітність далекі від прийнятих на Заході принципів. Вітчизняні КІС більш пристосовані до наших умов, але багато аналітиків стверджують, що вітчизняне ПЗ поки програє Західному з точки зору якості та повноти. Незаперечні переваги великих ERP систем – універсальність і практично необмежена масштабованість. Вони можуть запропонувати адекватні моделі управління корпоративними ресурсами підприємствам для всіляких типів виробничих процесів, кількість же робочих місць обмежується лише фінансовими можливостями замовника. У той же час ці системи – лідери не тільки по надаваній функціональності, але і за ціною. Тому впровадження систем цього класу економічно виправдано для великих і дуже великих підприємств із складною структурою бізнесу. Прийнято вважати, що придбання подібної системи виправдано для підприємств з річним оборотом від \$ 200 млн.

Системи середнього класу більш поширені через меншу вартість, ніж КІС для великих підприємств, але відрізняються від них меншою функціональністю і меншим числом готових галузевих рішень. Представлені на вітчизняному ринку західні КІС, як правило, розроблені провідними світовими компаніями, такими як SAP або BAAN. Вони пройшли багаторічну школу, перш ніж

потрапили на вітчизняний ринок. Тому майже всі західні корпоративні системи відповідають стандартам. Вони можуть застосовуватися широким колом підприємств різного масштабу і спеціалізуються в різних сферах. Ці системи побудовані з використанням сучасних технологій і дають найвищі показники в продуктивності. Відповідність систем стандарту ERP зокрема означає добре продумані алгоритми виробничого і фінансового планування та моделювання. До недоліків західних КІС можна віднести високу вартість. Непридатність ж використання систем на деяких вітчизняних підприємствах, що мають неорганізовані і не налагоджені процеси, недоліком не є.

Розробки вітчизняних розробників більш близькі до нашої специфіки і більш дешеві, тому їх впровадження більш виправдано у випадку малих і середніх підприємств для вирішення конкретних завдань. В силу невідповідності хоча б стандарту MRP, багато хто з вітчизняних систем не можуть застосовуватися на великих підприємствах, які мають кілька типів виробничих процесів. Вітчизняні розробники КІС поки слабо пропрацювали питання виробничого планування та моделювання.

При теперішньому стані справ вітчизняному керівникові часто економічно доцільно фінансувати одночасно три системи: обмежений варіант західної ERP системи у сфері виробництва, вітчизняну систему бухгалтерського обліку початкового рівня і автономну програму розрахунку заробітної плати.

Останнім часом спостерігається тенденція підвищення якості КІС вітчизняного виробництва. Деяким великим розробникам вдалося наблизитися до стандарту ERP при прийнятній для України вартості продукту. Можливо через кілька років вітчизняні розробки зможуть на рівних конкурувати із західними системами.

Для сучасного етапу розвитку управлінської культури характерна підвищена увага керівництва корпорацій і фірм, а також функціональних менеджерів до інформаційних систем і технологій, що дозволяє ефективно вирішувати поточні та стратегічні питання. Це пов'язано з тим, що застосування спеціалізованих комп'ютерних програм стало суттєвим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні програмні продукти дозволяють врахувати всю специфіку різних форм функціонального менеджменту.

Так, у сфері логістики виявилася затребуваною логістика інформаційного потоку. Вона може виявитися ефективною лише в тому випадку, якщо в структурі фірми їй буде надано високий рівень комплектації в особі менеджера високого рівня або директора з логістики. Тільки в цьому випадку такі задачі логістики, як раціоналізація матеріальних потоків підприємства, максимальне завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів, економія матеріальних витрат на всьому шляху логістичного потоку, а також оптимізація витрат на постачання, виробництво і реалізацію готової продукції, зможуть бути виконані.

На сучасному етапі конкурентної боротьби логістика виконує, крім усього іншого, функцію визначення мети [10]. Тому логістична структура управління не просто обмінюється інформацією з іншими структурами фірми: у ряді

випадків інформаційні потоки, що виходять з логістичної структури, носять характер документів функціонального менеджменту.

У постіндустріальній економіці, яка визначається як інформаційне суспільство, особливе значення інформації полягає в тому, що вона – насамперед засіб виробництва, настільки ж необхідний для функціонування фірми як сировина, матеріали, робоча сила, капітал, а не тільки предмет споживання.

Хід розвитку науково-технічного прогресу привів до створення інформаційної технології – використання обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збору, передачі, зберігання, оброблення інформації для всіх сфер суспільного життя. Складне поєднання ринкових взаємин, існуючої інфраструктури і стратегічного управління сформували наступні домінуючі напрямки розвитку інформаційної технології:

формування і розвиток категорії інформаційного продукту, існуючого у вигляді програмних засобів, баз даних і служб експертного забезпечення; добре виконаний інформаційний продукт зберігає свою цінність довше, ніж конкретні носії інформації;

здатність до взаємодії логічних елементів інформаційним технологіям; вона означає можливість для двох або більше сторін, представлених машиною або людиною, провести ідеальний обмін інформаційним продуктом;

ліквідація проміжних ланок, зумовлена впровадженням нових технологій, які забезпечують перетворення інформації в форми, доступні та зручні для негайного використання споживачем; використання нових інформаційних технологій веде до створення більш досконалого ринку, під котрим розуміється ринок з мінімальною кількістю проміжних ланок між покупцем і продавцем;

глобалізація на базі комп'ютерних систем дозволяє фірмам і транснаціональним корпораціям успішно вести справи в світовому масштабі, проводити вигідні операції на периферії, купувати і продавати більш ефективно, використовуючи знання про стан ринку;

конвергенція – результат спільного розвитку вищезазначених тенденцій - проявляється в зникненні відмінності між виробами та послугами, інформаційним продуктом та засобами, використанням інформації в побуті і у виробничих цілях.

Поряд із вищевказаним за допомогою інформаційної логістики можуть бути вирішені і такі актуальні на сьогоднішній день задачі, як: детальне управління виробничими запасами (з одночасним підвищенням ефективності використання складських потужностей); оптимальне використання внутрішньозаводського і внутрішньоскладського транспорту; автоматизований відбір вантажів і їх позамовне комплектування; облік відправлених вантажів і постійне диспетчерське с на проведення на всьому шляху проходження до замовника.

Може бути приділено багато уваги розробці власного програмного забезпечення для вирішення логістичних завдань. Однак у більшості випадків більш ефективним виявляється використання вже існуючого, розробленого фахівцями, загального та спеціального програмного забезпечення, що дозволяє не тільки вирішити логістичні задачі, але і коректно вписати їх в контекст

корпоративного управління.

Для цього логісти повинні знати можливості існуючого програмного забезпечення, перспективи його розвитку, характер його просування на вітчизняний ринок; вміти вибрати необхідне програмне забезпечення з урахуванням вирішуваних завдань, розташовуваних фінансових, часових та інтелектуальних ресурсів; вміти застосовувати обране програмне забезпечення, критично оцінювати отримані результати та ефективність функціонування як програмного забезпечення, так і самого користувача при роботі з ним.

Література

1. Голенищев Э. П. Информационное обеспечение систем управления: Учеб. пособие / Э.П.Голенищев, И.В.Клименко. - Ростов н/Д : Феникс, 2003. - 350 с.: рис., табл. - (Учебники и учебные пособия). - Библиогр.: с. 347.
2. Романов В. П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учеб. пособие / В.П.Романов; Под ред. Н.П.Тихомирова ; Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. - М.: Экзамен, 2003. - 494 с.: рис., табл. - Библиогр.: с. 475-478.
3. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / М.И.Семенов, И.Т.Трубилин, В.И.Лойко, Т.П.Барановская; Ред. И.Т.Трубилин. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 413 с. : ил. - Библиогр.: с.399.
4. Григорьев М. К. Программные средства для управления запасами предприятий / М. К. Григорьев , Н. С. Сергеева. – СПб., 2005. –326 с.: рис., табл. - Библиогр.: с. 322.
5. Григорьев М. К. Современные электронные системы поддержки принятия решений по управлению товарными запасами / М. К. Григорьев , Н. С. Сергеева. – СПб., 2004. – 270 с.: рис., табл. - Библиогр.: с. 264.
6. Гайфуллин Б.Н., Обухов И.А. Автоматизированные системы управления предприятиями стандарта ERP/MRP II / Б.Н. Гайфуллин , И.А. Обухов. М.: Богородский печатник, 2000. – 230 с.: рис., табл. - Библиогр.: с. 224.
7. Громыко О.В. Осторожно: системы ERP. / О.В. Громыко. – М.: Открытые системы, Открытые системы, 2001, №7-8, с. 45—54.
8. Когаловский В. П. Производственное планирование от Гантта до ERP. Что такое OPT, Just-in-time, CIM, CALS? Какова их связь с ERP и MRP II? / В. П. Когаловский. – М.: Открытые системы, Директор информационной службы, 2000, №5, с. 31—44.
9. Отоцкий Л.В. Семь критериев выбора ERP-систем для России. / Л.В. Отоцкий, А.Н. Савин. – М.: Открытые системы, Открытые системы, 1998, №4, с. 72—85.
10. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: Монография / В.Н. Амитан, Р.Р. Ларина, В.Л. Пилюшенко. – Донецк: Изд. ВИК, 2003. – 239 с.: рис., табл. - Библиогр.: с. 234—236.

2.7. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ НА ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

В Україні в умовах становлення ринкових відносин, коли для борошномельних підприємств головним завданням є не просто вижити, а й активно розвиватися, конкурувати на ринку, саме маркетинг виступає координатором формування та стабілізації споживчого ринку, дієвим механізмом задоволення соціальних потреб та отримання прибутку. Значимість маркетингу пояснюється участю в ньому двох сторін, без яких бізнес не можливий, – клієнтів і конкурентів; якраз маркетинг дає підприємству можливість стати конкурентоспроможним і процвітаючим на ринку. Борошномельна галузь відіграє особливу роль у вирішенні продовольчої безпеки України – є не тільки завершальною ланкою виробництва харчових продуктів, а й інтегратором ефективного функціонування всього продовольчого комплексу. Великий внесок до розробки теоретичних та прикладних питань з основ маркетингу, борошномельної промисловості внесли такі науковці, як: Балабанова Л.В., Богачов В.І., Брагінець Н.В., Геєць В.М., Гончаров В.М., Гордієнко Г.С., Донець Л.І., Зубець М.В., Ілляшенко С.М., Канінський М.П., Кузьменко В.В., Мажинський Р.В., Месель-Веселяк В.Я., Присяжнюк М.В., Саблук П.Т., В.Г. Ткаченко, Федоров М.М., А.Сміт, Й.Шумпетер та ін. Проведений аналіз літератури з цієї теми, дає підстави сприймати їх за основу, базис в галузі вивчення цієї нагальної проблеми. Проте, економічний розвиток не стоїть на місці та вимагає все нових досліджень в цій галузі. Метою даного дослідження є визначення концептуальних основ маркетингу на борошномельних підприємствах з метою ефективного управління економічним розвитком підприємства та забезпечення рівня задоволення споживачів, покращення добробуту населення. Запропонування шляхів підвищення маркетингової діяльності на борошномельних підприємствах для забезпечення ефективного функціонування всього продовольчого комплексу. Ефективність маркетингу на борошномельних підприємствах залежить від того, як керівники відносяться до повноти використання маркетингу на підприємстві [10, с.23-26]. Це відношення керівників нами було досліджено проведенням анкетного опитування шляхом виділення таких основних складових маркетингової орієнтації: спрямованість на покупця, адекватність маркетингової інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність, маркетингова інтеграція. Оцінку відношення керівників борошномельних підприємств розглянуто на прикладі підприємств Новоайдарського району Луганської області. Загальна кількість балів від 0 до 30. Ефективність визначалась наступним чином: 0-5 – ні; 6-10 – погано; 11-15 – середнє; 16-20 – добре; 21-25 – дуже добре; 26-30 – відмінно. За результатами проведеного дослідження використання маркетингу як концепції в сфері борошномельної галузі можемо зазначити, що така концепція й досі застосовується не всіма керівниками борошномельних підприємств. Суттєвим недоліком у їх діяльності є те, що в деяких господарствах відсутні служби маркетингу, а недостатня забезпеченість кваліфікованими маркетингологами, відсутність навичок роботи в ринкових

умовах ведуть до безсистемності в маркетинговій діяльності та дублювання фахівцями господарств окремих функцій. Провідною залишається орієнтація на отримання прибутку шляхом пристосування різноманітних технологій виробництва, його асортиментної політики до реальних можливостей підприємства, що не ґрунтується на засадах маркетингу. Показник відношення керівництва до необхідності використання маркетингу в „Новоайдарський переробний комплекс” склав 25 балів, а в ЗАТ „Айдархлібпром” 11 балів. Це свідчить, що керівництво ЗАТ «Айдархлібпром» не повною мірою усвідомлює необхідність використання комплексної системи маркетингової діяльності, внаслідок цього функції маркетингу використовуються частково та безсистемно, як наслідок не надають в повному обсязі сприяння підвищенню ефективності роботи цих підприємств. Отже, необхідно аби маркетинг став необхідною функцією для більшості підприємств, які здійснюють виробництво борошна, а не лише застосування окремих його функцій повинно відбуватися на практиці. Адже за допомогою маркетингових досліджень, які створюють умови для прогнозування своїх дій, зменшується підприємницький ризик в сучасних умовах розвитку. Для підвищення конкурентоспроможності борошномельних підприємств суттєве значення має використання всіх елементів комплексу маркетингу. Так, саме маркетинговий потенціал є невід’ємною складовою та центральною частиною загального потенціалу підприємства. Враховуючи важливе значення борошна та борошномельної промисловості для задоволення потреб широкого спектру споживачів, формування маркетингового потенціалу саме на цих підприємствах повинно набути вагомого значення та бути вирішальним у забезпеченні продовольчої безпеки країни з метою перемоги у конкурентній боротьбі. Багатьма вченими світу розглядаються питання визначення та сутності „маркетингового потенціалу”; складу потенціалу підприємства; надано велике різноманіття визначення цього поняття; безліч підходів до аналізу та оцінки маркетингового потенціалу [2,3,5]. Проте й досі тривають дискусії вчених та не існує єдиної точки зору з позиції огляду цієї економічної категорії. Так, ми пропонуємо своє тлумачення поняття „маркетингового потенціалу підприємства”, під яким слід розуміти сукупну здатність керівників підприємств, менеджерів різних ланок виконувати покладені на них функціональні обов’язки з метою перспективної діяльності підприємства та вдосконалення його розвитку у конкурентному середовищі для перемоги у конкурентній боротьбі (отримання прибутку, задоволення потреб клієнтів, досягнення високого результату праці, визнання суспільством, як спроможного керівника, бажання та можливість зберегти навколишнє середовище, благодійність, ін.), за допомогою всіх можливих існуючих інструментів маркетингу. Також необхідно створити такі тісні зв’язки науки з виробництвом при котрих усі працівники підприємств мали б високу підготовку в галузі теорії та практики використання маркетингу, аби система „маркетингу” та її підсистеми функціонували у взаємозв’язку та взаємодії: людина, фінанси, різноманітні технології, інновації, нововведення, інформація, час, матеріали, обладнання, ціноутворення, реклама, товар, ринок, споживач. Сутність маркетингового потенціалу підприємства полягає у максимальній

спроможності підприємства використовувати всі провідні досягнення у галузі маркетингу [2, с.19]. Основні проблеми, які перешкоджають використанню маркетингового потенціалу вітчизняними підприємствами поділяються на зовнішні, котрі виникають поза межами підприємства та знаходяться поза сферою його впливу – динамічність, суперечливість, непередбачуваність законодавчої бази; несприятливе соціально-економічне становище; адміністративний тиск; ще досить низький рівень розвитку ринкових відносин в нашій країні; жорстка податкова політика; напружене політичне становище; і внутрішні – (знаходяться у середині підприємства і пов'язані з помилками керівництва і персоналу) – дефіцит фінансових коштів; відсутність систем маркетингової інформації; нерозуміння працівниками вищої ланки апарату управління значущості та сутності маркетингу; низький рівень компетенції працівників, які виконують маркетингові функції; дефіцит сучасних знань; неналежне місце відділу маркетингу у структурі підприємства; невідповідність організаційних структур підприємства умовам ринкової економіки; невикористання стратегічного планування; обмежена кількість елементів маркетингової діяльності, що виконуються на практиці підприємствами. Розмір маркетингового потенціалу визначає конкурентоспроможність підприємства на цільовому ринку. Управління конкурентоспроможністю слід здійснювати за допомогою системного підходу. При цьому підході підприємство і його зовнішнє середовище розглядається як єдине ціле. Зараз не існує єдиної перевіреної на практиці методики кількісної оцінки маркетингового потенціалу, а отже, існує нагальна потреба в продовженні наукових досліджень з розгляду цього питання.

Борошномельна промисловість є однією з найбільш потужних в харчовій та переробній промисловості, має визначальний вплив на гарантування продовольчої безпеки держави та поліпшення життєвого рівня населення [9, с.68-78]. Однак в останні роки в борошномельній промисловості спостерігається тенденція значного зменшення обсягів виробництва продукції. Це певною мірою пов'язане з тим, що галузь рослинництва Луганської області відноситься до зони ризикованого землеробства, що не найкращим чином впливає на величину отримання прибутку цієї галузі, та, як наслідок, її переробної галузі. До природно-кліматичних умов, які чинять найбільший вплив на галузь рослинництва відносимо ступінь та рівномірність вологозабезпечення Луганської області, сильні заморозки, несприятливі умови зимівлі, засуху, льодову корку, часті повернення відлиг і зниження морозостійкості, загибель посівів від пилових бур ранньою весною. Так, наслідки від впливу погоди можуть бути різними, підприємство повинно працювати ефективно та намагатись їх знівелювати. Характерною особливістю ринку продукції борошномельної промисловості є те, що вона спрямована як на задоволення потреб кінцевого споживання продуктів, так і на задоволення потреб суміжних галузей (хлібопекарської промисловості та тваринництва) [8, с.103]. Специфічною характерною рисою ринку борошномельної промисловості є те, що її товари відносяться до продукції щоденного попиту, вони вирізняються високими вимогами щодо їхньої якості, зберігання,

транспортування, споживання; відзначаються наявністю масового попиту, обмеженим періодом їх реалізації та іншими особливостями [1, с.84]. Важливою економічною проблемою, пов'язаною з розвитком борошномельної промисловості є своєчасне забезпечення розробки і реалізації системи довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів її розвитку, які повинні визначити напрями збалансування суспільних потреб і ресурсів виробництва та споживання продукції зернопереробки, їх науково-технологічного, організаційно-управлінського, сировинного й матеріально-технічного забезпечення у відповідності з конкурентними умовами і вимогами суспільного розвитку. За даними Держкомстату, на 1 травня 2011 р. на сільськогосподарських підприємствах (крім малих) і підприємствах, які здійснюють зберігання і переробку зернових культур, було в наявності 8,3 млн. тн. зерна, що на 9 % більше проти 1 травня 2010 р., в тому числі, 3,8 млн. тн. пшениці, 1 млн. тн. ячменю, 3,1 млн. тн. кукурудзи і 200 тис. тн. жита. За даними Держреєстру, в травні 2011 року в Україні налічувалося 711 сертифікованих зерносховищ і елеваторів, у 100 підприємств були анульовані сертифікати, а у 4 дію сертифікатів зупинено. Одним із шляхів зменшення втрат і підвищення якості продукції є безумовне забезпечення кожного господарства власним сучасним зерносховищем. Тимчасовим виходом із скрутного становища могло б стати зберігання зерна в так званих зерносховищах із застосуванням полімерних зернових рукавів. Суть такої технології – зберігання зерна в герметичному середовищі. Від дихання зерна генерується вуглекислий газ, який пригнічує життєздатність мікроорганізмів, комах, інших шкідників. Це дозволяє зберігати його, залежно від вологості, від декількох місяців до двох років. На нинішній час в Україні налічується близько 700 великих підприємств, які займаються переробкою зерна, із них – 200 – комбінати хлібопродуктів. Потужності з виробництва борошна знаходяться на рівні більше 11 млн. т., що близько, як в 3 рази більше, ніж необхідно для власного споживання. За офіційними даними, великі борошномельні підприємства виробляють близько 70% борошна від загального виробництва. Міні-млини також покривають потребу вітчизняного ринку борошна на 30% [11]. ПАТ „Луганськмлин” виробляє борошно в обсязі 500 тн./доб. Надзвичайно гострою та актуальною економічною проблемою розвитку борошномельної промисловості на сучасному етапі є забезпечення сталого збалансованого розвитку її сировинної бази, рівень якої, особливо якісний, в останні роки значно знизився. В останні роки у борошномельній промисловості спостерігається тенденція значного зменшення обсягів виробництва борошна через різке зменшення кількості та якості зернової сировини, яка вирощується та заготовлюється в країні; зменшення споживання населенням окремих сортів борошна; насичення ринку хлібопродуктів за рахунок ввезення в країну харчових продуктів іноземного виробництва; зношення промислово-виробничих фондів промисловості, збільшення в країні кількості міні-млинів; неплатоспроможність споживачів хлібопродуктів; кризовий стан галузі птахівництва і тваринництва.

Президентом України В.Ф. Януковичем поставлене завдання провести глибокі реформи з тим, щоб Україна до 2020 року увійшла до двадцятки найбільш розвинених країн. І це не дивно, адже за своїм ресурсним потенціалом Україна може стати однією з найважливіших учасників глобального продовольчого ринку та забезпечити продовольчу безпеку країни. З цією метою в останні два роки прийняті багато законів України, розроблені та реалізуються державні та регіональні комплексні цільові програми, в т. ч. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року; Програма економічних реформ на 2010-2014 роки Президента України за напрямом „Розвиток сільського господарства та земельна реформа”; реалізуються галузеві національні програми: „Зерно України”; „Олійні культури” та ін [4,6,7]. Проаналізуємо основні тенденції розвитку в зернопродуктовому підкомплексі, адже зерно та продукти його переробки – життєво необхідні види продукції, від яких значною мірою залежить стабільність держави і добробут населення. Задоволення потреб країни в продовольчому і фуражному зерні, борошні, крупах можливе лише при узгодженому та пропорційному розвитку всіх галузей і виробництв, пов'язаних з вирощуванням зернових і зернобобових культур, закупівлями, переробкою зерна та реалізацією кінцевої продукції. Так, у 2011 році в Україні було отримано рекордний урожай зернових – 56,7 млн. т., при цьому генетичний потенціал озимої пшениці у 2011 році зріс до 110 ц/га проти 65 ц/га у 1976 році; також було впроваджено зміни у технологію виробництва зерна в Україні, що дало змогу отримати близько 5-7 млн. т зерна у рік без додаткових фінансових витрат. Однак у нас ще досить низька культура землеробства, недостатній рівень його матеріально-технічного забезпечення, що не дає повною мірою отримати ефект від реалізації генетичного потенціалу вітчизняних сортів та зазначені зміни в агротехніці ще не дають нам повною мірою досягти рівня провідних країн Європи. Так, урожайність зернових у Німеччині у 2002 р. – 62,5 ц/га; у 2008 р. – 71,2 ц/га; у 2011 р. – 63,8 ц/га; в Україні 27,3 ц/га у 2002 р.; 34,6 ц/га – у 2008 р.; 37,0 ц/га – у 2011 р. На ринок України значно впливає світовий ринок, який історично сформувався і випереджає український на кілька років. Саме тому, аналізуючи секрети успіху в бізнесі таких олігархів як Рокфеллер, Джордж Сорос та інших, розуміємо: ці люди досконало володіють законами бізнесу, вони усвідомили філософію управління, тобто перше місце в їхньому бізнесі займає дослідження ринку, управління збутом, керівництво проектами, регуляція ризиків, збільшення прибутку, удосконалення оподаткування, мотивація, підбір кадрів, автоматизація, контроль якості. Уміння відчувати кон'юнктуру ринку, генерувати оригінальні ідеї, об'єднувати навколо себе талановитих та ініціативних людей, налагоджувати зв'язок „у вищих колах”, отримувати оперативну інформацію, авантюризм, уміння ризикувати – все це є складовими успіху бізнесу. Маркетинг має бути також адекватним особливостям розвитку ринкових відносин, тобто його основне завдання – орієнтуватися як на існуючі потреби ринку так і активно розвивати нові, притаманні високорозвиненому суспільству. Встановлено, що витрати на залучення нового споживача в залежності від галузі становлять від 5 до 10 разів дорожче, ніж утримання вже

існуючих споживачів. Скорочення відтоку клієнтів на 5-10% може принести підприємствам до 75% додаткового прибутку. По мірі насиченості ринку витрати на залучення кожного нового клієнту підвищуються, а витрати на утримання зберігаються на стабільно невеликому рівні. Великий процент постійних клієнтів забезпечує високу стабільність бізнесу та його привабливість для зовнішніх інвестицій. Підприємства з переробки сільськогосподарської продукції традиційно визначають основними завданнями маркетингу дослідження й задоволення потреб споживача. Основні напрями використання маркетингу в економіці України передбачають постійні моніторинги за станом і рівнем задоволення споживчого попиту і гнучке реагування виробництва на кон'юнктурну інформацію. Продукція, яка виготовляється певним підприємством, повинна мати для споживача цінність, інакше вона не буде придбана. Прагнення отримати прибуток змушує підприємство пристосовуватись до побажань споживачів. Чим більш повно відповідає товар побажанням покупців, тим більшого успіху доб'ється виробник. Таким чином, задачею для виробників є пошук споживачів, яким вони бажають продати товар, в з'ясуванні їх потреб та створенні товарів, які більш повно задовольняють ці потреби. В ході проведеного дослідження (рис. 1) було виявлено, що на обсяг продажу борошна впливає середній дохід родини. Як зазначено на рис.1 серед населення Луганської області спостерігається суттєва диференціація в щомісячних доходах споживачів: до 3232 грн. – отримують 66% споживачів, дохід від 3233 до 4252 грн. – 26% і вище 4253 грн. – 8% опитаних споживачів.

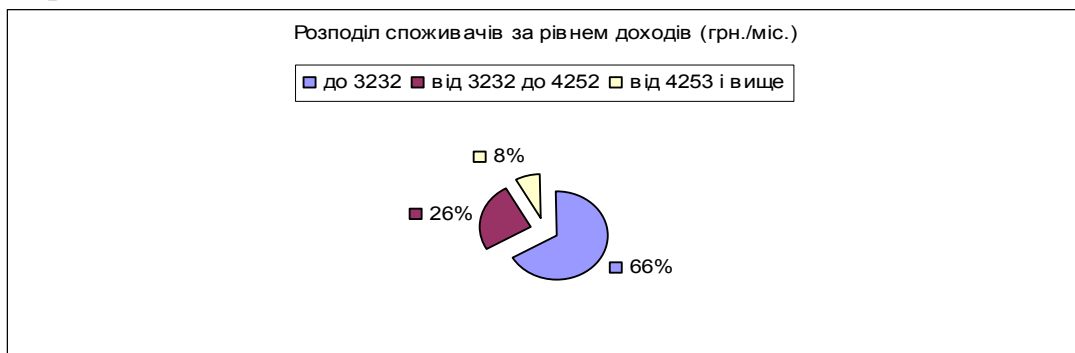


Рис.1. Розподіл споживачів Луганської області за рівнем щомісячних доходів (грн./міс.)

Для борошномельних підприємств на засадах продовольчого маркетингу спочатку необхідно створити асортимент продукції, який їм буде необхідний для виходу на споживчий ринок. В основі можливості реалізувати товар знаходиться його якість. Так, проведені нами дослідження доводять, що висока якість – надійна підтримка високої частки на ринку (саме висока якість, а не низькі витрати виробництва є найголовнішим фактором підкорення ринку) (рис. 2).

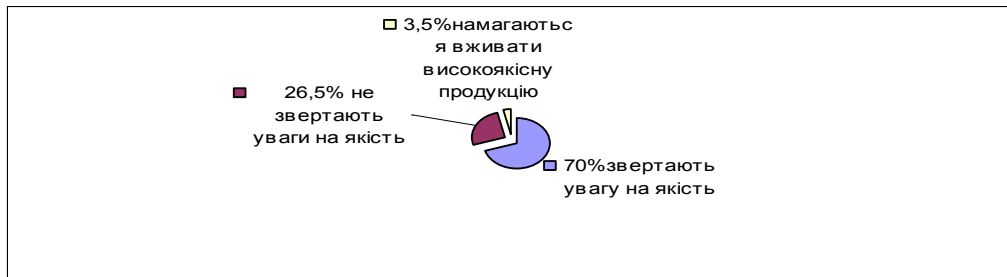


Рис. 2. Розподіл споживчих уподобань залежно від якості продукції

За результатами дослідження (опитування) виявилось, що більшість респондентів ($\approx 70\%$) звертають увагу на якість, 26,5% – не звертають уваги на якість; 3,5% намагаються вживати високоякісну продукцію (але чи дійсно їм це вдається, викликає великі сумніви).

За ціною, яка має вирішальне значення проголосували наступним чином: для 68,5% опитаних ціна має важливе, але не принципове значення; для 10,8% ціна не має значення; 20,7% ціна має вирішальне значення.

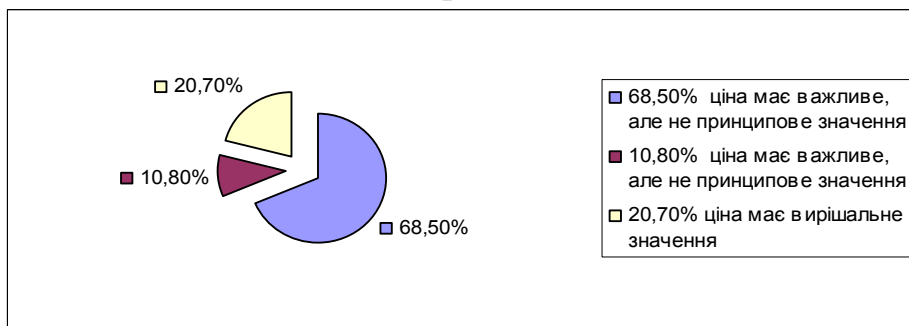


Рис. 3. Розподіл споживачів в залежності від рівня ціни

На рис. 4. представлено прихильність споживачів до торгових марок (ТМ). Так, для 63,8% відома ТМ, яка асоціюється з якісним та безпечним продуктом харчування має вагоме значення; для 20,2% ТМ не має значення; 16% респондентів купують продукти лише у своєї, перевіреної роками ТМ.



Рис. 4. Прихильність споживачів щодо торгової марки

Отже, для вирішення найбільш розповсюджених проблем для підприємців на ринку, будь-то зниження обсягу продажу, занижений рівень прибутку, неможливість задовольнити попит, необхідне всебічне дослідження ринку. Адже, тільки володіючи повним станом речей на ринку керівники маркетингових служб зможуть прийняти найбільш вигідні рішення для

визначення тактики та стратегії діяльності підприємства, збільшення продаж, досягнення вигідного рівня цін, перемоги конкурентів. Одним з найважливіших завдань вітчизняного маркетингу в забезпеченні ринку продовольства України якісною продукцією є вплив на внутрішнього товаровиробника. Це стосується не тільки підприємства, а є й завданням держави, яка повинна захищати свої економічні інтереси та інтереси громадян. Україна в свій час не змогла провести зміни структури виробництва, особливо товарів для населення. Тому сьогодні приходится проводити закупівлю товарів за рубежом, які дуже часто є неякісними, дорогими. Товаровиробники України в силу великого імпорту товарів поставлені в тяжке економічне становище, де невигідно виробляти та важко експортувати. Необхідно вивчити споживача та його потреби, створити ефективну систему товаропросування та комунікаційної політики, як приклад, через запобігання надлишкових послуг посередницьких структур. Необхідно збільшувати товарообіг, а не ціну, інакше споживач не буде здійснювати покупку. Маркетинг має бути також адекватним особливостям розвитку ринкових відносин, тобто його основне завдання – орієнтуватися як на існуючі потреби ринку так і активно розвивати нові, притаманні високорозвиненому суспільству. Крім того, при застосуванні методів та прийомів продовольчого маркетингу необхідно враховувати національні особливості, обумовлені відмінностями в рівні розвитку ринкового середовища, ринкової інфраструктури та психології споживачів.

Саме стабільний, стійкий стан борошномельного підприємства на ринку, робота зі споживачем на довгостроковій основі, коли задоволений покупець, який зробив покупку, знову через якийсь час повертається до цього ж продавця, вимагає від виробника проведення комплексних маркетингових досліджень та впровадження їх результатів в практику. У зв'язку з цим, першочергова задача для підприємства – визначення потенційного ринку, всебічне дослідження потреб та запитів покупців та організація виробництва необхідних покупцям продуктів харчування, забезпечення їх високої якості та сучасного дизайну. Розвиток формування потреб людини – це процес об'єктивний, який визначається впливом загального економічного закону підвищення потреб. Держава в повному обсязі впливає на процес формування потреб через проведення соціально-економічної політики. Вирішальною ж є все таки роль за людиною, оскільки всі предмети в оточенні людини мають суб'єктивне відображення та в більшості випадків визначаються сукупністю індивідуальних особливостей особистості, її досвідом, рівнем матеріального забезпечення. Продукція, яка виготовляється певним підприємством, повинна мати для споживача цінність, інакше вона не буде придбана. З метою запобігання цьому нами було проаналізовано відповіді покупців борошна, близько 70% яких представлений на ринку асортимент борошномельної продукції повністю задовольняє, вони оцінюють його як широкий і 12% вважають його дуже широким (головним чином це пенсіонери, люди похилого віку), і близько 15% вважають, що на ринку представлений подібний асортимент та наводять свої уподобання в асортименті продукції (головним чином це молодь, люди середнього віку, бізнес-леді). Отже $\approx 20\%$ споживачів бажають аби асортимент

борошна на ринках Луганська та області був більш різноманітним. За частотою купівлі борошна спостерігається наступна ситуація (рис. 5).

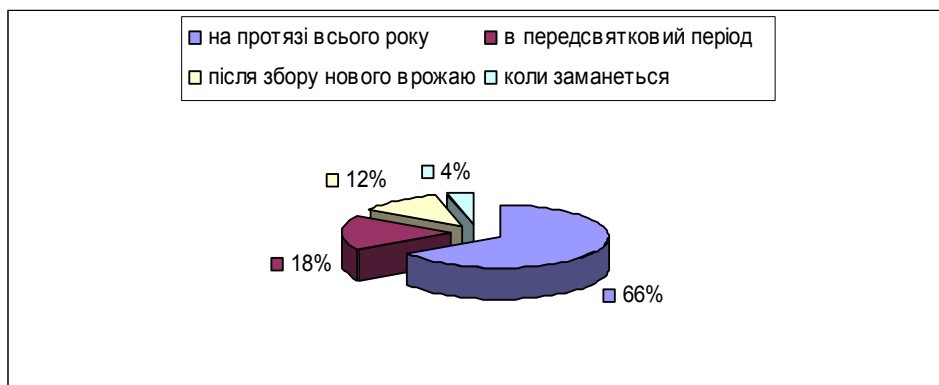


Рис.5. Розподіл споживачів борошна в залежності від частоти купівлі борошна

Як бачимо, за результатами проведеного маркетингового дослідження більше половини (66% споживачів купують борошно протягом всього календарного року); більш молоді люди, сім'ї з маленькими дітьми та бізнес-леді купують борошно переважно до різних свят, аби побалувати родину смачненьким (18%), люди більш похилого віку купують борошно впродовж всього року, а особливо слідкують за збором нового врожаю зерна та намагаються купувати борошно одразу після збору нового врожаю. Це пояснюється тим, що в більшості випадків це люди „старої закалки”, які бояться й зараз залишитись без хліба (адже ходити в магазин вони або не можуть, або мешкають в віддалених куточках міста та області, де можуть бути перебої з хлібом через важкість підвозки (наприклад у зимку)). Також було досліджено уподобання споживачів у виді та гатунку борошна, з якого вони випікають хліб або купують вже готовий. Серед загальної кількості респондентів хлібу із пшеничного борошна вищого гатунку надають перевагу 27% респондентів; 23% - віддають перевагу хлібу з житнього борошна; 43% - хлібу з додаванням висівок, цільнозернових круп (льону, вівса, гречки, пшениці цільнозернової, гречки цільзернової з непропареної (зеленої) гречаної крупи, з солодом та ін.); і лише для 7% респондентів не має значення якого виду та з якого гатунку борошна вони купують хліб (це перш за все більш незахищені верстви населення) (рис.6).

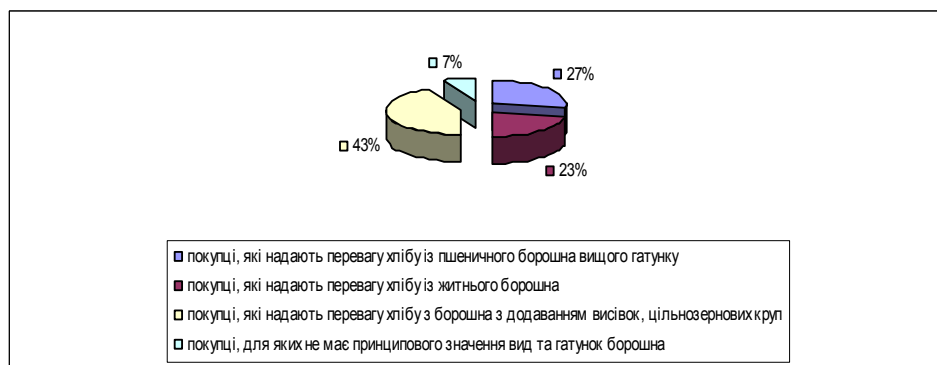


Рис. 6. Розподіл споживачів в залежності від виду та гатунку борошна

Дані дослідження доводять, що у борошномельній галузі наразі спостерігається велика конкуренція, кожен хоче залучити до своєї продукції найбільшу кількість споживачів, а споживачі в свою чергу перестають бути байдужими до свого здоров'я, вже більше дотримуються здорового способу життя та харчування; вже не зневажають продукцію високої якості та обирають асортимент, який їм споживати, більш усвідомлено. На одному з найбільших підприємств борошномельної галузі, зокрема у ПАТ „Луганськмлин” налагоджено лінію продуктів здорового харчування, яка задовольняє зростаючі потреби споживачів, які свідомо ставляться до свого здоров'я. Так, в ході проведення нами маркетингового дослідження на продовольчих ринках Луганська та області було виявлене борошно наступних торгових марок, в такому асортименті та визначено приверженість покупців до певної ТМ: ПАТ „Луганськмлин” виготовляє борошно для задоволення споживачів різних соціальних груп та різних верств населення, найрізноманітніших їх уподобань: цільнозернове пшеничне борошно для хліба та домашньої випічки; борошно: житнє, гречане, вівсяне, кукурудзяне, а до свята Масляної підготувало суміш борошняну для приготування млинців „Блинна” та суміш для млинців „Слов'янська” з вівсяного борошна (частка на ринку цього підприємства в Луганську та області складає 60,8%, приверженість покупців складає 70,9%). Також на ринках представлено борошно рисове з екологічно чистого тайського рису для хліба та борошно екструзійне для хліба, макаронів, каш, кондитерських виробів (країна походження - Таїланд) – 3,2% і 0,4%; ПАТ „Рідний продукт” ТМ „Хуторок” (Дніпропетровська обл.) – борошно пшеничне вищого ґатунку – 11,5% і 6,4%; ПАТ „Родина” ТМ „Агросвіт” (Луганська обл., с. Новоаннівка) – борошно пшеничне 1 та вищого ґатунку – 12% і 7,2%; м. Харків ТМ „Зодіак” – борошно пшеничне вищого ґатунку, яке не містить ГМО – 7,5% і 9,6%; ТМ „Макфа” Росія, Челябінська обл. – пшеничне борошно вищого ґатунку – 5% і 5,5%. Для досягнення успіху необхідно знати всі тонкощі стану та перспектив ринку, потреб та запитів споживачів. Визначено, що високий рівень конкуренції на ринку борошна вимагає доведення його властивостей до споживачів за допомогою системи позиціонування; створення бренду виробника – пріоритетного завдання стратегічного маркетингу; основною сферою при формуванні конкурентних переваг борошна є споживчі характеристики, дистрибуція та позиціонування. Зміна механізму взаємодії виробничих і торгівельних організацій, підвищення ролі реклами, виставок, ярмарок підвищує актуальність вивчення кон'юнктури внутрішнього ринку та активного використання інформації у формуванні виробничо-комерційних програм підприємств. Якісне задоволення потреб, посилення адресності виробництва та організація найефективніших форм реалізації продукції, розвиток виробничо-комерційної діяльності - класичні завдання маркетингу. Сучасна дійсність характеризується також появою глобальної інформаційної гіпермедійної системи – Інтернет; його значення для суспільства неможливо оцінити, бо результати є дуже глибокими та надто неоднозначними. Для маркетингових досліджень Інтернет пропонує будь-які можливості. Приватні і юридичні особи швидко та легко одержують великий обсяг інформації про

компанію, її продукцію, партнерів, конкурентів, що дозволяє зробити вибір. Маркетологи мають можливість проводити постійні пасивні маркетингові дослідження, вивчати сегмент ринку, цілеспрямовано проводити активні опитування. Анонімність отриманих результатів щодо збору інформації відкривають перед маркетологами нові можливості. Також Інтернет є зручним і для споживача – можливість швидко користуватися інформацією, замовляти товари в будь-який час доби, не виходячи з дому. Інтернет дозволяє швидко адаптуватись до ринкових умов – постачальники можуть оперативно доповнювати торговельні пропозиції, регулювати ціни і характеристики продукції. Він також дозволяє слідкувати за тенденціями розвитку переваг споживачів та їх формувати. Однак, Інтернет має і свої недоліки – збільшення конкуренції, значні вкладення грошей для першого входження у Інтернет-бізнес, проблеми з виконанням замовлень, небезпечність. До 2020 р. Інтернет – продажі, яких наразі близько 10 млрд. дол. досягнуть 1 трил. дол. В сучасних умовах господарювання починають застосовуватись і елементи нейромаркетингу. Проведені дослідження закордонних фахівців в цій галузі доводять, що емоційні товарні презентації (позитивні) викликають у споживачів більш високу нейронну активність, ніж прості товарні презентації (раціональні). Для борошномельних підприємств організація маркетингу з урахуванням різних ознак (функціональних, ринкових, товарних, територіальних) дає можливість встановити підпорядкованість структурних підрозділів і відповідальність за виконання конкретних функцій на підприємстві. Результати дослідження доводять, що діяльність в сфері борошномельної галузі примушує зайнятися вивченням особливостей функціонування продовольчого ринку, поведінки споживачів, з метою реалізації продукції (борошна), яка цікавить самих покупців, відповідної цінової категорії та високої якості, тобто всебічним маркетингом. Необхідно створити такі умови, коли при вирощуванні високоякісного зерна пшениці протягом всього маркетингового року були зацікавлені держава, сільгосптоваровиробники та переробники, аби воно без перебоїв надходило до переробників та до хлібокомбінатів, пекарень, споживачів щоденно та в обсязі, що задовольняє попит та потреби населення. Маркетингова діяльність допомагає об'єднати зусилля сільськогосподарських товаровиробників, підприємств переробної промисловості і торгівлі не тільки на стадії реалізації продукції, а й на стадії визначення характеру і масштабів її виробництва, шляхів рентабельного використання виробничих потужностей підприємств, визначення взаємовигідних умов просування продукції з урахуванням максимального задоволення потреб кінцевих споживачів. Необхідно аби дотримувались такі найважливіші функції маркетингу для найбільш повного задоволення як виробників, так і споживачів: вивчення стану і динаміки споживчого попиту та використання отриманої інформації в процесі розробки та прийняття управлінських рішень; максимального пристосування агропромислового виробництва до вимог ринку з метою підвищення ефективності функціонування підприємств, критерієм чого повинен бути узагальнюючий показник його діяльності-прибуток; вплив на аграрний ринок і

споживчий попит за допомогою таких засобів, як реклама, стимулювання збуту, вдале позиціонування агропромислових товарів. Необхідно проводити подальшу розробку ідеології створення сприятливих умов для господарювання, прозорих принципів державного регулювання, дотримання курсу на інтенсифікацію виробництва. Необхідно підвищувати якість зерна, розвиток інфраструктури ринку. Виконання програми „Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” дасть можливість отримати валовий збір зерна у 2015 році в обсязі 71 млн. т., а у 2017 році збільшити його навіть до 80 млн. т. Саме це і буде вирішальним в Україні для задоволення зростаючого попиту населення в борошномельній продукції, попит на яку починає поступово відроджуватись. Отже, підприємства, що орієнтуються на маркетинг, значну увагу повинні приділяти організації товарного руху від виробника продукції до споживача. Комерційний успіх підприємства багато в чому визначається тим, як вдало вибрані канали реалізації вироблених товарів, форми і методи збуту або чи достатнім є асортимент і рівень якості наданих підприємством послуг, що супроводжують продаж продукції. Тому в цій галузі маркетинг має виключно велике значення.

Література

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку). / За редакцією Присяжнюка М.В., Зубця М.В., Саблука П.Т., Месель-Веселяка В.Я., Федорова М.М. – Київ: НАН «Інститут аграрної економіки», 2011. – 1008 с.
2. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 288 с.
3. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – 2-ге вид., випр. і доп. - К.: ІВЦ „Видавництво „Політехніка””, 2004. – 400 с.: іл.
4. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 року № 1158.
5. Методи діагностики при адміністративному управлінні стану маркетингової діяльності на підприємстві / [Гончаров В.М., Аронова В.В., Дібніс Г.І., Шевченко М.М.], монографія. – Донецьк.: СПД Купріянов В.С., 2011. – 219 с.
6. Программа экономического и социального развития Луганской области на 2011 год, утвержденная решением Областного совета народных депутатов от 30.12.2010 года № 2/7 с изменениями от 30.08.2011 года №6/28.
7. Программа экономических реформ на 2010 – 2014 гг. „Богатое общество, конкурентоспособная экономика, эффективное государство”.
8. Саблук П.Т. Глобалізація і продовольство: Монографія / П.Т. Саблук, О.Г. Білорус, В.І. Власов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 632 с.
9. Ткаченко В.Г., Богачев В.И. О некоторых тенденциях и перспективах развития агропромышленного комплекса Украины // Доклад на Межрегиональном собрании ученых экономистов-аграрников, г. Луганск, 30 марта 2011 года. – Луганск: Янтар, 2011. – С. 68 - 78.
10. Шевченко М.М. Особливості становлення маркетингу в аграрній сфері. / М.М. Шевченко, В.О. Бурнукін // Науковий вісник Луган. нац. аграр. ун-ту. / За ред. В.Г. Ткаченко. – Луганськ: „Елтон-2”, 2011. - №32. - Серія „Економічні науки”. - С. 23 - 26.
11. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/>

2.8. МІСЦЕ ПІДПРИЄМСТВА В АРХІТЕКТУРНІЙ КОМПОЗИЦІЇ ФЕНОМЕНУ ПРИВАБЛИВОСТІ

Тенденції розвитку суспільно-економічного життя в сучасних умовах характеризуються всеохоплюючою інтерактивністю, насиченістю ринку товарів і послуг, гіперконкуренцією, високою швидкістю обміну та старіння інформації, підсиленням соціально-етичних вимог суспільства до суб'єктів торговельно-виробничого процесу. Зазначені особливості спонукають всіх суб'єктів суспільно-економічного життя до пошуку та встановлення нових форм взаємодії, основою яких є формування власної привабливості для надання таким відносинам довгострокового характеру.

Незважаючи на зрозумілу змістовну наповненість поняття «привабливість» у вітчизняній та закордонній літературі, існує декілька десятків його трактувань. Основу сучасних поглядів на привабливість об'єктів різних дисциплінарних напрямів сформували праці Г. М. Андрєєва, Ю. Е. Альошина, М. А. Абалакіна, Е. Аронсона, Д. Бірна, І. О. Бланка, Р. Брейли, Г. Даулінг, Э. Дюркгейм та інших. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць названих авторів, варто відзначити, що певне коло питань концептуального, методологічного та методичного характеру є недостатньо дослідженими. Так, недостатньо розглянутими залишаються питання врахування складної багатоплощинної природи походження привабливості при розробці моделей соціальної, психологічної та економічної поведінки суб'єктів. Зростання наукового інтересу до феномену привабливості пов'язане із визнанням тієї ролі, яку вона відіграє у соціальній комунікації, психологічно-біхевіористському контексті, економічній взаємодії ринкових суб'єктів, впливаючи як на процес прийняття рішень, так і можливість реалізації їх стратегічних та оперативних цілей та інтересів.

Складний характер феномену привабливості може бути розкритий, перш за все, шляхом актуалізації категорії „привабливість” і з'ясування способів його співвіднесення із поняттями теорії атракції, груп впливу, маркетингу партнерських відносин тощо, які характеризуються значною варіативністю як у теоретичному дискурсі, так і в емпіричних проявах. Система співіснування низки психологічних, соціально-економічних категорій, що визначають феномен „привабливість”, у вигляді вертикальних або горизонтальних зв'язків представлена як архітектурна композиція феномену „привабливість”.

За семантикою понять „композиція” [6, с. 239] та „архітектоніка” [12, с. 410], встановлено, що під архітектурною композицією феномену „привабливість” варто розуміти засіб впорядкованої побудови єдиного предметного поля дослідження привабливості за конструктивними компонентами (інтерактивна, суб'єктна, понятійна, наукова) та ієрархічними рівнями (рис. 1). Результати дослідження змісту наукової категорії „привабливість” дають можливість стверджувати, що привабливість є однією з умов існування суб'єктів в зовнішньому середовищі [31].

Оскільки зовнішнє середовище може бути представлено сукупністю суб'єктів взаємодії на різних рівнях, то й явище „привабливість”, притаманне

кожному них, може бути представлено на таких ієрархічних рівнях: індивідуальний рівень, якому відповідають процеси формування особистої привабливості людини в межах егоїстичних та соціальних зв'язків; мікрорівень, де об'єктом привабливості виступає підприємство; мезорівень складають зв'язки підприємства з іншими підприємствами та організаціями регіону, що відображають привабливість регіону; макрорівень представлено інституціональними зв'язками підприємства з державою, якість та ефективність яких свідчить про привабливість держави. Зазначені ієрархічні рівні є взаємозалежними та визначають складну вертикальну структуру феномену привабливості. В той же час кожен з рівнів привабливості створюється за допомогою певних конструктивних компонентів, які можуть бути представлено як горизонтальні зв'язки між явищами в межах одного рівня:

суб'єктна компонента – встановлення осіб, господарчих та інституціональних форм організації діяльності, які є продуцентами та реципієнтами феномену привабливості. Варто зауважити, що оскільки привабливість є результатом взаємодії двох та більше сторін, то завжди існує сторона, яка докладає зусилля та ініціативу щодо створення власної привабливості, тобто вона є її продуцентом, та сторона, яка оцінює інших учасників взаємодії на предмет визначення їх привабливості, відповідно є її реципієнтом.

інтерактивна компонента – визначення типу зв'язків, притаманних суб'єктам формування привабливості в межах одного рівня композиції, до яких віднесено: егоїстичні, соціальні, професійні, господарчі та інституціональні;

понятійна компонента – сукупність понять (концептів, термінів) і відносин між ними, пов'язана з теоретичним обґрунтуванням, змістовим наповненням виявлених нових об'єктивних реальних зв'язків, відносин у процесі формування привабливості;

наукова компонента – частина архітектурної композиції, яка визначає предметні галузі гуманітарних наук, в контексті яких існує феномен „привабливість”.

Феномен привабливості як об'єкт аналізу вперше був виокремлений у філософії. Філософи розглядають процес спілкування як в цілому, так й окремі його аспекти: комунікацію, взаємодопомогу, взаємовплив, стосунки тощо. Корені проблеми сягають античної герменевтики, де привабливість розглядали як проблему мовленнєвої взаємодії людини з людиною.

Дослідженням питань формування привабливості особистості, що складає перший індивідуальний рівень ієрархії привабливості присвячено чисельні наукові праці зарубіжних та вітчизняних науковців [1, 3].

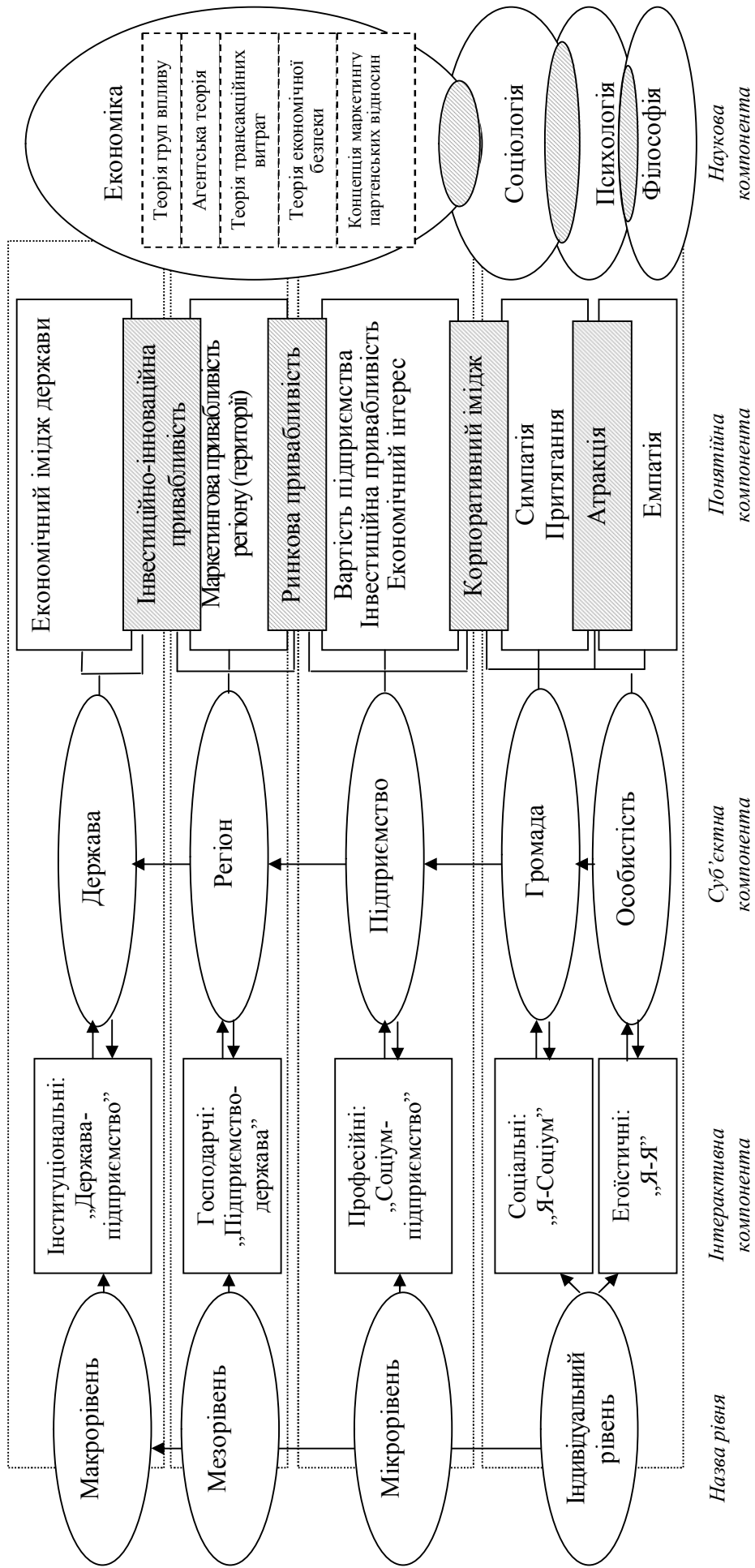


Рис. 1. Архітектурна композиція феномену привабливості [складено автором]

В основі таких досліджень лежить феномен, що в психології умовно називається технологією особистої привабливості. У зв'язку з чим в межах предметного поля науки психології вивчаються закономірності формування і впливу зовнішньої подоби на психіку людей, на їх поведінку, що дозволяє оволодіти реальними ефективними механізмами впливу [15, 32]. Формування особистої привабливості починається з прагнення індивіда викликати позитивні почуття у інших, що спонукає його до пошуку власного „Я”, адаптації своєї поведінки до загальноприйнятих соціальних установок, турботи про зовнішній вигляд тощо. Тому на індивідуальному рівні особиста привабливість з точки зору психології може бути встановлена через «егоїстичні зв'язки», змістом яких є особиста праця людини над собою. Ключовими поняттями предметного поля наук психології та філософії при дослідженні питань особистої привабливості є емпатія та атракція.

Емпатія (англ. empathy від (грец. patho) – співпереживання) – розуміння відносин, почуттів, психічних станів іншої особи в формі співпереживання [40]. На даному етапі розвитку сучасної психології емпатія та її еквіваленти – емпатійне переживання, співпереживання, співчуття – досліджуються багатьма психологічними школами, які пов'язані з проблемами вивчення спілкування, розвитку особистості, її взаємодії в різних видах діяльності. Емпатія вважається важливим чинником морального розвитку особистості. Вона розглядається як ефективний засіб розкриття і засвоєння внутрішнього ества моральних відносин, естетичних норм, що культивуються. Емпатія сприяє розвитку гуманних відносин, альтруїстичного стилю поведінки. та виступає мотивом-посередником у діяльності допомоги особистості. Емпатійність розглядається як один із засобів обмеження людиною своєї агресивності. І, нарешті, емпатія – необхідна умова розвитку особистості, її емоційної зрілості, міжособистісного взаєморозуміння та виникнення атракції [5].

Особливі акценти проблеми атракції розглянуто в когнітивному напрямі, а саме в теоріях структурного балансу Ф. Хайдера, комунікативних актів Т. Ньюкомба, когнітивного дисонансу Л. Фестінгера [1, 3, 34]. Під атракцією (від англ. attraction – привабливість, притягіння) розуміють позитивні почуття, які відчуває одна людина по відношенню до іншої. Виникає вона внаслідок оцінки суб'єктом свого емоційного ставлення до іншого, яке породжує гаму почуттів у діапазоні від неприязні, антипатії до симпатії, любові та проявляється у вигляді особливої соціальної установки щодо іншої людини.

Міжособистісну атракцію як процес надання переваги одними людьми іншим, взаємного тяжіння між людьми, взаємної симпатії розглядає Н. Казарінова. Атракція – це, перш за все, емоція, що має своїм предметом іншу людину, а також – стійка оцінна реакція, яка примушує взаємодіяти з конкретною людиною певним чином [20, с. 46]. Атракцію, з одного боку, визначають як емоційне ставлення, а з іншого, – як феномен взаємодії, який полягає в прагненні зблизитися з іншою людиною [20, с. 51] та встановити стійкі відносини соціальні зв'язки з громадою загалом. Оскільки процес взаємодії та умови співжиття людей є предметом вивчення науки соціології, то

й проблема формування привабливості особистості переходить з наукової площини психології до предметного поля соціології.

Складовими взаємної атракції є симпатія й притяжіння. Симпатія – це емоційна позитивна установка на об'єкт. При взаємній симпатії емоційні установки створюють стан задоволення взаємодією. Притяжіння, як одна зі складових міжособистісної привабливості, в основному пов'язане з потребою людини бути разом, поруч із іншою людиною. Варто зазначити, що симпатія й притяжіння можуть іноді проявлятися автономно, незалежно. У тому випадку, коли вони досягають максимального свого значення й збігаються, зв'язуючи суб'єкти спілкування, можна вже говорити про міжособистісну атракцію. Атракція та її складові є основою індивідуально-вибіркових міжособистісних взаємин, що характеризуються посиленням просторової та духовної близькості, взаємної прихильності, прагненням до спільної діяльності та реалізації спільних інтересів [27, с. 5].

Однією з таких форм спільної діяльності людей є їх професійна діяльність. Професія являє собою сферу прояву різноманітних відносин людини. Вона передбачає якісну визначеність людини, що характеризується конкретними професійними знаннями та якостями, уміннями, навичками, досвідом, усвідомленням своєї причетності до певної професійної спільноти [10, 18]. Під час виконання професійних обов'язків та завдань людина також формує власну привабливість та оцінює привабливість інших співробітників, груп колективу тощо. Так, А. А. Реан та Я. Л. Коломинський наголошують, що привабливість – це позитивне ставлення до професії, яке формується, виходячи із значущих для людини чинників [29]. Усвідомлення власної привабливості як професіонала та члену колективу позитивно впливає на соціально-психологічний клімат, рівень корпоративної культури підприємства, ефективність його діяльності та, врешті решт, привабливість самого підприємства для соціуму загалом.

Тому, на нашу думку, логічним є виокремлення наступного ієрархічного рівня архітектурної композиції феномену привабливості – мікрорівня, де об'єктом привабливості виступає підприємство. Підприємство є відкритою системою, оскільки здійснення господарчої діяльності та організація професійної діяльності людей в межах підприємства стає можливим лише в умовах його взаємодії з іншими суб'єктами середовища чи групами соціуму. Така взаємодія існує в предметному полі двох наук соціології та економіки у формі професійних зв'язків „соціум-підприємство”, встановлених навколо обміну матеріальними, фінансовими, кадровими, інформаційними, інтелектуальними ресурсами тощо з метою задоволення власних потреб та зростання добробуту. В результаті таких зв'язків формується оцінка та стає уявлення суб'єктів середовища щодо діяльності підприємства, його ролі та місця в суспільно-економічному житті людини, регіону, держави. Багатьма вітчизняними та закордонними вченими-економістами таке цілісне сприйняття ціннісних характеристик підприємства представниками цільових контактних аудиторій розглядається як корпоративний імідж. Тому, одним з понятійних компонентів мікрорівня архітектурної композиції феномену „привабливість”,

що поєднує предметне поле наук соціології та економіки, є корпоративний імідж.

Поняття імідж було запропоноване американським економістом К. Болдингом у 1961 р. [33, с. 59].

На теперішній час понятійно-категоріальний апарат досліджень щодо корпоративного іміджу підприємства являє собою певну „суміш” понять: репутація, гудвіл, бренд тощо. Вченими наголошується, що по-перше, імідж є штучно сформованим образом фірми, політика, підприємця, товару; по-друге, корпоративний імідж – є стійким уявленням і враженням про певне підприємство, що з метою спрямованого психологічного впливу формуються у свідомості покупців [24, 9, 19]. Корпоративний імідж завжди соціально обумовлений і ґрунтується на підігріванні суспільного інтересу, що дозволяє підприємству залучати нових й утримувати існуючих споживачів, інвесторів, партнерів тощо.

За результатами дослідження змісту поняття „корпоративний імідж”, варто підкреслити загальну думку вчених щодо спільності передумов формування корпоративного іміджу та привабливості таких як інтерес та взаємодія. Це зумовлює необхідність дослідження існуючих економічних концепцій, які розглядають питання взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем та гармонізації їх інтересів.

Проблемам захисту економічних інтересів присвячена значна кількість монографічних досліджень. Зокрема, філософське бачення інтересів як провідного мотиву людських дій сформоване у працях П.Гольбаха, К.Гельвеція, Д.Дідро, Є.Бентама, Г.Гегеля, К.Маркса. У загальному розумінні інтерес – це об’єктивно зумовлений мотив діяльності соціальних суб’єктів (окремих людей, соціальних спільнот), який складається з усвідомлення ними власних потреб, з’ясування умов і засобів їх задоволення [25, с. 238, 28]. Свого часу Г. Плеханов, доводячи та підкреслюючи об’єктивний характер економічних інтересів, зауважував: “Звідки беруться інтереси? Чи є вони продуктом людської волі та людської свідомості? Ні, вони створюються економічними відносинами людей. Одного разу виникнувши, інтереси так чи інакше відображаються у свідомості людей, щоб захистити інтерес, необхідно усвідомити його” [26, с. 260]

У дослідженнях економічних інтересів наголошують на їх тісному зв’язку з багатьма іншими економічними явищами – продуктивними силами і виробничими відносинами, суспільними потребами, відносинами власності, стимулами, мотивами, конкурентними відносинами, економічною безпекою тощо. Зокрема, в теорії економічної безпеки вельме розповсюдженим є підхід, відповідно до якого економічна безпека розглядається як міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов’язаних з ним суб’єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства [17, с. 88]. Втім, теорія економічної безпеки, розглядаючи діалектичну пару інтересів і загроз, надає пріоритет виявленню існуючих загроз, а констатація й обґрунтування інтересів мають допоміжний, інколи винесений за межі власне проблем безпеки характер.

Визначення змісту інтересів суб'єктів зовнішнього середовища та становлення механізму їх впливу на ефективність діяльності підприємства проведено в межах таких теорій як „агентська теорія”, запропонована М. Jensen [38], „теорія трансакційних витрат”, розроблена О. Williamson [39] та „теорія груп впливу” (або концепції „стейкхолдерів”, теорія зацікавлених сторін) [37].

Агентська теорія та теорія трансакційних витрат ґрунтуються на однакових положеннях, які розроблено з метою вирішення проблеми стосунків між економічними акторами, які мають відношення до діяльності підприємства. Одним з припущень агентської теорії, наведених в [36, с. 58], є те, що дотримання власних інтересів менеджментом та працівниками підприємства ведуть опортуністичної поведінки останніх та загальному конфлікту цілей. Незважаючи на свою здатність примирити інтереси двох найсильніших груп економіко-управлінського впливу, агентська теорія ігнорує цілі інших груп впливу, тобто така теорія не спрямована на пошук компромісу між інтересами широкого кола суб'єктів взаємодії.

Як альтернатива агентської теорії у ХХ ст. з'явилась „теорія груп впливу”. Згідно з цією теорією всіх економічних акторів, які є частиною організації та які її оточують, можна розбити на дві сукупності, а саме: групи економіко-управлінського впливу та зацікавлені сторони. Зацікавлені сторони – це групи, які мають інтерес до діяльності підприємства, але не мають змоги на неї впливати. Наприклад, екологічні організації, представники банків, місцевого уряду, підприємств, університетів, організацій економічного розвитку тощо. До групи економіко-управлінського впливу віднесено суб'єктів, які мають інтерес у певних аспектах функціонування підприємства та вплив на його діяльність з погляду свого статусу або можливостей. Ключовими групами впливу є групи інтересантів, без яких організація не може ефективно функціонувати і які не обмежуються тільки власниками та менеджментом підприємства, зокрема власники фінансових ресурсів – інтереси кредиторів та інвесторів. Варто зазначити, що сам феномен визначення й гармонізації економічних інтересів підприємства споріднений з інвестиційним процесом, оскільки через відповідність власним інтересам інвестор приймає рішення та формує своє уявлення про привабливість потенційного інвест-реципієнта.

При такому розумінні питання привабливості у розрізі гармонізації економічних інтересів суб'єктів господарювання тісно взаємопов'язане з його інвестиційною привабливістю. Інвестиційна привабливість визначається досягненням компромісу інтересів між інвестором і реципієнтом інвестицій [35, с. 254]. При чому рівень інвестиційної привабливості інвест-реципієнта підвищується за швидкого досягнення консенсусу інтересів між суб'єктами інвестиційного процесу. Варто зауважити, що такі інтереси будуються переважно біля ринкової вартості та цінності підприємства. Поширеною є думка, щодо визначення інвестиційної привабливості підприємства на підставі встановлення інвестором внутрішньої (інвестиційної) вартості об'єкта та порівняння її з ціною, встановленою ринком або продавцем об'єкта. Чим більше оцінена інвестором інвестиційна вартість перевищує ринкову або встановлену продавцем, тим більш інвестиційно привабливим є об'єкт оцінки.

Тобто, критерієм інвестиційної привабливості підприємства є рівень недооцінки його вартості [4, с. 324, 14, с. 89, 16, с. 196]. Тому одним з понятійних компонентів архітектурної композиції феномену привабливості є поняття „вартість”. Вартість – еквівалент цінності об'єкта, виражений у грошовій формі [40]. Різні концепції сутності підприємства обумовлюють існування різних концепцій вартості підприємства. Так, вартість підприємства може розглядатися як сукупна вартість активів підприємства; вартість накопиченого досвіду; вартість створеного на підприємстві прибутку. Врешті решт, вартість підприємства відображує його здатність досягнути поставлену мету, яка традиційно полягає в тандемі завдань з задоволення суспільних потреб в окремих товарах або послугах та максимізації вигоди власників та працівників. Відповідно вартість підприємства розглядатиметься як грошовий еквівалент користі, яку створює підприємство для свого власника, та привабливості, яку формує підприємство для інших суб'єктів ринку.

Специфіка українського менеджменту полягає в тому, що для вітчизняних підприємств більш актуальними є питання виробництва і правильного спрямування грошових коштів, а не його ринкова вартість. Як наслідок, балансова вартість вітчизняних підприємств значно перевищує його ринкову вартість. Тому актуальним постає питання нарощування не тільки інвестиційної привабливості, але й ринкової привабливості підприємства в цілому.

Інтегруючи вищевказані категорії та поняття різних наук, економічних теорій ринкова привабливість підприємства розглядається як характеристика професійних зв'язків між суб'єктами ринку (індивідами, соціумом) і як одна з найважливіших характеристик функціонування господарчих зв'язків в межах регіону та держави. Ринкова привабливість підприємства залежить не тільки від інтересів та характеру взаємодії між суб'єктами ринку, але й від якості та ефективності господарчих зв'язків, які виникають між підприємствами регіону та органами місцевої влади, суспільними недержавними організаціями на тлі координації та контролю за діяльністю суб'єктів господарювання. У той же час, ринкова привабливість підприємств значною мірою забезпечує функціонування соціально-економічного комплексу регіону, в межах якого вони розташовані та формують власне привабливість на наступному мезорівні – привабливість регіону (території).

Дослідженням теоретичної та методологічної бази маркетингової привабливості територій займаються такі українські та російські вчені, як Данько Т.П., Попова І.В., Герасименко О.М. та ін. В працях визнаних вчених наголошено, що маркетингова привабливість регіону в умовах жорсткої конкуренції є інструментом боротьби за інвестиції, кваліфіковану робочу силу, екологічно безпечне виробництво тощо. Формування маркетингової привабливості території передбачає використання наявних переваг території та розвиток особливих рис, що гарантують конкурентні переваги цієї території в очах різних цільових груп, а саме: розташування, близькість основних ринків, демографічні особливості, розвиненість інфраструктури тощо [8, 23]. До таких цільових груп переважно відносять або інвесторів й, відповідно, мова йде про

інвестиційну привабливість регіону та комплекс маркетингових заходів щодо просування регіональних інвест-проектів [4, 11, 30] або туристів й оцінювання привабливості регіону здійснюється з погляду можливого розвитку туристичного та готельного господарства [21, 22].

Варто зауважити, що через складне фінансово-економічне становище всередині держави, й відчутний брак внутрішніх інвестицій у розвиток регіонів, запропоновані вченими механізми і інструменти формування привабливості регіонів спрямовані перед усім на іноземну бізнес-аудиторію. Тому формування маркетингової привабливості окремого регіону держави впливає на її імідж в межах всього міжнародного співтовариства, а феномен привабливості розглядається на макрорівні, як результат інституціональних зв'язків держави, регіону та підприємства здійснених через систему державних регуляторних важелів.

При визначенні привабливості держави більш вживаним є термін „імідж держави”. Чисельні наукові праці, законодавчі акти, програми покращення іміджу, аналітичні записки світових дослідницьких центрів в галузі публічної дипломатії, брендінгу, державного PR та пропаганди сприяли формуванню окремої науки – державного іміджмейкінгу, предметом дослідження якої є всебічний (політичний, економічний, культурний та ідеологічний) позитивний імідж держави та її привабливість [2, 7, 13].

За визначенням Всесвітньої організації з туризму, імідж держави – це сукупність емоційних і раціональних уявлень, які формуються із зіставлення всіх ознак країни, власного досвіду і чуток, що впливають на створення певного образу. Всі перелічені чинники дозволяють при згадці назви відразу ж будувати цілий ланцюг асоціацій по відношенню до даної країни й в результаті такої оцінної реакції формувати висновки щодо привабливості даної країни. Одним з наслідків позитивного іміджу держави та її привабливості є підвищення рівня імміграції, яке продиктоване впевненістю індивідів в здатності іншої країни забезпечити кращі умови для створення родини, професійного росту, економічній спроможності тощо. Така країна надає можливість індивіду самореалізації, захисту інтересів, створення якісно нових зв'язків та типів взаємодії з іншими індивідами. А й відтак привабливість країни є каталізатором привабливості індивіда, що наводить на висновок про казуальність та замкнутий характер феномену привабливості.

Визначена архітектурна композиція феномену привабливості побудована за рахунок дослідження зв'язків суб'єктів привабливості на макро-, мезо-, мікро- та індивідуальному рівнях дозволила, по-перше, визначити зміст та представити співвідношення суміжних з привабливістю понять та, по-друге, визначити крос-предметне поле дослідження особливостей ринкової привабливості підприємства, яке вміщує в собі окремі науково-прикладні аспекти наук філософії, психології, соціології та економіки. Попри встановлений взаємозв'язок рівнів архітектурної композиції феномену привабливості, варто відзначити особливий статус підприємства, як об'єкта привабливості. Оскільки саме підприємство, є тією інтегруючою ланкою композиції, яка є джерелом привабливості індивідів на тлі їх спільній

професійній діяльності, регіонів як чинник, що надає статичним привабливим умовам регіону динамізму та можливості розвитку, та держави як найбільш наглядний репрезент її внутрішньої та зовнішньої політики.

Література

1. Андреева Г. М. Современная социальная психология на Западе. Теоретические ориентации / Андреева Г. М., Богомолова Н. Н., Петровская Л. А. — М.: 1978. — 269 с.
2. Анхольт С. Бренд Америка : мать всех брендов : [пер. с англ.] / С. Анхольт, Д. Хильдрет. — М. : Добрая книга, 2010. — 231 с.
3. Аронсон Э. Теория диссонанса: прогресс и проблемы / Э. Аронсон // Современная зарубежная социальная психология. — М.: Моск. ун-т., 1984. — С. 111—126.
4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / Бланк И. А. — К.: МП «ИТЕМ лтд», «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед». — 1995. — 448 с.
5. Бодалев А. А., Каштанова Т. Р. Теоретико-методологические аспекты изучения эмпатии / А. А. Бодалев, Т. Р. Каштанова // Групповая психотерапия при неврозах. — 1975. — С. 11—19.
6. Галич О. Теорія літератури: [підручник] / Галич О., Назарець В., Васильєв Є. — К.: Либідь, 2001. — 448 с.
7. Галумов Э. Основы PR. / Галумов Э. — М.: Летопись XXI, 2004. — 359 с.
8. Герасименко О. Н. К вопросу оценки маркетинговой привлекательности бизнес-территорий [Электронный ресурс] / О. Н. Герасименко // Проблемы современной экономики. — 2009. — № 2 (30). — Режим доступа до журн.: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=25763>
9. Дейвис Ф. Ваш абсолютный имидж. Книга для политиков и бизнесменов, мужчин и женщин. / Дейвис Ф. — М.: Внешсигма, 1997. — 320с.
10. Джанерьян С. Т. Методические вопросы изучения профессиональной Я-концепции личност [Электронный ресурс] / С. Т. Джанерьян // Психологический вестник РГУ. 1998. — № 5. — Режим доступа до журн.: [http://dbs.sfedu.ru/www/rsu\\$publications\\$.startup?p_per_id=149](http://dbs.sfedu.ru/www/rsu$publications$.startup?p_per_id=149)
11. Инвестиційний менеджмент / [В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін]. — Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. — 664 с.
12. Кант І. Критика чистого розуму / Кант І.; [пер. з нім. та приміт. І. Бурковського]. — К.: Юніверс, 2000. — 504 с.
13. Киселев И. Ю., Смирнова А. Г. Образ государства как фактор принятия внешнеполитических решений / И. Ю. Киселев, А. Г. Смирнова // Полис. — 2004. — № 4. — С. 116—125.
14. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. / Ковалев В. В. — М.: Финансы и статистика. — 1998. — 144 с.
15. Ковальчук А. С. Основы имиджелогии и делового общения: [учебн. пособие для студ. вузов] / А. С. Ковальчук. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. — 282 с.
16. Комаринсокий Я. Фінансово-інвестиційний аналіз / Я. Комаринсокий, І. Яремчик — К.: “Українська енциклопедія” ім. М.П. Бажана Агентство “Книга Пам’яті України”, 1996. — 298 с.
17. Козаченко А. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: [монографія] / Козаченко А., Пономарев В., Ляшенко О. — К.: Либра, 2003. — 280 с.
18. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. / Климов Е. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. — 316 с.
19. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена. / Кузин Ф. А. — М.:”Ось-89”, 1996. — 304 с.

20. Куницына В. Н. Межличностное общение: [уч]. / Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. — СПб.: Питер, 2002. — 457 с.
21. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / [Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн и др.]. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. — 376 с.
22. Мельник О. В. Интегральный показатель туристической привабливості території: поняття та теоретичні аспекти / О. В. Мельник // Регіональна економіка. — 2004. — № 4. — С. 197—205.
23. Мещеряков Т. В. Имидж города как стратегический фактор эффективного маркетинга территории [Электронный ресурс] / Т. В. Мещеряков // Проблемы современной экономики. — 2009. — №2 (30). — С. 31-36. — Режим доступа до журн.: <http://www.economy.ru/art.php3?artid=25942>
24. Панасюк А. Ю. Имидж: энциклопедический словарь / Панасюк А. Ю. — М.: Рипол Класик, 2007. — 768 с.
25. Політологічний енциклопедичний словник / [упоряд. В. П. Горбатенко; за ред. Ю. С. Шемчушенка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка]. — 2-е вид., доп. і перероб. — К.: Генеза, 2004. — 735 с.
26. Плеханов Г. В. Избранные философские произведения. / Плеханов Г. В. — М., 1956. — 430 с.
27. Психологический словарь / [ред.-сост. А. В. Петровский и др.]. — М.: Политиздат, 1990. — 494 с.
28. Радченко Л. Політичні інтереси як основа політичної діяльності / Л. Радченко // Політичний менеджмент. — 2008. — № 1. — С. 87—93.
29. Реан А. А. Социальная педагогическая психология / А. А. Реан, Я. Л. Коломинский. — СПб.: Питер, 1999. — 299 с.
30. Садеков А. А. Инвестиционная привлекательность предприятия (методология и методика оценки). / А. А. Садеков, Н. А. Лисова. — Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. — 272 с.
31. Сич В. О. Психологічні чинники економічного самовизначення особистості / В. О. Сич // Проблеми сучасної психології. Зб. наук. праць КПНУ ім. І. Огієнка. Вип. 11. — Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Поділ нац. ун-т ім. І. Огієнка, — 2011. — С. 816—824.
32. Ушакова Н. В. Имиджелогия: [уч. пособ.] / Н. В. Ушакова, А. Ф. Стрижова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2009. — 280 с.
33. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури / І. Г. Химич // Економіка та держава. — 2009. — №9. — С. 59—61.
34. Шихерев П. Н. Современная социальная психология: [уч. пособ.] / Шихерев П. Н. — Екатеринбург: Деловая книга, 2000. — 448 с.
35. Юр'єва О. Г. Теоретико-методологічні аспекти оцінки інвестиційного клімату / О. Г. Юр'єва // Стратегія економічного розвитку України. — 2002. — № 3 (10). — С. 250—255.
36. Eisenhardt K. M. Agency Theory: An Assessment And Review / K. M. Eisenhardt // Academy of Management. The Academy of Management Review. — 1989. — № 1. — P. 57—74.
37. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. — Boston: Pitman, 1984. — 276 p.
38. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure / M. C. Jensen, W. H. Meckling // Journal of Financial Economics. — 1976. — № 3. — P. 305—360.
39. Williamson O. E. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications / Williamson O. E. — New York: Free Press, 1975. — 498 p.

2.9. ЛОГІСТИЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Концепція логістики являє собою якийсь образ ділового мислення, світогляд в економіці. Дана концепція виражається через сукупність певних дій, що мають специфічну спрямованість у управлінні виробничо-господарською діяльністю. Ця сукупність дій реалізується шляхом формування, функціонування й подальшого самовдосконалення конкретних логістичних процесів.

Логістизація промислових підприємств полягає у підготовці й впровадженні принципів і методів логістики в його діяльність [1, с. 141].

Це питання досить складне й, незважаючи на примарний достаток наукових публікацій з логістики, про закупівельну логістику згадуються вкрай рідко. На наш погляд, і саме поняття «логістика» вимагає уточнення.

Поняття «логістика» у зарубіжній літературі найчастіше трактується як процес управління рухом і зберіганням сировини, компонентів готової продукції в господарському обороті з моменту сплати грошей постачальникам до моменту розрахунку за доставку зі споживачем [2, с. 54].

Зрівнявши точки зору різних вітчизняних і закордонних учених, ми бачимо, що більш правомірним є пошук не універсального визначення логістики, а формування концепції функціональних логістик, включаючи й закупівельну логістику.

Найчастіше в науковій літературі виділяють кілька видів логістики:

1. **Закупівельна (заготівельна, постачальницька) логістика** – пов'язана з забезпеченням виробництва матеріалами й заготівлею матеріальних ресурсів. Вона вирішує всі питання, які відносяться до сфери матеріально-технічного забезпечення підприємства й підготовки продукції до виробничого споживання [3, с. 95].

2. **Виробнича логістика** – пов'язана з раціоналізацією й оптимізацією виробничих процесів. Вона включає всі питання з організації й управління переміщенням матеріальних ресурсів (від сировини до готового виробу) безпосередньо в процесі виробництва, у тому числі подачу сировини, матеріалів і комплектуючих виробів на робочі місця.

3. **Маркетингова, збутова або розподільна логістика** – забезпечує найбільш ефективну організацію розподілу виробленої продукції. Це логістика, що спеціалізується на реалізації продукції, включаючи її доставку «точно вчасно» (від «дверей» виробника до «дверей» споживача) і обслуговування після продажу.

4. Додають також і **транспортну логістику**, що, по суті, є складовою частиною кожної із трьох видів логістики. Якщо керуватися цією логікою, то число видів логістики можливо було б продовжити. Внаслідок цього, на наш погляд, було б науково більш правильно вести мову про функціональні області логістики, а не про її види.

5. Все зростаючий масив інформації в сфері виробництва, обігу й фінансів, що вимагає відповідної обробки, а також розвитку засобів

комунікації й комп'ютеризація господарської діяльності обумовили формування ще одного виду логістики – **інформаційної логістики**.

В економічній літературі й на практиці можна зустріти також таке визначення, як складська логістика. Коло питань, що вона включає, позначений самою назвою – це всі процеси й операції, пов'язані зі складуванням, зберіганням і переробкою матеріальних ресурсів у складському господарстві на всіх рівнях.

Останнім часом у зв'язку з активним застосуванням логістичних принципів, методів і підходів у сфері грошового обігу формується новий різновид логістики – **фінансова логістика** [4, с. 58]. Область її поширення – банківська, страхова, інвестиційна й торговельна сфера. Вона займається питаннями управління й раціоналізації грошових потоків на всіх етапах руху наявних коштів.

Зосереджуючи увагу на закупівельній логістиці, потрібно взяти до уваги, що в країнах з розвинутою ринковою економікою близько 93% часу руху товару від первинного джерела сировини до кінцевого споживача займає його проходження по різноманітних каналах матеріально-технічного забезпечення, головним чином зберігання. Виготовлення товарів займає лише 2% сумарного часу, а транспортування - 5%. Частка продукції руху товарів становить більше 20% валового національного продукту. При цьому в структурі витрат витрати по зберіганню запасів сировини, напівфабрикатів і готової продукції становлять порядку 44%, складування й експедирування – 16%, магістральні й технологічні перевезення вантажів – відповідно 23 і 9%. Вісім відсотків витрачаються на забезпечення збуту готової продукції.

Таким чином, закупівельна логістика в більшій мері має справу із запасами товарно-матеріальних цінностей. Товарно-матеріальні запаси незмінно вважалися фактором, що забезпечує надійність системи матеріально-технічного забезпечення, її еластичне й гнучке функціонування, і були свого роду «страховкою». Формування товарних запасів означає затримку товарного обігу, тобто руху товарів з одного процесу, звідки вони вийшли у вигляді готової продукції, до іншого процесу, у який вони повинні ввійти як сировина, матеріали, паливо й обладнання. Якщо поглянути з іншого боку, то ми бачимо, що товарний запас не може існувати без знаходження в сфері обігу.

У сучасній українській ринковій економіці процес управління запасами включає:

визначення оптимального рівня запасів, що забезпечить мінімальні витрати на їхнє утворення, зберігання й втрати через дефіцит матеріалів;

регулювання й контроль рівня запасів, тобто підтримка їх на оптимальному рівні.

Тому виникла необхідність інтеграції постачальницько-виробничо-розподільних систем, у яких би узгоджувалися функції забезпечення сировиною й матеріалами, виробництва продукції, її розподілу й зберігання, що становить ядро логістичної концепції управління виробництвом і запасами.

Саме в країнах з ринковою економікою ключовою метою закупівельної логістики є задоволення потреб виробничого процесу в матеріалах з максимальною економічною ефективністю.

Найважливішою метою закупівельної логістики є: оптимальне МТЗ виробництва, під яким розуміються такі його якісні характеристики, як закупівлі матеріально-технічних ресурсів відповідно до реальних потреб виробництва; організація постачання виробництва обладнанням і матеріалами в номенклатурі, обсягах, зі строками і якістю, максимально відповідної технології виробництва; мінімізація витрат на МТЗ виробництва при дотриманні вже перерахованих запитів.

Завданнями закупівельної логістики є:

- 1) збільшення надійності систем оперативного й стратегічного управління закупівлями;
- 2) збільшення ступеня керованості ланцюгом постачання;
- 3) оптимізація загальних логістичних витрат по всій довжині ланцюга постачання;
- 4) забезпечення високого рівня надійності й стабільності логістичних каналів;
- 5) інтенсифікація динаміки якості й структури параметрів матеріальних потоків у процесі забезпечення виробництва;
- 6) раціоналізація схем розташування транспортно-складських комплексів підприємства, підвищення якості транспортно-складського забезпечення підрозділів промислового підприємства;
- 7) забезпечення максимально можливого ступеня адекватності інформаційного потоку матеріальному з напрямку руху й своєчасності подання даних, по повноті й точності відображення параметрів останнього;
- 8) збільшення рівня забезпеченості закупівельних логістичних систем кадрами високого кваліфікаційного рівня, підвищення ефективності їхнього використання в закупівельній логістиці.

Функціями управління закупівельною логістикою є: вивчення виробничих потреб; планування придбань і забезпечення виробничого процесу матеріально-технічними ресурсами; організація МТЗ виробничого процесу; упорядкування матеріальних, грошових і інформаційних потоків, які пов'язані із МТЗ виробництва; оцінку, контроль і аналіз у рамках закупівельної логістики [5, с.82].

Операційна система закупівельної логістики складається із сукупності закупівельних і операцій з матеріально-технічного забезпечення виробництва. Операційна система закупівельної логістики включає три підсистеми: закупівельну, функціональну й постачальницьку. Взаємозв'язок між ними представлена на рис. 1.

Постачальницька й закупівельна підсистеми в синтезі із входом і виходом операційної системи закупівельної логістики організують потік матеріально-технічних ресурсів. Постачальники, оптові бази, організації транспорту, зв'язку, постачальницькі та інші організації, які беруть участь у закупівлях матеріально-технічних ресурсів для промислового підприємства, сконцентровані на вході.

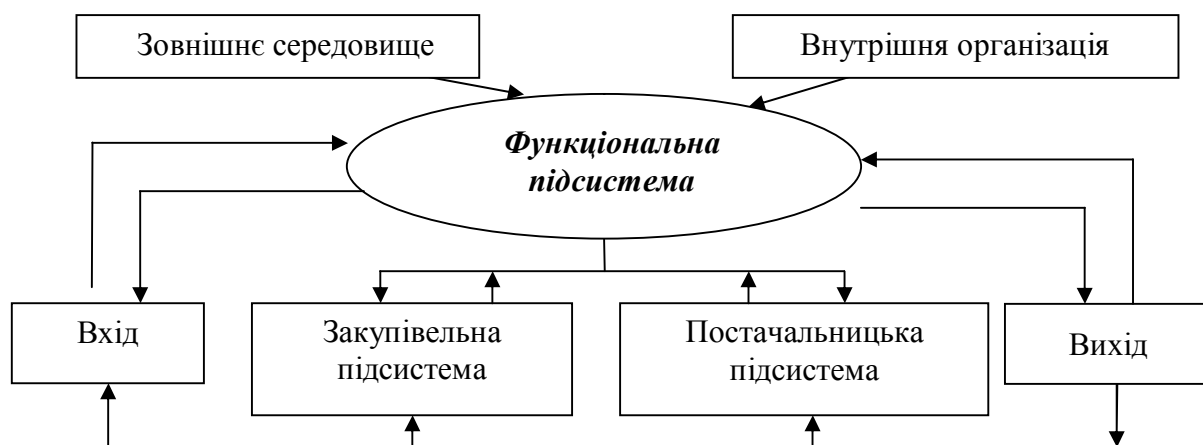


Рис. 1. Принципова модель операційної системи закупівельної логістики [5, с.83]

Матеріально-технічні ресурси, включаючи засоби їхнього зберігання, переміщення й вантажної переробки, також зосереджені на вході. Матеріально-технічні ресурси через закупівельну підсистему за вибраними каналами руху товарів попадають у підсистему, що забезпечує, головним завданням якої є забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами. При створенні підсистеми, що забезпечує, на виході матеріального потоку ми одержуємо цілком укомплектоване матеріально-технічними ресурсами промислове виробництво.

Одним із ключових завдань логістики є мінімізація витрат з доведенню матеріального потоку від джерела сировини до кінцевого споживача. Успішне рішення даного питання можливо лише за умови, якщо система обліку витрат обігу й виробництва дозволяє виділяти кошти на логістику. Критерієм вибору найкращого варіанта логістичної системи є мінімум сукупних витрат протягом всього логістичного ланцюга.

Друге завдання логістики – формування інтегрованої системи контролю й регулювання інформаційних і матеріальних потоків, що забезпечують максимально високу якість поставки продукції.

Хотілося б відзначити, що логістика матеріально-технічного забезпечення – це не тільки управління матеріальними потоками, але й управління інформаційними потоками. Збільшення важливості інформаційних потоків у сучасній логістиці пов'язано з наступними основними причинами. По-перше, для споживача відомості про статус замовлення, наявності товару на складі, строках поставки товару, відвантажувальних документах і т.п. є невід'ємним компонентом споживчого логістичного сервісу. По-друге, наявність повної й достовірної інформації, з позицій управління запасами в логістичному ланцюжку, дозволяє зменшити потребу в трудових ресурсах і запасах за рахунок скорочення невизначеності ступеня попиту. По-третє, інформація підвищує еластичність логістичної системи з погляду того, яким чином, коли й де можна використати ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Хотілося б відзначити, що в закупівельній логістиці можна виділити дві основні групи функцій: оперативні й координаційні.

Отже, оперативні – це функції, пов'язані з виконанням конкретних операцій і із прямим управлінням процесом руху матеріальних цінностей у сферах матеріально-технічного забезпечення, виробництва й розподілу.

Оперативні функції включають: управління процесом руху сировини й матеріалів, деяких частин або запасів готової продукції від пункту їхнього придбання або постачальника до виробничих підприємств або складів.

До координаційних функцій логістики також має відношення оперативне планування, продиктоване прагненням знизити виробничі запаси, при цьому не знижуючи ефективності виробничої діяльності господарюючого суб'єкта.

Все більшу актуальність логістика набуває через потребу в державній підтримці процесів руху товарів. Застосування різноманітних методів державного управління для регулювання цих процесів адекватно логістичним підходам, які застосовні й ефективно використовуються не тільки на мікрорівні підприємств і організацій-учасників процесу руху товарів, але також на регіональному й державному рівні. У цьому й укладається вплив специфічного фактору.

Відзначимо, що якщо інтереси, потреби й результати ринкових відносин визначають актуальність логістичних підходів, тоді, у свою чергу, формування логістичного управління значно впливає на вдосконалення системи цих відносин, що легко виявити при моніторингу матеріальних потоків.

Всі вимоги логістики до моніторингу й оцінки матеріальних потоків, організації й регулюванню їх з моменту виготовлення до безпосереднього виробничого споживання продукції сприяють розвитку міцних зв'язків між постачальниками й споживачами продукції. Підприємства зацікавлені в удосконалюванні показників виробничої системи, організовуючи й аналізуючи матеріальний потік на всьому його протязі. Вони враховують матеріальні потоки не тільки на вході або виході внутріфірмового потоку, але й відповідно у партнера. Бажаючи поліпшити власні показники, підприємства разом з тим турбуються про забезпечення інтересів партнера й умов для формування договірних відносин з поставок продукції. Крім того, керуючись логістичними підходами й розвиваючи горизонтальні господарські зв'язки, підприємства конкурують між собою в процесі обслуговування споживачів, у збільшенні якості поставки продукції з мінімальними витратами. Надійним інструментом підвищення конкурентоспроможності фірм на товарних ринках виступають методи логістики.

Основною умовою логістики є пошук резервів зменшення витрат на закупівлю, складування, навантаження, розвантаження й відправлення продукції. Зменшення витрат на транспортно-складські операції, зокрема, визначають конкурентні переваги й лідерство в галузі. Важливу роль заслугує при цьому вибір оптимального варіанту видатків на логістичні операції. Істотне значення в логістиці належить оптимізаційним рішенням, наприклад, по нормуванню партій поставки продукції, скороченню складських перевалок товарів, нормуванню виробничих запасів, формуванню господарських зв'язків.

Реалізація результативного керівництва логістикою підприємства, на наш погляд, повинна базуватися на застосуванні нормативних методів управління. Не можна опиратися на порівняння отриманих результатів і витрат тільки лише з фактичними результатами й витратами в базисному періоді, тобто на оцінці виниклих відхилень. Необхідно, крім того, увесь час зіставляти фактичні витрати з економічно обґрунтованими, тобто підрахованими на основі технічних, техніко-економічних і економічних норм і нормативів (за нормами логістичних витрат на випуск одиниці готової продукції, нормами й нормативами використання виробничих потужностей логістичного призначення й т.п.).

Таким чином, підвищений інтерес до логістизації виробництва й постачання свідчить про те, що потенційний внесок у цілі й стратегію підприємства можна виявити при дослідженні й вивченні логістичного потенціалу підприємства.

Література

1. Румянцев Н.В. Моделирование гибких производственно-логистических систем / Н.В. Румянцев. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2009. – 235 с.
2. Нагловский С.А. Логистика проектирования и менеджмента / С.А. Нагловский. – СПб.: Политехника, 2009. – 336 с.
3. Ларіна Р.Р. Регіональні логістичні системи (формування, управління та стратегія розвитку) / Р.Р. Ларіна. – НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. – Донецьк: Изд. «ВИК», 2010. – 372 с.
4. Костоглодов Д.Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д.Д. Костоглодов, И.И. Саввиди, В.Н. Стаханов. – М.: ПРИОР, 2008. – 128 с.
5. Плахута А.А. Логистическая концепция организации производства / А.А. Плахута // Маркетинг: теория и практика: сб. науч. тр. – Луганск: Изд-во СУДА, 2008. – С. 148–156.

2.10. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

В сучасних умовах глобалізації туризм представляє собою привабливий та перспективний вид бізнесу, адже не потребує великих капіталовкладень та характеризується зростанням попиту. Водночас глобалізація та пов'язані з нею соціально-економічні процеси істотно вплинули на стратегії розвитку вітчизняних туристичних підприємств. Останнім часом економічні зміни принципово змінюють та ускладнюють діяльність організацій, що працюють в сфері туризму, починаючи від готелів і завершуючи туроператорами. До нещодавно досить широко всіма туристичними підприємствами використовувались дослідження ринку і такі традиційні ринкові підходи, як сегментація і позиціонування послуг. Особлива увага також приділялась дослідженням вимог клієнтів та їх поведінки.

Сучасний етап розвитку туризму в першу чергу спирається на комплекс маркетингу, адже саме його інструменти надають споживачу необхідну інформацію про туристичні послуги, нові знання про туристичні ресурси і

форми відпочинку, посилюють задоволення від купівлі туристичного продукту і таким чином є активним засобом конкурентної боротьби, підвищують якість туристського обслуговування [7].

Отже, однією з умов успішного функціонування туристичних підприємств на ринку є організація маркетингу. Маркетинг у галузі туризму являє собою систему вивчення туристичного ринку, всебічного впливу на споживачів і їхні запити з метою реалізації туристичного продукту й одержання прибутку. Підприємствам, які працюють на ринку туристичних послуг, необхідна розробка стратегії й тактики дій за допомогою маркетингових програм. Ці програми повинні включати заходи з підвищення якості туристичних послуг, розширення їх асортименту, формування прийнятної цінової політики, стимулювання збуту і рекламної діяльності [2].

Крім того, сучасна світова економіка характеризується високим ступенем інформатизації, розвитком інформаційних та комунікаційних технологій, що передбачають появу нової комунікаційної концепції маркетингу, яка базується на організації комунікацій у всіх сферах діяльності підприємства та інформаційної концепції маркетингу, яка забезпечує підвищення ефективності маркетингу на основі інтеграції його технологій з інформаційними технологіями. Отже, підприємства мають прискореними темпами адаптуватися до змін і удосконалювати сформовані управлінські підходи, адже позитивний розвиток туризму недостатньо відображається на деяких показниках економічної діяльності.

Так, за офіційними даними, кількість громадян України, які виїжджали за кордон у 2011 році збільшилася на 47 % в порівнянні з 2000 роком, проте кількість іноземних громадян, які відвідали Україну в цей період характеризується нестійкою динамікою – зростанням та падінням, причому, не зважаючи на загальне збільшення іноземних туристів у 2011 році на 33 % до 2000 року, останніми роками спостерігається їх падіння (у 2011 році зменшення на 15,8 % в порівнянні з 2008 роком). Водночас кількість екскурсантів характеризується негативною динамікою, а саме зменшенням на 15,5 % у 2011 році в порівнянні з 2000 роком, що не свідчить на користь туристичного бізнесу. У 2012 році на туристичні потоки позитивно вплинуло проведення футбольного чемпіонату «Євро 2012», наприклад, лише у Львові в липні поточного року кількість туристів збільшилася на 25 % порівняно з аналогічним періодом минулого 2011 року [15]. В будь-якому разі проведений захід має позитивно вплинути на імідж країни.

Якісна адаптація туристичних підприємств до вимог сучасності може бути забезпечена, в першу чергу, за рахунок маркетингових комунікацій, які не тільки виконують функції інформування, переконання і нагадування щодо туристичної послуги, але й сприяють створенню позитивного іміджу підприємства.

Маркетингові комунікації – це система заходів діяльності людей, створена для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств, фізичних осіб і держави, яка об'єднує всі ланки та види

комунікацій шляхом інформаційної взаємодії між покупцями та споживачами товарів і послуг [7, с. 61].

Маркетингові комунікації надають споживачу необхідну інформацію про туристичні послуги, нові знання про туристичні ресурси і форми відпочинку, посилюють задоволення від купівлі туристичного продукту, і таким чином виступають активним засобом конкурентної боротьби, підвищують якість туристичного обслуговування. За допомогою маркетингових комунікацій підтримується зворотній зв'язок з ринком, що дозволяє контролювати просування туристичних послуг, створювати позитивний імідж підприємства та закріплювати у споживача стійку систему переваг до туристичного продукту [4].

Серед маркетингових комунікацій, що найбільш актуальні у туристичній сфері можна назвати рекламу, паблік рилейшнз (PR), пабліситі та пропаганду, відмітні особливості яких представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Відмітні особливості паблік рилейшнз, реклами, пабліситі і пропаганди

Паблік рилейшнз	Реклама	Пропаганда	Пабліситі
Сутність			
PR – це процес урегулювання системи відносин з цільовими групами шляхом непрямого впливу на формування в їх свідомості бажаного образу.	Контрольована платна форма первинного уявлення та просування ідей, товарів чи послуг в ЗМІ або на інших носіях.	Специфічний тип презентації повідомлення з метою прямого впливу на думку людей. Не адаптується до соціальних умов середовища. Часто інструмент політики.	Безкоштовна позитивна інформація в засобах масової інформації про підприємство, його товар чи діяльність. Інструмент PR.
Мета			
Головна мета – встановлення двостороннього спілкування для створення і підтримки стійкої позитивної репутації підприємства (бренду) в свідомості цільової групи споживачів.	Мета – інформування цільової аудиторії протягом певного часу, нагадування про товар для збільшення попиту, втримання чи розширення частки ринку.	Мета – комунікація, яка призводить б до соціального контролю (або створення активних прихильників серед громадськості).	Мета – залучення прихильників, спонукання до купівлі.
Відкритість до діалогу			
Прагне до чесного діалогу Повна відвертість.	Дає некорисну інформацію, утруднює вибір. Одностороннє спілкування, приховує факти.	Не прагне до чесного діалогу. Часто приховує факти.	Не прагне до чесного діалогу. Одностороннє спілкування, приховує факти.
Прагне до розуміння.	Прагне до дій з боку споживачів.	Прагне до залучення прихильників.	Прагне до залучення прихильників.

Паблік рилейшнз, як складний соціально-управлінський процес, виконує наступні задачі та функції (табл. 2)

Таблиця 2

Задачі та функції PR туристичного підприємства

Задачі PR	Функції PR
1) Досягнення взаємопорозуміння та довіри з цільовими групами	- комунікативно-інформаційна (інформування цільових аудиторій про важливі події підприємства, різного характеру новини, організація заходів з метою обговорення діяльності підприємства, організація зворотного зв'язку, надання прес-релізів); - лобіювання (вплив на органи держ. влади).
2) Формування образу	- престижна (формуюча) (організація роботи, що вплине на престиж підприємства, видання журналу, організація спеціальних заходів – презентацій, свят, демонстрація стилю роботи підприємства, проведення заходів, направлених на цільові аудиторії, конкурсів, благодійних заходів); - нагадування (організація ненав'язливих заходів, присвячених діяльності підприємств).
3) Управління проблемами	- консультаційно-методична (поради керівництву, розробка PR-стратегій, проведення ділових ігор та тренінгів).
4) Моніторинг і аналіз відносин	- аналітико-прогностична (аналіз інформаційних потоків конкурентів, зворотного зв'язку, дослідження взаємовідносин з цільовими аудиторіями, прогнозування тенденцій); - оціночна (оцінка ефективності проведеної діяльності, рівня репутації).

Паблік рилейшнз відіграє велику роль у туристичній індустрії, адже йому віддаються пріоритети попереднього зондування, планування і проведення різних аналітичних системних досліджень. Це надзвичайно важливо, бо інколи відбувається самознищення однієї реклами іншою і самознищення рекламного повідомлення самим себе тільки завдяки тому, що воно дублює слоган, дублює інформативність і ємкість іншого повідомлення. Для цього потрібна програма оцінювання, висліджування і селекції рекламно-комунікативної інформативної бази [9].

Напрями PR можуть бути спрямовані на різні сфери життя та інтереси фірми. До таких доцільно віднести:

- створення і підтримку сприятливих відносин з визначеним співтовариством;
- створення і підтримку сприятливих відносин з клієнтами;

- створення і підтримку сприятливих відносин з персоналом;
- створення і підтримку клімату довіри з інвесторами;
- створення і підтримку відносин зі ЗМІ;
- створення і підтримку з органами влади;
- створення і підтримку сприятливого образу.

PR в туризмі можна умовно поділити на два основних напрямки: діяльність країн із залучення туристів і діяльність туристичних фірм із залучення клієнтів. Завдання і методи комунікаційної політики кожної сфери обумовлені головною метою самих сфер, тому значно різняться між собою. Однак безперечно одне – сучасні комунікаційні процеси в Україні все більше спираються на PR на мікро- та макрорівнях, і особливо в міжнародній сфері. Формування іміджевих позицій країни сьогодні навряд відбудуватиметься за рахунок прямої реклами, коли достатньо було лише надати дешевий відпочинок, або спростувати необхідність оформлення візи, чим, наприклад, багато років звертала на себе увагу Турція. Сьогодні країна повинна не лише надавати комфортабельний та дешевий відпочинок, вона має бути забезпечена розвинутою рекреаційно-туристичною системою, характеризуватися як безпечна з точки зору кліматичних та військово-політичних умов. Тому поряд з роботою зі ЗМІ, рекламними поїздками, туристичний бізнес має будуватися навколо найсучасніших комунікаційних складових.

PR як один з основних елементів інтегрованих маркетингових комунікацій багато в чому обумовлює конкурентоспроможність підприємств, відіграючи помітну роль у брендингу, формуванні маркетингової стратегії та комунікативній політиці, тобто найбільш адекватно відповідає вимогам сучасного бізнесу. Одна з основних проблем в сфері туризму України полягає саме у відсутності відомих брендів, що слугували б основою туристичної привабливості, як архітектурні та інші культурні надбання, скажімо, Ейфелева вежа чи Єгипетські піраміди. Саме грамотне управління маркетинговими комунікаціями спроможне забезпечити появу та розвиток таких вітчизняних брендів. Так, потенційний клієнт під час купівлі в турагентстві путівки на відпочинок або під час вибору готелю може віддати перевагу тому продукту, що був рекомендований професійним оглядачем по туризму в друкованому виданні або по телебаченню, а не тому, що активно пропонується рекламними виданнями. Розповідь про відомих кіноакторів та музикантів, що зупинялися в певному готелі, може сприяти додатковому потоку клієнтів в цей готель.

Необхідність постійно боротися за комунікаційний простір спонукає підприємства розробляти довгострокові плани з паблік рилейшнз. Оскільки прийняття рішень по програмним цілям та задачам паблік рилейшнз підприємства не вирішують комплексної проблеми управління своєю громадськістю, виникає необхідність у відкритому системному підході до паблік рилейшнз. Таким зараз виступає стратегічний PR-менеджмент.

Питання стратегічного управління паблік рилейшнз розглядали К. Антіпов, С. Блек, В. Королько, Г. Почепцов, К. Савельєва, І. Синява та інші учені, однак коло проблем з даного питання не знайшло достатнього

висвітлення, досі немає єдиного підходу до процесу стратегічного управління публік рилейшнз.

На думку автора, стратегічний PR-менеджмент – це процес визначення способу управління цільовими групами, що передбачає аналіз довгострокових можливостей, перешкод і наявного потенціалу, а також формування загальної концепції PR-програми та розробку методичного плану для виконання наміченої стратегії.

Стратегічний PR-менеджмент забезпечить систематизацію PR-діяльності підприємства шляхом узгодженості PR-дій, а саме визначення цілей, задач, характеру, масштабу роботи, підготовки тактичних планів з урахуванням питань графіку, фінансування, звітності і контролю.

Стратегічне планування як ключовий елемент PR-менеджменту підприємства вимагає виваженого визначення підходів до розробки PR-стратегії, тому першочерговим завданням при розробці PR-стратегії є встановлення етапів стратегічного планування публік рилейшнз. Беручи за основу загальновизнаний алгоритм стратегічного планування, представимо етапи стратегічного планування публік рилейшнз туристичної фірми схемою на рис. 1.

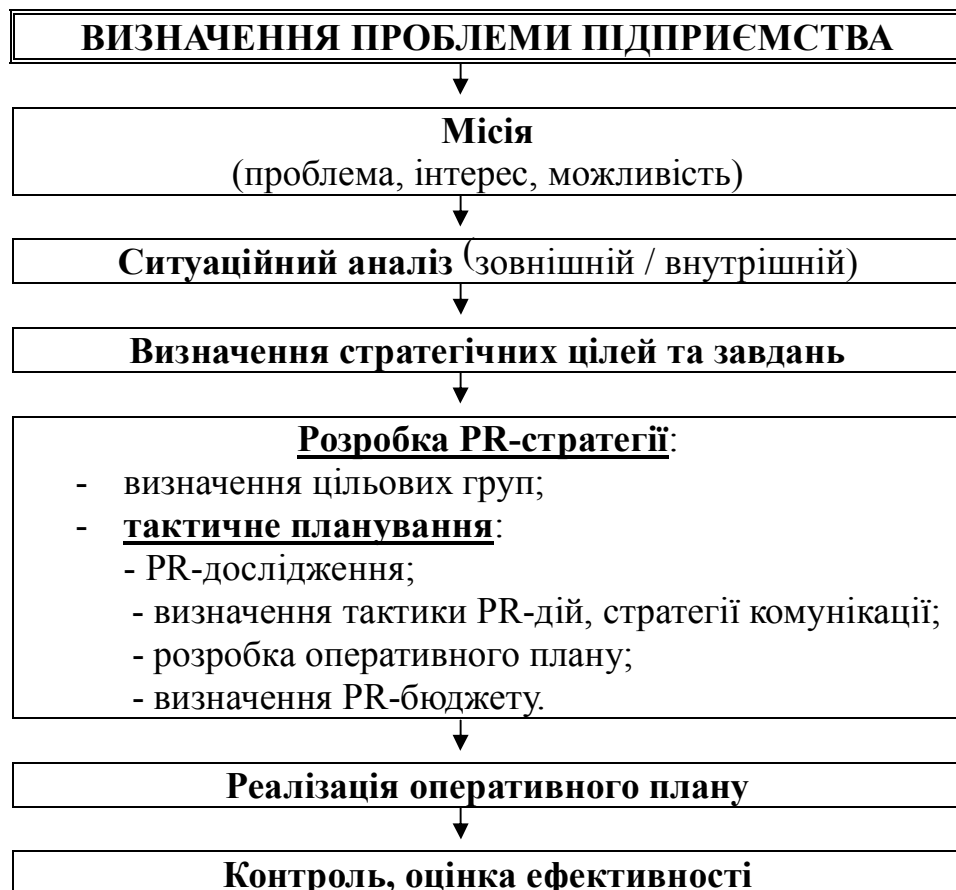


Рис. 1. Етапи стратегічного планування публік рилейшнз

На сьогодні виявляють наступні PR-стратегії:

- стратегію зниження небажаної опозиції чи конкуренції (система бенчмаркінгу, перехід конкурента в союз партнерів);
- стратегію позитивної компенсації (компенсування негативної діяльності за рахунок культурних та благодійних акцій);
- стратегію випереджаючої атаки (використання антикризових комунікацій з метою профілактики конфліктів);
- стратегію відволікаючого маневру (розробка власної версії події чи організація псевдо конфлікту з метою послаблення більш значущого конфлікту);
- стратегію внутрішніх комунікацій (створення структури управління з метою попередження конфліктів);
- стратегію відношення з партнерами (встановлення гармонії та довіри);
- стратегію відношення з клієнтами (врахування побажань клієнтів);
- стратегію відношення зі ЗМІ та держструктурами (лобіювання);
- стратегію розширення цільових сегментів (використання на свою користь слабких сторін ідей-конкурентів та дискретизація сильних сторін);
- стратегію розвитку (вдосконалення образу);
- стратегію завоювання нових цільових сегментів (поширення образу на нові цільові аудиторії);
- стратегію диверсифікованості (різні напрями PR-діяльності);
- стратегію конкурентного позиціонування (побудова образу на цитатах інших учасників ринку);
- стратегію іміджевого позиціонування (концентрація на характеристиках товару);
- стратегію присвоєння марки (підтримка маркетингової кампанії);
- стратегію формування соціально-відповідальної позиції (формування позитивної репутації);
- стратегію повідомлення (розробка повідомлення інформування);
- стратегію «кристалізації громадської думки» (залучення прихильників);
- стратегію прощтовхування (просування);
- стратегію залучення споживачів (реклама, створення попиту);
- стратегію «інженерії концептів» (визначення цільових груп та демонстрація їм цінностей у своїй діяльності).

Кожна із зазначених стратегій має свої переваги та недоліки, відсутній єдиний підхід до їх визначення, тому тфірмам дуже складно організувати паблік рилейшнз на практиці. В ідеалі доцільно було б використовувати декілька PR-стратегій в сукупності, але не кожна фірма дозволить собі сформуванню для них необхідний PR-бюджет, особливо в період низького сезону. Таким чином, з метою вибору найдієвішої PR-стратегії слід визначити основну проблему фірми.

Щодо реклами, то вона послаблює свої позиції в туристичній сфері. Це пояснюється значною кількістю малих фірм і малою кількістю великих, що спеціалізуються на туризмі. В результаті кількість великих оголошень в періодичному друку приблизно на порядок менша, ніж для продуктів харчування або будівельних матеріалів. Реклама дається майже у всіх рекламних виданнях, але відповідний розділ також малий. Наявна певна

кількість спеціалізованих видань, де можна також знайти невеликі модульні оголошення з послуг, виключення на відміну від інших галузей складає реклама в Інтернеті. В сфері туризму ця частка порівнянна з іншими галузями. Крім того, для туризму використовуються такі носії реклами, як центральні і найкрупніші газети із загальним обсягом, навіть таким, що перевищує всі інші. Це пояснюється бажанням привернути маси читачів цих газет.

З самого початку реклама формується як комунікація, але комунікація специфічного типу. Тому варто зосереджуватись на принципах специфікації комунікації в рекламі туризму не на підставі ретрансляції її загальних методів і засобів рекламної діяльності у царину туризму, а на підставі самовизначення цієї діяльності в контексті особливих норм, міфів: міфів дороги, міфів гостинності, міфів зустрічі, прощання, всього того комплексу, який поєднує туриста як суб'єкта культури і рекламодавця, який теж може стати туристом [9].

Зазвичай використовують дві моделі реклами: комунікативно-експресивну (експлікативну) та модель, що дає можливість розгортки всього маркетинг-міксу і спрямована на безпосереднє послання, а не на цитатність текстів, алюзій та культурних імплікацій, які входять в контекст реклами на правах мистецького твору. Все це говорить про те, що багатовимірність та багатовекторність рекламного простору потребує своєї стратегії самоздійснення. Важливо, що ціннісне відношення та здатність сприймати культуру як цінність, а не як потік інформації, існує в диспозиції глобальних, масових, інформаційних, комунікативних потоків і окремих локусів культур. Ця диспозиція виглядає інколи настільки гострою, що люди просто не здатні бачити окреме й унікальне. Воно їх просто не цікавить, вони орієнтовані на цінності масової культури, сприймають їх як елементи поп-культури. Так привозяться та сприймаються маски з Африки, інші сувеніри, що стають елементами маскультурного туристичного потоку, процесу підробок, до яких тяжіє сьогодення культурних туристичних практик [9, с. 1].

Пабліситі – це безкоштовна позитивна інформація в засобах масової інформації про підприємство, його товар чи діяльність, від традиційних послуг до робіт в сфері розваг, мета якої – залучення прихильників, тобто ця комунікація розрахована на велику аудиторію. Пропаганда, маючи ту саму ціль, не завжди користується тим же інструментарієм, що і пабліситі, адже не завжди вимагає ЗМІ, а може використовуватись вербально, зображатися на плакатах тощо. Пропаганда не обов'язково має бути безкоштовною. Це більш жорстокий метод передачі інформації, що не дотримується етичних аспектів.

Особливу увагу слід приділити інформаційним комунікативним технологіям (ІКТ), які останнім часом глобально змінюють туристичну галузь. Еволюція туризму, зумовлена розвитком ІКТ, поступово спричинила зміщення парадигми, змінюючи структуру галузі і створюючи нові можливості і завдання. ІКТ дають можливість споживачам визначати, упорядковувати і купувати туристичний продукт в будь-якій точці світу, а також сприяють глобалізації туризму шляхом забезпечення інструментів для розвитку, менеджменту і розповсюдження пропозиції по цілому світу. Все більше і більше ІКТ відіграють визначальну роль у конкурентоспроможності

туристичних організацій і туристичних об'єктів. ІКТ стають ключовою детермінантою у визначенні організаційної конкурентоспроможності і включають в себе широкий спектр технологічних досягнень, що і спричиняє прогрес [12].

Отже, ІКТ мають неабиякий вплив на розвиток туризму. Е-туризм відображає перетворення в цифрову форму всіх процесів і важелів управління в туризмі, індустрії подорожей, гостинності та галузі їх забезпечення та постачання. Е-туризм дає змогу організаціям ефективно координувати свої дії і застосовувати електронну комерцію. Стратегічно він революційно змінює методи ведення бізнесу в туризмі, модифікує важелі управління і методи стратегічних зв'язків з дійовими особами. Е-туризм визначає конкурентоспроможність і ефективність організацій шляхом надання переваг використання внутрішніх і зовнішніх мереж для реорганізації процесу управління, співпраці з діловими партнерами і комунікації з потенційними покупцями їхнього продукту. ІКТ створюють як можливості, так і завдання для туристичних організацій [12, с. 197].

ІКТ дозволяють туристичним фірмам легко розв'язати всі поставлені завдання. За допомогою всесвітньої комп'ютерної мережі будь-який заклад туристичної галузі може поширювати інформацію про себе по цілому світу. Сьогодні часто трапляються випадки, коли туристи приїжджають на відпочинок «на край світу». І лише завдяки Інтернету і новітнім технологіям комунікації їхній відпочинок вдається зробити комфортним, зручним, цікавим і розпланованим. Саме через Інтернет туристи можуть забронювати і придбати квитки на літак, потяг чи інший вид транспорту, щоб добратись до будь-якої точки світу. Саме за допомогою міжнародної комп'ютерної мережі туристи мають можливість ознайомитись із пропозицією закладів розміщення і вибрати собі той, який їм найбільше підходить [12, с. 198].

В межах ІКТ також доцільно знову звернутися до паблік рилейшнз, адже PR в Інтернеті охоплює все, починаючи з корпоративного духу і закінчуючи відправкою електронної пошти журналісту. Правила PR залишаються таким ж як на стратегічному, так і на тактичному, процесуальному рівні. Сам процес включає в себе потребу знань про Інтернет-аудиторії (наприклад, про журналістів), загальне уявлення вимог, що пред'являються кожній із сторін (наприклад, фотографія певного формату), канали і технології (наприклад, електронна пошта) і чітке розуміння, що зображення, яке відправляється, стане доступним практично всьому світові. Зображення разом із заголовком, без нього чи в окремому контексті спроможне покращити або знищити імідж організації [13, с. 22]. На сьогодні Інтернет-комунікації володіють багатьма перевагами, адже сучасна епоха Інтернету створила революцію в сфері зв'язків з громадськістю. Дослідження вчених [5, 8, 10, 13, 14] надають можливість стверджувати, що сьогодні Інтернет дозволяє спілкуватися з цільовою аудиторією прямо, в необхідній манері. Оскільки Інтернет – один зі способів комунікації (подібно телефону чи телебаченню, навіть очній зустрічі), у «Всесвітній павутині» можна здійснювати PR-проекти, подібні тим, що робляться в реальному житті. Інтернет-простір навіть надає можливість брати

участь в діяльності B2B-майданчиків (Business-to-business marketplace), що представляють собою «ділові взаємовідносини між підприємницькими структурами з приводу обміну товарно-матеріальних і/або товарно-нематеріальних цінностей» [6, с. 51]. Крім того, є можливість робити презентацію туристичних послуг; поширювати корпоративну періодику, новини, бюлетені і т.п.; проводити семінари (навчання і/чи представлення нової продукції, її обговорення); здійснювати тренінг клієнтів і партнерів; організовувати виставку своїх досягнень; стимулювати канали продажів і т.д. [3, с. 130]. Існують Інтернет-проекти, які можуть використовуватися в PR-роботі: ЗМІ загального призначення, а саме Інтернет-газети і журнали, де публікуються статті і новини, що освічують різні аспекти життя; тематичні ЗМІ, що несуть в собі інформаційні матеріали строго за своєю тематикою, категорією бізнесу або конкретною сферою інтересів відвідувачів; спеціалізовані контент-проекти, які носять характер архіву інформації і виступають як електронні книги, збірки статей з якої-небудь тематики [1, с. 213].

Для вірного вибору найбільш ефективного виду комунікації слід, перш за все, визначитися з доцільністю туристичної активності, на яку орієнтується потенційний клієнт.

Е. Коуєн та В. Сміт виділяють п'ять моделей туристичного простору:

- 1) рекреаційна модель, в якій турист націлений на відпочинок, набуття сил з метою оздоровлення та лікування;
- 2) модель відволікання, в якій турист націлений на подолання сумнівів і відчуженості від повсякденності;
- 3) емпірична модель, в якій лежить набуття знань, необхідних потреб в туристичному повсякденному житті, що призводить до спілкування з іншими людьми;
- 4) експериментальна модель, в якій турист торкається альтернативного способу життя в місцях, віддалених від його дому;
- 5) екзистенційна модель, в якій турист отримує пізнання за допомогою сприйняття культури поза своїм домом тоді, як в місці свого проживання він не цікавиться об'єктом своєї культури [11, с. 113].

Дослідження психології клієнтів різних сегментів ринку та віднесення їх до тієї чи іншої моделі полегшить розробку маркетингової стратегії та організацію управління маркетинговими комунікаціями, що має забезпечити суттєвий внесок у створення високорентабельної конкурентоспроможної туристичної індустрії та стійкого позитивного іміджу України.

Література

1. Беленкова А.А. PR-остой пиар / А.А. Беленкова. – М.: НТ Пресс, 2006. – 256с.
2. Буйленко В.Ф. Туризм: Учебное пособие для вузов / В.Ф. Буйленко. – Ростов н/Д: Феникс; Краснодар: Неоглори, 2008. – 233 с.
3. Горкина М.Б. PR на 100 %: Как стать хорошим менеджером по PR. – 3-е изд. / М.Б. Горкина, А.А. Мамонтов, И.Б. Манн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 240 с.

4. Данченко Л. А. Основы маркетинга: учебное пособие / Л.А. Данченко. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. - 2003. – 262 с.
5. Діброва Т. Реалії ринку Інтернет-реклами в Україні / Т. Діброва // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 2. – С. 21-24.
6. Дутова Н.В. Электронные торговые площадки в металлургии: причины недостаточного развития / Н.В. Дутова // Економіка та право. – 2006. – № 2(15). – С. 50 – 54.
7. Забуранна Л.В. Особливості комплексу маркетингу на підприємствах сфери туризму / Л.В. Забуранна, К.В. Сіренко // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - №10. – С. 58-63.
8. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
9. Рекламний простір комунікацій у туризмі / В. В. Кушнар'юв // Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв: Щоквартальний науковий журнал. - 2010. - N 3. - С. 69-73.
10. Петрук Т. Роль Інтернет-реклами в умовах інноваційного розвитку економіки / Т.В. Петрук, Л.Г. Липич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 5, т.3. – С. 84-86.
11. Прентис Р. Опыт становления и развития культурного туризма / Р. Прентис. – СПб.: Герда. 2001. – 264 с.
12. Слободян Р.Я. Інноваційні методи менеджменту і комунікації в туризмі / Р.Я. Слободян // Вісник МНТУ. Серія економіка. - 2012. - №3 (7). – С. 194-200.
13. Филипс Д. PR в Інтернеті / Д. Филипс: пер. с англ. И. Гаврилов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 320 с.
14. Ягельська К.Ю. Інтернет-PR на металургійних підприємствах / К.Ю. Ягельська // Проблеми економіки та управління. Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 370-375.
15. ukrstat.gov.ua

РОЗДІЛ 3. ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Потенційні можливості розвитку і ефективності виробництва визначаються передусім науково-технічним прогресом, його темпами і соціально-економічними результатами. Чим більш цілеспрямовано і ефективно використовуються новітні досягнення науки і техніки, що є першоджерелом розвитку продуктивних сил, тим успішніше вирішуються пріоритетні (відносно виробничих) соціальні завдання життєдіяльності суспільства.

За сучасних умов орієнтації економіки України на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливо здійснити прогресивні структурні зрушення в країні, суттєво оновити реальний сектор і загалом забезпечити сталий соціально-економічний розвиток держави [8, с. 34].

У наш час нововведення охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес господарювання, змінюють соціально-економічні відносини в суспільстві. Неперервні і постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якого підприємства, забезпечують їй конкурентоспроможність і виживання на ринку [11, с. 459].

Характерною рисою сучасності є: інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні: збільшуються державні витрати на науково-дослідні розробки, змінюються системи освіти і професійної підготовки спеціалістів, створюються нові наукомісткі галузі виробництва, формуються національні інноваційні системи; удосконалюються процеси введення і поширення інновацій. Отже, інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються на планеті внаслідок людської діяльності. Інновації – це інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства [10, с. 185].

За сучасних умов орієнтації економіки України на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливо здійснити прогресивні структурні зрушення в країні, суттєво оновити реальний сектор і загалом забезпечити сталий соціально-економічний розвиток держави [8, с. 34].

У наш час нововведення охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес господарювання, змінюють соціально-економічні відносини в суспільстві. Неперервні і постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якого підприємства, забезпечують їй конкурентоспроможність і виживання на ринку [10, с. 459].

Характерною рисою сучасності є: інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні: збільшуються державні витрати на науково-дослідні розробки, змінюються системи освіти і професійної підготовки

спеціалістів, створюються нові наукомісткі галузі виробництва, формуються національні інноваційні системи; удосконалюються процеси введення і поширення інновацій. Отже, інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються на планеті внаслідок людської діяльності. Інновації – це інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства [9, с. 185].

Івченко В.В. розглядає інновацію як процес створення будь-яких нововведень. Інновація передбачає створення нових технічних та технологічних ідей, підходів, методів в будь-якій сфері діяльності та повинна бути орієнтованою на ринок [4, с. 42].

На сучасному етапі розвитку суспільства стає більш значущим підвищення ролі нововведень і це викликано підвищенням та більш жорсткою конкуренцією. Для багатьох керівників, які бажають керувати розвинутим підприємством такі поняття, як «інновації», «інноваційний процес», «інноваційний розвиток» стають щоденними в повсякчасному житті підприємства [11, с. 124].

Інноваційна діяльність має вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства. Вона охоплює весь процес розвитку інновації від її створення до впровадження та реалізації (поширення) [12, с. 185].

У документі ОЕСР «Порадник Осло» (1992 р.) визначено інновації як: «кінцевий результат інноваційної діяльності, що втілюється у вигляді нового продукту або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг». Відповідно до міжнародних стандартів, що були розроблені для координації робіт зі збору, обробки й аналізу інформації про науку та інновації, які отримали назву «Порадник Фраскатті», інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності чи в новому підході до соціальних послуг [3, с. 90-91].

Отже, невід'ємною ознакою інновації є науково-технічна новизна та можливість практичного застосування у виробництві. Можливість комерційної реалізації задуму є потенційною властивістю, для досягнення якої потрібні певні зусилля і час.

Нововведення – це вкладання коштів в економіку, завдяки чому відбувається приріст наукових досягнень, ноу-хау. При втіленні в життя це пов'язується з таким поняттям, як інноваційно-інвестиційний процес. Проміжок часу, починаючи від появи ідеї до закінчення періоду використання нововведення (інновацій), визначають як життєвий цикл інновації, який у послідовності проведення робіт є інноваційним процесом [6, с. 99].

Інноваційний процес – це комплекс етапів, стадій, дій, що пов'язані з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості, які ефективніше задовольняють існуючі потреби, та такі, що з'являються чи можуть з'явитися. Складовою інноваційного процесу, що поєднує науку, техніку, підприємництво є інноваційна діяльність [2, с. 83].

Інноваційна діяльність – це комплекс практичних дій, що спрямовані на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління тощо [8, с. 84].

Таким чином, в економічній літературі зустрічається декілька підходів до визначення сутності інновації. Найбільш поширені дві точки зору: в одному випадку нововведення визначається як результат творчого процесу у вигляді нової продукції (техніки), технології, методу тощо; в іншому – як процес створення і впровадження нових виробів, елементів, підходів, принципів водночас із діючими.

Слід зазначити, що на сьогоднішньому етапі інновації як процесу приділяється значна увага, що пов'язано з ринковою спрямованістю інновацій, тобто з їх орієнтацією на задоволення кінцевих потреб, що реалізується через продаж нової продукції, послуг на ринку [2, с. 86].

Ми пропонуємо розглядати інновацію як результат науково-технічного прогресу, інтелектуальної праці, конструкторських, дизайнерських або технологічних розробок, що використовуються в тій чи іншій сфері суспільного виробництва і направлені на основі комерціалізації на удосконалення соціально-економічної діяльності.

Ми пропонуємо розглядати інноваційний процес як послідовний ланцюг подій, в ході яких інновація набуває властивості результату науково-технічної новизни та має практичне застосування у фінансово-господарській та суспільній діяльності.

На даний час існує багато варіантів класифікації інновацій, які були розроблені вітчизняними та зарубіжними авторами. Як найважливіші характеристики розглядаються сфера застосування, ступінь новизни, призначення та ін.

У зв'язку з цим виділяють такі типи інновацій (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація інновацій

№ п/п	Тип інновацій	Характеристика
1	товарна	виробництво нового товару
2	технологічна	застосування якісно нового методу виробництва продукції
3	ринкова	освоєння нового ринку збуту
4	маркетингова	здобуття нового джерела сировини чи напівфабрикатів
5	управлінська	введення нової організаційної структури
6	соціальна	впровадження певних заходів для покращення життя населення
7	екологічна	впровадження заходів для покращення охорони навколишнього середовища

Дослідивши існуючі підходи щодо класифікацій інновацій, пропонуємо в подальшому враховувати результати впливу НТП на діяльність підприємств. Пропонуємо розширити існуючу класифікацію (табл. 2) і в подальшому класифікувати інновації, що отримані в результаті науково-технологічного

прогресу, на: наукові; технологічні; технічні; конструкторські; виробничі; інформаційні.

Таблиця 2

Класифікація інновації підприємств

№ п/п	Залежно від	Тип інновацій
1	масштабності та сили впливу на виробництво	– локальні; глобальні
2	глибини внесених змін	– радикальні; модифікаційні
3	характеру потреб, які задовольняють інновації	– зорієнтовані на існуючі потреби; зорієнтовані на формування нових потреб
4	технологічних параметрів	– продуктові; процесні
5	Результативності	– зростаючі; високі; низькі; стабільні
6	темпів впровадження	– стрибкоподібні; швидкі; зростаючі; уповільнені; затухаючі; рівномірні
7	охоплення очікуваної долі ринку	– локальні; системні; стратегічні
8	ступеня розповсюдження	– одиничні; дифузні
9	місця у виробничому процесі	– сировинні; технологічні; продуктові
10	масштабів	– глобальні; транснаціональні; регіональні; місцеві; крупні; середні; дрібні
11	характеру ефективності	– фінансові; бюджетні; економічні; соціальні; екологічні
12	ступеню ринкової новизни	– для світової галузі; для галузі в країні; для певного підприємства; для групи підприємств
13	планування життєвого циклу	– інновації, які втілюють наукові ідеї; якісні зміни в окремих виробничих силах; кількісні зміни,
14	впровадження результатів науково-технологічного прогресу	– наукові; технологічні; технічні; конструкторські; виробничі; інформаційні

Джерело : [1, с. 16]

Можливо дійти висновку, що інновація як економічна категорія трактується по різному, розуміння якої залежить від цілей виміру, аналізу системи виробничих відносин у сфері нововведень. У всіх наведених визначеннях термін «інновація» трактується стосовно певної ситуації. В підходах до визначення інновації не розкривається основний економічний зміст інновації, немає чітких критеріїв визначення інновації з позиції її економічних результатів. Як наслідок складається ситуація коли кожне нововведення, в тому числі і неефективне, можливо трактувати як інновацію.

Для оцінювання економічної ефективності інновацій (інноваційних проектів) у вітчизняній практиці використовується система показників, які широко висвітлюються в літературі [5, с. 461]. Вони відображають співвідношення витрат та отриманих результатів, тобто тих переваг, які будуть одержані від реалізації інновацій.

На рис. 1 наведені показники ефективності інноваційного проекту.

Показники економічної ефективності відображають ефективність інноваційних проектів з точки зору інтересів усього національного

господарства, а також регіонів, галузей виробництва, підприємств, що беруть участь у проекті.

При відборі інноваційних проектів і розрахунках показників ефективності на рівні національного господарства беруть до уваги такі результати проекту:

- кінцеві виробничі результати (виручка від реалізації нових товарів, інтелектуальної власності – ліцензій, ноу-хау, програм для ЕОМ тощо);
- соціальні й екологічні результати, що отримані відповідно до спільних дій учасників проекту в регіонах;
- прямі фінансові результати;
- кредитні займи, інвестиції інших держав, банків, підприємств тощо;
- побічні фінансові результати, що їх обумовлюють при здійсненні проекту: зміни доходів сторонніх організацій і громадян, ринкової вартості земельних ділянок, будівельних споруд, втрати природних ресурсів та інші надзвичайні ситуації.



Рис. 1. Показники ефективності інноваційного проекту [розроблено автором]

До витрат належать передбачені в проекті і необхідні для його реалізації побічні й одночасні витрати всіх учасників проекту, обчислені без повторного урахування однакових витрат одних учасників у складі результатів інших учасників [9, с. 287-288].

Таким чином можливо сказати, що науково-технічний прогрес – це безперервний і складний процес відкриття і використання нових знань і досягнень в господарському житті. У результаті НТП відбувається розвиток і вдосконалення усіх елементів продуктивних сил: засобів і предметів праці, робочої сили, технології, організації і управління виробництвом.

Безпосереднім результатом НТП є інновації або нововведення. Це зміни техніки і технології, в яких реалізуються наукові знання.

Науково-технічний прогрес протікає у рамках інноваційного циклу, тобто процесу створення, освоєння, використання і старіння нововведень. Інноваційний цикл складається з ряду стадій : фундаментальні і пошукові дослідження; прикладні дослідження; техніко-економічні розробки; досліднє виробництво; підготовка виробництва; серійне виробництво; експлуатація і старіння нововведень.

На нашу думку, науково-технічний прогрес – якісний скачок в розвитку науки і техніки, обумовлююче формування нової системи наукового знання і зміна взаємин людини з технікою, метою якої є глибше пізнання законів природи, використання знань для створення і функціонування техніки, технології і підвищення ефективності творчої діяльності людей, збільшення ступеня свободи людини. Ключові напрями сучасного НТП: перетворення науки на безпосередню продуктивну силу; автоматизація, роботизація і комп'ютеризація виробництва; розвиток наукомістких, ресурсо- і працезберігаючих технологій; вдосконалення технології отримання атомної енергії, пошук і використання нових джерел енергії; створення і застосування ефективних конструкційних матеріалів. Сучасний НТП є найважливішим чинником переходу індустріального суспільства в його постіндустріальну або інформаційну фазу, глобалізації виробничої та інших форм життєдіяльності людей. Тому НТП є об'єктом уваги менеджерів і керівників.

Література

1. Васильєва С.І. Інноваційна інфраструктура як елемент національної інноваційної системи розвитку економіки / С.І. Васильєва // Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави: III Міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 жовт. 2008 р.: матер. – Дн-ськ: ПДАБА, 2008. – Т.4. – С. 16-17.
2. Васильєва С.І. Науково-технічний прогрес як складова ефективної інноваційної політики підприємств / С.І. Васильєва // Вісник Криворізького економічного інститут КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. – 2011. – №2. –С. 84-89
3. Гнаткович О.Д. Активізація інновацій у сільське господарство України / О.Д. Гнаткович // Ефективна економіка. – №3. – 2009.
4. Економіка підприємства : підруч. / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 528 с.
5. Инновации [Электронный ресурс] // Словари и энциклопедии на Академике. – Режим доступа: сайт <http://dic.academic.ru>.
6. Краткий словарь современных понятий и терминов / Под ред. В. А. Макаренко и др. – М.: – Республика, 2000. – 201 с.
7. Конкурентоспроможність економіки України: місце України в основних світових рейтингах // Аналітична записка Департаменту макроекономіки Міністерства економіки України. – К., 2008. – 94 с.
8. Колодійчук А.В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу // Науковий вісник НЛТУ України / А.В. Колодійчук, В.М. Пісний; Ж.В. Семчук . – Львів, 2009. – Вип. 19.9. – С. 191-196.
9. Манів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / З.О. Манів, І.М. Луцький. – К.: Знання, 2004. – 580 с.
10. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: [навч. посіб. для студ вищ. навч. закл.]. / П.П. Микитюк, Б.Б. Сенів. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
11. Новікова О.С. Механізми впровадження інновацій у сільському господарстві на

засадах сталого розвитку // Науковий вісник НЛТУ / О.С. Новікова. – Львів, 2005. – Вип. 15.6. – С. 458-462. – (Серія : Екологізація економіки та освіти як чинник сталого розвитку суспільства).

12. Топух І.П. Інноваційна діяльність підприємства в умовах розвитку ринкових економічних відносин // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. пр. / І.П. Топух. – 2008. – №14. – С. 123-127.

13. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі реінжинірингу: моногр. / А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.Г. Череп, О.В. Ткаченко. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2009. – 270 с.

3.2. ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Статистичні методи дослідження вже давно набули широкого застосування в економіці. Подібні методи застосовуються при аналізі впливу на діяльність підприємства різних факторів (зовнішніх, внутрішніх) і дозволяють визначити їх значимість.

Актуалізація питань підвищення інвестиційної привабливості підприємств сьогодні постійно зростає. Об'єктом дослідження є процес формування інвестиційної привабливості підприємств хлібопекарської галузі.

Для того, щоб зрозуміти, за рахунок яких факторів інвестиційна привабливість одних підприємств вища за інших проведемо кореляційно-регресійний аналіз з використанням системи STATISTICA, модуль «Множинна регресія» (Multiple Regression) [1, 2].

Були внесені в електронну таблицю SpreadSheet розрахункові дані показників аналізованих підприємств за 2011 рік. (рис. 1) Введемо наступні позначення:

- IR – інтегральний бал інвестиційної привабливості;
- F – фондоддача;
- P – продуктивність праці;
- D – тривалість обороту дебіторської заборгованості;
- K – тривалість обороту кредиторської заборгованості ;
- V – коефіцієнт оборотності власного капіталу;
- R – робочий капітал;
- A – коефіцієнт автономії;
- FIN – коефіцієнт фінансування;
- PL – коефіцієнт поточної ліквідності;
- AL – коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- RV – рентабельність власного капіталу;
- RA – рентабельність активів;
- OR – операційна рентабельність.

STATISTICA - Spreadsheet1

File Edit View Insert Format Statistics Data Mining Graphs Tools Data Window Help

Times New Roman 12 Add to Workbook Add to Report Add to MS Word Vars Cases

Data: Spreadsheet1 * (14v by 10c)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
IR	F	P	D	K	V	R	A	FIN	PL	AL	RV	RA	OR
0,59295	2,85	362,28	59,58	134,45	3,61	-12458	0,47	0,88	0,79	0,06	0,15	0,07	0,04
0,59734	4,88	284,39	44,09	89,05	8,15	-1357	0,36	0,56	0,88	0,02	0,32	0,12	0,04
0,32837	3,11	160,62	3,93	2,53	2,43	7378	0,9	9,18	7,17	1,48	0,2	0,18	0,08
0,68513	9,41	141,74	37,05	138,61	20,96	-45695	0,06	0,07	0,77	0,01	-2,68	-0,17	-0,13
0,52897	7,42	101,32	8,36	37,03	4,12	1377	0,78	3,58	2,54	0,52	0,2	0,16	0,05
0,53697	7,03	136,16	4,97	28,83	5,81	652	0,71	2,51	1,67	0,08	0,15	0,1	0,03
0,51358	11,31	252,14	7,39	12,91	6,42	8534	0,81	4,37	3,48	0,18	0,4	0,32	0,06
0,55734	7,13	89,17	7,51	32,75	6,1	358	0,74	2,88	1,33	0,12	0,23	0,17	0,04
0,57587	13,81	172,7	40,97	103,63	6,23	-354	0,43	0,74	0,98	0,03	0,03	0,01	0
0,54616	6,33	146,06	13,37	28,81	5,35	911	0,74	2,85	1,5	0,19	0,18	0,14	0,03

Рис. 1. Внесення розрахункових даних
Джерело: складено автором з використанням системи STATISTICA

В процесі аналізу були обрані найбільш значущі показники (коефіцієнт множинної кореляції R): коефіцієнт фінансування, абсолютної ліквідності, продуктивності праці.

Ступінь впливу вибраних факторів на результативний показник визначається за допомогою рівняння лінійної множинної регресії, яка має вигляд:

$$Y = A + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \quad (1)$$

де Y – розрахункове значення інтегрального рівня інвестиційної привабливості;

A – вільний член регресії; b_1, b_2, b_3 – коефіцієнти множинної регресії; x_1, x_2, x_3 – факторні змінні.

У результаті розрахунків було отримано наступне рівняння регресії:

$$IR=0,6539-0,0001 *P-0,0308*FIN-0,017*AL \quad (2)$$

Розрахункові дані представлені на рис. 2

	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B	t(6)	p-level
Intercept			0,653936	0,028723	22,76702	0,000000
P	-0,094190	0,109232	-0,000098	0,000114	-0,86229	0,421650
FIN	-0,907126	0,271825	-0,030785	0,009225	-3,33717	0,015667
AL	-0,084417	0,269533	-0,016969	0,054180	-0,31320	0,764734

Рис. 2. Розрахункові дані для аналізу

Джерело: розраховано автором з використанням системи STATISTICA

Аналізуючи дані рис. 2, слід зробити наступні висновки:

1. Між ендогенною ознакою IR та екзогенними змінними існує практично функціональний зв'язок (коефіцієнт множинної кореляції $R=0,966$). Внаслідок цього рівняння (2) є точним, надійним, адекватним

2. Значення рівня F – критерію = 27,884 та рівня p – значущості = 0,00064 вказує, що побудована регресія високо значуща.

3. Вільний член рівняння (2) дорівнює 0,6539, тому що в область визначення чинників не входить нульове значення.

4. Коефіцієнти регресії рівняння (2) показують, що зі зниженням:

- продуктивності праці на одиницю інтегральний бал інвестиційної привабливості підвищується в середньому на 0,0001. Виходячи з того, що між інтегральним балом та рейтингом існує залежність – чим вищий рейтинговий бал, тим нижче рейтинг інвестиційної привабливості, зробимо висновки. Із підвищенням продуктивності праці на одиницю рейтинг підприємства підвищується на 0,0001.

- коефіцієнта фінансування на одиницю інтегральний бал інвестиційної привабливості підвищується на 0,03. Отже із підвищенням коефіцієнта фінансування на одиницю рейтинг підприємства підвищується на 0,03.

- коефіцієнта абсолютної ліквідності на одиницю інтегральний бал підвищується на 0,017. Отже із підвищенням коефіцієнта абсолютної ліквідності на одиницю рейтинг підприємства підвищується на 0,017.

Побудуємо графік залежності IR від FIN за допомогою програми STATISTICA, обравши пункт меню Graphics Scatterplot by (Діаграма розсіювання). (див. рис. 3)

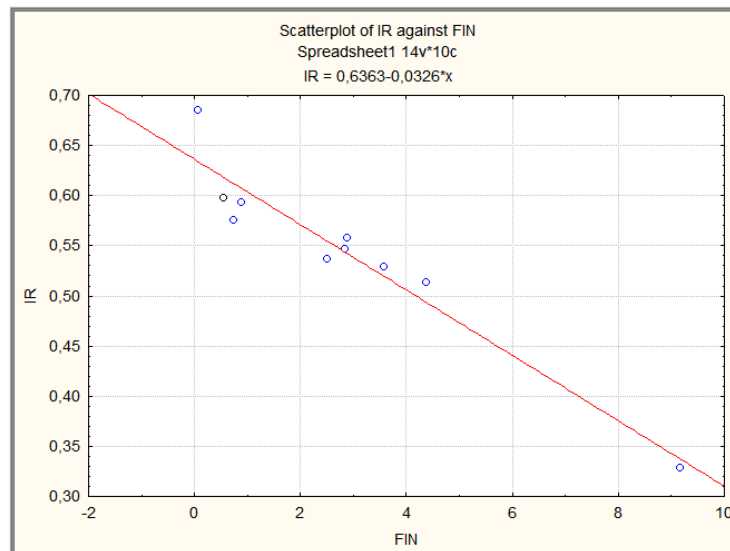


Рис. 3. Графік залежності IR від FIN

Джерело: побудовано автором з використанням системи STATISTICA

Рівняння прямої, отримане з умови мінімізації суми квадратів відхилень, вимірних по осі Y (рис. 3), має наступний вигляд:

$$IR = 0,6336 - 0,0326 * x$$

Побудуємо графік залежності IR від AL за допомогою програми STATISTICA, обравши пункт меню Graphics Scatterplot by (Діаграма розсіювання). (див. рис. 4)

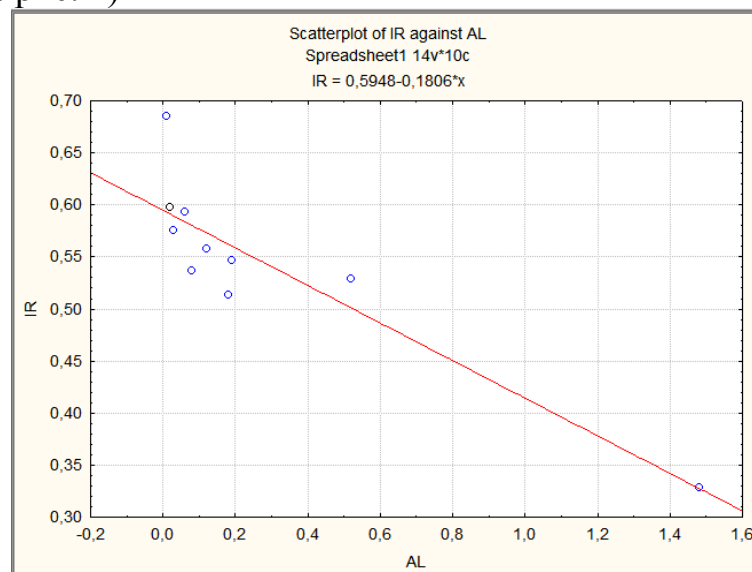


Рис. 4. Графік залежності IR від AL

Джерело: побудовано автором з використанням системи STATISTICA

Рівняння прямої, отримане з умови мінімізації суми квадратів відхилень, вимірних по осі Y (рис. 4), має наступний вигляд:

$$IR=0,5948-0,1806*x$$

Для розрахунків резервів підвищення рейтингу інвестиційної привабливості підприємств, розіб'ємо всю сукупність з 10 хлібо заводів на дві групи: лідируючих та відсталих.

В табл. 1 представлені лідируючі підприємства за рейтингом інвестиційної привабливості.

Таблиця 1

Передові підприємства хлібопекарської галузі
за рейтингом інвестиційної привабливості

№	Підприємства	IR	P	FIN	AL
1	ПАТ «Ізяславський хлібо завод»	0,328	160,62	9,18	1,48
2	ВАТ «Донецький хлібо завод №14»	0,514	252,14	4,37	0,18
3	ВАТ «Смільчинський хлібо завод»	0,529	101,32	3,58	0,52
4	ВАТ «Олевський хлібо завод»	0,537	136,16	2,51	0,08
5	ВАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»	0,548	146,06	2,85	0,19
	Середнє значення	0,491	159,26	4,5	0,49

Джерело: розробка автора

Згідно даних табл. 1 до підприємств-лідерів увійшли наступні: ПАТ «Ізяславський хлібо завод», ВАТ «Донецький хлібо завод №14», ВАТ «Смільчинський хлібо завод», ВАТ «Олевський хлібо завод», ВАТ «Новоград-Волинський хлібо завод». Середнє значення коефіцієнту фінансування склало 4,5, абсолютної ліквідності – 0,49.

Відсталі підприємства представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Відсталі підприємства хлібопекарської галузі
за рейтингом інвестиційної привабливості

№	Підприємства	IR	P	FIN	AL
1	ВАТ «Конотопський хлібокомбінат»	0,557	89,17	2,88	0,12
2	ПАТ «Ніжинський хліб»	0,576	172,7	0,74	0,03
3	ВАТ «Луганськмлин»	0,593	362,28	0,88	0,06
4	ВАТ «Дружківський хлібо завод»	0,597	284,39	0,56	0,02
5	ВАТ «Коровай»	0,685	141,74	0,07	0,01
	Середнє значення	0,60	210,06	1,03	0,05

Джерело: розробка автора

Аналізуючи дані табл. 1, 2, слід відзначити, що деякі підприємства-лідери відстають від групи аутсайдерів за рівнем продуктивності праці. Наприклад, ВАТ «Смільчинський хлібо завод», який посідає третє місце рейтингу, має

продуктивність праці 101,32 тис. грн/ особу, порівняно з ВАТ «Луганськмлин», що має продуктивність праці 362,28 тис. грн/ особу.

Проаналізуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності передових підприємств (див. рис. 5).

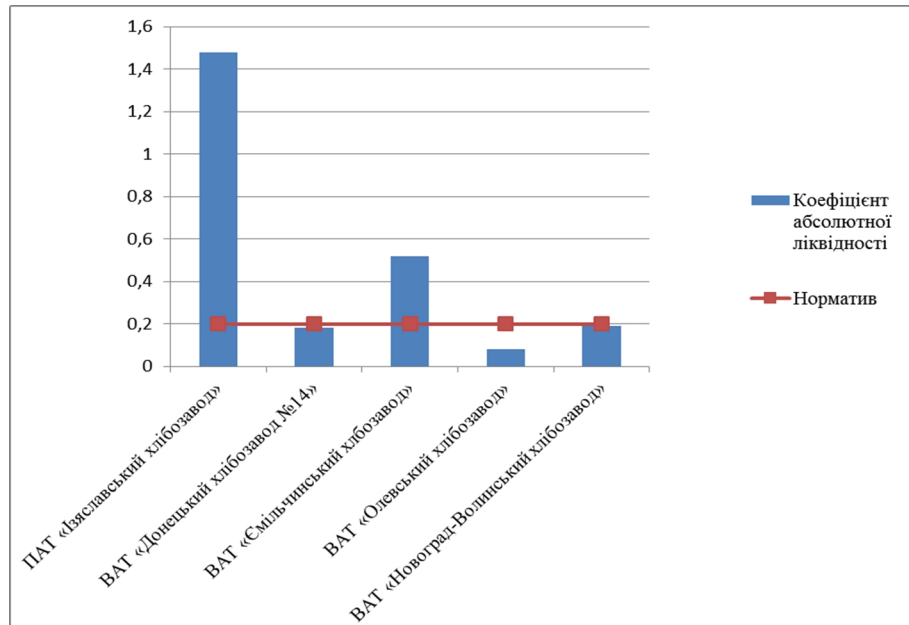


Рис. 5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності передових підприємств

Джерело: розробка автора

Згідно даних рис. 5, майже на всіх передових підприємствах коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормативному. Тільки на підприємстві ВАТ «Олевський хлібозавод» значення коефіцієнта склало 0,08. Найвищий рівень коефіцієнту має ПАТ «Ізяславський хлібозавод», його значення склало 1,48. Отже, за необхідністю підприємство може негайно погасити свої короткострокові зобов'язання.

Проаналізуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності відсталих підприємств. (див. рис. 6)

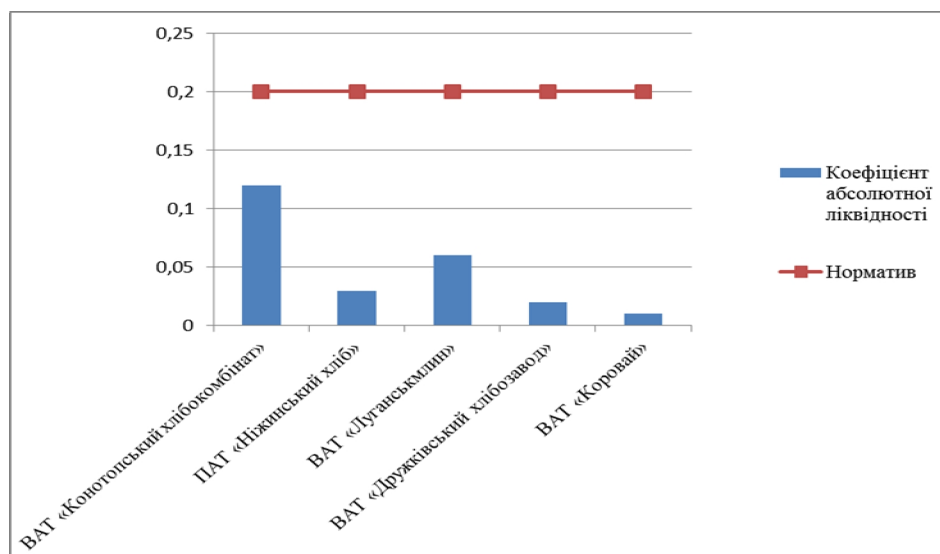


Рис. 6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відсталих підприємств

Джерело: розробка автора

Аналізуючи дані рис. 6, бачимо, що майже на всіх підприємствах коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному. Найбільший рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності має ВАТ «Конотопський хлібокомбінат» – 0,12. Найменший рівень абсолютної ліквідності має ВАТ «Коровай», – 0,01.

Проведемо аналіз коефіцієнта фінансування передових підприємств (див. рис. 7).

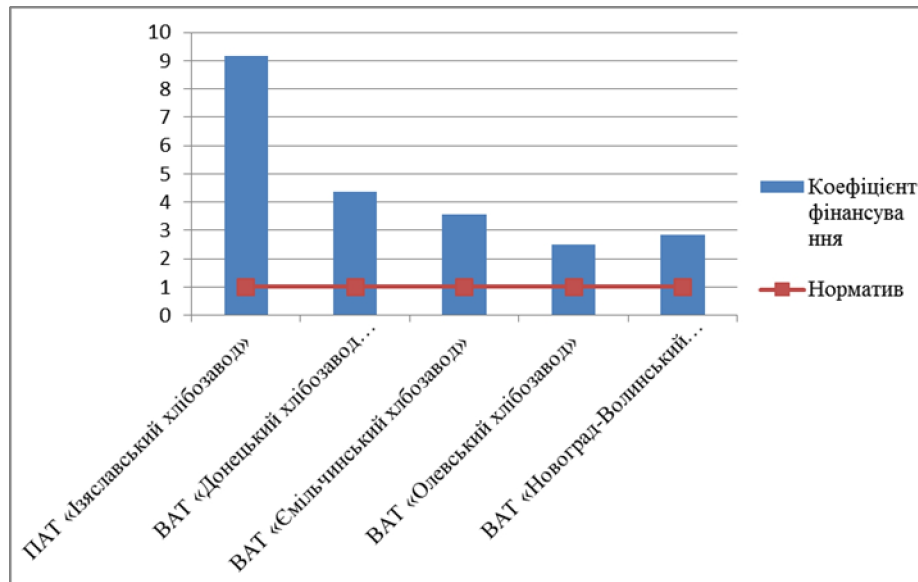


Рис. 7. Коефіцієнт фінансування передових підприємств

Джерело: розробка автора

Аналізуючи дані рис. 7, бачимо, що на всіх передових підприємствах значення коефіцієнта фінансування не тільки відповідає нормативному, а й перевищує. Найбільше значення має ПАТ «Ізяславський хлібо завод» – 9,18, найменше – ВАТ «Олевський хлібо завод» - 2,51.

Проаналізуємо коефіцієнта фінансування відсталих підприємств на рис. 8.

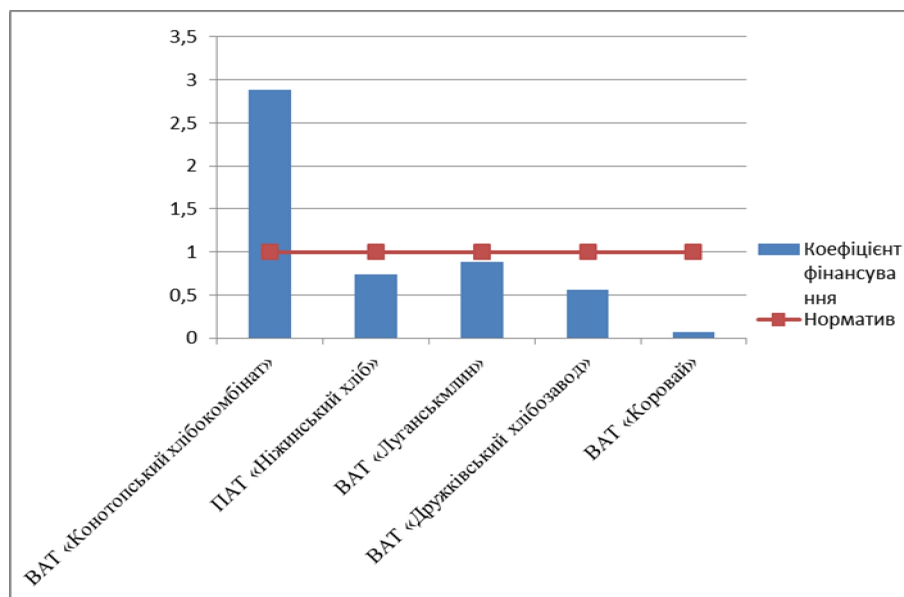


Рис. 8. Коефіцієнт фінансування відсталих підприємств

Джерело: розробка автора

Згідно даних рис. 8, нормативне значення коефіцієнта фінансування має тільки ВАТ «Конотопський хлібокомбінат» – 2,88. Інші підприємства мають відставання коефіцієнта фінансування від нормативного. Найменше значення коефіцієнта фінансування має ВАТ «Коровай» – 0,07. Дане підприємство знаходиться на межі неплатоспроможності.

Проведемо порівняльний аналіз лідируючих та відсталих підприємств для виявлення резервів.(див. табл. 3)

Таблиця 3

Порівняльний аналіз лідируючих та відсталих підприємств за інтегральним рівнем інвестиційної привабливості

Змінні	Середні значення змінних за групами		Різниця середніх значень (гр.2-гр.3)	Коефіцієнти регресії	Резерв (ефект) (гр. 4*гр. 5)
	лідери	відстали			
1	2	3	4	5	6
P	159,26	210,6	-51,34	-0,0001	0,005
FIN	4,5	1,03	3,47	-0,0308	-0,1069
AL	0,49	0,05	0,44	-0,017	-0,007
IR	0,491	0,6	-0,109	-	-0,109

Джерело: розробка автора

На основі розрахунків табл. 3 можна зробити наступні висновки.

Для відсталих підприємств:

- якщо середня величина коефіцієнту фінансування та абсолютної ліквідності підвищиться та досягне рівня лідируючих підприємств, то відсталі підприємства зможуть реалізувати резерви зниження інтегрального показника інвестиційної привабливості на 0,109, що сприятиме підвищенню рейтингу підприємств. При чому за рахунок зростання коефіцієнта фінансування на 3,47 реалізація частинного резерву зменшення інтегрального показника складатиме 0,1069; за рахунок росту коефіцієнту абсолютної ліквідності на 0,44, реалізація частинного резерву зменшення інтегрального показника складатиме 0,007.

Для лідируючих підприємств:

- за рахунок того, що на передових об'єктах середня величина коефіцієнта фінансування та абсолютної ліквідності вища, ніж на підприємствах-аутсайдерах, то лідери отримали ефект у вигляді зменшення інтегрального показника на 0,109. При чому, за рахунок вищого коефіцієнта фінансування ефект зменшення інтегрального показника склав 0,1069; за рахунок вищого коефіцієнта абсолютної ліквідності ефект склав 0,007. Але слід зазначити, що передові підприємства мають відставання за показником продуктивності праці на 51,34 тис грн/ особу. Реалізація цього резерву дозволить знизити інтегральний рівень інвестиційної привабливості на 0,005, що сприятиме підвищенню рейтингу.

Отже в разі вказаного розвитку подій досліджувані підприємства зможуть підвищити свій рейтинг інвестиційної привабливості.

Література

1. Боровиков В.П. Популярное введение в программу STATISTICA / В.П. Боровиков. – М.: КомпьютерПресс, 1998. – 267 с.
2. Боровиков В.П. STATISTICA – Статистический анализ и обработка данных в среде Windows / В.П. Боровиков, И.П. Боровиков. – М.: ИИД «Филинь», 1998. – 608 с.
3. Инвестиционные и инновационные процессы в АПК в условиях аграрной реформы: Монография / Под общей редакцией профессора В.Г. Ткаченко и профессора В.И. Богачева. – Луганск: Книжковий світ, 2010. – 272 с.

3.3. ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Інноваційна стратегія підприємства є складовою частиною інноваційного менеджменту і стратегії підприємництва. Вона визначає, на яку товарно-ринкову комбінацію підприємству слід орієнтувати інноваційні дії, чи потрібно їх узагалі починати, у яких обсягах і формах. Інноваційна стратегія доповнює функціональні стратегії, особливо, виробничу, кадрову і фінансову, а також стратегію збуту.

Однак істотним недоліком наявних підходів до стратегічного управління, у тому числі й в інноваційній сфері, є «площинний» підхід, коли задача розвитку підприємства розглядається окремо в області інвестицій чи інновацій, з перебільшенням вагомості одних факторів, і нівелюванням цінності інших. Принципово новим підходом є розгляд окремих функціональних стратегій у «багатовимірному» просторі, обумовленому фінансово-інвестиційною, виробничо-ринковою, інвестиційно-виробничою й іншими площинами.

Окремо слід виділити інноваційно-інвестиційну складову такого простору. Оскільки здійснення інноваційної діяльності є запорукою виживання й успішного функціонування підприємства, значна частина виробничих інвестицій, орієнтованих на розвиток підприємства, може бути спрямована на фінансування інновацій. Реалізація великих інноваційних проектів може потребувати залучення зовнішніх джерел інвестиційних ресурсів. Окупність таких інвестицій у середньому складає 20-30%, а в окремих випадках досягає 400%, що є досить вигідним вкладенням капіталу. Крім того, довгостроковий характер інноваційної діяльності, а також необхідність великих вкладень у її здійснення, указує на чітку залежність інноваційної й інвестиційної діяльності підприємства. Таким чином, здійснення інвестиційної підтримки інноваційної діяльності і формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства є досить актуальною задачею в наш час.

Як показав аналіз літератури [6, 1; 2; 3; 4; 5; 7; 9], питанню інноваційної стратегії і її розробки приділено недостатньо уваги. Великої уваги на сьогоднішній день заслуговує процедурна складова інноваційного потенціалу підприємства, а саме: мотиваційний механізм, інноваційна культура та організаційно-управлінська складова.

Аналіз, проведений експертами, показав, що ці напрями майже не розвинуті, що в цілому гальмує як розвиток інноваційного потенціалу, так й інноваційний розвиток підприємства [8]. Формування інноваційної стратегії значною мірою залежить від можливостей здійснення повномасштабного її фінансування, доступу підприємства до джерел ресурсів, оптимального розподілу ресурсів між поточною виробничою й інноваційною діяльністю підприємства. На досягнення цієї мети і спрямовано розробку та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. Й інноваційна, й інвестиційна стратегії є частиною загальної стратегії розвитку підприємства, тому й мають щодо неї підлеглий характер. Слід ураховувати, що при взаємодії цих стратегій не обходиться без конфліктів.

Однією з таких проблем є обмеженість ресурсів. У цьому випадку керівництву підприємства необхідно вирішити, або віддати перевагу поточній добре налагодженій виробничій діяльності або активно займатися розробкою і впровадженням інновацій. З огляду на надзвичайну важливість інвестиційної складової інноваційного процесу можна зробити висновок про доцільність формування інвестиційної стратегії, яка забезпечує узгодження цілей інноваційної й інвестиційної діяльності підприємства і покликана перебороти конфлікти між ними.

Під інвестиційною, яка створюється для потреб інноваційного розвитку підприємства, стратегією розуміється формування стратегічних напрямків інноваційної діяльності підприємства та вибір найбільш ефективних шляхів їхньої інвестиційної підтримки.

У процесі дослідження можливостей інвестиційної підтримки діяльності підприємств визначено основні етапи формування інноваційних та інвестиційних стратегій підприємства (рис. 1).

Початковим етапом процесу формування інвестиційної стратегії, створеної для потреб інноваційного розвитку підприємства, є визначення цілей інноваційної діяльності та термінів реалізації стратегії. Цілі та терміни повинні відповідати цілям інвестора, його схильності до ризику, вимогам щодо прибутковості й періоду окупності інвестицій. Цілі інноваційної діяльності повинні також відповідати перспективним напрямкам діяльності інвестора. Не кожен тип інвестора характеризується підвищеною схильністю до ризику. Тому при формуванні інноваційних програм і проектів, яким властивий високий ступінь ризику, необхідно орієнтуватися на помірньо-агресивний тип інвестора, що має чіткі цілі своєї інвестиційної діяльності.

Різноманітність можливих варіантів інноваційного розвитку підприємства визначає необхідність їх класифікації. У роботі пропонується наступна класифікація інноваційних стратегій підприємства, з застосуванням їх інвестиційної складової:

1. У залежності від ступеня ризикованості інноваційної стратегії – авантюристська, агресивна, превентивна, раціональна. Критеріями вибору стратегії в цьому випадку є радикальність інновації і схильність інвестора до ризику.

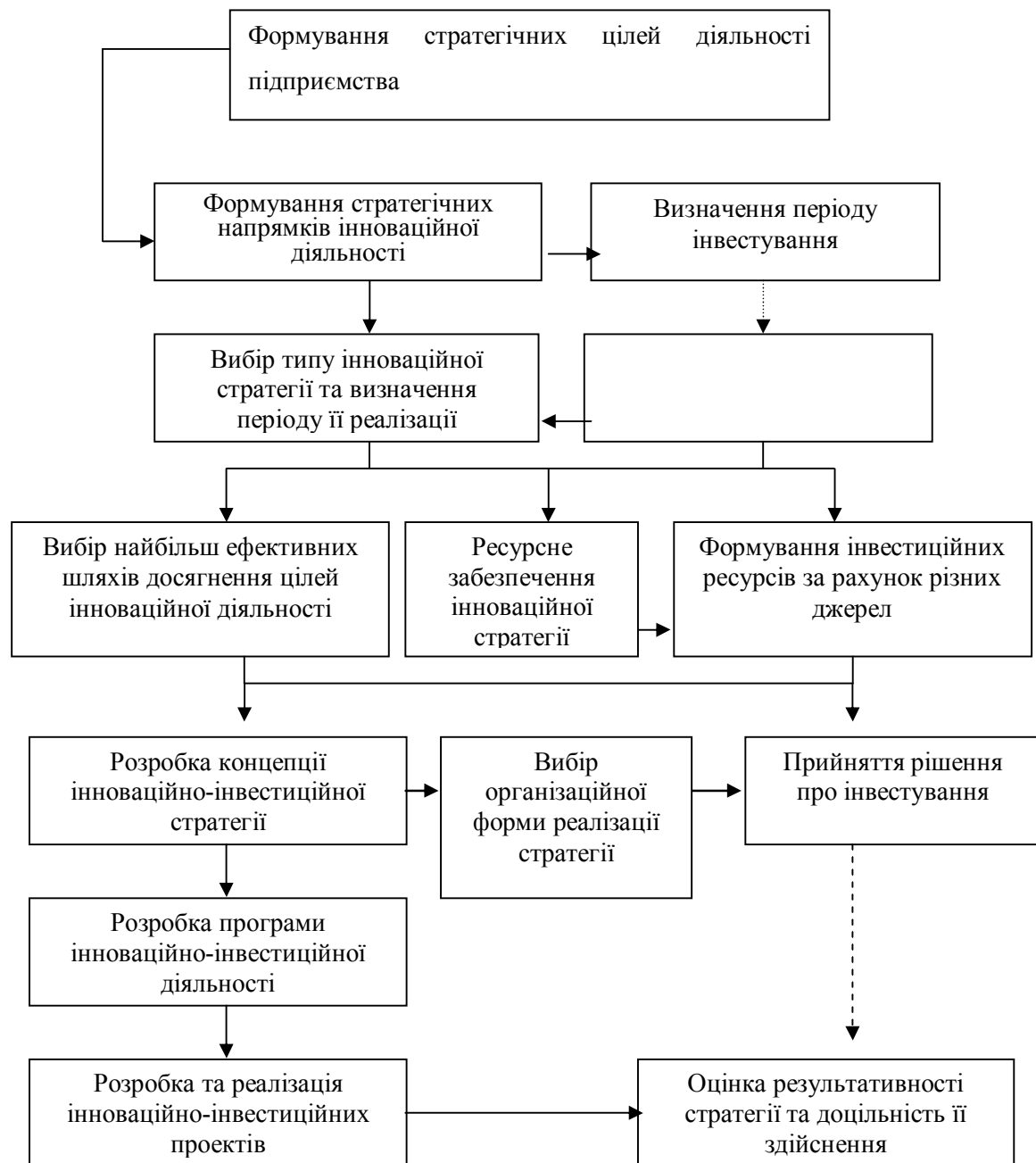


Рис. 1 Основні етапи формування інноваційної стратегії підприємства

2. У залежності від типу інновації і ступеня розробленості існуючої технології – конкурентна, стратегія співробітництва, стратегія опори на власні сили. Співвідношення стратегій конкуренції і співробітництва, а також опори на власні сили при розробці та впровадженні інновацій залежить від характеру інновацій, які можуть бути класифіковані на автономні та системні. Автономні інновації можуть бути досягнуті поза залежністю від інших інновацій, а системні – тільки в поєднанні з пов'язаними з ними додатковими інноваціями. Великі підприємства можуть придбати інноваційні технології, купуючи їх у інших підприємств (стратегія конкуренції) через участь у різного роду альянсах (стратегія співробітництва) і створюючи їх самостійно (стратегія опори на власні

сили). Тому на практиці підприємства можуть реалізовувати гібридні стратегії, у кожній з яких зазначені варіанти співвідносяться певним чином. При наявності в конкурентів автономних технологій, необхідних, але відсутніх у даного підприємства, йому потрібно проводити політику, спрямовану на реалізацію конкурентної стратегії. Це дозволить скористатися існуючими в конкурентів технологіями на взаємовигідних умовах.

Реалізація гібридної стратегії, що містить і стратегію співробітництва, пов'язана з певними проблемами. Неминучі конфлікти, породжувані розвитком системних інновацій, на наш погляд, можуть бути розв'язані внутрішнім менеджментом інтегрованої компанії, яка тісно співпрацює з конкурентами. Інакше кажучи, підприємство повинно розвивати особливо цінні технології самостійно і, по можливості, не купувати життєво важливі технології на ринку. Помилки в реалізації гібридної стратегії не виключають можливості її використання при розвитку дуже складних технологій, з урахуванням системних та інших факторів (особливо з огляду на високу капіталомісткість сучасних технологій), коли опора на власні сили стає не завжди можливою. При цьому переважним типом стратегії стає стратегія співробітництва.

3. У залежності від ступеня участі підприємства в інноваційному процесі: активно-наступальна стратегія ("самостійне виробництво інновацій"), помірно-наступальна ("швидкий другий"), оборонна ("відставання з мінімальними витратами") і залишкова ("заповнення прогалів").

4. За ступенем залежності від джерел інвестиційних ресурсів, необхідних для створення інноваційної стратегії: стратегії внутрішнього фінансування, зовнішнього фінансування, змішаного фінансування.

5. За періодом планування інвестицій в інновації: довгострокова, середньострокова, безупинного рефінансування.

6. За ступенем самостійності та повноти проведення інноваційного процесу: упровадження інновацій, що не є результатами власних розробок; виділена участь в інноваційній діяльності; спеціалізована діяльність підприємства як інноватора; орієнтація підприємства на здійснення інноваційної діяльності.

7. У залежності від стадії життєвого циклу інновації: стратегія відновлення, стратегія проникнення, стратегія наступу, стратегія захисту, стратегія виходу з ринку. Незважаючи на різноманітність варіантів інноваційних стратегій підприємств і їхнього організаційного забезпечення, практика показує неможливість створити єдину, універсальну для всіх випадків інноваційну стратегію.

Таким чином, існує безліч варіантів стратегій, що можуть бути ефективними залежно від типу підприємства, його прагнення до здійснення інноваційної діяльності, особливостей сформованої на ринку ситуації. При реалізації інвестиційної сторони інноваційної стратегії інвесторами можуть виступати держава, банки, великі корпорації, партнери й акціонери, інвестиційні й інші фонди, а також незалежні приватні інвестори. Формування

і подальший розвиток ринкової інфраструктури розширив перелік джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств.

Вибір шляхів найбільш ефективної реалізації стратегії тісно пов'язаний з формуванням напрямків її ресурсного забезпечення. Цей етап є досить відповідальним і складним, оскільки визначає подальшу ефективність і доцільність реалізації стратегії. Система ресурсного забезпечення інноваційної стратегії формується за кількома напрямками. Один з них – створення достатніх для реалізації стратегії інвестиційних ресурсів.

Цей напрямок пов'язано з пошуком нових джерел фінансування, визначенням оптимального співвідношення зовнішніх і внутрішніх джерел, використанням нових фінансових інструментів, що дозволяють вирішувати ключові фінансові проблеми підприємства, такі, як прибутковість, платоспроможність і стійкість. У рамках цього напрямку розв'язуються і задачі щодо впровадження ефективних механізмів інвестування інноваційних проектів, вибору оптимального варіанта їх реалізації. Інші напрямки в системі ресурсного забезпечення інноваційної стратегії пов'язані з питаннями матеріально-технічного постачання, інформаційного забезпечення, урахуванням особливостей психологічного сприйняття інновацій. Оцінка результативності розробленої інноваційно-інвестиційної стратегії є з'єднувальною ланкою між етапами її формування та реалізації.

Неформальна (експертна) оцінка результативності інноваційної стратегії може здійснюватися на основі наступних критеріїв: погодженість стратегії із загальною стратегією економічного розвитку підприємства і навколишнім середовищем; здійснюваність стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, її внутрішня збалансованість; прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії; результативність стратегії. Неформальна оцінка інноваційної стратегії підприємства може здійснюватися також по групах цільових критеріїв, використовуваних на стадії відбору пріоритетних напрямків інвестування. До таких груп належать: соціальні, ресурсні, екологічні, бюджетні, науково-технічні та комерційні критерії.

Вибір інноваційної стратегії пов'язаний з оцінкою альтернативних варіантів. Сутність цього етапу полягає в дослідженні можливостей реалізації альтернативних інноваційних стратегій на основі оцінки розвитку підприємства: ресурсного забезпечення, позиції керівника, особливостей організаційного забезпечення інноваційної діяльності, а також параметрів, за якими оцінюється готовність підприємства до інновацій. До таких параметрів можна віднести такі: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; дослідні розробки; організація функції планування; планування виробництва, контроль якості; сервіс і поточне обслуговування; законодавча база інноваційної діяльності; науково-технічна інформація; утворення і підготовка персоналу; збут.

На рис. 2 зображена схема вибору альтернативних варіантів інноваційної стратегії залежно від готовності підприємства до інновацій.

Наприклад, на початковому етапі розвитку підприємства не може початися негайна реалізація стратегії наступального типу ("самостійне виробництво інновацій"). Ступінь готовності такого підприємства дозволяє здійснювати лише стратегію традиційного типу. В той же час від розвитку підприємства й амбіцій його керівництва залежить, наскільки швидко воно зуміє перейти від позиції імітатора, що використовує результати чужих досліджень, до наступальної інноваційної стратегії.

Об'єкти оцінювання	Оцінка в балах				
	1	2	3	4	5
Фундаментальні дослідження
Прикладні дослідження
Дослідні розробки
Прогнозування результатів
Планування виробництва, контроль якості
Сервіс і поточне обслуговування
Законодавча база інноваційної діяльності
Науково-технічна інформація
Підготовка персоналу
Збут

Умовні позначення:



"Заповнення прогалин"

"Відставання з мінімальними витратами"

"Швидкий другий"

"Самостійне виробництво інновацій"

Гіпотетичне підприємство

Рис. 2. Схема вибору інноваційної стратегії залежно від готовності підприємств до інновацій

Оцінка кожного з факторів проводиться за п'ятибальною шкалою (1- найнижче значення, 5 – найвище). Пропонована схема дозволяє визначити найбільш суттєві фактори, необхідні підприємству для реалізації обраної стратегії. Так, наприклад, стратегія «заповнення прогалин» орієнтована на виявлення залишкового попиту, що не залучає великих виробників. Її ж реалізація вимагає доступу до науково-технічної інформації, а також розвинутої та гнучкої системи збуту.

Вибір форм і методів інвестиційної підтримки інноваційної діяльності підприємства є найважливішим напрямком його інноваційної стратегії. Це визначає доцільність розгляду інноваційної й інвестиційної діяльності підприємства в окремому інноваційно-інвестиційному просторі тобто формування його інноваційної стратегії. Реалізація інноваційної стратегії, з

урахуванням її інвестиційної складової, дозволяє приймати погоджені інноваційні рішення в умовах твердого лімітування зовнішніх і внутрішніх джерел інвестиційних ресурсів підприємства.

Специфіка здійснення інноваційної діяльності визначає особливості оцінки інвестицій в інновації. Так, задачею початкових етапів інноваційного процесу є прагнення виробити якомога більше нових ідей. Метою наступних етапів є прагнення скоротити цю кількість, не втративши при цьому жодної розробки, з комерційно привабливих для підприємства. На цьому етапі, коли нова ідея ще не перетворилася в остаточно оформлений інноваційний проект, доцільно провести попередню оцінку розглянутого нововведення. Це необхідно для того, щоб забезпечити відсів непридатних для виробництва та комерційної реалізації ідей, витрачаючи при цьому мінімум коштів. Наступна оцінка інновації здійснюється шляхом прогнозування собівартості випуску нового виробу, його ціни й обсягу реалізації.

Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємства залежить від його здатності правильно спрогнозувати майбутній грошовий потік від інвестицій в інновації.

Найбільш важливими складовими, за допомогою яких визначається величина очікуваного грошового потоку, пов'язаного з реалізацією інновації, є: прогнози обсягу реалізації нової продукції; прогнози цін на нову продукцію; прогнози зміни цін на сировину; величина і прогнози зміни собівартості нової продукції. Фактичні відхилення цих величин від планового рівня можуть істотно викривати величину грошового потоку від інвестицій в інновації, а тому, знизити їхню ефективність. Отже вони є основними факторами ризику при визначенні ефективності вкладень у нову продукцію.

Різноманіття видів інновацій урізноманітнює можливі цінові політики, неоднорідність попиту на інновації, а також ступінь прогнозованості факторів відхилення очікуваного грошового потоку від їхньої реалізації. Розміри відхилень складових грошового потоку від планової величини, залежать від ряду умов. Ціна на нововведення, наприклад, залежить від ступеня радикальності інновації, престижності і якості нової продукції, життєвого циклу нововведення, імовірності появи конкурентів, інфляції.

У роботі доведено актуальність формування інноваційної стратегії підприємства, з урахуванням її інвестиційної складової, і визначено, що вона покликана перебороти конфлікти між інноваційною та інвестиційною діяльністю. Початковим етапом процесу формування інноваційної стратегії є визначення цілей інноваційної діяльності та термінів реалізації стратегії. Також запропоновано класифікувати інноваційні стратегії підприємства за наданими сімома класифікаційними ознаками. Визначено, що система ресурсного забезпечення інноваційної стратегії формується за кількома напрямками, що були визначені і розглянуті в роботі. Вибір інноваційної стратегії пов'язаний з оцінкою альтернативних варіантів. В зв'язку з чим надано схему вибору альтернативних варіантів інноваційної стратегії залежно від готовності підприємства до інновацій. Також розглянуто особливості оцінки інвестицій в інновації.

Література

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. - СПб: Питер, 2001. – 304 с.
2. Власенко О.С. «Інноваційний менеджмент» - К.: Знання, 2011, 439 с.
3. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словацкого./ Авт. предисл. В.С. Рапопорт. - М.: Экономика, 1989.-167 с.
4. За ред. О. Є. Кузьміна «Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація» -Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 212 с.
5. Скрипко Т.О. «Інноваційний менеджмент» - К.: Знання, 2011, 423 с.
6. Стадник В., Йохна М. «Менеджмент» - К.: Академвидав, 2007, 472 с.
7. Власенко О.С. «Інноваційний менеджмент» - К.: Знання, 2011, 439 с.
8. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учебное пособие /Под ред. Н.И.Завлина и др. - М.: ОАО "ППО "Издательство "Экономика", 2000. - 475с.
9. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України.-К.:Знання,1999.-514с

3.4. ХАРАКТЕР ТА НАПРЯМИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На ефективність інноваційного процесу на підприємстві впливає комплекс чинників, які по відношенню до підприємства умовно можна розбити на дві групи: зовнішні та внутрішні. В числі зовнішніх слід виділити чинники макро-, мезо- та мікросередовища. За ступенем можливості контролю сили та напрями впливу цих факторів на підприємство в їх складі умовно можна виявити контрольовані, слабо контрольовані та не контрольовані.

Найпотужнішу групу зовнішніх чинників можна віднести до державного регулювання інноваційної діяльності.

Ю. Андрійчук на підставі узагальнення зарубіжного законодавства, регулюючого інноваційні процеси, визначає такі напрями державного регулювання інноваційної діяльності:

1. Пряма фінансова підтримка: безпосереднє фінансування за рахунок коштів Державного бюджету; ініціювання створення та фінансування науково-дослідних програм шляхом конкурсного відбору тощо.

2. Непряма фінансова підтримка: зниження ставок податку на прибуток підприємств; податковий кредит інноваційним підприємствам; запровадження спеціального податкового режиму для наукових та інноваційних організацій, що дає змогу знизити загальне податкове навантаження тощо.

3. Інші правові, інфраструктурні, економічні та політичні інструменти підтримки інновацій: удосконалення законодавства про авторське право, патентні відносини; державна підтримка суб'єктів інноваційного підприємництва [1].

На жаль в Україні наукоємність промислового виробництва залишається на рівні 0,3%, що на порядок менше від світового рівня. Майже 95% вітчизняної продукції належить до низько-інноваційних виробництв, а саме 3-го та 4-го технологічних укладів [2, с.79].

Л. Збаразька в своїй роботі [3] справедливо відзначає, що одним з найсуттєвіших макроекономічних чинників є низький рівень інноваційного попиту – як сукупного, так і структурованого (за рівнями – економіка, галузь, регіон, підприємство; по сферах споживання – проміжне, кінцеве тощо). Дослідниця вважає, що в Україні в системі державного регулювання немає ефективних механізмів, які б стимулювали формування такого попиту як базового ринкового важеля інноваційної моделі розвитку.

Вирішення цього завдання лежить у площині ефективного поєднання заходів структурно-галузевої, інвестиційно-інноваційної, грошово-кредитної, експортно-імпоротної та конкурентної політики. Домінування галузей первинних переділів, орієнтованих на III-IV технологічні уклади, сировинний низькотехнологічний профіль експорту промислової продукції, надмірно звужені обсяги кінцевого споживання, ресурсні та інституційні обмеження в інвестиційній сфері, неефективна стратегія імпортозаміщення тощо стають на заваді формуванню динамічного інноваційного попиту в національній економіці.

У цьому контексті потребує суттєвого прискорення інституціоналізація інноваційної політики через утворення відповідних бізнесових структур, зокрема, венчурних, розвиток інноваційної інфраструктури, налагодження сучасних механізмів державного регулювання інноваційної діяльності на засадах балансу економічних інтересів, організаційної інтеграції, ефективної комерціалізації науково-технічної сфери, правого та економічного захисту інтелектуальної власності. Провідні функції у реалізації цих завдань, на думку Л. Збаразької, можуть і повинні здійснити регіональні органи влади та управління.

Дослідниця особливо підкреслює, що могутнім каталізатором процесів промислових інновацій має стати високорозвинене конкурентне середовище. Механізм дії конкуренції як чинника формування інноваційного попиту та активізації інноваційної пропозиції пов'язаний з подоланням основного гальма – монополії. Саме вона спричиняє порушення ефективного ринкового ціноутворення та умови привласнення чужого (нествореного безпосередньо) ефекту, тобто, надає можливість розвиватися без постійного підвищення ефективності. [3]

Чинники макrorівня, які впливають на ефективність інноваційних процесів, не можна розглядати без дослідження факторів, які впливають на інвестиційну привабливість, бо це є ключовим питанням ефективності інвестицій в інновації. Ю. Нефьодова, спираючись на власні дослідження та результати опитувань вітчизняних експертів та іноземних інвесторів, виокремила такі: недосконалість правового середовища, політична нестабільність, непередбачуваність і непрозорість державної політики, неврегульованість законодавчого забезпечення процесу інвестування, надмірна фіскальна активність держави, вузькість та неструктурованість внутрішнього ринку, обтяжлива митна політика, недосконалість галузей інфраструктури, нерозвиненість інституційної інфраструктури ринку, «клановість» економіки, нерациональність економічної поведінки, низька якість життя. [4]

Проте, ряд дослідників, аналізуючи як позитивні, так і негативні чинники, що впливають на ефективність та масштаби інноваційної діяльності на перший план ставлять інституційні фактори. Так відомий російський науковець Г. Сафаралієв вважає, що для інноваційного розвитку насамперед треба інноваційне мислення: «Інноваційне суспільство - це коли інновації стають способом мислення, основними життєвими орієнтирами населення, це особливе сприйняття нововведень і готовність до участі в їх освоєнні ... Інноваційно зрілі території Ірландії, Фінляндії, Південної Кореї і Канади практично самостійні.» [5].

Сказане свідчить про те, що не обходимо формувати в суспільстві інноваційне мислення, розвивати в цій сфері державно-приватне партнерство в галузі фундаментальних досліджень, забезпечувати впровадження їх результатів в практику, реалізовувати регіональну інноваційну політику, переглянути пріоритети вищої освіти.

Слід приєднатися до думки О. Кендюхова та О. Ярим-Агаєва, які вважають, що податкова система повинна буди ключовим інструментом інноваційного розвитку і орієнтувати підприємництво на активізацію інноваційних процесів [6] та їх російських колег, які прийшли до аналогічних висновків [7, с. 49], [8].

О. Матвєєв, оцінюючи проблеми переходу до інноваційного типу економічного розвитку, виявляє зв'язок загальної технологічної відсталості реального сектора економіки і відсутністю можливостей підприємств реалізовувати інвестиції: «Жорсткість технологічних систем не дозволяє успішно адаптувати передові технології п'ятого та шостого укладів до виробничого процесу на підприємствах, технологічна база яких відноситься до третього або четвертого укладів. Для підприємств адаптивною формою могли б виступати поступові еволюційні інновації». Технічне та технологічне оновлення, за оцінками дослідника, не може бути досягнуто інакше, якщо держава не запропонує реальному сектору систему податкових стимулів для цього [8].

С. Захарін вважає, що основними механізмами державного регулювання інвестування інноваційної діяльності в Україні повинні бути: створення сприятливих умов для діяльності приватних підприємців (у першу чергу, мова йде про формування сприятливого інвестиційного середовища; пряма участь держави (національних або регіональних органів) в ефективних і значимих для регіону проектах, розробка «бюджету розвитку» як частини регіонального бюджету, забезпечення «локомотивного» характеру державних інвестицій; участь держави (національних або регіональних органів) у створенні інфраструктури об'єктів як основи ефективного приватного підприємництва [9].

Як відзначає О. Кендюхов, ступінь втручання держави у функціонування інноваційних процесів визначається головним чином підходом і методами вирішення основних, або, як їх ще називають, «фундаментальних», економічних питань: що виробляти?, як виробляти?, хто виробляє?, для кого виробляти і в якій кількості? Останнім часом у державах з інтелектуальною

економікою склався двофакторний механізм регулювання інноваційних процесів, який включає механізм ринкової конкуренції та механізм прямого державного регулювання. Останнє доповнює механізм ринку, а держава бере на себе ті функції, які не відповідають природі (виходять за межі) механізму ринкової конкуренції або реалізуються ним неповно або зовсім повільно. Разом із тим державою забезпечуються умови для оптимального функціонування цього механізму. [10]

З урахуванням проведеного аналізу, а також узагальнення результатів досліджень [11-15], чинники зовнішнього макросередовища, що впливають на ефективність інноваційного процесу можна згрупувати у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Чинники зовнішнього макросередовища, що впливають на ефективність управління інноваційним процесом на підприємстві

Групи чинників макросередовища	Чинники
Закони та інші нормативно-праві акти	державна стратегія щодо напрямів інноваційного розвитку економіки; закони, які регулюють інвестиційно-інноваційні процеси; закони у сфері охорони інтелектуальної власності; постанови уряду; президентські укази; міністерські та відомчі інструкції та нормативи; нормативні документи місцевих органів влади.
Політичні чинники	настрої уряду щодо підтримки відповідних галузей економіки; розуміння урядом, законодавчими органами важливості формування розвитку інноваційних процесів; групи особових інтересів (лобі); політична стабільність.
Економічні чинники	тип економіки (аграрна, індустріальна, індустріально-аграрна, постіндустріальна, інформаційна); рівень державної підтримки НДДКР; податкове навантаження, податкові пільги; інфляція; норма накопичення; рівень споживання; економічний спад або підйом; кредитні ставки; статки населення; інші
Інституційно-Економічні	рівень захисту вільної конкуренції; рівень монополізації економіки; рівень бюрократизації економічних процесів; рівень захисту прав власності
Соціально-культурні	інноваційна культура населення; установки, життєві цінності; умови життя населення; рівень освіти; рівень інформаційної культури; корупція; інші

Науково-технічний прогрес	світові та національні науково-технічні досягнення; поява нових систем передачі та обробки інформації; поява нових матеріалів; участь національної науки у передових міжнародних наукових проектах; інші
Міжнародне оточення	міжнародна конкуренція у сфері нових технологій; діяльність транснаціональних корпорацій; економічна політика інших країн та їх об'єднань стосовно України; напрями міжнародної економічної інтеграції; інші
Інфраструктурне забезпечення	розвиток, кількість та якість національних науково-дослідних центрів; розгалуженість установ з надання та захисту прав інтелектуальної власності; розвиток інформаційно-комунікаційних мереж; інші.

Виходячи з досліджень М. Портера до основних чинників зовнішнього мікросередовища слід віднести: загроза виходу на ринок, ступінь конкуренції, впровадження субститутів з іншої індустрії, а також ринкова влада продавців і покупців. Також важливі такі фактори, як зростання ринку, сезонність продажу, зміни попиту, частка ринку і прибутковість індустрії [21].

Безумовно, ключову роль відіграють покупці, бо саме на задоволення їх потреб і направлено весь виробничий, а, відповідно, і інноваційний процес. За Д. Аакер [22, С. 80], чинник «Покупці» може мати наступні складові: групи покупців, мотивація і незадоволені потреби. Дослідниця вважає, що при вивченні покупців важливо виявити пріоритетні групи:

Хто найбільше купує дану торгову марку?

Хто приносить найбільший прибуток?

Хто з потенційних покупців є найпривабливішим?

Чи можна розділити покупців на групи за різними потребами, характеристикою або мотивацією?

На особливо ретельне дослідження покупців потребує спрямування інноваційного процесу на впровадження на ринок товарів-новинок: хто покупці нових товарів, які новинки вони шукають, де вони купують і як використовують товар?

На ефективність інноваційного процесу на будь-якому підприємстві впливає результативність інноваційних процесів на підприємствах-конкурентах (рис. 1).

Ідентифікація інноваційної діяльності конкурентів дозволяє перейти до ретельного вивчення їх інноваційних стратегій. Основні питання, на які повинен відповісти аналіз даного чинника наступні:

1. Яка мета інноваційної стратегії конкурентів?

2. Рівень інноваційного потенціалу фірм-конкурентів?

3. Бюджет конкурентів на науково-дослідні роботи.

4. Який з конкурентів досяг найбільшого/найменшого успіху в інноваційній діяльності? Чому?

5. В чому полягають сильні та слабкі сторони інноваційного процесу кожного конкурента або стратегічної групи?

6. Якими слабкими сторонами нашого продукту можуть скористатися конкуренти, щоб вийти на ринок з більш досконалим товаром?

7. Інтелектуальний потенціал співробітників фірм-конкурентів?

8. Ефективність інноваційного процесу фірм-конкурентів?



Рис. 1. Вплив конкурентів на ефективність інноваційного процесу підприємства

Важливими чинниками зовнішнього мезосередовища, що впливають на ефективність інноваційного процесу є кон'юнктура ринку, його динаміка і структура.

Зовнішні чинники переважно відносяться до неконтрольованих або слабо контрольованих. З позиції контролю за напрямом та силою впливу на інноваційний процес найбільший інтерес мають внутрішні чинники.

Ключовим чинником, що впливає на ефективність інноваційних процесів на підприємстві є його персонал. Про це свідчать результати багатьох досліджень науковців як в Україні так і за кордоном. Логіка інноваційного розвитку призвела до визнання того, що компетентність і інноваційна активність персоналу стають найважливішими чинниками конкурентоспроможності.

В системі управління інноваційним процесом особлива увага приділяється креативному потенціалу підприємства, складовими якого за Н. Савицькою та О. Коломиєць [16] є можливості суб'єктів управління:

генерувати ідеї і формувати гіпотези;

- аналізувати інформацію і формулювати адекватні висновки (проведені дослідження показали, що більшість працівників керуючих підсистем управління підприємств, які володіють аналітичними здібностями, і які в силу своїх посад покликані ухвалювати управлінські рішення, як правило, не характеризуються креативністю);

моделювати інноваційні продукти і технології.

Безумовно, що коли йдеться про кадрове забезпечення управління інноваційним процесом, особливу роль відіграє управлінський персонал. На думку А. Тибінь на українських підприємствах перепоном на шляху підвищення ефективності інноваційних процесів є недостатня підготовка керівників підприємств щодо своєчасного виявлення та подолання технологічних відставань у порівнянні з аналогічними підприємствами країн-лідерів світового ринку; відсутність досвіду та кваліфікації топ-менеджерів у напрямі проведення інноваційного реформування підприємств тощо [17].

В цілому, узагальнюючи результати досліджень внутрішніх чинників, відзначимо, що до основних, що впливають на ефективність управління інноваційним процесом слід віднести такі: персонал, види діяльності, цілі та стратегію управління, техніку та технологію, організаційну культуру, організаційну структуру, методи управління, бренди.

Види діяльності, якими займається підприємство визначають напрямки розвитку інноваційної діяльності, що втілюється в конкретні цілі та стратегію підприємства. Безумовно, різні види діяльності мають різну потребу в масштабах, напрямках та швидкості інноваційних процесів. Д. Гвішиані в своїх працях підкреслював, що цілі виступають головним інтегруючим чинником організації [18, с. 381] і, таким чином, визначають націленість інноваційних процесів на конкретні результати. Інноваційні цілі визначають інноваційну стратегію їх досягнення.

Машинобудівні підприємства зосереджені на створенні певних технологічних товарів у рамках обмежень за витратами, які обумовлені ринковою конкуренцією. У більшості цих підприємств головні цілі - прибутковість, збільшення частки ринку, загальний обсяг продажів, продуктивність тощо. Центральна позиціонуючи установка вітчизняних підприємств машинобудування, як правило, формулюється як «висока якість за доступну ціну». Відповідно, в умовах конкурентного середовища, забезпечувати таку позицію можливо лише за рахунок інтенсивного інноваційного процесу, який охоплює і продуктові, і технологічні, і організаційні інновації.

Цілі реалізуються через стратегію управління. Стратегія управління являє собою сукупність правил і установок для прийняття рішень на всіх рівнях управління компанією, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, визначаються види продукції, що випускається, технології їх

виробництва, збутова політика, конкурентна політика; встановлюються відносини і процедури усередині компанії; оцінюються результати її діяльності в сьогоденні й у перспективі. Найважливішою складовою загальної стратегії управління є процес стратегічного планування.

Стратегічне планування в системі управління інноваційним процесом являє собою розробку довгострокових планів та планових показників, у яких відображені найбільш ефективні напрями, методи та інструменти підвищення ефективності інноваційної діяльності. Стратегічне планування є основою для подальшої розробки тактичних та оперативних планів. Стратегічне планування передбачає і систему стратегічного контролю, тобто набір планових показників ефективності інноваційного процесу у довгостроковому періоді, співставлення з ними фактичних показників та прийняття рішень щодо коректувань в стратегічному управлінні інноваційним процесом.

Розробка стратегічних планів починається з визначення періоду реалізації стратегії. Це досить складний процес який потребує попереднього прогнозування розвитку загального економічного стану національної економіки, досягнень науково-технічного прогресу, тенденцій розвитку ринків, на яких працює підприємство, результатів інноваційної діяльності конкурентів тощо. Визначення періоду реалізації стратегії управління інноваційним процесом залежить, безумовно, і від внутрішніх ресурсних можливостей підприємства.

Організаційна структура і кадри знаходяться в тісному діалектичному зв'язку. Організаційна структура є важливим внутрішнім чинником, що визначає можливості реалізації інноваційного потенціалу підприємства. У сучасній науковій літературі вважається, що для максимальної реалізації інноваційного потенціалу більш підходять децентралізовані мережні, адаптивні структури. Відповідно, нормою часу стала регулярна перебудова своїх організаційних структур багатьма підприємствами, особливо тими, що працюють на ринках машинобудування.

Наступний чинник – організаційна культура (у деяких джерелах – корпоративна). У більшості наукової літератури організаційна культура розкривається як явище соціально-психологічне із нечітко виявленими цілями [19]. Проте в аспекті управління інноваційним процесом виникає необхідність дослідження організаційної культури як важеля цільової дії на інноваційну активність персоналу.

За М. Амстронгом, організаційна культура – це основний компонент у виконанні основної місії компанії та досягненні нею основних цілей, підвищенні ефективності організації та управлінні новаціями [20, с. 134-135]. Організаційна культура в інноваційному аспекті повинна створювати мотиваційну атмосферу розвитку, бажання до створення новацій, орієнтуватися на майбутнє, що повинно знаходити своє відображення в корпоративних нормах, цінностях, елементах матеріальної культури. Організаційна культура впливає на стиль та методи управління, норми і форми поведінки персоналу підприємства.

Ядром організаційної культури є соціально-психологічний клімат. Завданням менеджменту повинно бути створення сприятливого соціально-психологічного клімату, який дозволяє розкрити інноваційний потенціал персоналу підприємства.

Інноваційна парадигма управління передбачає формування організаційної культури, яка мотивує до постійного оновлення технології, продукції, методів, структури, тобто уміння адаптуватися до змін у динамічному конкурентному середовищі. Цінності організаційної культури з позиції забезпечення ефективного інноваційного процесу повинні включати таке:

- суспільно-важливу місію підприємства та її образ: технологічне та продуктове новаторство, технологічне лідерство в своїй галузі та ін.);

- пропаганда, пошана та підтримка інноваційної активності, інтелектуального розвитку;

- партнерське відношення менеджменту до працівників, що стоять нижче за рангом;

- взаємна повага співробітників, заснована на повазі інтелектуальних досягнень;

- автономність, ініціативність і самоорганізація працівників;

- умови просування кар'єрними сходами, засновані на інтелектуальному лідерстві, ініціативності, доброзичливості;

- самодисципліна, адаптивність у зміні посад, дебіюрократизація;

- методи керівництва відкриті демократично-авторитарні (засновані на авторитеті інтелекту);

- критерії оцінки ефективності роботи зрозумілі, відкриті, реальні.

Таким чином, аналіз чинників, які впливають на ефективність управління інноваційним процесом показує, що між ними є досить тісний діалектичний взаємозв'язок. Під впливом зовнішніх чинників, змін на світовому і національному ринках, науково-технічного прогресу, розвитку конкурентного середовища, інституційних змін щодо умов ведення бізнесу тощо, відбуваються зміни у внутрішньому середовищі як необхідна реакція до змін у середовищі зовнішньому. Розвиток конкурентного середовища, в свою чергу, впливає і на науково-технічний прогрес, і на динаміку і диференціацію продуктів та ринків, і, відповідно, на необхідність пошуку нових інноваційних рішень як продуктово-технологічного, так і організаційного, мотиваційного характеру.

У тісному взаємозв'язку один з одним знаходяться чинники внутрішнього середовища. Персонал підприємства, кадри управління впливають на організаційну культуру, яка, в свою чергу, впливає на їх поведінку, ставлення до виконання професійних завдань, їх інноваційну активність. Методи управління здійснюють свій вплив і на мотивацію інноваційної активності, і на загальний стан організаційної культури. Сутінь централізації/децентралізації організаційної структури, кількість рівнів управління та структурних підрозділів, відповідно, впливають на стиль керівництва, інноваційну активність персоналу, проте залежать від масштабів та видів діяльності, рівня компетентності та освіти персоналу підприємства, особистих якостей вищого керівництва. Okремо слід відзначити зв'язок між

бренд-ресурсами підприємства, його організаційною культурою та інноваційною активністю персоналу. Якщо компанія має сильний відомий бренд, який асоціюється з інноваційним лідерством у якійсь сфері, то, відповідно це впливає і на організаційну культуру і на мотивацію персоналу до інноваційної активності через відчуття особистої причетності до інноваційного лідерства своєї компанії.

Література

1. Андрійчук Ю. Світовий досвід державного регулювання інноваційної діяльності // Управлінські інновації: теорія та практика : зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. / М-во освіти і науки України, Тернопільський нац. економ. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2011. – С. 18-20.
2. Гаценко С. В. Аналіз впливу інноваційних процесів на розвиток вітчизняного промислового виробництва / С. В. Гаценко // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи та ризики. – Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. – С. 78-80.
3. Збаразська Л. Завдання і пріоритети оновлення державного регулювання розвитку промисловості в Україні // Управлінські інновації: теорія та практика : зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. / М-во освіти і науки України, Тернопільський нац. економ. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2011. – С. 38-40.
4. Нефьодова Ю.В. Перешкоди на шляху інноваційно-інвестиційного розвитку діяльності промислових підприємств // Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інноваційно-інвестиційна модель розвитку національної економіки. – Донецьк: ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2010. С. 219-221
5. Сафаралиев Г. Меняем призывы на примеры. История успеха тех, кто научился зарабатывать на высоких технологиях, впечатляют молодых больше, чем лозунги // Поиск. Еженедельная газета научного сообщества. – 2010, 29 января. - №5 (1079). – С. 8-9.
6. Кендюхов О.В., Ярим-Агаев О.М. Яка податкова реформа потрібна Україні? // Економіка та право. – 2011. - №1(29). – С. 31 – 35.
7. Дадашев А. О стимулирующем потенциале налоговой политике / А. Дадашев // Экономист. – 2009. - №8. – С. 45-50.
8. Матвеев О. Проблемы перехода к инновационному типу экономического развития / О. Матвеев // Экономист. – 2009. - №8. – С. 92-96.
9. Захарін С. Інвестування інноваційної діяльності на рівні регіону: методологічні засади і обмеження // Управлінські інновації: теорія та практика : зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. / М-во освіти і науки України, Тернопільський нац. економ. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2011. – С. 35-37.
10. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом. Монографія. – Донецьк: НАН України. Ін-т економіки пром-ті; ДонУЕП. - 2008. – 363 с.
11. Аганбегян А.Г. Научно-технический прогресс и ускорение социально-экономического развития. – М.: Экономика, 1985. – 64 с.
12. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования. – М.: Academia, 1999. – 786 с.
13. Геєць В. Економіка знань та перспективи її розвитку для України / НАН України. Ін-т екон. прогнозів. – К., 2005. – 425 с.
14. Дорогунцов С., Федорищева А. Научно-технический прогресс как основа развития производства и снижения его потенциальной опасности // Экономика Украины. – 1998. – № 3. – С. 4-12.
15. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венг. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.

16. Савицька Н., Коломієць О. Креативний потенціал підприємства: сутність і види // Управлінські інновації: теорія та практика : зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. / М-во освіти і науки України, Тернопільський нац. економ. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2011. – С. 134-136.
17. Тибінь А. Інноваційний розвиток та забезпечення конкурентоспроможності підприємств // Управлінські інновації: теорія та практика : зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. / М-во освіти і науки України, Тернопільський нац. економ. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2011. – С. 253-255.
18. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 1972. – 536 с.
19. Масютин С. Формирование корпоративной культуры // Журн. для акционеров. – 2001. – № 11. – С. 22-27.
20. Амстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
21. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 536 с.
22. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. 6-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

3.5. СТАН ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМНИЙ АСПЕКТ

В даний час економічна ситуація, яка склалася на промислових підприємствах металургійного і машинобудівного секторів, характеризується як нестабільна. Адже саме від розвитку цих експортоорієнтованих галузей залежить динаміка основних макроекономічних показників економіки України.

Для більшості промислових підприємств України в сучасних умовах розвитку ринку найбільшої уваги заслуговує вирішення питань які безпосередньо пов'язані із забезпеченням стійкого функціонування виробничих систем, а саме: розвиток інноваційної активності промислового сектора, інвестування в енергоефективні і ресурсозберігаючі технології.

Проблемам інноваційного розвитку промислового сектора, питанням інвестиційного розвитку, аспектам енергозбереження присвячено багато робіт вітчизняних учених, таких як О.І.Амоша, Б.Н.Андрушків, С.С.Аптекарь, М.Г.Білопольський, А. Богачев, В.М.Геєць, Т.Д.Косова, Т.Г.Логутова, В.Л.Мазур, Ю.В.Макогон, Г.Г.Півняк, А.Ю.Пікус, Д.К.Турченко, М.Г.Чумаченко, О.А.Шутаєва і ін. Проте дослідження чинників, що впливають на інноваційну і енергозбережну спрямованість промислового сектора, вимагають детальнішого вивчення.

Метою написання статті є аналіз стану і розвитку промислових підприємств металургійної і машинобудівної галузей, дослідження їх інноваційної активності з метою розробки рекомендацій і заходів для забезпечення стійкого функціонування виробничої сфери діяльності.

Сучасний стан металургійного і машинобудівного комплексів України характеризується технологічним відставанням порівняно з розвиненими країнами світу, ресурсовитратними технологіями, збитковими показниками основної діяльності, застарілим устаткуванням. У результаті такого стану справ чорна металургія України відстає від світового рівня, а більшість підприємств машинобудування мають низький показник конкурентоспроможності.

Машинобудування і металургія дуже тісно взаємозв'язані між собою. В даний час металургія і машинобудування дуже повільними темпами виходять з важкої кризи. Об'єми реалізованої промислової продукції досліджуваних галузей представлені на рис.1

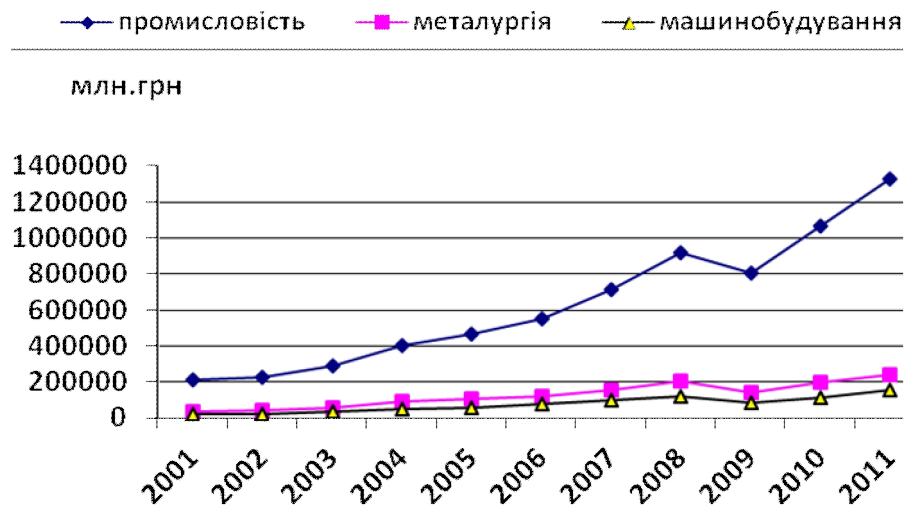


Рис.1. Об'єми реалізованої промислової продукції за період 2001-2011 рр.

Аналіз показників виробництва сталі, що випускається основними світовими виробниками, показав, що для чорної металургії характерний достатньо високий рівень конкуренції.

Таблиця 1

Основні світові виробники сталі (млн. тонн)

Країни	Роки					Темпи приросту				
	2006	2007	2008	2009	2010	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2010/2006
Китай	423,0	494,9	500,5	573,6	626,7	1,17	1,011	1,15	1,09	1,48
Японія	116,2	120,2	118,7	87,5	109,6	1,03	0,988	0,74	1,25	0,94
США	98,6	98,1	91,4	58,2	80,6	0,99	0,932	0,64	1,38	0,82
Росія	70,8	72,4	68,5	60,0	67,0	1,02	0,946	0,88	1,12	0,95
Індія	49,5	53,1	55,2	62,8	66,8	1,07	1,04	1,14	1,06	1,35
Південна Корея	48,5	51,5	53,6	48,6	58,5	1,06	1,041	0,91	1,2	1,21
Німеччина	47,2	48,6	45,8	32,7	43,8	1,03	0,942	0,71	1,34	0,93
Україна	40,9	42,8	37,1	29,9	33,6	1,05	0,867	0,81	1,12	0,82

Розроблена автором на підставі даних: <http://www.niss.gov.ua/articles/435>

Металургія України за підсумками 2011 року продемонструвала приріст об'ємів виробництва на рівні 7%, в порівнянні з 2010 роком.

Об'єми виробництва основних видів металопродукції за період 2004-2011 рр. представлені в табл.2.

Таблиця 2

Об'єми виробництва основних видів металопродукції
за період 2004-2011гг.

Найменування Металлопродукції	Об'єми виробництва за роками, млн. тонн і темпи прироста, %														
	2004	2005	Темпи прироста, %	2006	Темпи прироста, %	2007	Темпи прироста, %	2008	Темпи прироста, %	2009	Темпи прироста, %	2010	Темпи прироста, %	2011	Темпи прироста, %
Залізна руда	65,5	68,6	105,0	73,1	106,6	77,2	106	71,7	93	65,7	92	77,1	120	79,7	103
Кокс	22	18,9	86,0	19,2	101,6	20,6	107	19,5	95	17,4	89	18,6	110	19,5	105
Чавун	31,1	30,8	99,0	33	107,1	35,6	108	31	87	25,7	83	27,4	110	28,7	105
Сталь	38,7	38,6	100	40,9	106,0	42,8	105	37,4	87	29,8	80	32,7	110	34,7	106
Прокат загальний	33,4	33,4	100	36,1	108,1	37,8	105	33,3	88	27,8	83	30,7	110	31,4	102
Прокат готовий	32	32,2	101,0	34,4	106,8	36	105	31,6	88	26,8	85	28	100	28,2	101
Труби сталеві	2	2,3	94,0	2,6	113,0	2,6	100	2,4	92	1,6	67	1,8	110	2,2	122
Металовироби	0,47	0,44	93,0	0,43	98,0	0,4	100	0,3	7	0,2	80	0,3	120	0,3	104

Розроблено автором на підставі даних zvit-gmk2011

Як видно з табл.1., виробництво сталі в Україні скоротилося в 2007 р. на 18,9 % (порівняно з 2011 р.), чавуну на 19,3%, прокату загального 16,9%, готового прокату на 21,6%. Проте з 2009 р. спостерігається зростання по всьому аналізованому асортименту.

Частка машинобудування і металургії в об'ємі реалізованої промислової продукції представлена на рис.2

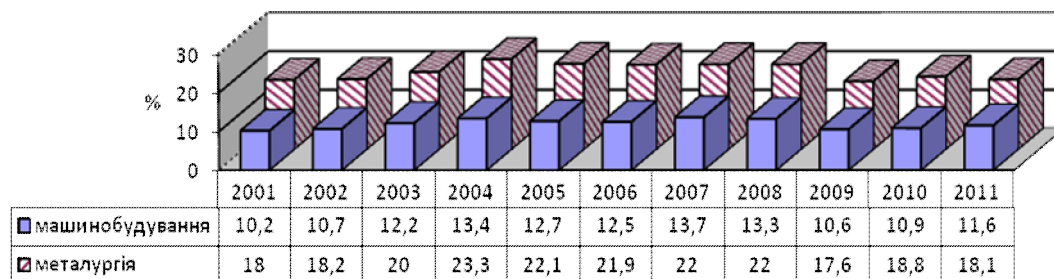


Рис 2. Частка машинобудування і металургії в об'ємі реалізованої промислової продукції, %

Порівняльний аналіз зі світовими лідерами машинобудування показав наступне, не дивлячись на те, що машинобудування в структурі переробної

промисловості займає значну частку, але зарубіжним показникам поступаються в рази. Оскільки в Германії – частка машинобудування в об'ємі реалізованої промислової продукції складає 53%, Японії 51%, Великобританії -40%, Італії - 36%, Китає- 38%.

Проте досягти цих показників неможливо на застарілому устаткуванні. Аналіз ступеня зносу основних засобів досліджуваних галузей представлений на рис. 3.

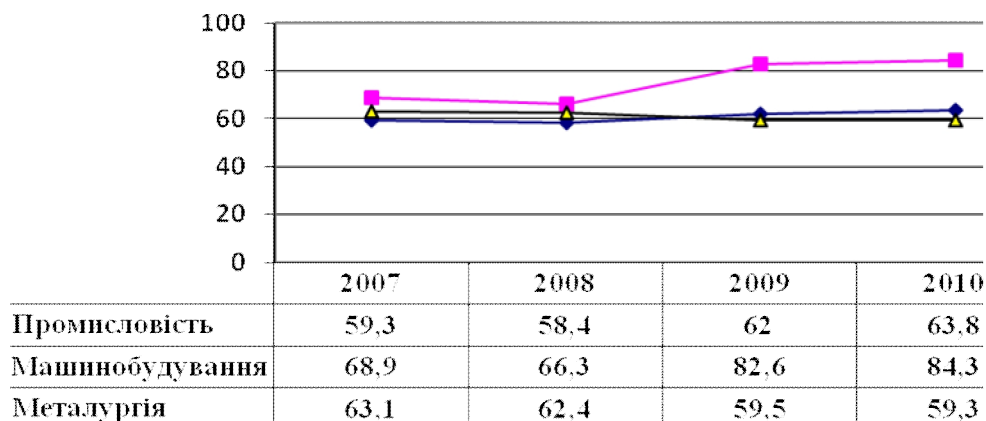


Рис.3. Аналіз ступеня зносу основних засобів машинобудування, металургійній галузі і промисловості в цілому за період 2007-2010 рр.,%

Як видно з рис.3, найвищі показники зносу устаткування властиві машинобудуванню, що не дозволить даній галузі конкурувати на світовому ринку. Підприємства металургійного комплексу за останні чотири роки провели ряд технічних переозброєнь. Дефіцит інвестиційних ресурсів, звичайно ж, позначається не тільки на переозброєнні і модернізації основних засобів, але і на неможливості розробляти нове технологічне устаткування і фінансувати інноваційну діяльність підприємств.

Аналізуючи статистичні дані по структурі фінансування та частці капітальних інвестицій в металургію, можна зробити наступний висновок: інвестиції в основному відбуваються за рахунок власних засобів, але при цьому спостерігається і систематичне зростання інвестицій, що вкладаються, в металургійну галузь (рис.4). Відсутність інвестування в машинобудування приводить до відсутності інноваційної активності підприємств, адже саме ця галузь забезпечує технічне переозброєння господарства, у т.ч. металургії, задовольняє потреби населення, обслуговує соціальну сферу і створює основу економічного і оборонного потенціалу країни.

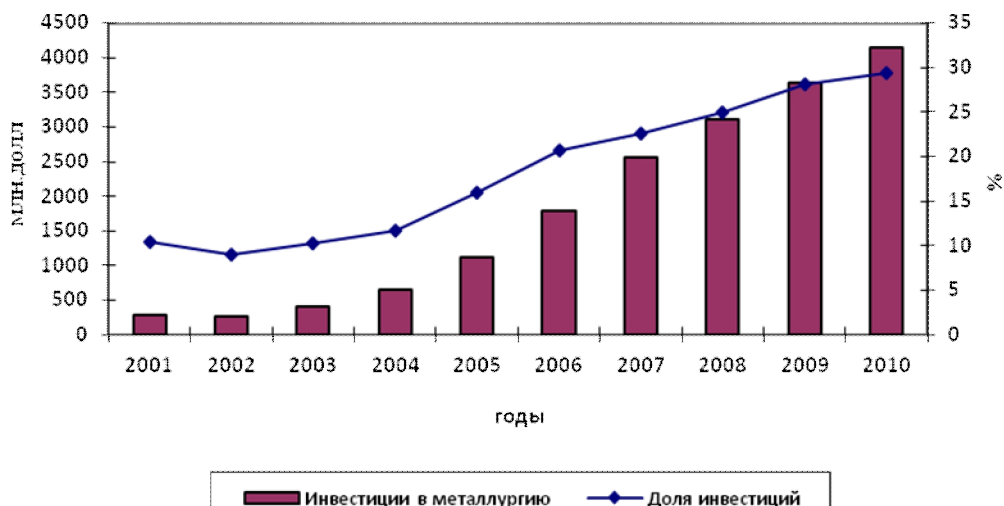


Рис.4. Частка інвестицій в металургію від загального об'єму інвестицій в промисловість, млн.долл.

За останні роки джерелами інвестицій в основний капітал були власні засоби підприємств. Загальний об'єм прямих іноземних інвестицій (ПІІ) до України на 1 січня в 2011 р. склав 44 млрд. 708,0 млн. дол., що на 11,6% більше об'єму інвестицій на початок в 2010 р., і з розрахунку на одну особу склав 978,5 дол. Найбільшими інвесторами до України є США, країни Європейського Союзу і Росія.

Інвестори чекають поліпшення інфраструктури, підвищення стабільності і прозорості. Брак інвестиційних коштів робить вплив на фінансові результати роботи промислових підприємств. На рис.5. представлені частка прибуткових підприємств від загальної кількості промислових підприємств.

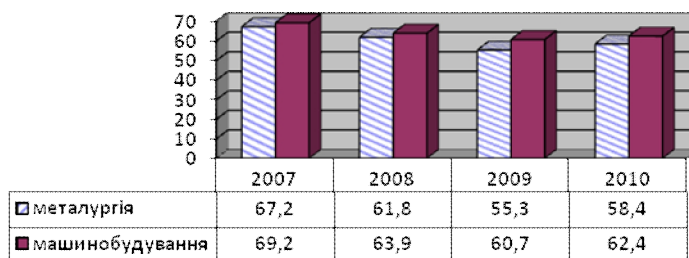


Рис.5. Частка прибуткових підприємств від загальної кількості промислових підприємств, %.

Частка прибуткових металургійних підприємств нижча, ніж в машинобудуванні, але це пояснюється різноманітністю напрямів в машинобудуванні (важкого машинобудування, судно- авто і авіастроение і так далі)

Машинобудування і металургія відносяться до енергоємних галузей. Тому зниження енергетичних витрат, застосування ресурсозберігаючих технологій, розширення об'ємів виробництва, розробка нових технологічних процесів, високотехнологічній продукції дозволять значно поліпшити фінансове положення підприємств.

Зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому так і на світовому ринку можливо тільки завдяки активізації інноваційної діяльності.

За період 2000-2010 рр. продовжувала погіршуватися ситуація в інноваційній сфері. У 2000 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 1705 підприємств (або 18 % від їх загальної кількості), в 2005 р. – 1193 підприємства, або 11,9 %; у 2010 р. – лише 1411, або 13,8 % отримали статус інноваційно активних підприємств. Ситуація дещо змінилася в 2011 р., в промисловості збільшилося до 1679 підприємств тих, що займаються інноваційною діяльністю, що складає 16,2% від загальної кількості. Необхідно відзначити, що частка інноваційно активних підприємств машинобудування склала 25,4% від загальної кількості підприємств тих, що займаються інноваційною діяльністю.

У табл.3 представлені джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні за період з 2000 по 2011 рр.

Таблиця 3

Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні
за період 2000 по 2011 рр., млн. грн.

Роки	Всього	Власні кошти	Вітч.інвестори	Іноземні інвестори	Держ. та місц.бюджет	Кредити	Інші джерела	У % від загальної суми фінансування					
								Власні кошти	Вітч.інвестори	Іноз. інвестори	Держ. і місц.бюджет	Кредити	Інші джерела
2000	1757,1	1399,3	49,4	133,1	9,5	110	55,8	79,6	2,8	7,6	0,5	6,3	3,2
2005	5751,6	5045,4	79,6	158,0	43,0	409,7	15,9	87,7	1,4	2,7	0,8	7,1	0,3
2010	8045,5	4775,2	31,0	2411,4	92,7	626,1	109,1	59,3	0,4	30,0	1,2	7,8	1,3
2011	14333,9	7585,6	45,4	56,9	161,4	5489,5	995,6	52,9	0,3	0,4	1,1	38,3	7,0

Розроблено автором на підставі даних: ukrstat.ua

У 2011г. основним джерелом фінансування інноваційної діяльності були власні кошти підприємств, об'єм яких складав 7,6 млрд.грн., що на 2,8 млрд.грн. більше, ніж в 2010р. Також збільшилася сума наданих банками кредитів в 2011 р. вони досягли 5489,5 млн.грн. проти 626,1 млн.грн.в 2010 р. Кредити отримали 50 підприємств. На 2,355 млрд.грн. скоротилися іноземні інвестиції. Засобами іноземних інвесторів в об'ємі 56,9 млн.грн. скористалося 11 підприємств, в об'ємі 45,4 млн.грн.–14 підприємств. Підтримку держави у розмірі 161,4 млн.грн. отримало 51 підприємство.

Аналіз загального об'єму витрат по напрямках інноваційній діяльності представлений в табл.4

Порівняно з 2010г. кількість підприємств, які вкладали кошти в інноваційну діяльність, виросла більш ніж на 19%, проте показник ще не досяг значення 2000 р. Об'єм інноваційних досліджень і розробок в 2011р. складав 14,3 млрд.грн., що на 5,3 млрд. грн. більше, ніж у 2010р.

Таблиця 4

Аналіз загального об'єму витрат по напрямках інноваційній діяльності
у відносних показниках за період 2010-2011 гг.,%

Напрями інноваційній діяльності	2010	2011	змін. 2011г. до 2010 р.
Придбання машин і устаткування	62,8	73,2	+10,4
Внутрішні НДР	10,2	5,8	-4,4
Інші витрати	23,0	17,0	-6,0
Зовнішні НДР	2,2	1,7	-0,5
Придбання інших зовнішніх НДР	1,8	2,3	+0,5

Слід зазначити, що майже три чверті загального об'єму інноваційних витрат було витрачено на придбання машин, устаткування і програмного забезпечення. На дослідження і розробки витрачено 1,1 млрд. грн., 70% з яких здійснювалися власними силами. На інші роботи, пов'язані із створенням і впровадженням інновацій, було витрачено 2,4 млрд. грн., на придбання нових технологій, необхідних для здійснення технологічних інновацій, – 0,3 млрд. грн.

У 2011г. створенням і використанням високих технологій і об'єктів права інтелектуальної власності, а також використанням раціоналізаторських пропозицій займалися 2124 підприємства і організації України, більшість яких – промислові підприємства.

Звертає на себе увагу і той факт, що зросло на 18,9% і складало 447 загальна кількість створених високих технологій порівняно з 2010р., в т.ч. 85% – нові для України і 15% принципово нові.

Аналіз інноваційної діяльності в області об'єктів інтелектуальної області показав, що в 2011р. на нові технології було отримано 999 охоронних документів, в т.ч. 274 – патенти на винахід, 560 – на корисну модель, 165 – на промисловий зразок; із загальної їх кількості 31 охоронний документ має патентну чистоту в інших країнах. При цьому необхідно відзначити, що найбільша кількість створених високих технологій призначена для впровадження в переробній промисловості – 47,2%. Дослідження показали, що 182 підприємства використовували 11600 раціоналізаторських пропозицій, в основному це - підприємства промисловості (63,2%), на яких використано 5800 рацпропозицій.

Таким чином можна зробити висновок, що ситуація змінюється в позитивну сторону. Кількість активної інноваційних підприємств збільшилося, і вони стараються, окрім оновлення машин, устаткування і закупівель програмного забезпечення, займатися власними розробками, у т.ч. створювати продукти високих технологій. Дослідження свідчать, що у сфері машинобудування і металургії перевагу приділяють сучасним новим технологіям. А враховуючи значні витрати енергоресурсів на виробництво металопродукції, рівень яких на підприємствах гірничо-металургійного комплексу в 2-2,6 рази вище відповідного світового показника, то зниження

енерговитрат є одним з головних завдань, виконання якого можна здійснити, використовуючи об'єкти інтелектуальної власності.

Світова практика досліджуваних експортноорієнтованих галузей свідчить про підтримку власних виробників. Так, наприклад, у Китаї, активно використовуються різні податкові пільги для заохочення експорту сталевих продукції високих переділів і додаткові експортні мита для обмеження експорту з країни сталевих напівфабрикатів і заготовок. У Росії в 2012 р. передбачено виділення більше 1 млрд.долл. на гарантійну підтримку експорту промислової продукції і розробляються оптимізація оподаткування для устаткування, яке було встановлено з 2006 по 2012 р.

Для вітчизняного виробника також передбачено ряд пільг. Так, при ввезенні енергозберігаючих матеріалів і металургійного устаткування, яке не випускається в Україні, передбачені пільги за ввізним митом. Податковим Кодексом України ст.158.2 передбачено звільнення від оподаткування 50% прибутку, отриманого від здійснення енергоефективних заходів і реалізації енергоефективних проектів, а ст.197.16 передбачене звільнення від сплати ПДВ операції по ввезенню на митну територію України енергозберігаючого устаткування. Проте на практиці застосувати дані пільги неможливо, оскільки відсутній порядок ведення окремого обліку результатів, отриманих від здійснення і реалізації енергозберігаючих заходів.

На підставі вищевикладеного можна зробити наступні висновки та запропонувати низку заходів для вирішення проблемних аспектів. Вітчизняним промисловим підприємствам необхідно збільшити об'єми виробництва продукції, що вплине на фінансовий стан підприємств. Збільшення об'ємів виробництва можливе при орієнтації на внутрішній ринок, необхідна взаємодія галузей: металургія, машинобудування і будівництво. Збільшення реалізації продукції дозволить знизити собівартість, збільшити рентабельність продукції, поліпшити показники ліквідності.

Реалізація цих заходів дозволить інвестувати кошти у модернізацію власних основних засобів, що надалі позитивно вплине на якості продукції, що випускається, та її конкурентоспроможність. Залучення оборотних коштів дозволить активізувати інноваційну діяльність підприємства, направити інвестиції в енерго-та ресурсозберігаючі технології, інновації. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств можлива завдяки підтримці держави. Тому доцільно систематизувати державні підходи по підтримці вітчизняного експортноорієнтованого промислового виробника, що дозволить активізувати інноваційні процеси.

Література

1."Щодо напрямів реформування металургійної галузі України". Аналітична записка. Офіційний сайт Інституту стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/435>

2. Металургія-2010 – проблеми та перспективи [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: www.metalika.ua

3. Держкомстат України [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року N 2755-VI [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>

5. Звіт. Про виконання «Державної програми розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2011 року» [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://ppa.gov.ua/files/zvit/zvit-gmk2011.docx>

3.6. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ АКТИВІЗАЦІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Сталий розвиток туризму як пріоритетної сфери економіки України в значній мірі можливий тільки за умови ефективного функціонування окремих суб'єктів туристичної діяльності в довгостроковій перспективі, що забезпечується за рахунок активізації інвестиційної діяльності.

На сьогодні Україна посідає одне з провідних місць в Європі за рівнем забезпеченості курортно-рекреаційними, історико-культурними і природними ресурсами, що викликають значний інтерес у вітчизняних та іноземних туристів. Однак, за даними Світового економічного форуму у сфері подорожей та туризму серед 133 країн світу Україна посідає лише 77 місце [1]. Зазначене свідчить про те, що на міжнародному ринку туристичних послуг національний туристичний продукт України оцінюється як менш привабливий і конкурентоспроможний, ніж в інших країнах, де спостерігається загальносвітова тенденція до посилення ролі держави у фінансуванні розвитку туризму. Тому в Стратегії розвитку туризму в Україні передбачено вирішення важливих завдань сприяння поліпшенню інвестиційного клімату у сфері туризму та залучення інвестицій для розвитку матеріально-технічної бази туристичних підприємств [2, с.4]. Враховуючи наявність великої кількості проблем залучення інвестиційного капіталу в туристичну сферу України та гостру потребу в фінансових ресурсах, особливої ваги набуває інвестиційна діяльність в туризмі, основною метою якої є створення сприятливих умов для реалізації інвестиційних проєктів. Необхідність надання в Україні туристичних послуг на рівні міжнародних вимог, нагальність розв'язання науково-методологічних проблем розвитку туристичних підприємств за рахунок ефективного інвестування обумовили актуальність і значимість теми дослідження.

Протягом останніх років в Україні спостерігається тенденція поживлення інвестиційної діяльності в сфері туризму. За даними Державної служби статистики України протягом 2007 – 2011 рр. обсяг інвестицій в основний капітал засобів розміщення туристів збільшився у 2,4 разів (від 1232,4 млн. грн. до 2934,7 млн. грн.) [3], що створює базу для забезпечення сталих темпів зростання обсягів туристичної діяльності. Поживлення інвестиційних процесів у туристичній індустрії свідчить про наявність каталізатору структурної перебудови туризму та збільшення обсягів надання послуг. За досліджуваний період кількість туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності України зменшилася – на 18,2% (від 2863 тис. осіб у 2007 р. до 2343

тис. осіб у 2011 р.) [3]. Отже, темпи збільшення обсягів прямих інвестицій в туристичну галузь за рахунок усіх джерел фінансування в 2011 р. перевищили темпи зміни обсягів надання турпослуг. А це, як відомо, викликає прискорення розвитку туристичної сфери, утворення додаткових робочих місць з мінімальними витратами, стимулює ефективне використання наявних рекреаційних ресурсів, поповнення валютних запасів держави за рахунок збільшення кількості обслужених іноземних туристів.

Розвиток вітчизняної туристичної сфери неможливий без здійснення інвестицій у її інноваційний розвиток та оновлення матеріально-технічної бази туристичних підприємства. Розробка та впровадження інвестиційних проектів в туристичній діяльності великою мірою залежить від вдалого вибору об'єкта інвестування, фінансового інструментарію, якісної оцінки інвестиційної привабливості та прогнозування ефективності їхнього здійснення.

Проблема інвестиційної діяльності на рівні окремого туристичного підприємства є недостатньо вивченою у сучасній економічній літературі. Незважаючи на те, що основні аспекти інвестиційної діяльності широко обговорюються в науковій літературі, її механізм залишається ще не повністю з'ясованим.

В сучасній економічній літературі та практичній діяльності не вироблено чіткого визначення «інвестицій в туризм». Деякі автори трактують цю категорію надмірно вузько, акцентуючи увагу лише на окремих її сутнісних сторонах. Так, І.В. Зорін та В.О.Квартальнов сформулювали визначення інвестицій в туризм як систему принципів, критеріїв, відносин, що регулюють спрямованість капітальних вкладень у розвиток туризму в рамках країни, регіону, підприємства [4, с. 32]. Прочан А.О. теж не дає чіткого визначення інвестиціям в туризм, лише зазначає, що говорячи про інвестиції в туристичну сферу, частіше за все мають на увазі інвестиції в певні інвестиційні проекти [5, с. 32]. Інвестиції в туризм сприймаються вказаними авторами як вкладання коштів у розвиток туризму на різних рівнях, не пов'язуючи досягнення суб'єктами інвестування поставлених цілей.

О.А. Крапівная пов'язує інвестиції в основному з приростом капіталу та отриманням економічного ефекту. Вона характеризує інвестиції в туризм як активи, які отримуються туристичним підприємством або туристично-привабливим регіоном з метою збільшення прибутку, зростання вартості капіталу, відтворення життєдіяльності проекту або інших вигод для інвестора [6, с. 31]. С. Карпова дає більш точне визначення і пов'язує інвестиції не тільки з економічними, але і позаекономічними цілями вкладення капіталу. На її думку інвестиції в туризм – це соціально-економічний механізм, функціонування якого забезпечує перетворення ресурсів, що вкладаються в розвиток туристичного підприємства, у витрати з урахуванням цільових установок інвестора та отримання як економічного, так і соціального результату, який перевищує дані витрати [7, с. 5].

Аналізуючи вищенаведені підходи, можна сформулювати узагальнене визначення інвестицій в туризм як вкладення капіталу у всіх його формах в

туристичне підприємство або туристично привабливий регіон з метою отримання соціально-економічного ефекту.

Механізм, форми та методи інвестиційної діяльності практично ідентичні на підприємствах будь-якої галузевої приналежності. Однак інвестиційна діяльність туристичних підприємств має певні специфічні об'єкти інвестування та структуру джерел формування інвестиційних ресурсів.

Інвестиційна діяльність підприємств сфери туризму характеризується особливостями, пов'язаними зі специфікою туристичних послуг. Основним предметом туристичної діяльності є специфічний товар - туристичний продукт, - комплекс послуг (розміщення, харчування, транспортне, інформаційно-рекламне обслуговування, а також послуги закладів культури, побуту, розваг тощо), товарів туристського призначення (обладнання, засоби пересування, ін.) та туристсько-рекреаційних ресурсів (природних, історико-культурних та соціально-економічних умов та ресурсів, що задовольняють потреби туристів під час подорожі і підлягають оплаті з їхнього боку) [8, с.70]. Природні ресурси і частина створених ресурсів (архітектурні, історичні, культурні цінності) існують поза межами туристичної діяльності, але у окремих випадках вони є основними мотивами подорожей. Така комплексність туристичної пропозиції обумовлює специфіку об'єктів інвестиційних вкладень в туризмі. Оскільки важливим фактором туристичного обслуговування є наявність природно-рекреаційного та історико-культурного потенціалу країни, частка державних інвестицій, спрямованих на розвиток інфраструктури туризму (засобів розміщення туристів, транспортних організацій, підприємств ресторанного господарства та торгівлі, закладів індустрії розваг тощо) досить значна порівняно з іншими галузями.

Суб'єктом інвестиційної діяльності на ринку туристичних послуг виступає туристичне підприємство, основною функцією якого є комплектування (формування) та реалізація комплексного турпродукту. Для забезпечення продуктової діяльності, пов'язаної з комплектацією та реалізацією турів, туристичним підприємствам немає необхідності вкладати кошти у потужні основні засоби. Необхідною умовою їх функціонування є наявність ліцензії на здійснення туристичної діяльності, тому виникає потреба здійснення інноваційних інвестицій у нематеріальні активи (придбання ліцензії на здійснення туристичної діяльності та програмних продуктів), частка яких у туроператорів в середньому складає 76,7% від загальної вартості позаоборотних активів, а у туристичних агентств – 28,0% [9, с.17]. Тому особливістю інвестиційної діяльності туроператорів і турагентів, що не мають власних засобів розміщення, є низька частка прямих і висока питома вага інноваційних інвестицій.

Підприємства-посередники орієнтовані як на місцевий, так і на регіональний і зарубіжний ринки, розміри яких залежать від широти охоплення їх рекламної кампанії. Тому успішність туристичної діяльності визначається як внутрішніми інвестиціями, що вкладаються резидентами і нерезидентами на території даної країни, так і міжнародними інвестиціями, що вкладаються за межами внутрішнього ринку країни. Отже, для туристичних підприємств, що

займаються виїзним туризмом, висока роль відведена міжнародним інвестиціям, що обумовлено їх орієнтацією на світовий ринок.

Для туристичних підприємств характерні особливі склад та структура джерел формування інвестиційних ресурсів. Тури комплектуються і продаються як правило за декілька місяців до початку подорожі. Між моментом продажу туристичного продукту і моментом його споживання спостерігається значний розрив у часі. У зв'язку з чим у розпорядження туристичного підприємства надходять кошти споживачів (туристів), які воно може використовувати безкоштовно тривалий час. Тому фінансування інвестиційної діяльності підприємств-посередників відбувається в основному за рахунок власних та залучених коштів. Потреба у позикових коштах у туристичних підприємств виникає при здійсненні крупних реальних інвестицій (будівництво готелів, турбаз, придбання автобусів тощо).

Особливості інвестиційної діяльності підприємств туристичної сфери узагальнені на рис. 1.

Вони пов'язані зі специфічними рисами послуг у складі турпродукту як предмету діяльності туристичних підприємств, що обумовлює особливості об'єктів інвестиційної діяльності (державних інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури; висока частка інноваційних інвестицій, важлива роль міжнародних інвестицій для успішності туристичної діяльності з надання послуг виїжджаючим туристам) та джерел інвестиційних ресурсів (представлені переважно власними коштами туристичних підприємств і залученими коштами споживачів).

У ході дослідження було узагальнено та доповнено основні критерії класифікації інвестицій в туризмі (рис. 2).

За формами вкладень інвестиції поділяються на реальні, інноваційні та фінансові. За об'єктами вкладень виділяють реальні, фінансові та інноваційні інвестиції. Реальні інвестиції являють собою вкладення коштів у матеріальні активи підприємств (будівлі оздоровчо-рекреаційної сфери, устаткування в готелях і т. п.). На сьогодні найбільш поширеними формами реального інвестування в туризмі є будівництво спортивно-оздоровчих комплексів, туристичних і спортивних гірськолижних трас, канатних доріг тощо. Найбільше реальних інвестицій на розвиток засобів розміщення туристів в Україні спрямовані з Кіпру – 32,9 млн. дол. (20% від загального обсягу прямих інвестицій), Швейцарії – 28,9 млн. дол. (18%), Віргінських, Британських Островів – 26 млн. дол. (16%), Російської Федерації – 22,1 млн. дол. (13%) та Австрії – 8,4 млн. дол. (5%) [10].

Інноваційні інвестиції пов'язані із вкладенням коштів в інноваційні нематеріальні активи підприємства (ліцензії на туроператорську та турагентську діяльність, «ноу-хау», науково-технічні і проектно-конструкторські роботи у вигляді документації, програмного забезпечення і т. д.).

Особливості інвестиційної діяльності в туризмі

1. Висока частка державних інвестицій, спрямованих на розвиток інфраструктури туризму, що пов'язано комплексністю надання туристичних послуг у складі турпродукту.

2. У складі інвестицій туристичних підприємств, що не мають власних засобів розміщення, переважають вкладення в нематеріальні активи (ліцензії, програмні продукти).

3. Реальні інвестиції турпідприємств представлені вкладеннями в активну частину основних засобів (машини, обладнання, інструменти, інвентар), а у підприємств, що мають власні засоби розміщення – інвестиціями у будівлі та споруди.

4. Важливу роль для туристичної діяльності мають міжнародні інвестиції, що обумовлено орієнтацією підприємств на світовий туристичний ринок (національний і міжнародний).

5. Джерела інвестиційних ресурсів в туризмі представлені переважно власними коштами туристичних підприємств і залученими коштами споживачів.

Рис.1. Особливості інвестиційної діяльності в туризмі

Вкладення коштів у розробку та впровадження інтелектуальних продуктів в туризмі приносить великі прибутки. Це системи «Amadeus», «Sabre», «Gabriel», що дозволяють бронювати та резервувати місця в готелях всього світу, транспортних квитків, отримувати свіжу інформацію про ціни та знижки, навіть оплачувати замовлені послуги не виходячи з офісу, що значно економить час та ресурси турпідприємств.

При невеликих обсягах коштів туристичні підприємства можуть здійснювати фінансові інвестиції. Фінансові інвестиції – це довгострокове вкладення коштів у різноманітні фінансові активи підприємства (цінні папери, цільові банківські вклади тощо). Туристичне підприємство здійснює фінансові інвестиції здебільше на початковому етапі функціонування, поки ще не накопичено достатньо коштів для фінансування більш прибуткових проектів реального інвестування.

За ступенем ризику інвестиції поділяються на ризикові та неризикові. Ризикові інвестиції, тобто венчурні, – це посередницькі інвестиційні вкладення, пов'язані з освоєнням нових сфер підприємницької діяльності, заснуванням наукоємких підприємств, здійсненням нових ризикових проектів.



Рис. 2. Класифікація інвестицій в туризмі

Венчурний капітал інвестується в проекти, не пов'язані між собою, з розрахунку на погашення збитків за одними проектами за рахунок прибутків по іншим і на швидку окупність вкладених засобів і можливе отримання надприбутків в майбутньому. Зазвичай венчурні капіталовкладення здійснюються шляхом придбання частини акцій організації-клієнта або надання йому позик, зокрема з правом конверсії цих позик в акції. Прикладом таких вкладень може бути придбання акцій ялтинського готелю «Ореанда» у 2006 році, коли було виставлено на продаж 18% акцій по ціні 24,8 млн. грн. [10].

Доцільно також розглянути види інвестицій за терміном інвестування. Короткострокові інвестиції – це інвестиції терміном до 1 року, середньострокові – 2–3 роки, довгострокові – понад 3 роки. В туристичному бізнесі найчастіше використовуються довгострокові інвестиції, оскільки окупність інвестицій в туризмі здійснюється поступово.

За джерелами фінансування інвестиції в туризмі поділяються на:

- Державні, які фінансуються за рахунок державного бюджету. Вони необхідні для участі країни у формуванні й просуванні національного турпродукту, здійснення маркетингових досліджень, рекламно-інформаційної

діяльності, організації та проведення міжнародних туристичних виставок, конференцій, семінарів, формування базового пакету інвестиційних проектів у сфері розвитку туристичної інфраструктури;

- Приватні, які фінансуються за рахунок власних джерел і залучених коштів. Це найбільш надійне джерело фінансування. Утім, як показує досвід, капіталомісткі проекти реалізуються переважно за рахунок позикових коштів;
- Іноземні, які вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти туристичної діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Відмітимо, що інвестиції відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» можуть здійснюватися у вигляді: іноземної валюти; валюти України; будь-якого рухомого і нерухомого майна; акцій, облігацій, інших цінних паперів; будь-яких прав інтелектуальної власності; інших цінностей [11].

Державна підтримка туризму в Україні не передбачає цільових бюджетних інвестицій в його розвиток. Тому поширеною формою інвестицій є підтримання його на місцевому або регіональному рівнях за рахунок місцевих бюджетів [7].

Ряд інтелектуальних інвестиційних програм фінансують різні зарубіжні фонди і банки: Європейський банк реконструкції і розвитку, фонд підтримки малого і середнього підприємництва, деякі благодійні фонди. За рахунок цих інвестицій проводиться підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, спеціалізовані конференції, симпозиуми, семінари та ін. [12, с. 198].

За даними Державної служби статистики України у 2011 р. інвестиції в Україні направлялися переважно в промисловість – 86312,8 млн. грн. або 36,26% від загального обсягу по Україні, операції з нерухомим майном, оренду, інжиніринг, надання послуг підприємцям – відповідно 42106,7 млн. грн. або 17,68%, діяльність транспорту та зв'язку – 39375,1 млн. грн. або 16,53% та агропромисловий комплекс – 18182,6 млн. грн. або 7,63% [3]. Що стосується туризму, то його фінансування відбувалося за залишковим принципом.

У табл. 1 показано надходження інвестицій у сферу культури та спорту, відпочинку та розваг, до якої відноситься і туризм, за останні 5 років.

Таблиця 1

Інвестиції в основний капітал закладів культури та спорту, відпочинку та розваг в Україні за 2007–2011 роки

Роки	Обсяг інвестицій у сферу культури та спорту, відпочинку та розваг, млн. грн.	Загальний обсяг інвестицій по Україні, млн. грн.	Частка від загального обсягу інвестицій по Україні, %
2007	2893,7	188486,1	1,54
2008	4054,2	233081,0	1,74
2009	3642,4	151776,8	2,40
2010	3319,7	171091,9	1,94
2011	6803,3	238175	2,86
Всього за 5 р.	20713,3	982610	2,11

У табл. 2 наведено обсяг інвестицій у засоби розміщення туристів в Україні за 2007–2011 роки[3].

З таблиці видно, що частка інвестицій у сферу культури та спорту, відпочинку та розваг України протягом останніх 5 років знаходилася майже на одному рівні – в середньому 2,11%. Однак за останній рік збільшилася від 1,94% у 2010 р. до 2,86% у 2011 р., що позитивно впливає на розвиток туристичної сфери.

Таблиця 2

Інвестиції у основний капітал засобів розміщення туристів України за 2007–2011 роки

Роки	Обсяг інвестицій у засоби розміщення туристів, млн. грн.	Загальний обсяг інвестицій по Україні, млн. грн.	Частка від загальної суми інвестицій по Україні, %
2007	1232,4	188486,1	0,65
2008	1510,6	233081,0	0,65
2009	1428,2	151776,8	0,94
2010	1623,9	171091,9	0,95
2011	2934,7	238175	1,23
Всього за 5 років	8729,8	982610	0,89

На основі цих даних можна зробити висновок, що частка інвестицій у основний капітал засобів розміщення туристів за останні 5 років зростає вдвічі – від 0,65% у 2007 році до 1,23%, у 2011 р., однак незначна за обсягами порівняно з іншими сферами діяльності.

Отже, туризм потребує вкладення інвестиційних ресурсів, що дасть можливість підвищити прибутковість цієї сфери та збільшити надходження до бюджету.

На даний момент інвестиційна діяльність є одним із найважливіших важелів економічного зростання туристичних підприємств країни. Адже чим інтенсивніше є вкладання коштів, тим швидше проходить відтворювальний процес, активніше відбуваються ринкові перетворення.

Аналізуючи інвестиційну діяльність в туризмі необхідно зазначити, що інвестиційна активність, і як наслідок, рівень розвитку туристичної сфери визначається багатьма об'єктивними факторами, серед яких найважливішими є наступні:

- наявність мотивів, що викликають потребу інвестування і обумовлюють обсяги вкладень. В Україні таким великим поштовхом до розвитку туристичної галузі стало проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу в 2012 році;

- стан туристичного господарства і його складових частин, здатного матеріалізувати наявні інвестиції в готову туристичну пропозицію.

- наявність стимулюючих законодавчих і правових актів у сфері інвестиційної діяльності і туризму. Так, наприклад, Державне агентство України з туризму та курортів з метою подальшого розвитку внутрішнього туризму, підписало меморандум з Комітетом з координації торгово-

економічного й інвестиційного співробітництва, який буде створювати інвестиційні майданчики та сприяти залученню інвестицій у проекти підприємств туристичної сфери в Україні. Також в цілях залучення коштів інвесторів на розвиток інфраструктури туризму Державне агентство України з туризму та курортів внесло пропозиції про зміну деяких законів, зокрема забороняючих приватизацію курортних об'єктів (санаторіїв, будинків відпочинку), за винятком умови збереження профілю їх діяльності. Залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій для будівництва і реконструкції засобів розміщення туристів сприятиме також звільнення від сплати 20% ПДВ на придбання спеціального імпортного обладнання, що не виготовляється в Україні, зняття ПДВ (запровадження ставки 0%) на будівельні послуги із зведення санаторно-курортних об'єктів готельного господарства та ін. [10].

За місцем реалізації в системі управління інвестиційною діяльністю чинники можна розподілити на внутрішні (технологія, працівники, методи роботи, стиль управління та ін.) і зовнішні чинники (державна економічна та соціальна політика, структурні зміни, інфраструктура тощо). Напрямки реалізації чинників управління інвестиційною діяльністю туристичних підприємств неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю, тому керівникам, менеджерам, спеціалістам важливо знати масштаби дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю туристичними підприємствами.

Доцільним є визначення сприятливих зовнішніх чинників, що впливають на залучення інвестицій в розвиток туристичного потенціалу країни та окремих регіонів.

Одними із самих впливових чинників зміни ситуації на вітчизняному туристичному ринку є **економічні чинники**: структурні зміни в економіці, зовнішньоекономічна діяльність підприємств, динаміка валового внутрішнього продукту та національного доходу, пропорції в розподілі національного доходу на споживання і нагромадження, рівень державної підтримки туристичної сфери, позитивна динаміка фінансових результатів туристичних підприємств, індекси цін і тарифів на туристичні послуги, які головним чином впливають на позитивну динаміку розвитку туристичного бізнесу в Україні. На формування сприятливого інвестиційного клімату в туристичній сфері України значно впливає також розвиток соціально-економічної інфраструктури та комунального господарства.

Географічне і геополітичне розташування сприяє розвитку сфери туризму в Україні завдяки унікальним природним і кліматичним ресурсам, історико-культурному спадку, що використовується як основний лікувальний і оздоровчий чинник практично на всіх курортах. Серед оздоровчих ресурсів необхідно відзначити значні запаси лікувальних грязей, а також численні родовища мінеральних вод.

Особливий вплив на управління інвестиційною діяльністю здійснюють демографічні та **соціально-економічний чинники**, зокрема кадрове забезпечення, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, освіта.

На розвиток туристичної сфери впливає також **політична і правова сфера**, зокрема створення ефективної системи інституційного забезпечення діяльності іноземних інвесторів, пріоритетом якого повинна стати послідовна політика зниження регуляторного тиску на інвесторів. Неабияку роль для активної інвестиційної діяльності має інвестиційний клімат держави та інвестиційна привабливість окремих регіонів.

Однією з основних тенденцій розвитку туристичного ринку є активізація інтересу до нашої країни з боку міжнародних операторів, які активно шукають українських партнерів, зацікавлених в реалізації інвестиційних проектів, пов'язаних із туристичним та готельним бізнесом. Поява на вітчизняному ринку міжнародних брендів і управляючих компаній є природним показником розвитку туристичного сектора. На українському ринку представлено п'ять міжнародних операторів «Global Hyatt Corporation», «Rezidor Hotel Group», «Rixos Hotel», «Hilton Hotels Corporation», «Marriott International», а такі компанії як «InterContinental Hotels & Resorts», «Kempinski Hotels&Resorts», «Accor Group», «Starwood Hotels & Resorts», «Magic Life», «Continent Hotels & Resort», «Choice Hotel International», «Wyndham Worldwide» та інші вже задекларували свій інтерес до України.

Проте, слід наголосити на тому, що існують суттєві чинники, які перешкоджають розвитку інвестиційних процесів в туристичній сфері, серед яких: нестабільність економічної та політичної ситуації, недостатній правовий захист інтересів інвестора та його капіталу, непрозорі та тривалі в часі процедури землевідведення, недостатність досвіду вітчизняних управлінців в здійсненні інвестиційних проектів, недостатність власного капіталу туристичних підприємств для здійснення реальних інвестиційних проектів, відсутність реальних пільг та привілеїв для іноземних інвесторів, тощо.

Негативно вплинула на інвестиційну привабливість сфери тризму також світова фінансова криза. За даними консалтингової компанії «MPPConsulting», що займається проблемами інвестування, у складеному рейтингу ризиковості інвестицій різних сфер діяльності у 2010 р. туризм посів 9 місце по причині зниження реальної купівельної спроможності населення, що привело до підвищення ризиковості вкладень в туристичний бізнес [13]. Також важливо зазначити, що збільшення числа іноземних компаній, що займаються туризмом на українському ринку, що приводить до переходу прибутку від в'їзного туризму до іноземних підприємств. Більшість українських туристичних підприємств здійснюють лише перепродаж готового туристичного продукту і не можуть протистояти конкуренції з боку туристичних компаній, що давно сформувалися на міжнародному ринку.

Здійснення інвестиційної діяльності в рекреаційно-туристичній сфері передбачає відповідне управління цим процесом, основною метою якого є створення відповідних умов для реалізації інвестиційних проектів. Державна інвестиційна політика спрямована на створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні, що вимагає ефективних рішень для подолання існуючих проблем. Створення сприятливих умов для реалізації інвестиційних проектів у

сфері туризму регламентовано у багатьох нормативно-правових актах, що регулюють туристичну діяльність.

У Законі України «Про туризм» зазначено, що «заохочення національних та іноземних інвестицій в розвиток туристичної індустрії є одним із основних напрямків державної політики в галузі туризму» [14].

Згідно Стратегії розвитку туризму і курортів України першочерговими заходами для залучення інвестицій в туристичну сферу України визначено: створення сприятливих умов для розвитку інвестування сфери туризму і діяльності курортів; запровадження механізмів стимулювання для будівництва нових та реконструкції наявних об'єктів туристичної та курортної інфраструктури; створення інформаційної бази даних інвестиційно-привабливих об'єктів для розвитку туристичної сфери та діяльності курортів у регіонах [2].

Враховуючи важливість досягнення зазначених завдань, інвестиційна політика повинна об'єднувати в собі такі інструменти, комплексне використання яких дозволило б у оптимальні строки покращити існуючу ситуацію.

Для активізації інвестування в туристичну сферу України необхідно сформувавши ефективний прозорий механізм управління інвестиційною діяльністю як на макро-, так і на мікрорівнях. Важливо прийняття законодавчої бази щодо забезпечення державних гарантій на іноземні інвестиції в туристичний бізнес, мінімізувати інвестиційні ризики, забезпечити високі темпи економічного розвитку туристичної сфери шляхом здійснення ефективної інвестиційної діяльності.

Для цього Державному агентству України з туризму та курортів необхідно розв'язати такі основні завдання :

- створити спеціальні економічні зони рекреаційно-туристського типу з режимом сприятливого інвестиційного клімату на їх території;
- організувати розробку нових турів, які повинні урахувувати етнокультурні, геополітичні, екологічні чинники туристичних районів;
- відстежувати ефективність капіталовкладень, фінансову стабільність і платоспроможність суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації інвестиційних програм;
- визначити можливі варіанти прискорення реалізації інвестиційних програм.

Отже, інвестиції відіграють ключову роль в розвитку туристичного бізнесу, вони визначають процвітання економіки туристичної сфери. В результаті інвестування коштів в туризм збільшується кількість робочих місць, підвищується привабливість туристичного потенціалу, покращується імідж держави тощо. Україна має всі можливості для подальшого розвитку туристичної сфери, ефективного використання природно-рекреаційних, історико-культурних, туристично-екскурсійних ресурсів, всебічного задоволення оздоровчо-спортивних, пізнавальних, духовних потреб вітчизняних та іноземних туристів, створення нових привабливих видів туризму завдяки активізації діяльності інвесторів у туристичній сфері країни.

Література

1. Міжнародні рейтинги України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uk.wikipedia.org>
2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів України. - Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2008 р. №1088-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua>
3. Статистична інформація Державної служби статистики України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник.- М.: Финансы и статистика, 2003.- 368 с.
5. Прочан А.О. Інвестиція як стратегія маркетингу в туризмі// Вісник Гуманітарного університету «Запорізький інститут державного та муніципального управління». – 2007. – № 10 – с. 31–36.
6. Крапивная О.А. Проблеми моделювання процесів розвитку туристичного бізнесу // Контракти, 2005. – № 6 – с. 23–25.
7. Карпова С.К. Использование инвестиционного потенциала дестинации для развития внутреннего и въездного туризма. Автореферат. – Санкт-Петербург, 2008. – 19 с.
8. Дурович А.П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие / Под общ. ред. З.М. Горбылевой. – Минск: Новое знание, 2007.- 496 с.
9. Финансы и бухгалтерский учет в туризме // Под ред. В.А.Квартального. - М.: «Финансы и статистика», 2001
10. Інвестиційні можливості туристичної сфери України// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua>
11. Про інвестиційну діяльність: Закон України N 1561-12 від 18.09.91 // www.rada.gov.ua
12. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. – Чернівці: Зелена Буковина, 2003. – 300 с.
13. ТОП-10 – Рейтинг рискованных инвестиций. MPPConsulting. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://mpp.co.ua/news/1Q2010.html>
14. Про туризм: Закон України № 324/95-ВР від 15 вересня 1995 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua>

3.7. АРХЕТИПИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Інноваційна модель розвитку економіки – найхарактерніша прикмета сучасного етапу в розвинутих країнах. Реалізація економічних цілей суспільства пов'язана з інноваційним типом розвитку, в основі якого закладений безперервний і цілеспрямований процес пошуку, підготовки та реалізації нововведень, які дають змогу не тільки підвищити ефективність функціонування суспільного виробництва, а принципово змінити способи його розвитку.

Україна не може ігнорувати ці процеси і повинна забезпечити активізацію інноваційних процесів в усіх сферах народного господарства, у тому числі і в гірничо-металургійному комплексі. Перехід до інноваційного типу розвитку обумовлений не лише необхідністю рішення проблем, що

накопичилися, в гірничо-металургійній галузі економіки України, але і завданнями, що стоять перед цією галуззю.

В умовах наростаючого динамізму соціально-економічних змін і тиску світової економіки, наша країна повинна йти по інноваційному шляху розвитку національного господарства, відновити гірничо-металургійну стратегічно значущу галузь економіки на якісно новій техніко-технологічній основі, що відповідає сучасним тенденціям. Інакше наш гірничо-металургійний комплекс безнадійно відстане і остаточно втратить конкурентоспроможність.

Тема архетипів в управлінській діяльності, процесах ухвалення управлінських рішень невичерпна. Вона охоплює практично увесь спектр досліджень, пов'язаних із співвідношенням порядку і хаосу, дискретного і безперервного, сутності та змісту понять тощо.

Механізм прояву архетипу інноваційного розвитку полягає в наступному. Якщо поточний стан розвитку середовища практично не змінюється, то цей тип діяльності відтворюється і проявляється знову і знову. Якщо ж поточний стан розвитку середовища значно відхилився від початкового стану типу, тобто від стану під час його зародження і формування, то цей тип життєдіяльності виявляється невідповідним або навіть зовсім неможливим. У останньому випадку він себе не проявляє, і «пам'ять» про нього не затребується. Інакше кажучи, тип «засинає». Якщо ж після «засипання» типу, поточний стан середовища з тих або інших причин знову змінився і наблизився до початкового, то тип «прокидається» і починає проявляти себе вистачає сильно, причому тим сильніше, чим ближче поточний стан до початкового.

Із сказаного виходить, що знання архетипів дозволяє виявити співвідношення між об'єктивними тенденціями розвитку і суб'єктивним історичним вибором, що особливо актуально для сучасної України.

Архетип - в перекладі з грецького «початковий образ», формальний прообраз, ідея. В умовах ринкової економіки, як середовища функціонування для управління підприємством, архетипне бачення проблем стає незамінним засобом управління для того, щоб укладатися у відведений для вирішення проблем час.

Системні архетипи допомагають адекватно перебудувувати процеси сприйняття проблем. Якщо мати деякий запас архетипів і вдається їх ідентифікувати стосовно реальних ситуацій, підвищується можливість оперативно оцінювати зовнішнє і внутрішнє середовище і швидко знаходити правильне рішення. Архетипи зазвичай представляються у вигляді схем, що відбивають послідовність дій та їх типів. Але число типів розвитку величезне. Усі типи можна підрозділити на наступні класи. Один клас типів складають хронотипи або просторово-часові типи. Ці типи зародилися у минулому, були властиві цьому географічному місцю і цьому тимчасовому проміжку і зникли у минулому. Додатковий клас до цього класу складають неотипи, які зародилися у минулому і існують нині.

Підклас класу неотипів складають стереотипи, які зародилися дуже давно і відтоді стали стійкими. Про них, завдяки їх стійкості на деякому досить

довгому проміжку часу, можна судити, що вони в деякому майбутньому ще існуватимуть.

Підклас класу стереотипів складають архетипи, які зародилися в давнину, стали стійкими і про які, завдяки їх стійкості на великому часовому проміжку від минулого до теперішнього часу, і які ще дуже довго існуватимуть в майбутньому. Відмітимо, що поняття архетипу розвитку є набагато ширшим, ніж введене Юнгом в психології поняття архетипу поведінки [4]. Стереотипи корелюють з архетипічними системами.

Побудова системного архетипу для інноваційного розвитку передбачає послідовну структурування інформації відповідно до наступних етапів:

1. Події, що відбуваються, пов'язуються з певними причинами, що викликані рухом матеріальних, нематеріальних і фінансових потоків;

2. Кожен з виділених потоків описується відповідною сукупністю змінних (чинників);

3. Визначаються взаємозв'язки і взаємовплив між чинниками шляхом побудови причинно-наслідкових ланцюжків, які описують рух кожного потоку.

Звичайно, результати діяльності гірничо-металургійних підприємств тісно пов'язані з розвитком світового ринку металу і металопродукції. Періоди піднесення на ньому чергуються з періодами спаду і, відповідно, можна побудувати системні архетипи інноваційного розвитку з врахуванням виявлених тенденцій.

Складність реалізації даних задач обумовлена високою мірою варіативності стану виробничо-господарських стосунків, динаміка яких проявляється в кон'юнктурних змінах попиту і цін на металопродукцію на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Багато вітчизняних підприємств програють зарубіжним конкурентам в модернізації виробництва. Основні фонди вітчизняних гірничо-металургійних підприємств значно зношені, на окремих підприємствах знос доходить до 60-66%. Відставання обумовлене впливом багатьох чинників: відсутність державної політики по модернізації базових галузей економіки; низька затребуваність інноваційних ідей власниками підприємств; непрогресивна амортизаційна політика; недостатнє фінансове забезпечення; нерозвинене стратегічне планування, чому сприяє висока інерційність металургійного виробництва [1].

Взаємовплив чинників відображається з допомогою карти архетипів, яка дає найзагальніше уявлення про взаємодію інноваційних та інших процесів на ринку продукції металургії. Побудова карти архетипів повинна відповідати певному способу теоретичного пояснення явищ за допомогою набору інструментів і засобів.

Універсальність архетипів розвитку у різних сферах визначає необхідність пошуку єдиного підходу й дослідження широкого кола нелінійних рівнянь, що виникають у великій кількості конкретних завдань.

Основні риси архетипів наступні:

- вони універсальні, оскільки повторюються в явній формі незалежно від часу і місця;

- сам архетип (в даному випадку інноваційний розвиток) і образ архетипу (віддзеркалення інноваційного розвитку, наприклад, ринкова система) - не одно і те ж, і будь-який архетип може приймати різні образи (існує безліч видів ринкових систем);
- архетипи динамічні - вони розвиваються з часом (це адаптивні системи);
- архетипи двозначні - вони містять в собі протиріччя (позитивне і негативне);
- вони є взаємопов'язаними (зазвичай у будь-якій ситуації виявляється не один архетип);

Архетип має дуальну природу і складається з двох типів координації – або по горизонталі паритету, або по вертикалі ієрархії. Ці дві сторони одного архетипу є універсальними моделями взаємодії. Вони рівноцінні і рівнозначні. Більше того, вони ніколи не існують один без одного і органічно доповнюють один одного.

Дуальність архетипу виражається в тому, що між його сторонами вибудовуються стосунки «домінантність - компенсаторність», тобто у той час коли одна сторона домінує, інша сторона архетипу грає лише компенсаторну, допоміжну роль.

Проте, взаємозв'язок між цілком різними між собою чинниками в єдиній реальності існування не лише існує, але і визначає собою причинність і спрямованість загального процесу інноваційного розвитку.

При аналізі довгострокових економічних тенденцій деталізація моделі архетипу дуже складна, оскільки в такій моделі доводиться передбачати на тривалий період значення великого числа параметрів, що практично нездійсненно.

Природно припустити, що проблема формалізації процесу інноваційного розвитку гірничо-металургійних підприємств, тобто визначення керівних параметрів та критеріїв оптимізації тощо, є завданням окремого дослідження в кожному конкретному випадку. Але характеристика побудови архетипів інноваційного розвитку може підкорятися впорядкуванню і діяти як правила гри.

В книзі Пітера Сенге, описується перелік архетипів. Ось три з них:

- «Межі росту». Процес росту породжує не лише спіраль успіху, але й інші результати, які зрештою уповільнюють зростання;
- «Підміна проблеми». Якщо проблема не вирішується, то її «підміняють» іншою. Приймають рішення, які зменшують тяжкість симптомів, проте не вирішують саму глибинну проблему. При такому підході наслідки можуть бути непередбаченими;
- «Врівноваження із затримкою». Рішення приймаються у відповідь на сигнали зворотного зв'язку, що запізнюються. Якщо облік запізнювання не робиться, то з часом або виникає потреба посилювати дію, що коригує більше, ніж вимагається, або взагалі відмовляються від коригувань, оскільки ситуація не покращується [5].

Приклад України демонструє неправильне розуміння архетипічної природи інноваційного розвитку. Змішення конкретної моделі інноваційного розвитку,

існуючої в англосакських країнах, з архетипом для України веде до помилкових спроб застосувати шаблон, створений для певного набору умов, в ситуації, де просто відсутні найважливіші передумови для розвитку англосакського типу, передусім інституціональні і законодавчі структури, а також приватна власність. Архетипи не лише відокремлюють реально здійсненне від потенційно можливого, вони також виступають як фільтри вірогідності, дозволяючи величезній різноманітності реалізованих або актуальних систем відповідати інноваційному архетипу.

Але не всі потенції реалізуються. Те, що можна здійснити, обумовлене архетипами. З часом Юнг став розглядати в якості фундаментальних архетипів натуральні числа. На нашу модель теж можна поглянути так само. У основі інноваційного розвитку і його дійсності, що змінюється, лежить ряд натуральних чисел, прив'язаних до його контурів. Інноваційний архетип цілком відповідає цій концепції, тому що інновації можна виразити в натуральних числах: таким чином записується продуктивність інновацій підприємства.

На нашу думку архетип інноваційного розвитку підприємств гірничо-металургійного комплексу доцільно визначати на основі співвідношення темпів росту валової доданої вартості, створеної в цій галузі, і темпів росту загальної валової доданої вартості (I_p) (1)

$$I_p = \frac{T_p^{ВДВг}}{T_p^{ВДВ}} \quad (1)$$

де $T_p^{ВДВг}$ – темп росту валової доданої вартості галузі, %; $T_p^{ВДВ}$ – темп росту загальної валової доданої вартості, %.

У разі випередження темпів росту валової доданої вартості ГМК щодо темпів росту загальної валової доданої вартості $I_p > 1$, що характеризується розвитком гірничо-металургійного комплексу. При $I_p = 1$ темпи розвитку гірничо-металургійного комплексу відповідають темпам загального розвитку національного господарства. При $I_p < 1$ розвиток ГМК відстає від загального розвитку національного господарства.

Для підтвердження залежності між рівнем ризику і виявленими диспропорціями в інноваційному розвитку гірничо-металургійних підприємств пропонуються визначення незбалансованості макроекономічних показників, що є симптомами певного архетипу.

1. Симптом незбалансованості інвестиційної політики ($S_{ніп}$) є показником співвідношення темпів росту обсягів кредитування підприємств галузі і темпів росту обсягів інвестування в гірничо-металургійне виробництво:

$$S_{ніп} = \frac{T_{кр}}{T_I}, \quad (2)$$

де $T_{кр}$ – темпи росту обсягів кредитування, %; T_I – темпи росту обсягів інвестування, %.

Встановлення показника $S_{ніп}$ на рівні більш як одиниця вказує на наявність порушень у збалансованості інвестиційної політики в галузі і є індикатором

доречності застосування антикризових дій.

2. Симптом незбалансованості соціальної політики ($S_{нсп}$):

$$S_{нсп} = \frac{T_{зп}}{T_{рз}}, \quad (3)$$

де $T_{зп}$ – темпи росту середньої заробітної плати, %; $T_{рз}$ – темпи росту рівня зайнятості, %.

Незбалансованість соціальної політики характеризується відповідністю $S_{нсп} > 1$, що означає зменшення рівня зайнятості при збільшенні середньої заробітної плати у галузі.

3. Симптом незбалансованості цінової політики ($S_{нцп}$):

$$S_{нцп} = \frac{T_{р}}{T_{ов}}, \quad (4)$$

де $T_{р}$ – темпи росту рентабельності, %; $T_{ов}$ – темпи росту обсягів виробництва, %.

$S_{нцп}$ характеризує незбалансованість цінової політики при значенні більш як одиниця і є симптомом кризової ситуації у розвитку гірничо-металургійного комплексу.

4. Симптом незбалансованості виробничої діяльності ($S_{нвд}$):

$$S_{нвд} = \frac{T_{мв}}{T_{дп}}, \quad (5)$$

де $T_{мв}$ – темпи росту обсягів металургійного виробництва, %; $T_{дп}$ – темпи росту обсягів реалізації продукції гірничодобувних підприємств, %.

Зростання обсягів металургійного виробництва при зниженні обсягів реалізації продукції гірничодобувних підприємств є симптомом кризи в ГМК і вимагає відповідних дій до його нейтралізації.

5. Симптом незбалансованості міжгалузевих відносин ($S_{нмв}$):

$$S_{нмв} = \frac{T_{вм}}{T_{од}}, \quad (6)$$

де $T_{вм}$ – темпи росту обсягів металургійного виробництва, %; $T_{од}$ – темпи росту обсягів добувного виробництва, %.

Необхідність оперативного реагування викликає рівень $S_{нмв} > 1$. Для встановлення розміру кризи необхідно враховувати вагомість впливу встановлених симптомів і відповідних ризиків.

6. Симптом експортної залежності – співвідношення експорту продукції в окремій галузі та загального обсягу реалізації у цій галузі. Цей індекс можна розрахувати за формулою:

$$I_{мк} = E / V, \quad (7)$$

де E – експорт продукції в галузі, тис. грн; V – обсяг реалізації в цілому галузі, тис. грн.

Системні архетипи повинні допомогти нам в перебудові сприйняття, щоб підвищити здатність бачити діючі структури і знаходити в них місце для застосування важеля. Побудова моделі дає змогу відійти від різноманіття чинників реальної дійсності й послідовно проаналізувати вплив різних допущень, що дає можливість одержати різні, а в ряді випадків і недоступні іншими методами прогнози. Якщо вдається ідентифікувати системний архетип, він дозволяє знаходити місця для сильних і слабких дій на структуру. Але важливо зрозуміти, що інноваційний розвиток — це довготривалий національний проект і його реалізація не повинна залежати ні від політичних, ні від будь-яких інших коливань, що повторюються, а підкорятися встановленим впродовж тривалого періоду правилам гри.

Отже одним з найважливіших і потенційно цінніших принципів системного мислення є те, що деякі прояви структурних процесів виникають знову і знову. Ці «архетипи систем», або «типові структури», є ключем до пізнання діючих структур, що можуть бути перевірені на практиці та дозволяють розв'язати складну економічну проблему – запобігання проявам кризових процесів та забезпеченню інноваційного розвитку на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України.

Література

1. Аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень при президентові України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>
2. Дзюба П.В., Кузьмова Л.О. Визначення конкурентних переваг металургійної галузі України на зовнішніх ринках / П.В. Дзюба, Л.О. Кузьмова // Вісник КТУ. – Вип. 23. – 2009. – с. 286-289.
3. Крупкин П.Л. Эволюционная теория архетипов Юнга: Архетипические моменты в структуре коллективной идентичности. // ИУ (Публичное управление: теория и практика: сборник научных работ Ассоциации докторов наук государственного управления). № 3-4. X.: Изд-во “ДокНаукДержУпр”, 2010. 432с. С.303-311. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://modernity-centre.org/2010/07/27/kroopkin-115/>.
4. Мельник Д. Украинская металлургия: риски и перспективы в условиях кризиса [Электронный ресурс] / Д. Мельник // Рейтинговое агентство Кредит-Рейтинг. – Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua/ru/analytics/analytical-articles/12162/>
5. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающихся организаций/Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. – 408 с.
6. Mark M., Pearson C. The hero and the outlaw. Building extraordinary brands through the power of archetypes. – N.Y. : McGraw-Hill, 2001. – 400 p.

3.8. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Гірничо-металургійний комплекс забезпечує 40% валютних надходжень України і більш ніж півмільйона робочих місць у найбільш густонаселених регіонах країни. Крім того, від роботи металургійних підприємств залежать десятки міст, які вирости навколо комбінатів. В той же час розвиток ринкових відносин, зміна конкурентних умов господарювання, поширення міжгалузевої інтеграції обумовлюють необхідність швидкого реагування підприємств металургійної галузі на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим в сучасних умовах необхідно мати ефективні механізми управління потенціалом металургійного підприємства і приймати своєчасні управлінські рішення відносно напрямків його розвитку на підставі наукових підходів і технологій сучасного менеджменту.

Проблемам управління потенціалом підприємств присвячено чимало досліджень і наукових робіт. Серед них можна виділити публікації Ареф'євої О.В., Бачевського Б.Є., Коренкова О.В., Гудзинського О.Д., Добикіна О.К., Рижикова В.С., Касьянюк С.В., Кокотько М.Є., Должанського І.З., Загорної Т.О., Удалих О.О., Капінос Г.І., Радюк О.М., Краснокутської Н.С., Лапіна Є.В., Отенко І.П., Попової Є.В., Федоніна О.С. та ін.

В існуючих роботах, що досліджують проблеми управління потенціалом підприємств, недостатньо уваги приділено питанням галузевої специфіки управління потенціалом підприємств, його оцінки і пошуку шляхів розвитку в ринкових умовах господарювання.

За даними Державного комітету статистики України обсяг реалізованої продукції металургійного комплексу за січень-березень 2012 року у відпускних цінах підприємств (без ПДВ та акцизу) склав 52627,2 млн. грн. (18,8% до всієї реалізованої продукції). Індекс металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів в Україні в січні-березні 2012 р. до відповідного періоду минулого року склав 97,7%.

На 42% (на 422,1 млн. грн.) було збільшено інвестиції в технічне переозброєння і модернізацію металургійними підприємствами України в січні-березні 2012 року в порівнянні з аналогічним періодом 2011 року. Найбільш значні капітальні інвестиції в цьому періоді (понад 50 млн. грн.) припадають на «ArcelorMittal Кривий Ріг» – 318,8 млн. грн., «Енергомашспецсталь» – 205,4 млн. грн., Алчевський МК – 179,7 млн. грн., ММК ім.Ілліча - 157,4 млн. грн., Єнакіївський металургійний завод (ЄМЗ) – 144,8 млн. грн. і «Запоріжсталь» – 78,5 млн. грн.

У першому кварталі 2012 року металургійні підприємства України скоротили чистий дохід на 12,1% (на 5,3 млрд. грн.), в порівнянні з аналогічним періодом 2012 року – до 38,3 млрд. грн. Всі основні металургійні підприємства в січні-березні 2012 року працювали не рентабельно, окрім «ArcelorMittal Кривий Ріг». Негативні фінансові результати металургійних підприємств України в першому кварталі поточного року пов'язані з істотним зростанням цін на енергоносії та тарифами на вантажні залізничні перевезення.

У 2011 році було завезено до України 1 млн. тонн готової продукції чорної металургії, а імпорту феросплавів виріс на 188% порівняно з 2010 роком. В той же час вітчизняні підприємства металургійної галузі мають постійні проблеми зі збутом своєї продукції. В минулому році збитки металургійних підприємств України порівняно з 2010 роком збільшилися на 58,5% (до 6,5 млрд. грн.). Металургія вийшла на рентабельність виробництва в – 25%.

Різко впали обсяги виробництва феросплавів. У січні-лютому 2012 року скорочення до відповідного періоду 2011 року склало 28,1%.

Виробництво сталі в січні 2012 року, порівняно з аналогічним періодом минулого року, скоротилося на 1,6%, а в лютому – на 6,6%. В результаті зараз Україна вже не входить до десятки країн – найбільших виробників сталі.

Таким чином, основними проблемами вітчизняних металургійних підприємств є висока залежність від експортних ринків, дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім споживанням металургійної продукції, технологічна відсталість, експлуатація металургійних заводів понад нормативні терміни [1,3].

Наявність зазначених вище проблем зумовлює необхідність застосування сучасних підходів до управління потенціалом металургійних підприємств.

Аналіз досліджень і публікацій дозволяє констатувати, що економічна категорія «потенціал підприємства» на сьогоднішній день не має чіткого визначення.

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» і означає «потужність, сила, приховані можливості».

У Великій Радянській Енциклопедії термін «потенціал» трактується як «кошти, запаси, джерела, що є в наявності й здатні бути мобілізовані, наведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану; рішення якого-небудь завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області».

У тлумачному словнику С.І. Ожегова та Н.Ю. Шведової наводиться наступне визначення потенціалу: «... ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупність яких-небудь засобів, можливостей ...» [2, 8].

У радянському енциклопедичному словнику приводиться наступне визначення: «Потенціал - джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення якої-небудь задачі, досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі».

Тлумачний словник української мови під цим терміном розуміє «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов».

Отже, «потенціал підприємства» означає наявність запасів, джерел, засобів та можливостей у відповідній галузі, які можуть бути використані для досягнення певної мети.

Аналіз сучасної економічної літератури дозволяє зробити висновок про присутність ряду підходів до процесу управління потенціалом промислового підприємства.

Ареф'єва О.В. і Коренков О.В. виділяють наступні стадії управління потенціалом підприємства: формування, використання і розвиток [1, 2].

Гудзинський О.Д. пропонує «..при формуванні потенціалу підприємств необхідно здійснювати управлінські процеси від загального до часткового, від синтезу до аналізу». Він радить розглядати управління формуванням потенціалу як систему [4].

Краснокутська Н.С. акцентує увагу на необхідності управління потенціалом підприємства на через взаємодію та взаємозв'язок його складових елементів [5].

Єгоров А.Ю. та Нікелін Л.Ф. підходять до процесу управління потенціалом промислового підприємства через його персонал. Вони наголошують на знаннях (кваліфікації та професіоналізмі), а також на людському капіталі як головних чинниках економічного зростання [6].

Отенко І.П. відзначає, що на підприємстві можуть бути виділені декілька видів потенціалу, які утворюють 3-рівневу структуру потенціалу, де на першому рівні розташований ресурсний потенціал, на другому – організаційний потенціал, а на третьому – потенціал управління [7].

Федулова Л.І. розглядає послідовність управління потенціалом підприємства через 4-рівневу схему управління прибутком [9].

Таким чином, економічна категорія «потенціал підприємства» є багатогранною і багаторівневою, і в економічній науці є цілий ряд підходів до управління потенціалом промислового підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та рентабельності.

У зв'язку з цим процес управління потенціалом металургійного підприємства має формуватися з урахуванням наступних його властивостей [1, 8, 9]:

- цілісність потенціалу – всі елементи потенціалу металургійного підприємства (виробничий, техніко-технологічний, кадровий, фінансовий, інноваційний, стратегічний, маркетинговий потенціал) служать спільній меті;
- поліструктурність потенціалу – передбачає поєднання декількох структур в потенціалі металургійного підприємства;
- складність потенціалу – потенціал визначається неоднорідністю складових, ієрархічними зв'язками між ними;
- нестационарність потенціалу – потенціал металургійного підприємства характеризується стохастичністю поведінки;
- унікальність потенціалу – потенціал металургійного підприємства має в будь-який час притаманні лише йому можливості і властивості;
- адаптивність потенціалу – передбачає здатність швидко реагувати на будь-які зміни у внутрішній або зовнішній середі і виробляти адекватні управлінські рішення;
- синергічність потенціалу – підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків і взаємопосилення різних видів діяльності, взаємодії всіх компонентів потенціалу металургійного підприємства,

коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх компонентів, які діють незалежно.

Управління потенціалом металургійного підприємства в першу чергу передбачає визначення місії та мети підприємства, орієнтованих на стаке його положення на ринку виробників металу. Для цього підприємству необхідно розробити та впровадити програму розвитку потенціалу (рис. 1).

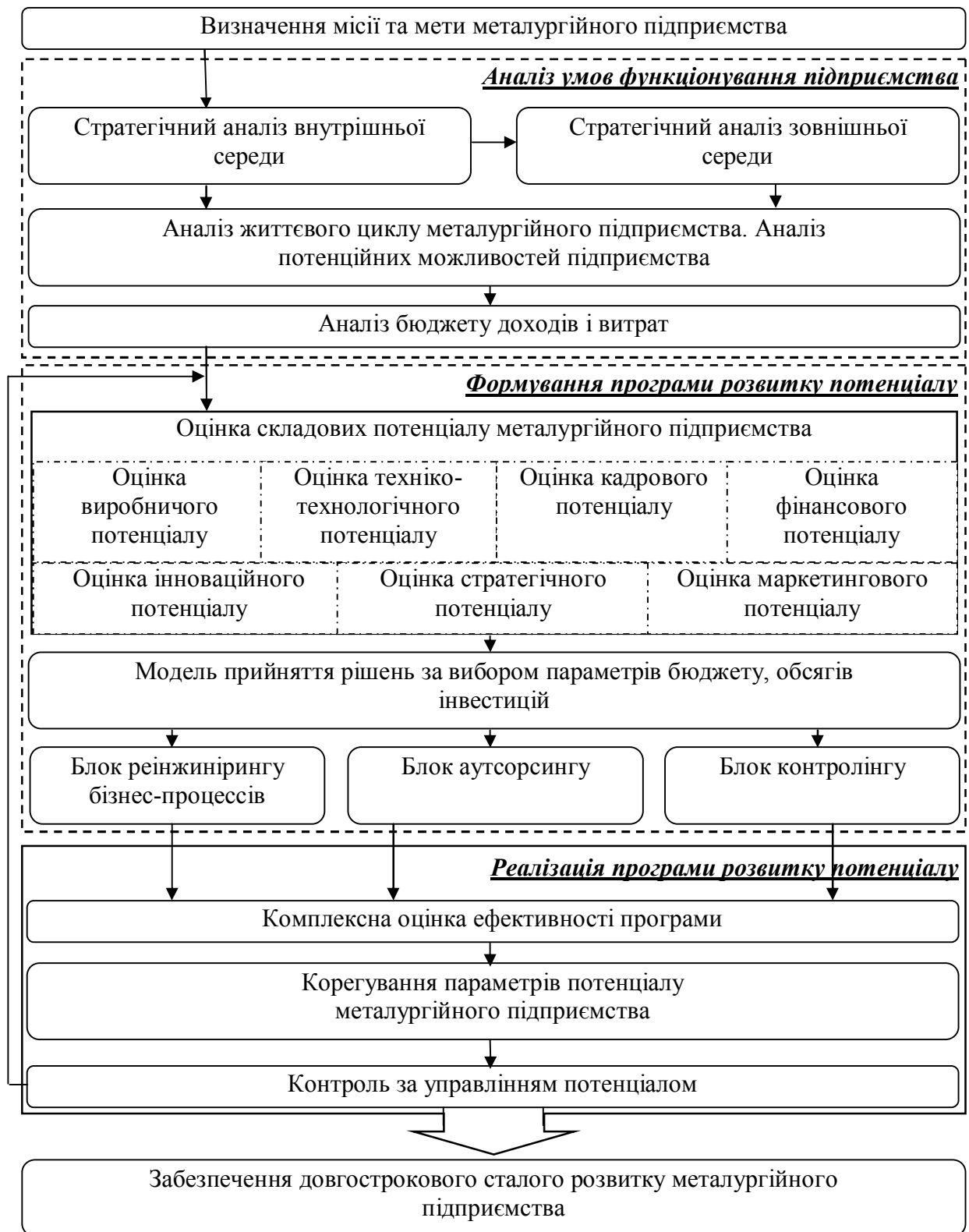


Рис. 1. Схема управління потенціалом металургійного підприємства

На рисунку зображені блоки аналізу функціонування підприємства, формування та реалізації програми розвитку потенціалу, які сприяють досягненню довгострокового сталого розвитку металургійного підприємства. Для досягнення цієї мети повинні бути вирішені наступні завдання [4, 7]:

- підвищення якості та розширення асортименту металопродукції;
- розробка і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- вивід з експлуатації морально застарілого та фізично зношеного обладнання;
- удосконалення робочих місць і системи обслуговування обладнання підприємства.

Для забезпечення максимізації рівня потенціалу металургійного підприємства необхідно проводити аналіз не лише внутрішнього стану підприємства, а і його зовнішньої середовища (системи поставок, збуту).

Управління потенціалом повинно ґрунтуватися на узгодженій роботі всіх структурних підрозділів, ефективній роботі технології бюджетного управління. У зв'язку з цим перед формуванням програми розвитку потенціалу металургійного підприємства необхідно проводити аналіз життєвого циклу, потенційних можливостей, а також бюджету доходів і витрат металургійного підприємства. Аналіз бюджету доходів і витрат дозволить розробити конкурентні стратегії вибору обсягів виробництва та їх надійності.

Формування програми розвитку потенціалу металургійного підприємства передбачає оцінку складових потенціалу (виробничого, техніко-технологічного, кадрового, фінансового, інноваційного, стратегічного, маркетингового потенціалу), розробку моделі прийняття рішень за вибором параметрів бюджету, обсягів інвестицій за допомогою блоків реінжинірингу бізнес-процесів, аутсорсингу та контролінгу. Інвестиції, що направляються на збільшення потенційних можливостей кожного зі складових потенціалу, дозволять визначити їх комплексну оцінку і скорегувати параметри потенціалу. Рівень потенціалу дозволить вибрати і обґрунтувати конкурентні стратегії в умовах ринкових відносин, оцінити конкурентні переваги та стійкість позиції металургійного підприємства. Обрані конкурентні стратегії впливатимуть на прийняття рішень з вибору параметрів з вибору бюджетів та обсягів інвестицій.

При формуванні комплексної оцінки формується критерій ефективності управління підприємством, рівень якого характеризує потенційні можливості металургійного підприємства, які визначаються параметрами бюджету доходів і витрат. Реалізація програми розвитку потенціалу починається з комплексної оцінки ефективності програми, корегування параметрів потенціалу, контролю за управлінням потенціалом.

Проведений аналіз підходів до управління потенціалом металургійних підприємств дозволив запропонувати схему управління, що базується на системному підході, реінжинірингу бізнес-процесів, аутсорсингу, контролінгу та інтегрованій цілісності потенціалу, яка дозволить формувати ефективні механізми управління потенціалом, сприятиме забезпеченню сталого розвитку

металургійного підприємства і надасть можливість перетворити потенційні можливості підприємства в його потенційні переваги.

Література

1. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / Ареф'єва О.В., Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 71-76.
2. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
3. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : [навчальний посібник] / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк – Центр навчальної літератури, 2009. – 400с.
4. Гудзинський О.Д. Методологічні аспекти формування потенціалу адекватного стратегічному розвитку підприємств / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Вип. 1. – 2007. – С. 11–15.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005 – 352 с.
6. Егоров А.Ю. «Пульсирующий» менеджмент / А.Ю. Егоров, Л.Ф. Никулин. – М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 236 с.
7. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія / І.П. Отенко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2008.– 180 с.
8. Управління потенціалом підприємства / Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. та ін. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 362 с.
9. Федулова Л.І. Організаційно-економічні моделі багатофункціонального управління виробничою діяльністю на основі сучасного менеджменту. – Миколаїв: Вид-во УДМТУ, 1997. – 170 с.

3.9. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Досвід розвитку підприємств АПК показав, що інвестування є одним з найважливіших джерел економічного зростання агропромислового виробництва і основою науково-технічного прогресу. Сучасні умови розвитку економіки на тлі нестабільності ринкового середовища обумовлюють необхідність використання науково обґрунтованих механізмів управління, що забезпечують максимальне врахування діючих ризиків, аналіз ефективності реалізованих заходів і прийняття оптимальних рішень при управлінні взаємодією учасників інвестиційно-інноваційного процесу.

В даний час існує економічна необхідність підприємствам АПК:

- визначати напрями використання своїх економічних, інноваційних та інтелектуальних ресурсів;
- вишукувати джерела фінансового забезпечення своїх програм соціально-економічного та індустріально-інноваційного розвитку;
- створювати умови для ефективного залучення інвестиційних ресурсів;
- розвивати інноваційну інфраструктуру.

Сукупність перерахованих вище дій являє собою практичне втілення управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств АПК. Сучасні

тенденції розвитку економіки показують, що зростання ризиків ускладнює вибір доступних і доцільних способів інвестування, визначає потребу у використанні нетривіальних механізмів і вимагає реалізації ефективних захисних заходів при розробці інвестиційно-інноваційних процесів й заходів.

Сформована на підприємствах АПК структура інвестиційних ресурсів є деформованою, неефективною і характеризується переважанням власних джерел капіталовкладень.

В існуючих умовах перспективного розвитку підприємств АПК очевидно, що управління інвестиціями не погоджено з інноваційними процесами галузі. Відсутність інвестиційних інститутів, нестабільність правового поля – все це ускладнює процес інвестування та сприяє неповному використанню ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості.

Як показує аналіз досвіду, при створених резервах заощадження прийняття інвестиційних рішень вимагає більшої обережності і раціоналізації інвестиційних потоків й процесів, координації інвестиційних та інноваційних заходів в рамках галузі й окремих підприємств. При цьому відсутність перспективних планів розвитку і пріоритетів інвестиційної діяльності виступає чинником, що знижує мотивацію до довгострокових інвестицій в галузь.

Все це свідчить про необхідність удосконалення управління взаємодією учасників інвестиційно-інноваційного процесу підприємств АПК, переведення наявних в цьому виді діяльності внутрішньоструктурних зв'язків на новий рівень управління за рахунок оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, підвищення узгодженості та інноваційності структурних й функціональних зв'язків.

Вищевикладене передбачає комплексного і системного вивчення, узагальнення та критичного переосмислення сформованих у світовій й зарубіжній теорії і практиці методичних підходів до управління взаємодією учасників інвестиційно-інноваційного процесу підприємств АПК. Існуючі підходи до управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств АПК розвивають лише окремі аспекти і напрями, однак комплексна концепція організації інвестиційної діяльності галузевих підприємств з виявленням організаційно-методичного забезпечення інвестиційно-інвестиційних процесів на сучасному етапі розвитку економіки відсутня. Дана обставина не дозволяє ефективно використовувати соціально-економічний і ресурсний потенціал інвестиційної діяльності підприємств АПК і обумовлює необхідність вироблення і наукового обґрунтування методів, механізмів та моделей її організації в умовах сучасних ринкових відносин.

Недостатньо ефективна організація економічних відносин між суб'єктами інвестиційної діяльності на підприємствах АПК не дозволяє в повній мірі використовувати їх ресурсний потенціал. Тому для того, щоб підвищити ефективність структури інвестиційних ресурсів для здійснення інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК, потрібна реалізація комплексу заходів, спрямованих на збільшення обсягу коштів, мінімізацію витрат по їх залученню та вдосконалення структури інвестиційних ресурсів за конкретними критеріями.

Потенціал стратегічного розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств АПК багато в чому залежить від правильної організації інвестиційного планування. Безумовно, на потенціал стратегічного розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств АПК впливають і зовнішні чинники. Це, перш за все, платоспроможність споживачів продукції, податкова і кредитна політика, інфляція, державне регулювання цін.

У таких умовах особливої актуальності набуває необхідність розробки та впровадження моделі організації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК, орієнтованої на підвищення ефективності управління інвестиційно-інноваційними процесами та заходами за рахунок комплексного використання технологій: порівняння та аналогій, розрахунку точок безбитковості, моніторингу та коригування вихідних даних, сценарного планування, аналізу чутливості, а також контролю інноваційності змін (рис.1). При цьому необхідно вдосконалювати стратегію інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК.

Для того, щоб ефективно управляти інвестиційними процесами та заходами підприємствам необхідно, в першу чергу, визначити систему методів і умов, що сприяють забезпеченню належної ефективності, таких як: методи контролю (регламентація інвестиційно-інноваційної діяльності через створення ряду інструкцій та стаціонарних процедур), екстраполяції і передбачення (використання накопиченого досвіду для визначення тенденцій), «гнучких екстрених рішень» (координація інвестиційної політики з динамікою навколишнього середовища).

До умов ефективної організації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК належать: поєднання централізації і децентралізації управління; науковість процесу аналітичного забезпечення організаційно-структурних змін; вироблення нових цілей та завдань щодо вдосконалення організаційно-методичного забезпечення та реалізації інвестиційно-інноваційних процесів і заходів; їх безперервне вдосконалення; взаємодія і розумна регламентація; сталість аналітичного забезпечення та інформаційної достатності структурних змін.

Одним з етапів вдосконалення інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК є діагностика інвестиційного процесу, яка робить вирішальний вплив на темпи економічного зростання, організаційно-технічного розвитку підприємств, якість і конкурентоспроможність продукції, що випускається.

При виборі стратегії розвитку підприємств АПК для інвестора в якості мотивації має значення, як фактор розмірів і розвиненості ринку, так і потенціал зростання ринку на середньо-і довгострокову перспективу. Так, при прийнятті інвестиційних рішень компанія-інвестор, зацікавлена у зростанні обсягів продажів бере до уваги чинники, пов'язані з відкриттям доступу, як до національних ринків збуту, так і до ринків третіх країн.



Рис. 1. Модель організації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК

Однак, якщо інвестор переслідує мету оптимізації витрат, то він повинен враховувати комплекс факторів вартості та рентабельності, в числі яких рівень оплати праці, соціальні відрахування, умови оренди, прямі і непрямі податки, транспортні та енергетичні тарифи, вартість і якість життя на території реципієнта. У зв'язку з цим вибір стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК визначається вибором функціональної бізнес-стратегії розвитку сегментів АПК, що розраховуються виходячи з прогнозів темпів зростання споживчого ринку, галузевих виробництв, а також виходячи з факторів, що виявляються за допомогою діагностики інвестиційних процесів підприємств галузі.

Створення моделі організації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК дозволяє розробити програму її розвитку, здійснивши організаційно-методичне забезпечення інвестиційних процесів і заходів галузевого підприємства, відмітною особливістю яких є створення координаційного центру, що забезпечує зміна структури і функцій управління в

залежності від динаміки ефективності та інноваційності інвестиційних процесів та заходів у галузі. Надалі подібний підхід здатний визначити і обґрунтувати напрями перспективного розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств АПК (технологічне, асортиментна, маркетингове, інфраструктурне).

Етапи процесу формування програми інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК, адекватні вимогам сучасних ринкових відносин, повинні включати: обґрунтування вибору джерел інвестиційних ресурсів; оцінка оптимальності їхньої структури; формування рекомендацій щодо поліпшення структури. При виборі джерел фінансування інвестицій слід виходити з таких критеріїв: залучення найбільшого обсягу коштів при найменших витратах і збереження при цьому стійкості інвестиційного процесу підприємства.

До основних напрямів перспективного інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств АПК в слід віднести: технологічну, асортиментну (виробництво нових продуктів харчування), маркетингову, інноваційну інфраструктури. В аспекті зазначених вище принципів пріоритетними напрямками та об'єктами інвестування для підприємств АПК повинні стати:

- підвищення наукоємності виробництв на основі розробки нових прогресивних видів техніки і ресурсозберігаючих технологій;
- удосконалення методів контролю якості та безпеки продукції, що випускається галузевої продукції;
- розширення асортименту та збільшення обсягів виробництва продукції, призначеної для лікувально-профілактичного та дієтичного харчування людей;
- організація нових виробництв по виробленню функціональних і дієтичних продуктів;
- поліпшення якості, безпеки і конкурентоспроможності вітчизняної продукції АПК в цілях просування її на світові ринки;
- переробка побічних продуктів виробництва м'ясної і молочної промисловості, птахопереробної промисловості, промисловості по переробці цукрового буряка, соняшника та інших культур, а також природних ресурсів, з метою забезпечення ними населення протягом усього року, і продажу на експорт;
- створення виробництв по переробці відходів і виробленні компонентів для комбікормової промисловості;
- будівництво очисних споруд і установок, призначених для недопущення забруднення навколишнього середовища;
- поліпшення умов праці працівників та підвищення рівня культури виробництва на підприємствах.

Функціональне призначення механізму управління інноваційним та інвестиційним розвитком підприємств АПК орієнтоване на створення умов та реалізацію потенційних ресурсних можливостей систем перспективного та стратегічного управління науково-інноваційним та фінансово-інвестиційним розвитком, на досягнення високих економічних, фінансових і соціальних результатів при дотриманні основних принципів створення механізму управління інвестуванням регіону (рис. 2).

Елементний склад механізму стратегічного управління інвестиційним та інноваційним розвитком регіону в середньо-, довгостроковому періоді часу

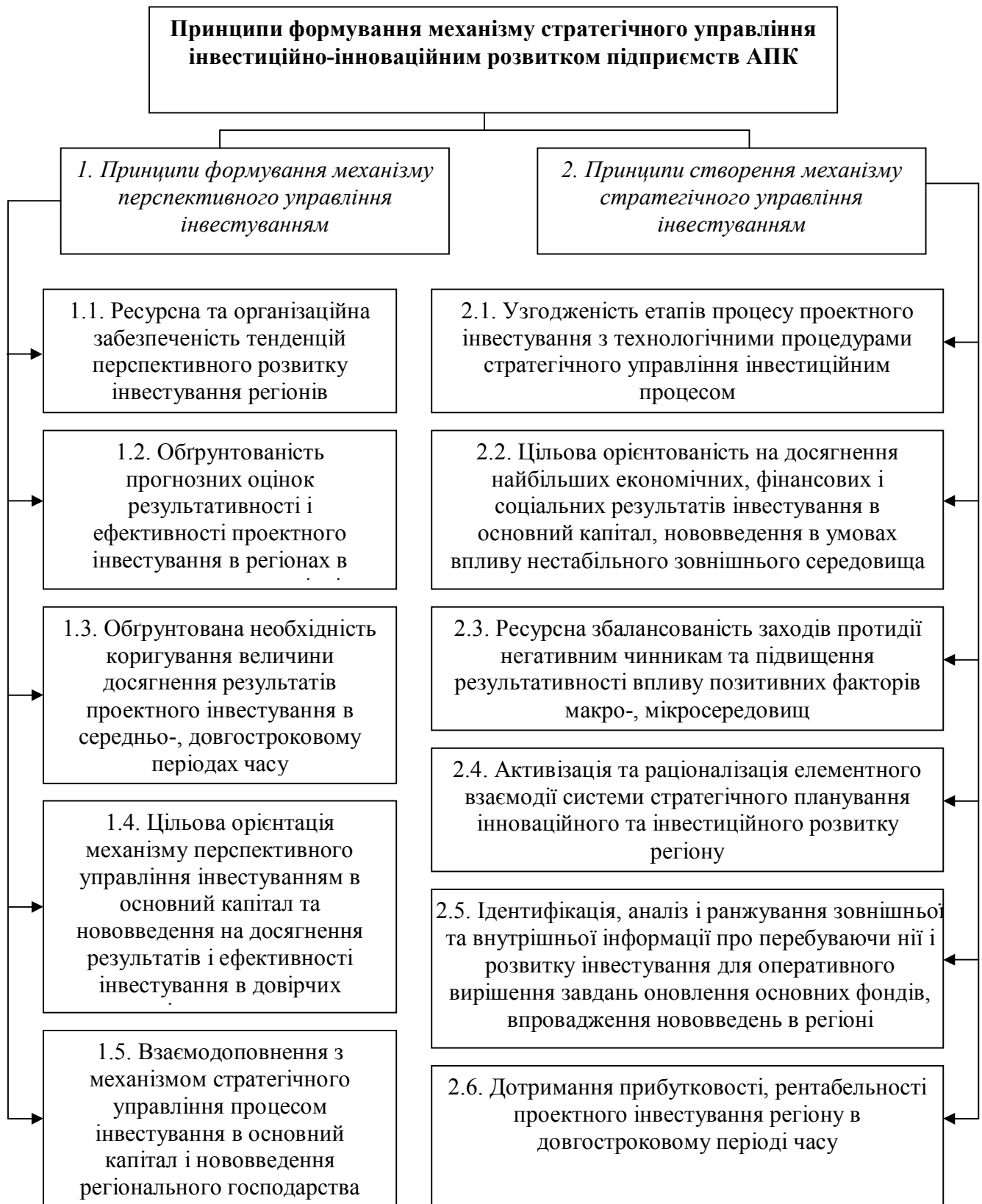


Рис. 2. Принципи формування механізму стратегічного управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств АПК

істотно відрізняється від складу елементів механізму перспективного управління проектним інвестуванням тим, що функціональне призначення даних механізмів управління в одному випадку (механізм перспективного управління) визначається екстраполяційною основою досягнення результативності та ефективності проектного інвестування в середньо-, довгостроковому періоді часу, а в іншому випадку – забезпеченням інноваційного та інвестиційного розвитку суб'єктів господарювання і в цілому регіону в умовах значних впливів негативних факторів зовнішнього середовища на інвестиційний процес.

Література

1. Будагов А.С. Формирование системы управления инновационно-инвестиционным развитием регионов: концептуальные и методические положения: монография. – СПб.: Изд-во ГУАП, 2010.
2. Сетяева Е.Ю., Попова Е.В. Совершенствование организации инвестиционной деятельности предприятий пищевой промышленности // Экономика и строительство, 2010. – № 6.

РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТА ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність використання інтелектуального капіталу підприємства багато в чому залежить від якості організаційно-економічного механізму управління цим капіталом.

Поняття «організаційно-економічний механізм управління» стосовно різноманітних економічних об'єктів досить часто зустрічається в сучасній науковій економічній літературі [4, 6, 13, 19, 22, 24, 27, 34, 38]. На жаль, загальноприйнятого розгорнутого визначення цього терміна, який розкриває його сутність, поки не дано, що викликає певні труднощі при розробці концепції організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства.

На думку Ю. Лисенка і П. Єгорова, «організаційно-економічний механізм – це система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів» [27]. Даного трактування організаційно-економічного механізму дотримується й А. Козаченко [22, с. 53].

Як позитивні сторони такого визначення організаційно-економічного механізму слід зазначити, що механізм у даному випадку розглядається як система, тобто сукупність елементів, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним та утворюють певну цілісність, єдність. Однак, зважаючи на те що у статті Ю. Лисенка і П. Єгорова [27] мова йде про організаційно-економічний механізм управління, запропоноване ними визначення розкриває лише частину механізму управління, розглядаючи його тільки як «систему формування цілей і стимулів». Тим часом процес управління не обмежується тільки питаннями формування цілей і стимулів, але і припускає реалізацію як мінімум трьох основних функцій управління – планування, організації та контролю. У даному випадку частково розкривається лише перша функція. Крім цього, не знайшли відображення у пропонованому авторами формулюванні ще такі найважливіші елементи механізму управління, як методи і структура управління. При цьому Ю. Лисенко і П. Єгоров справедливо відзначають, що «ядром організаційно-економічного механізму є система стимулів, які формують спонукальні мотиви до підвищення ефективності функціонування виробничих систем». Систему стимулів вони, у свою чергу, поділяють на дві підсистеми: командно-адміністративні та соціально-

економічні стимули. Перші примушують до праці, другі – викликають інтерес співробітників до високоякісної праці й ефективної роботи.

Заслуговує на увагу визначення, запропоноване Г. Астаповою [4, с. 279]. Тут автор розглядає організаційно-економічний механізм управління як систему елементів організаційного й економічного впливу на управлінський процес. У даному випадку системний підхід до формулювання самого механізму розкривається і конкретизується за допомогою організаційної та економічної складових. Однак розгляд їх виключно як «елементів впливу» на управлінський процес не видається аргументованим методологічно. З даного формулювання випливає, що механізм управління є фактором впливу на процес управління. У даному випадку виникає протиріччя у самій суті категорії «організаційно-економічний механізм управління», основою якого саме і виступає управлінський процес як комплекс і послідовність функцій управління, що підкреслює М. Чумаченко [38, с. 59-60].

Відзначимо визначення, подане О. Єрмоєнко-Григоренко [13, с. 31], яке багато в чому збігається з думкою дослідника Б. Іваненка [19, с. 9-10]. В інтерпретації О. Єрмоєнко-Григоренко «організаційно-економічний механізм управління підприємством являє собою систему технологічного, економічного, організаційного і соціального блоків, які включають у себе їхні елементи». Тут узагалі відсутній змістовний бік власне механізму управління. Відбувається ототожнення організаційно-економічного механізму управління з функціональною структурою підприємства, або з підприємством як системою названих автором блоків, тобто з об'єктом управління, що є неправомірним. Очевидно, розуміючи недоліки запропонованого формулювання, дослідник дає ще одне визначення організаційно-економічному механізму управління підприємством як «сукупності соціально-економічних і організаційно-економічних відносин» [13, с. 31]. Однак і тут сама по собі «сукупність відносин» не припускає здійснення управління як цілеспрямованої діяльності і відповідно механізму управління як засобу здійснення процесу управління.

Більш аргументованої позиції дотримується І. Булеєв, який розглядає організаційно-економічний механізм управління як сукупність форм, методів та інструментів управління [6, с. 177]. Тут ми вже бачимо відображення процесу управління і засобів здійснення цього процесу, у той же час залишається не розкритим термін «механізм», тому що сама по собі «сукупність форм, методів і інструментів» не припускає перетворення впливу одних елементів сукупності на необхідну зміну інших.

Очевидно, що неоднозначність і суперечливість формулювань, пропорованих різними дослідниками, вимагає не тільки узагальнення наявних думок, але й додаткового дослідження гносеології самого поняття «організаційно-економічний механізм управління».

Базовим елементом визначення є поняття «механізм». Саме поняття «механізм» було запозичене економістами з механіки й у загальному випадку означає систему ланок, які перетворюють рух одних ланок на необхідний рух інших, причому мають вхідна і вихідна ланки [34, с. 786].

Грунтуючись на даному базовому посиланні, французький дослідник А. Кульман, зауважуючи вже про механізм економічний (у макроекономічному аспекті), відзначає, що його можна визначити як необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними економічними явищами. Механізм містить у собі певну послідовність економічних явищ: його складовими елементами одночасно виступають вхідне, вихідне явище і весь процес, який відбувається в інтервалах між ними. Дослідник також відзначає, що механізми – це системи взаємозв'язків економічних явищ, які виникають за певних умов під впливом первісного імпульсу [24, с. 13-17].

Таким чином, «механізм управління» можна розглядати як систему елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) й об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління і яка має вхідні посилки і результуючу реакцію.

Кожне підприємство на усіх своїх рівнях, у всіх своїх функціональних блоках має механізми управління. Як відзначає у своїй роботі Н. Брюховецька, «від переваги акцентів на ті чи інші методи управління механізм управління буде мати свою назву» [5, с. 25]. Далі автор конкретизує: «Економічний механізм включає економічні методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Але крім економічних методів управління, впливу на об'єкт управління, є й інші методи: організаційні, психологічні й ін.» При цьому дослідник підкреслює, що «на рівні підприємства навіть економічні методи реалізуються через систему організаційно-розпорядницьких форм управління» [5, с. 28], у такий спосіб обґрунтовуючи правомірність використання поняття «організаційно-економічний механізм управління».

Об'єктом управління у нашому випадку є інтелектуальний капітал підприємства, і цілі його використання ставляться, безумовно, економічні. Тобто, коли йдеться про організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом, економічна складова цього механізму буде полягати не тільки у методах, але й у цілях його функціонування. Відповідно організаційна складова наповнюється більш широким змістом як організація досягнення економічних цілей взагалі, а не обмежується тільки організаційними методами управління, тобто вона містить у собі й організаційно-структурні, і соціально-психологічні, й адміністративні аспекти. У процесі взаємодії відбувається взаємопроникнення економічних і організаційних елементів механізму управління. Отже, механізм управління інтелектуальним капіталом має, насамперед, організаційно-економічну природу, що робить гносеологічно і відповідно термінологічно вірним назву «організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом».

Формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом як системи управління повинне ґрунтуватися на певних наукових принципах, що є обов'язковими для подібних систем [11, с. 29-30].

Принцип цільової сумісності припускає створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її елементи складають єдиний механізм,

спрямований на вирішення загальної задачі. Управління різними видами інтелектуального капіталу здійснюється таким чином, щоб у результаті в необхідний термін була забезпечена максимальна економічна ефективність їхнього використання.

Принцип безперервності та надійності виявляється у створенні таких організаційно-економічних умов, в яких досягається стабільність і безперервність ефективного функціонування інтелектуального капіталу. Вирішення цієї задачі забезпечується надійністю і погодженістю функціонування керуючої підсистеми, наявністю зворотного зв'язку між усіма структурними елементами керуючої підсистеми й об'єктами управління, певними процедурами і конкретними заходами щодо усунення дисфункціональних відхилень.

Принцип планованості означає, що система управління має бути націлена на вирішення не тільки поточних, але й довгострокових задач розвитку інтелектуального капіталу. Механізм управління інтелектуальним капіталом пов'язує в часі функціонування цілого ряду інтелектуальних ресурсів. Інтеграція механізму управління інтелектуальним капіталом із загальним господарським механізмом підприємства, стратегією його розвитку і поточними задачами можлива лише за умов стратегічного, тактичного й оперативного планування.

Принцип динамізму припускає, що механізм управління повинен мати високу адаптивність до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

Принцип ефективності управління пов'язаний із можливістю використання безлічі варіантів досягнення однієї і тієї ж мети, і завдання полягає у тому, щоб вибрати з них найкращий.

Принцип наукової обґрунтованості методів управління виходить із того, що методи, форми і засоби управління інтелектуальним капіталом мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці.

Головна задача організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом – забезпечення його ефективного використання і розвитку. Диференціація основної функції, перехід до приватних задач є найважливішим методологічним питанням. Відповідно, виходячи з головної задачі, призначення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом повинне полягати у такому:

формування системи управління інтелектуальним капіталом підприємства і забезпечення її адекватності відповідним зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності підприємства;

забезпечення ефективного функціонування інтелектуального капіталу;

відтворення інтелектуального капіталу;

раціональне використання усіх видів інтелектуального капіталу;

реалізація стимулів, спрямованих на ефективне використання і відтворення інтелектуального капіталу;

створення нормативної бази управління інтелектуальним капіталом із метою обґрунтування управлінських рішень, що приймаються;

розподіл обов'язків між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом як система повинен мати структуру, яка визначає стійкі зв'язки і відносини всередині нього, основні напрями управлінських впливів, що забезпечує цілісність механізму і самототожність. Отже, обґрунтування структури механізму є однією із ключових задач розробки його загальної концепції.

Як і будь-яка система управління, організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом складається із двох підсистем: керуючої та керованої, які знаходяться в діалектичному взаємозв'язку. Керована підсистема в даному випадку представлена інтелектуальним капіталом і його функціями. Структура і зміст керуючої системи, яка є основою механізму управління, вимагає більш детального аналізу й обґрунтування.

Як відзначається у працях провідних спеціалістів із менеджменту, І. Ансофа [3], Є. Голубкова [9], П. Дойля [12], М. Мескона [28], Р. Фатхутдінова [35] та інших, вихідними посилками системи управління є цілі, які мають бути актуальними, конкретними, вимірюваними, стимулюючими, означеними в часі. Цілі, у свою чергу, конкретизуються через задачі, які являють собою короткострокові орієнтири. Вирішення поставлених задач здійснюється за допомогою виконання відповідних функцій.

Функції управління є основою для формування структури керуючої системи і взаємодії її компонентів. Вони визначають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях і етапах управління. Не знаючи цього, неможливо визначити резерви і можливості цієї діяльності, не можна оцінити її ефективність. Тому застосування функціонального підходу до аналізу процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства видається доцільним і науково обґрунтованим. Поняття «функція» (від лат. *funktio* – виконання, здійснення) характеризує діяльність, роботу, зовнішній прояв властивостей якого-небудь об'єкта у даній системі відносин [34, с. 1403], роль, призначення того чи іншого виконавчого органу (ланки, елемента) будь-якої системи у здійсненні її цілей. У науковій економічній літературі [2, 25, 30, 36, 38] можна зустріти різні думки про сутність функцій управління. Аналіз думок щодо даного питання дозволяє зробити узагальнення, що під функцією управління варто розуміти об'єктивно необхідний вид управлінської діяльності, який є продуктом процесу поділу та спеціалізації праці у сфері управління, що виявляється у цілеспрямованому впливі суб'єкта на керований об'єкт, і який органічно пов'язаний з організаційною структурою управління та іншими функціями управління.

М. Чумаченко у [38, с. 60–61] виділяє шість основних характеристик функцій управління, які багато в чому розкривають сформульоване вище визначення:

1. Кожна із функцій управління становить собою вид управлінської діяльності (управлінської праці), який утворює відносно самостійну ділянку роботи персоналу управління виробничим об'єктом.

2. Функції управління, як і саме управління, завжди цілеспрямовані.

3. Зміст функцій управління відбиває зміст управління. Оскільки для різних об'єктів зміст управління різний, то і комплекс функцій за кожним об'єктом відрізняється за своїм складом.

4. Оскільки функції управління є різновидами управлінської діяльності, яка являє собою трудовий процес, здійснення кожної функції є також трудовим процесом, що сформувався в результаті поділу і спеціалізації управлінської праці.

5. Кожна функція управління є лише відносно відокремленим видом управлінської праці серед інших також відносно відокремлених видів. Тому ефективно з погляду результатів управління здійснення кожної функції управління досягається тільки в єдності, у взаємодії зі всіма іншими.

6. Згідно з відомим положенням діалектики, зміст і форма будь-якого явища взаємозалежні та взаємопов'язані. Якщо зміст управління виробництвом реалізується через функції, а форма управління – через структуру управління, то склад функцій і структура управління взаємозалежні та взаємопов'язані.

М. Чумаченко відзначає, що класифікація функцій управління служить необхідною передумовою для визначення потреби у створенні або скасуванні окремих органів управління. На основі цієї класифікації вирішується питання про склад служб в управлінському апараті, установлюється кількісний і якісний склад персоналу управління, розподіляються обов'язки між окремими управлінськими працівниками [33, с. 65]. Класифікація функцій управління створює методологічну основу функціонального підходу до управління.

Існують різні підходи до класифікації функцій управління, представлені в наукових працях В. Гончарова, О. Бурбело, А. Вавіна [10, с. 87], Б. Лагоші, В. Шарковича, Т. Дегтярьова [23 38 188], Г. Кунца і С. О'доннела [25], М. Х. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [28, с. 71-76], М. Рака [30], та інших авторів [10; 26; 31, с. 224-232]. У цілому огляд сучасної літератури дозволяє виявити такі загальні функції: прогнозування, планування, організація, набір персоналу, активація, мотивація, регулювання, розпорядництво, керівництво, координація, комунікація, контроль, маркетинг, дослідження, оцінка, аналіз, представництво і ведення переговорів, прийняття рішень.

Загальні функції управління виступають як комплексні, що включають і поєднують конкретні. Загальні функції носять переважно декларативний характер, відповідаючи на питання: що потрібно робити для нормального функціонування об'єкту управління? Конкретні ж деталізують процес управління і являють собою програму дій, яка потім ще більш деталізується, визначаючи види робіт, посади, завдання, операції, дії, відповідаючи таким чином на питання – як робити?

Для цілей формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом, визначення його якісних і кількісних характеристик видається необхідним підхід, заснований на розгляді загальних функцій управління як категорій, що можуть бути застосовані як до інтелектуального капіталу в цілому, так і до його окремих його типів та видів, і поєднують види управлінської діяльності. Тому такі функції варто, насамперед, розглядати не як окремі, а як функції комплексні, узагальнені, що включають

певні групи підфункцій. Взявши за класифікаційну ознаку зміст процесу управління інтелектуальним капіталом, можна виділити три основні загальні комплексні функції управління: планування, організацію і контроль. Усі інші функції є складовими щодо них. Визначення комплексної функції управління має бути максимально загальним для будь-якого процесу управління інтелектуальним капіталом у будь-якій організації. При цьому варто враховувати, що реалізація функцій управління носить не одноразовий, а перманентний характер.

У нашому випадку загальна комплексна функція «планування» являє собою сукупність функцій, пов'язаних із виробленням цілей управління інтелектуальним капіталом підприємства і визначенням найкращих способів досягнення цих цілей; організація – комплексна функція, пов'язана з розподілом і активацією інтелектуальних ресурсів для досягнення цілей компанії; контроль – сукупність функцій, пов'язаних з оцінкою ефективності управління інтелектуальним капіталом, спостереженням за досягненням поставлених цілей і коректуванням відхилень від них.

Кожна функція управління реалізується на певному рівні управління і має певний об'єкт впливу. У нашому випадку це типи і види інтелектуального капіталу підприємства.

Зміст конкретної функції, таким чином, визначається трьома факторами: комплексною функцією, рівнем управління і типом (у випадку конкретизації – видом) інтелектуального капіталу (рис. 2.1).

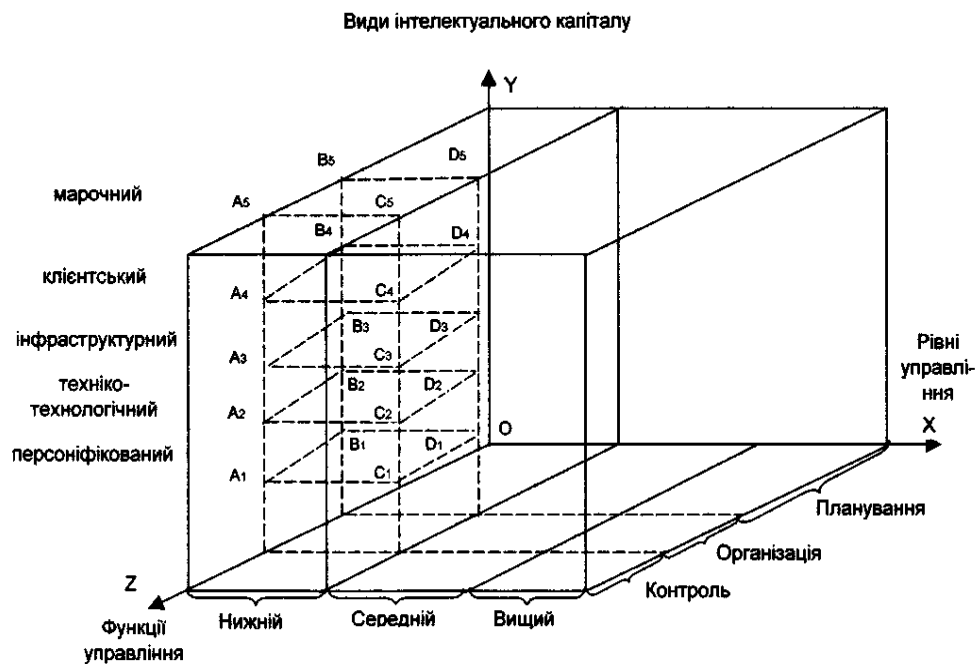


Рис. 2.1. Структуризація функцій управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Наприклад, поле $A_1B_1C_1D_1$ характеризує сферу організації використання персоніфікованого інтелектуального капіталу на нижньому рівні управління.

Якщо сучасну промислову компанію організовано за принципом «система підрозділів із децентралізованим апаратом управління» [8], то варіант моделі конкретних функцій управління персоніфікованим інтелектуальним капіталом для вищого рівня управління може бути поданий у вигляді таблиці (табл. 2.3). Функції управління реалізуються через організаційну структуру управління інтелектуальним капіталом. Таким чином, ще одним найважливішим елементом механізму є організаційна структура управління інтелектуальним капіталом, яка впорядковує процес управління, взаємодію ланок, установлює підпорядкованість і співпідпорядкованість, розподіляє відповідальність.

Таблиця 2.3

Модель конкретних функцій управління персоніфікованим інтелектуальним капіталом (ПК) на вищому рівні управління

Тип Інтелектуального капіталу	Функції управління		
	Планування	Організація	Контроль
1	2	3	4
Персоніфікований	планування цілей управління ПК; стратегічне планування розвитку ПК; планування річних показників використання ПК; планування капвкладень у ПК; планування кадрової політики; планування досліджень і розробок; планування системи мотивації інтелектуальної праці; планування підвищення кваліфікації персоналу; розробка інструкцій і методичних матеріалів з оцінки ефективності використання ПК; планування інтелектуальної продукції; ін.	розподіл ресурсів для досягнення цілей управління ПК; організація інформаційного обміну; комплектування штату; організація ротації працівників інтелектуальної праці; організація процесу інтелектуальної праці; організація стимулювання інтелектуальної праці; організація заходів щодо підвищення ефективності використання ПК; організація наукових досліджень і розробок; організація навчання і перенавчання; організація проведення атестацій; ін.	контроль за досягненням цілей управління ПК; контроль за виконанням стратегічного плану розвитку ПК; контроль за досягненням запланованих показників; контроль за ефективністю капвкладень у ПК; оцінка ПК; контроль результатів НДДКР; контроль ефективності проведених заходів щодо удосконалення використання ПК; контроль виконання кадрової політики; контроль системи мотивації інтелектуальної праці; контроль за проведенням заходів щодо удосконалення організації інтелектуальної праці; ін.

Реалізація функцій управління інтелектуальним капіталом здійснюється шляхом застосування відповідних методів управління інтелектуальним капіталом, приклади яких наведено на рисунку 2.2.

Методи управління інтелектуальним капіталом підприємства

Організаційні	Економічні	Соціально-психологічні	Правові
<ul style="list-style-type: none"> - визначення структури, цілей, задач та функцій органів управління ІК; - затвердження адміністративних норм та нормативів у сфері управління ІК; - видання наказів та розпоряджень; - інструктування; - відбір, підбір та розставлення кадрів управління ІК; - розробка посадових інструкцій; - затвердження методик та рекомендацій; - розробка іншої регламентуючої документації; - встановлення адміністративних санкцій та заохочень тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - інвестування в інтелектуальний капітал; - ринкові завдання з використання ІК; - виробничі завдання з використання ІК; - обмеження з використання ресурсів; - ціноутворення на інтелектуальні ресурси; - матеріальне стимулювання праці суб'єктів управління інтелектуальним капіталом; - витрати на просування торговельних марок; - витрати на матеріальне стимулювання лояльності тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - формування корпоративних цінностей, принципів та норм поведінки з метою підвищення творчої активності; - створення творчої атмосфери у колективі ; - позиціонування та іміджеве рекламування торговельної марки (по відношенню до марочного капіталу); - психологічний вплив на клієнтів з метою їх утримання (по відношенню до клієнтського капіталу); - заходи PR тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - застосування законів та інших нормативно-правових актів із захисту авторських прав, прав інтелектуальної власності на торговельні знаки, промислові зразки, винаходи тощо; - застосування правових актів їх захисту прав інтелектуальної власності до регламентації відносин між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом і його власниками, а також до захисту від недобросовісної конкуренції та інтелектуального піратства.

Рис. 2.2. Методи управління інтелектуальним капіталом підприємства

Стосовно управління інтелектуальним капіталом під методом управління ми будемо розуміти спосіб, прийом впливу на керований інтелектуальний ресурс із метою підтримки його функціонування в заданих режимах або переведення об'єкта до нового стану.

Метод управління інтелектуальним капіталом – це цілеспрямований порядок діяльності управляючої підсистеми і використання управлінських ресурсів щодо керованої підсистеми (видів інтелектуального капіталу) при дотриманні встановлених умов і обмежень.

В організаційно-економічному механізмі управління інтелектуальним капіталом існують такі методи управління:

- організаційні (розпорядчі);
- економічні;

соціально-психологічні;
правові.

Як справедливо відзначає у [20, с. 59-60] Н. Казакова, при виборі методів управління у сфері інтелектуального капіталу необхідно враховувати тип інтелектуального капіталу і підрозділ організації, в якій здійснюється управління (науково-дослідне, виробниче, фінансове, маркетингове тощо.).

Жоден із названих методів управління не може претендувати на універсальність і винятковість. Більш того, специфіка інтелектуального капіталу як об'єкта управління зумовлює необхідність і доцільність використання комбінованих прийомів, що припускають залучення одночасно декількох методів управління.

У результаті проведених останніми роками досліджень і накопиченого у практичній діяльності господарюючих суб'єктів досвіду були створені передумови для розробки стрункої системи методів управління інтелектуальними ресурсами як складової частини науки управління інтелектуальним капіталом.

Економічні методи управління здійснюють свій вплив на хід використання і відтворення інтелектуальних ресурсів за допомогою таких важелів, як інвестиції до інтелектуального капіталу, ціни на інтелектуальні ресурси, оплата праці суб'єктів управління інтелектуальним капіталом, рента за використання інтелектуального капіталу, що не відчужений від його носія, санкції тощо.

Важелі економічних методів управління разом з організаційними, соціальними і психологічними методами служать ефективним засобом створення колективної та індивідуальної матеріальної зацікавленості в поліпшенні результатів використання інтелектуального капіталу і його відтворення.

Соціальні та психологічні методи управління знаходять своє застосування відносно персоналу як суб'єкта управління і відносно цілого ряду видів інтелектуального капіталу як об'єктів управління: корпоративної культури, відносин із клієнтами, торговельних марок (наприклад, при іміджевій рекламі [29]) та ін.

Правові методи управління реалізуються шляхом уживання цілого ряду законодавчих актів, перш за все законів і інших нормативних документів про інтелектуальну власність [14-17, 32], до регламентації відносин між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом. Як відзначає у [21] Л. Щелокова, ефективність використання інтелектуальної власності значною мірою визначається захистом прав її власників.

На кожному рівні ієрархії управління підприємством може бути використана лише певна частина вказаних важелів зазначених методів управління.

Ступінь дії кожного з важелів розглянутих методів управління залежить від особливостей їх використання до окремих типів та видів інтелектуального капіталу. При комплексній дії важелів на хід управління інтелектуальними ресурсами вплив кожного з них може посилюватися, послаблюватися і навіть

повністю нейтралізуватися дією іншого залежно від того, наскільки раціонально встановлені їх нормативні значення.

Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне сполучення відповідних методів управління, яке у свою чергу має забезпечити ефективну реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей [21].

Виходячи з того, що процес управління інтелектуальним капіталом здійснюється за допомогою інтелектуальної праці, мотивацій механізм останньої є ще одним найважливішим елементом організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. Мотиваційних механізм інтелектуальної праці – це сукупність закономірних зв'язків і відносин, що визначають перехід від актуалізованих потреб (інтересів) індивідів, що реалізуються за допомогою трудової інтелектуальної діяльності, до трудової поведінки. Мотиваційний механізм складається з основних компонентів включеності або невключеності до трудової діяльності. У ньому реалізується те, що було сформовано у процесі соціалізації індивіда. Включеність до інтелектуальної праці визначає структуру трудових цінностей, їх співвідносну значимість.

Виходячи з того, що найважливішою характеристикою організаційно-економічного механізму управління є саморегульованість, самонастроюваність, це передбачає постійну оцінку ефективності управління і виконання корегуючих дій за результатами цієї оцінки. Тому ключовим елементом даного механізму є система оцінки ефективності управління, яка є основою для ухвалення управлінських рішень, свого роду «нервовою системою» всього організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом.

Узагальнюючи вищесказане, можна відзначити, що в цілому структура і зміст керуючої підсистеми представлені суб'єктами управління, цілями, задачами, функціями, організаційною структурою, методами управління, мотиваційним механізмом інтелектуальної праці та системою оцінки ефективності управління.

Таким чином, можна сформулювати таке визначення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства: організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства являє собою саморегулюючу систему елементів управління (суб'єктів управління, цілей, функцій, структури управління, методів управління інтелектуальним капіталом, мотиваційного механізму інтелектуальної праці, критеріїв та методів оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом) та об'єктів управління (типів та видів інтелектуального капіталу), у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію інтелектуального капіталу і яка має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і вихідну реакцію у вигляді результатів використання і відтворення інтелектуального капіталу.

Концептуальну схему організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом подано на рисунку 2.3.

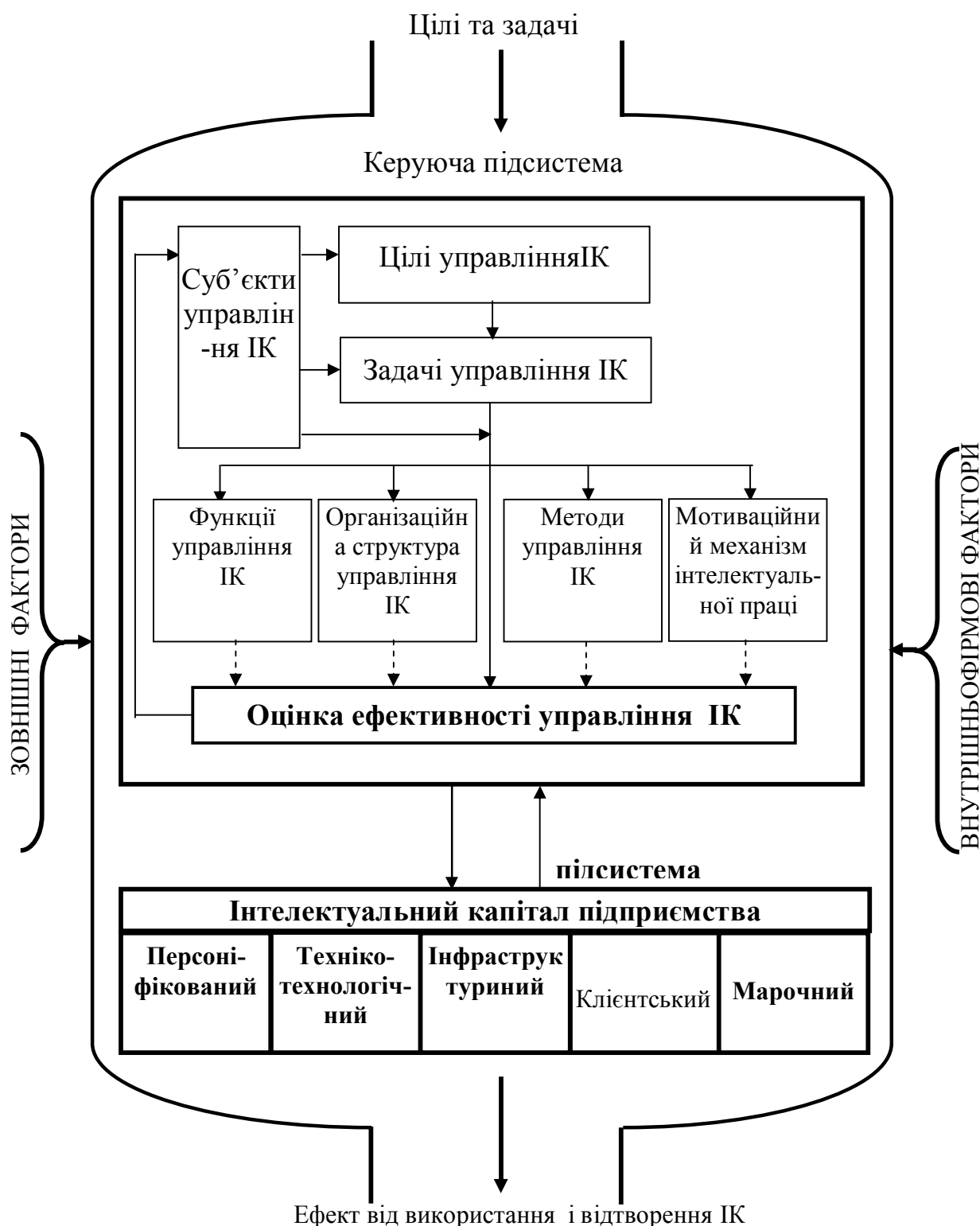


Рис. 2.3. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства

У процесі функціонування організаційно-економічного механізму є природним, неминучим і закономірним виникнення певних організаційно-економічних відносин. Організаційно-економічні відносини, як справедливо відзначає Л. Абалкін, опосередковують зв'язок між продуктивними силами і власністю на засоби виробництва, характеризують становище продуктивних сил, їхню економічну організацію [1, с. 19]. У цьому організаційно-економічний

механізм управління інтелектуальним капіталом є елементом виробничих відносин. Отже, найважливішою задачею дослідження особливостей його функціонування є політекономічний аналіз дихотомії інтелектуального капіталу, інтелектуальної праці та інтелектуального продукту.

Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом поєднує в єдину систему суб'єкт, об'єкт управління, проміжний і кінцевий результат функціонування даного механізму.

Таким чином, механізм управління інтелектуальним капіталом є не тільки економічною, але й соціальною системою, яка поєднує в єдиний соціальний організм людей, що володіють як здатністю до інтелектуальної праці, так і засобами виробництва у вигляді своїх знань.

Відомо, що класична політична економія серйозним фактором, який негативно впливає на ефективність функціонування соціально-економічних систем, вважала протиріччя між безпосереднім виробником і власником на засоби виробництва. Навіть ідея «розпилення» приватної власності на засоби виробництва у вигляді комуністичної доктрини володіння ними всіма членами суспільства чи капіталістичної концепції володіння акціями всіма працівниками корпорації не змінює ситуації. Як справедливо відзначає В. Іноземцев, «відношення до деяких засобів виробництва, як не до чужого, не тотожне відношенню до них, як до своїх» [18, с. 291].

В умовах індустріальної економіки феномен експлуатації виявлявся насамперед у присвоєнні власником засобів виробництва і матеріальних благ, створених безпосередніми виробниками. Звідси – конфлікт, що лежить в основі експлуатації, сутність якого, за К. Марксом, полягає в тому, що безпосередні виробники прагнули привласнити створені ними блага заради задоволення своїх насущних потреб, тоді як власники засобів виробництва прагнули до відчуження цих благ на свою користь. У випадку заміщення матеріально-речовинного капіталу персоніфікованим інтелектуальним феномен відчуження продукту не призводить до формування зазначеного протиріччя. Це відбувається головним чином тому, що первісний продукт у вигляді знань чи інформації невідчужений, а відчужені тільки його «копії». Як відзначає Т. Стюарт, «знання не убувають у міру їхнього використання, вони невідчужувані» [33 57 301]. Розвиваючи позицію Т. Стюарта, група дослідників (Л. Вінарік, О. Щедрін і Н. Васильєва) у [7 58 64, с. 81] підкреслюють, що знання не зменшуються у міру їх використання. Вони не відчужені: придбання однією людиною деякого обсягу знань не заважає іншій людині придбати стільки ж, чого не скажеш, наприклад, про кухню пива або місце в літаку. На вартість знань не впливає, яка кількість людей користуватиметься ними надалі.

Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом дозволяє перебороти деструктивний вплив приватної власності, який згідно класичних положень економічної теорії обумовлює протиріччя між безпосереднім виробником і власником на засоби виробництва. Ми вважаємо це можливим, тому що персоніфікований інтелектуальний капітал як засіб виробництва невідчужений від його носія і переходить із категорії приватної власності у категорію особистої власності співробітника.

Таким чином, найважливішою характеристикою організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства в підсистемі управління персоніфікованими інтелектуальними ресурсами є згладжування традиційного політекономічного протиріччя між безпосереднім виробником і власником на засоби виробництва і результати праці.

Література

1. Абалкин Л.И. Что такое хозяйственный механизм? – М.: Мысль, 1980. – 79 с.
2. Амстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Астапова Г.В., Астапова Е.А., Лойко Д.П. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. – 526 с.
5. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.
6. Булеев И.П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов. – Донецк: ИЭП АН Украины, 1993. – 225 с.
7. Винарик Л.С., Щедрин А.Н., Васильева Н.Ф. Информационная экономика: становление, развитие, проблемы / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2002. – 312 с.
8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
9. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 130-144.
10. Гончаров В.Н., Бурбело О.А., Вавин А.И. Эффективность производственной инфраструктуры предприятия. – Луганск: Луганская обл. типография, 1994. – 165 с.
11. Грещак М.Г., Гребешков О.М., Коцюба О.С. Внутрішній економічний механізм підприємства. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 2000. – 560 с.
13. Еременко-Григоренко О.А. Организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью предприятия: Дис.... канд. экон. наук: 08.06.01 / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 1999. – 266 с.
14. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 15.12.93 р. № 3686-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 13. – Ст. 64.
15. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.93 р. № 3687-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7. – Ст. 32.
16. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» № 3689-ХІІ від 15.12.93 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 7. – Ст. 36.
17. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 15.12.93 р. № 3688-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 13. – Ст. 34.
18. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества: Науч. изд. – М.: Academia – Наука, 1998. – 640 с.
19. Іваненко Б.М. Формування організаційно-економічного механізму функціонування виробничого об'єднання в ринкових умовах: Автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.06.01 / НАН України. Ин-т економіки пром-сті. – Донецьк, 1997. – 29 с.
20. Казакова Н.В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике // Инновации. – 2003. – № 1. – С. 54-60.

21. Кендюхов О.В. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 33-41.
22. Козаченко А.В., Гуськова О.В. Принципиальні підходи к організації управління знаннями в сучасних підприємствах // Прометей. – Донецьк: СПТОВ «ДЕГІ», ІСП НАНУ, 2003. – Вип. 3 (12). – С. 95-105.
23. Кривенко Л.В. Інтелектуалізація і інформатизація – ключові напрямки сучасного етапу науково-технічного прогресу // Регіональні перспективи. – 2002. – № 5. – С. 3-4.
24. Кульман А. Економічні механізми: Пер. с фр. – М.: АО Изд. група «Прогресс», «Універс», 1993. – 192 с.
25. Кунц Г., О’Доннел С. Управління: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 495 с.
26. Лагоша Б.А., Шаркович В.Г., Дегтярева Т.Д. Методи і моделі удосконалення організаційних структур. – М.: Наука, 1988. – 189 с.
27. Лысенко Ю., Егоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86-87.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
29. Попова Ж.Г. Психологічні аспекти формування сприятливого іміджу банку // Маркетинг в Росії і за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 68-71.
30. Рак Н.Г. Функції виробничого менеджменту // Управління персоналом. – 1998. – № 3. – С. 25-31.
31. Речмен Д., Мескон М., Боуви К., Тилл Д. Сучасний бізнес: В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Республика, 1995. – Т. 1. – 432 с.
32. Збірник нормативних актів по питанням промислової власності / Сост.: В.А. Жаров і др.; Под ред. В.Л. Петрова, В.А. Жарова. – К.: Вища шк., 1998. – 519 с.
33. Стюарт Т. Інтелектуальний капітал. Новий джерело багатства організацій // Нова постіндустріальна хвиля на Заході: Антологія / Под ред. В.Л. Іноземцева. – М.: Academia. – 1999. – С. 372-401.
34. Універсальний енциклопедичний словар. – М.: Большая Рос. енцикл., 2000. – 1551 с.
35. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент: Учеб. посібник. – М.: ЗАО «Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 1997. – 304 с.
36. Фатхутдінов Р.А. Менеджмент як інструмент досягнення конкурентоспособності // Вопр. економіки. – 1997. – № 5. – С. 122-124.
37. Чеботарьов В., Цибульов П. Про методик оцінки прав на об’єкт інтелектуальної власності, що не поставлені на бухгалтерський облік // Інтелектуальна власність. – 2002. – № 1. – С. 29-32.
38. Чумаченко Н.Г., Савченко А.П., Корнеев В.Г. Прийняття рішень в управлінні виробництвом. – К.: Техніка, 1978. – 192 с.

4.2. ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ МЕХАНІЗМОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. Еволюція розвитку поняття «трудовий потенціал підприємства»

Ситуація, яка склалася сьогодні в розвитку трудового потенціалу стала справжнім потрясінням для більшості людей, що довгий час жили в умовах повної зайнятості, абсолютної довіри до державного контролю за цінами і

розподілом товарів та послуг. Тому дослідження процесів формування і використання соціально-економічного механізму трудового потенціалу підприємства є досить актуальним в сучасних умовах економічного розвитку, оскільки підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві може забезпечити зростання індексу людського розвитку держави.

Довгий час в науці трудовий потенціал підприємства рівнявся з масштабом діяльності будь-якого об'єкта, а для його характеристики використовувались такі поняття як: розмір підприємства та його виробнича потужність. При цьому під розділом розглядалась виробнича площа підприємства, загальна чисельність персоналу на підприємстві, обсяг продукції, вартість основних фондів, а під потужністю розглядали обсяг продукції в натуральному вимірі. Але ці складові (розмір та потужність) дають лише орієнтовне уявлення про можливості підприємства, тому що вони не відбивають ступінь ефективності використання ресурсів для оптимізації можливостей підприємства [7, С. 40-41].

Поява терміну «трудова потенція» не є випадковим. Це є наслідком еволюційного розвитку усвідомлення ролі та місця людини у створенні матеріальних і духовних благ. На відміну від понять «робоча сила», «трудова ресурси», «людський капітал», економічна категорія «трудова потенція» є інтегральним, узагальнюючим визначенням кількісних і якісних можливостей ресурсів праці індивіда, організації, суспільства, тобто потенціал можливості та джерела, які можуть бути використані [15, С. 8].

Вивчення еволюції наукового розуміння терміна «потенція» дає змогу зробити висновок, що його запровадження в економічні дослідження було пов'язане з розробкою проблем комплексної оцінки рівня розвитку виробничих сил у двадцяті роки минулого століття. [16, С. 5].

Наприкінці 1970-х – початку 1980-х рр. вийшло багато публікацій, які містять різні аспекти поняття «потенція». У більшості робіт відзначається важливість вивчення проблем оцінки потенціалу та вказується на існування значних розходжень у визначенні самого поняття потенціалу, його сутності, складу та співвідношення з іншими категоріями [10, С. 5].

В літературі існують різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість вчених, з одного боку рекомендують включати тільки засоби праці, з другого – засоби праці і робочу силу, з третього – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є також ширші поняття структури трудового потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо [7, С. 41].

В загалі, термін «потенція» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potentia» й означає «приховані можливості», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю.

Трудова потенція підприємства є складною соціально-економічною категорією, яка характеризується єдністю кількісних і якісних ознак. Це означає, що у зміст категорії «трудова потенція» слід включати не тільки

суб'єктів праці з урахуванням рівня їх технологічної і технічної озброєності, але й місце застосування праці на підприємстві [6].

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Тлумачний словник української мови також під цим терміном розуміє «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [16, С. 5].

Огляд наукових підходів до визначення поняття “трудовий потенціал підприємства” віддзеркалюють відповідні концепції. Так, А.Б. Борисов визначає трудовий потенціал підприємства як існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [1, С. 25-40].

О.І. Олексюк під трудовим потенціалом підприємства розуміє максимальну можливу сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень. [16, С. 7].

На думку Н.С. Краснокутської, трудовий потенціал підприємства – це сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей.

С.С. Гринкевич дає наступне визначення, трудовий потенціал підприємства – це досить складна економічна категорія, для повноти розуміння якої потрібно конкретизувати складові, що її формують як на рівні окремої людини-працівника, так і на рівні суспільства, окремого регіону, країни, що відображається інтегральною оцінкою трудового потенціалу всіх індивідів, які здійснюють трудову діяльність на визначеній території чи тут проживають (врахування рівня втрати потенціалу) [2, С. 158].

У працях Я.О. Зубрицької знайшло обґрунтування поняття трудового потенціалу підприємства як систему кадрової стратегії та політики, які мають за мету ефективний відбір, розстановку, використання та постійний розвиток всіх категорій персоналу [9, С. 231].

На основі проаналізованих джерел виникає необхідність надати визначення «трудового потенціалу», а саме: - це міра існуючих ресурсів і можливостей, яка формується у процесі усього життєвого циклу підприємства незалежно від сфери діяльності та визначається чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства [4, С. 48].

Різноманіття підходів до розуміння сутності трудового потенціалу підприємства дозволяє вважати його багаторівневим і багатоаспектним поняттям, зміст якого розкривається у всьому комплексі його проявів [10, С. 8].

Таким чином, ми вважаємо, що трудовий потенціал підприємства виражає, з одного боку, можливості участі працівника або всіх членів колективу

підприємства в суспільно корисній діяльності як специфічного виробничого ресурсу, з іншого – характеристику якостей працівників, що відображають рівень розвитку їхніх здібностей, придатності і підготовленості до виконання робіт певного виду к якості, ставлення до праці, можливостей і готовності працювати з повною віддачею сил і здібностей.

2. Загальна характеристика формування та використання трудового потенціалу підприємства як соціально-економічної категорії

Трудовий потенціал, як сукупність можливостей працівників підприємства активно чи пасивно бере участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріально-технічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, є складним структурним соціально-економічним утворенням, що містить ряд компонентів (рис. 2.1) [5, С. 50-52].

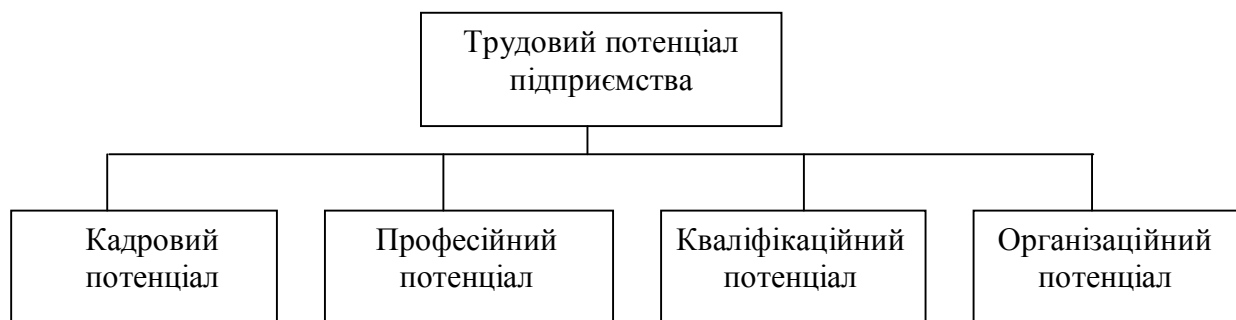


Рис. 2.1. Структура трудового потенціалу підприємства

Така структура трудового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними, базується на мобільності та гнучкості, здатності до швидкої перебудови, та дозволяє розглядати його як параметр, що обумовлюється безупинними змінами в складі самих працівників і в технологічному способі виробництва, показати співвідношення джерел екстенсивного та інтенсивного зростання трудового потенціалу. Сукупний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів конкретизуються в параметрах макрорівня (пропозиція робочої сили, кількість працездатного населення та його загальноосвітній рівень) та зумовлюють якісні та кількісні параметри трудових ресурсів.

Процесу формування трудового потенціалу підприємства є складною економічною системою з притаманними тільки їй певними властивостями (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Властивості економічної системи [16, С. 27-28]

Ці властивості економічних систем уможливають формування загальних постулатів, таких як: потенціал підприємства не можна сформуванати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням; під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів; складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві тощо.

Спираючись на ці постулати, можна розглянути загальнотеоретичну модель формування та використання трудового потенціалу підприємства (рис. 2.3).

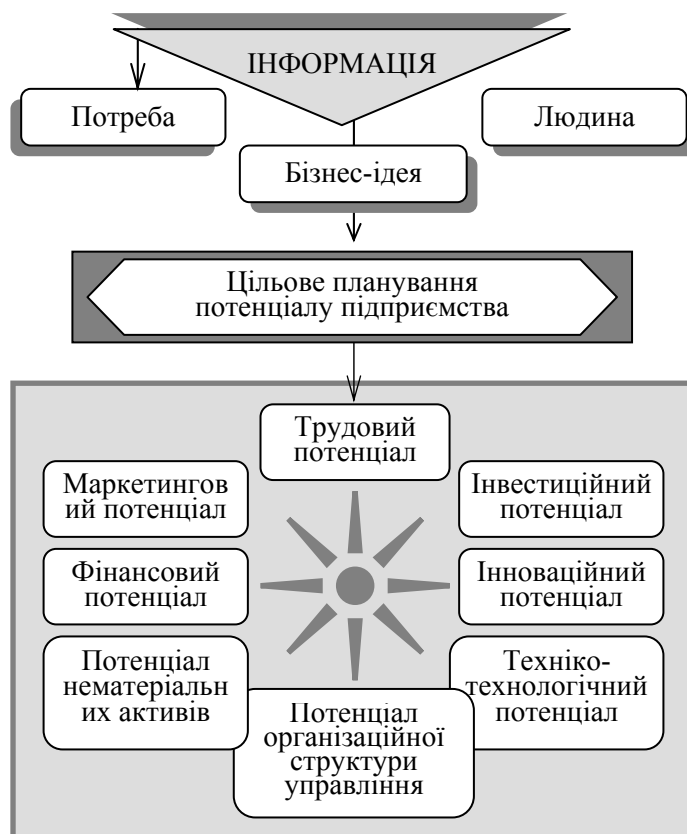


Рис. 2.3. Загальнотеоретична модель формування та використання трудового потенціалу підприємства [16, С. 27-28]

Кожен з елементів, показаних на рис. 2.3, підпорядковується досягненню загальних цілей трудового потенціалу підприємства, тобто, якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів.

У зв'язку з тим, що формування та використання трудового потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

До зовнішніх факторів відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп тощо. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми.

До внутрішніх факторів відноситься, насамперед, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура. [10, С 32-33].

Трудовий потенціал підприємства і соціально-економічний механізм його формування та використання характеризується кількісними і якісними

факторами, тобто може розглядатись як соціально-економічна, так і обліково-статична категорія (рис. 2.4).

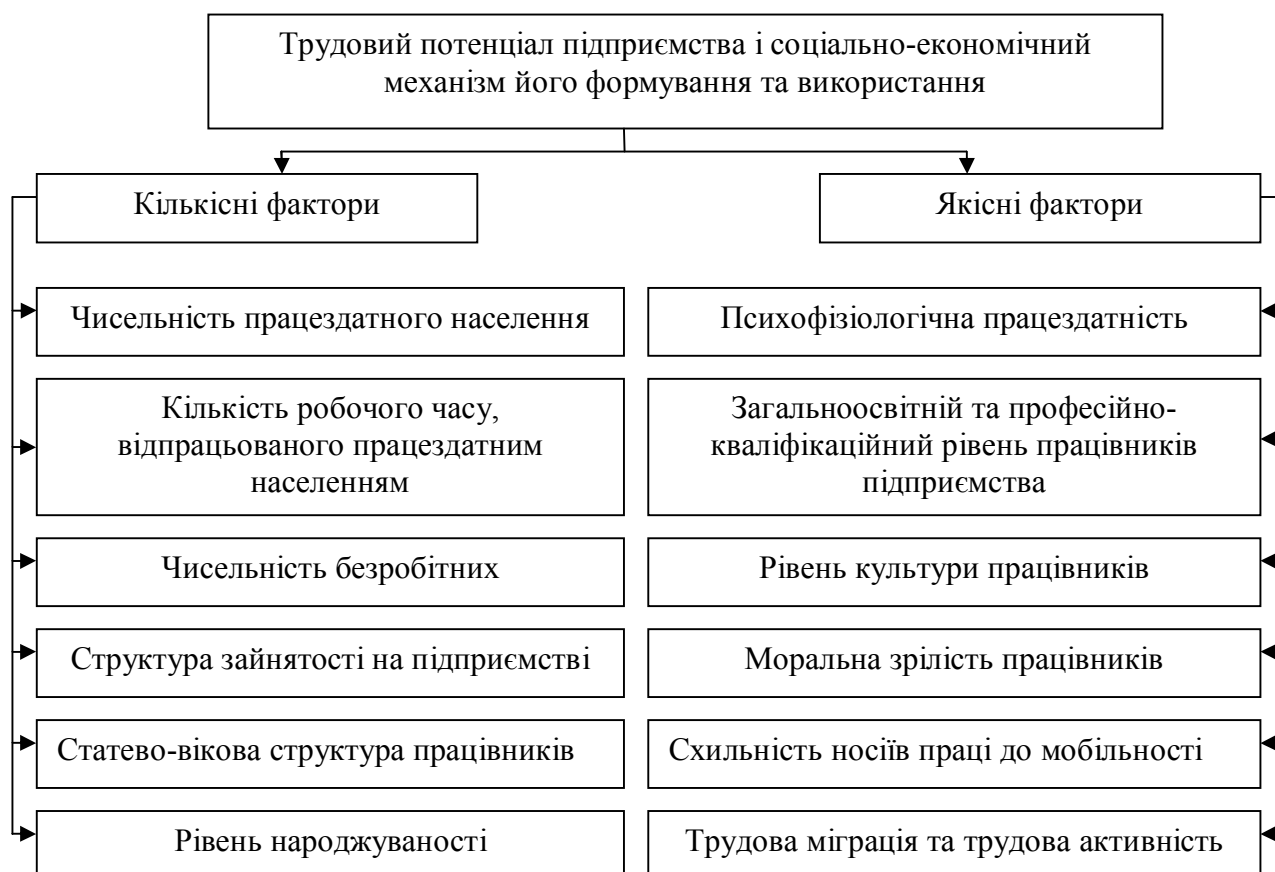


Рис. 2.4 Фактори трудового потенціалу підприємства і соціально-економічного механізму його формування та використання [1, С. 32-33]

Аналізуючи рис. 2.4 можна сказати, що структура трудового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними.

Для формування та використання ефективного соціально-економічного механізму трудового потенціалу підприємства необхідно здійснити заходи за такими напрямками:

1. Покращення організації і обслуговування робочих місць. Рациональна організація робочого місця передбачає його правильне планування і оснащення основним технологічним обладнанням.

2. Покращення умов праці на підприємстві.

3. Вдосконалення форм розподілу і кооперації праці. Розподіл праці на підприємстві передбачає уособлення окремих груп працівників, кожна з яких виконує визначену частину загального обсягу роботи.

4. Впровадження передових прийомів і методів праці полягає у детальному вивченні способів виконання окремих елементів роботи різними робітниками, відбір кращих з них і формування на цій основі нових норм праці.

5. Вдосконалення матеріального і морального стимулювання праці полягає у створенні в колективі такого клімату, при якому своєчасно б помічався прояв кожної корисної ініціативи.

6. Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів підприємства [8].

Отже, формування та використання соціально-економічного механізму трудового потенціалу підприємства, який відповідає актуальному стану виробництва і ринку праці, в Україні є одним із першочергових завдань тому, що саме трудовий потенціал підприємства є рушійною силою ефективної господарської діяльності, яка створює умови для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Завдяки добре сформованому соціально-економічному механізму трудового потенціалу підприємства можна очікувати збільшення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, покращення природної бази формування робочої сили, швидше втілення і розповсюдження новітніх методів ефективного управління підприємством, вдосконалення системи стимулювання праці робітників підприємства, регулювання соціально-трудових відношень, з метою скорочення рівня безробіття.

3. Сучасний стан використання трудового потенціалу підприємства

Сучасне становище реального сектору економіки нашої держави позначене негативними наслідками соціально-економічної кризи в Україні. Прорахунки в різних сферах життя концентруються в проблемі соціально-трудових відносин. У цих умовах формування трудового потенціалу як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації та його ефективне використання стає основою продуктивності національної економіки.

Оцінка використання трудового потенціалу підприємства, вимагає застосування системи показників зайнятості населення як рівня трудової участі населення, що відображає частку працездатного населення, залученого в різні форми та види економічної діяльності, розподіл робочої сили за галузями та сферами господарювання; фондо- й енергоозброєність робітників; організацію трудового процесу, що визначається розміщенням та використанням робочої сили безпосередньо на робочих місцях (табл. 3.1) [19, С. 123; 13].

Таблиця 3.1

Економічна активність населення України за 2000-2011 рр.

Рік	В середньому, тис. осіб	У % до населення відповідної вікової групи
	У віці 15-70 років працездатного віку, тис. осіб	
2000	22830,8	63,2
2001	22426,5	62,3
2002	22231,9	61,9
2003	22171,3	61,8
2004	22202,4	62,0
2005	22280,8	62,2
2006	22245,4	62,2
2007	22322,3	62,6
2008	22397,4	63,3
2009	22150,3	63,3
2010	22051,6	63,7
2011	22056,9	64,3

Найбільшу чисельність економічно-активного населення мають

відповідно ті області, які мають найбільшу кількість населення і висок участку працездатних людей.

В Україні економічне-активне населення становить 21,19 млн. осіб, в їх структурі переважають працездатні люди – 89,1 %, незначну частку становлять зайняті особи старшого віку (9,7 %) та підлітки (0,1 %), з яких 18,9 млн. осіб або 91,6 % були зайняті економічною діяльністю, а решта 2,29 млн. осіб – відповідно до методології Міжнародної організації праці (МОП) – класифікувалися як безробітні [14, С. 202].

Ринок праці посідає центральне місце серед інших ринків. Основу ринку становлять дві головні дійові особи: роботодавці та наймані працівники. Принципова різниця між ними полягає у відношенні їх до засобів виробництва. Власниками засобів виробництва є роботодавці, а особи, які не мають на знарядь, ні предметів праці, але володіють здібностями до праці, – це наймані працівники. Вони пропонують свою робочу силу за певну плату, а роботодавці представляють попит на неї та оплачують її. Отже, на ринку праці як і на інших ринках мають місце пропозиція, попит та ціна у вигляді заробітної плати (табл. 3.2) [13].

Таблиця 3.2

Попит та пропозиція робочої сили в Україні
(січень-грудень, 2007 р. – січень-вересень, 2012 р.)

Місяць	Потреба підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць та вакантних посад, тис. осіб					
	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Січень	177,7	175,0	86,5	65,4	68,5	63,9
Лютий	174,4	182,6	78,5	65,9	72,9	64,6
Березень	194,6	194,6	84,5	73,1	92,3	78,1
Квітень	200,7	194,7	85,1	76,6	89,5	79,3
Травень	212,4	205,6	85,3	80,2	95,0	86,2
Червень	214,8	207,2	76,2	79,7	90,5	78,3
Липень	211,1	201,8	72,3	81,2	89,0	77,8
Серпень	218,1	197,5	72,8	87,4	93,2	82,1
Вересень	213,3	198,6	74,2	84,6	87,3	76,6
Жовтень	207,4	177,5	77,5	81,2	82,1	-
Листопад	195,3	136,8	75,4	74,0	73,2	-
Грудень	169,7	91,1	65,8	63,9	59,3	-

Пропозиція робочої сили визначається сукупністю різних факторів: рівнем зарплати, освіти, профспілкового захисту, релігією, податковою системою тощо.

Попит на робочу силу визначається потребою підприємців мати необхідну кількість та якість найманої робочої сили для випуску продукції та технічною оснащеністю виробництва. Ціни на товари споживчого ринку безпосередньо впливають на рівень і оплату робочої сили. Все це зумовлює перелив капіталу, зміну в попиті і пропозиції робочої сили, появу безробіття та ін., що дуже часто ускладнює відносини між економічними суб'єктами [3, С. 295-296].

Отже, недосконалість соціально-економічного механізму господарювання трудовим потенціалом підприємств негативно позначаються на функціонуванні виробників харчової промисловості. У наслідок цього простежується стабільний спад обсягів виробництва продукції галузі, зниження фондівддачі та продуктивності праці, висока ресурсоемність продукції, застарілість матеріально-технічної бази тощо. За таких умов актуалізуються проблеми подальшого розвитку та раціонального використання наявного трудового потенціалу підприємств харчової промисловості, а також оцінки й пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування виробників даної галузі.

4. Оцінка ефективності використання соціально-економічного механізму трудового потенціалу підприємств

Ефективність соціально-економічного механізму трудового потенціалу підприємств визначається виходячи з поставлених цілей як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо трудового потенціалу підприємства, то ефективність його використання можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети (економічної, соціальної) до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Причому ефективність використання соціально-економічного механізму трудового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства і, по-друге, з позицій ефективності управління формуванням і реалізацією трудового потенціалу [10, с. 102-104].

Для оцінки таких характеристик як соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею, привабливість праці використовується, як правило, анкетне опитування робітників підприємства (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якійсній характеристиці.

В загальній класифікації методів вартісної оцінки трудового потенціалу підприємства, що можуть бути використані для оцінки відповідних можливостей його використання, можливо використовувати всі три вищенаведені методики [12].

При оцінці стану і ефективності трудового потенціалу на підприємстві використовують показники, які зазначені у табл. 4.1 [11, с. 85-89].

Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання трудового потенціалу зумовлює необхідність застосування комплексного підходу для його оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності підприємства, продуктивності та якості праці і організації роботи персоналу як соціальної системи [17, С. 48-51;18].

Розглянуті основні методологічні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства має будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей, створювати певний дохід.

Таблиця 4.1

Показники стану і ефективності використання соціально-економічного механізму трудового потенціалу на підприємстві

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	$\chi_{\text{ссп}} = \chi_{\text{поч}} + \frac{\chi_{\text{пр}} * \text{Двідпр} + \chi_{\text{зв}} * (\text{Дк} - \text{Двідпр})}{\text{Дк}}$	<p>$\chi_{\text{поч}}$ – чисельність робітників на початок періоду, осіб.</p> <p>$\chi_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих робітників, осіб.</p> <p>Двідпр – кількість відпрацьованих днів, днів.</p> <p>Дк – кількість календарних днів, днів.</p> <p>$\chi_{\text{зв}}$ – чисельність робітників у звітному періоді, осіб.</p> <p>$\chi_{\text{виб}}$ – кількість вибувших працівників, осіб.</p> <p>$\chi_{\text{сп}}$ – середня чисельність персоналу за період;</p> <p>$\chi_{\text{мин}}$ – чисельність робітників у минулому році, осіб.</p>
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = \chi_{\text{виб}} / \chi_{\text{сп}}$ $K_{\text{пл}} = (\chi_{\text{пр}} - \chi_{\text{виб}}) / \chi_{\text{поч}}$	<p>$\chi_{\text{к}}$ – чисельність робітників на кінець періоду, осіб.</p> <p>$\chi_{\text{звіл}}$ – чисельність звільнених робітників, осіб.</p> <p>$K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт приросту.</p> <p>$K_{\text{виб}}$ – коефіцієнт вибуття.</p> <p>$\chi_{\text{оп}}$ – чисельність основного персоналу, осіб.</p> <p>$\chi_{\text{допп}}$ – чисельність допоміжного персоналу, осіб.</p>
1.3. Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{\text{пр}} = \chi_{\text{пр}} / \chi_{\text{к}}$	
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{\text{зв}} = \chi_{\text{звіл}} / \chi_{\text{н}}$	
1.5. Коефіцієнт загального обороту	$K_{\text{заг}} = K_{\text{пр}} + K_{\text{виб}}$	
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{\text{пос}} = \chi_{\text{к}} / \chi_{\text{сп}}$	
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$K_{\text{осн-доп}} = \chi_{\text{оп}} / \chi_{\text{допп}}$	<p>$Q_{\text{рмк}}, Q_{\text{рмпоч}}$ – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно.</p> <p>$\chi_{\text{мин}}$ – чисельність робітників у минулому році, осіб.</p> <p>$T_{\text{зв}}, T_{\text{мин}}$ – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн.</p>
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	$K_{\text{квал}} = \chi_{\text{сспкв}} / \chi_{\text{сспр}}$	
1.9. Зміна робочих місць	$\Delta Q_{\text{PM}} = Q_{\text{PMк}} - Q_{\text{PMпоч}}$	
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$K_{\text{ел}} = \frac{(\chi_{\text{зв}} - \chi_{\text{мин}}) / \chi_{\text{мин}}}{(T_{\text{зв}} - T_{\text{мин}}) / T_{\text{мин}}}$	
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	$\text{ПП} = T / \chi_{\text{сп}}$	<p>T – товарообіг підприємства, тис. грн.</p> <p>ПП – продуктивність праці, тис.грн./особ.</p> <p>$\Delta \text{ПП}$ – темп зміни продуктивності праці, %.</p> <p>$\Delta \text{ТМ}$ – темп зміни трудомісткості праці, %.</p>
2.2. Трудомісткість товарів	$\text{ТМ} = 1 / \text{ПП}$	
2.3. Індекс продуктивності праці	$I_{\text{пп}} = (100 \pm \Delta \text{ПП}) / 100$	
2.4. Індекс трудомісткості продукції	$I_{\text{тм}} = (100 \pm \Delta \text{ТМ}) / 100$	
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	$\Delta \text{ПП} = (\Delta \chi * 100) / (\chi_{\text{б}} - \Delta \chi)$	

Чим вища індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства.

У загальному вигляді методологію оцінки трудового потенціалу підприємства можна подати як послідовність наступних дій: формування категорій, розробка показників, установлення критерію порівняння, вибір способи оцінки, одержання результату оцінки.

Література

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навч. Посіб / Акулов М.Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
2. Гринкевич С.С. Особливості формування трудового потенціалу в умовах інформаційного суспільства / Гринкевич С.С. // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 1 (4). – С. 158-163.
3. Дашко І.М. Сучасний стан використання трудового потенціалу підприємства харчової промисловості / І.М. Дашко // Сталій розвиток економіки. – 2012. - № 4 (14). – С. 294-300.
4. Дашко І.М. Теоретичні аспекти трудового потенціалу підприємства / І.М. Дашко // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 14. – С. 47-50.
5. Дашко І.М. Теоретичні аспекти управління трудовим потенціалом / І.М. Дашко // Аналіз сучасних економічних процесів та інформаційні технології: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 листоп.2011 р.: У 6 т.: Т.1. Аналіз мікро- і макроекономічних процесів: тези докл. - Д.: Біла К.О., 2011. – 108 с.
6. Дашко І.М. Трудовий потенціал як складна соціально-економічна категорія у системі економічних ресурсів підприємства / І.М. Дашко // Materialy VII mezinarodni vedecko-prakticka konference «Predni vedecky novinky - 2011»: Dil 2. Economicke vedy: тези докл. – Praha. Publishg House «Education and Science», 2011. – 104 stran.
7. Дашко І.М. Формування та використання трудового потенціалу підприємства як економічної системи / І.М. Дашко // Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку: Зб. мат. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 100-річчю від дня народж. Бухала С.М., д.е.н., проф. 7-8 лют. 2007 р.: тези докл. – К.: КНЕУ, 2007. – 440 с.
8. Дашко І.М. Формування трудового потенціалу підприємства / Дашко І.М., Фунтикова М.В. // Проблеми трансформаційної економіки: зб.наук.тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції: тези докл. - Кривий Ріг: КФ ЗНУ, 2012. – 377 с.
9. Зубрицька Я.О. Теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах / Зубрицька Я.О. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 4 (119). – С. 231-234.
10. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. / Краснокутська Н.С. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
11. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька – К.: Кондор, 2008. - 224с.
12. Синиця Т.В. Формування та використання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: <http://www.lib.ua-ru.net/inode/39476.html>
13. Статистична інформація за 2000-2012 рр. [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Тітов Я. Економічна активність населення України: Аналіз та шляхи посилення // Економічний аналіз. – 2011. – № 8 (частина 1). – С. 201-203.
15. Управління трудовим потенціалом: навч. посібн. / [Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грیشнова О.А., Керб Л.П.] – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.

16. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
17. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / А.В. Череп, І.М. Дашко // Агросвіт . – 2012. – № 15. – С. 48-51.
18. Чернега І.І. Проблеми ефективності використання трудового потенціалу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library>
19. Шевчук Л.Т. Регіональна економіка: навч.посіб. / Шевчук. Л.Т. – К.: Знання, 2011. – 319 с.

4.3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується турбулентністю та швидкоплинністю ринкового середовища в умовах віртуалізації та глобалізації. Це актуалізує дослідження щодо методичних підходів та інструментарію стратегічного аналізу діяльності підприємства в нових умовах функціонування.

Формування методичного забезпечення стратегічного аналізу є актуальною проблемою сьогодення в Україні також і внаслідок того, що в нашій країні спостерігається відставання в усвідомленні та засвоєнні концептуальних положень стратегічного менеджменту, що розвивається переважно провідними західними економічними школами. Специфікою вітчизняної теорії і практики стратегічного аналізу є акцент на проведенні аналізу внутрішнього середовища – оцінці економічного потенціалу та фінансового стану, а не глибинних джерел конкурентних переваг.

Дослідженню проблеми стратегії управління підприємства присвячені роботи І. Ансоффа, Дж. Барні, В. Герасимчука, Р. Гранта, М. Портера, В. Пономаренка, К. Прахалада, Д. Тиса, Г. Хамела, Д.Шендела, З. Шершньової, К. Ендрюса та ін.

Крім того, практика свідчить, що в структурі капіталу найбільш конкурентоспроможних підприємств починає домінувати інтелектуальний капітал. За оцінками вчених, інтелектуальний капітал зараз є стратегічним активом і вплив цього чинника постійно зростає [1, 2, 3]. К.Прахалад и Г.Хамел [4] наголошують на перевагах від самої можливості залучення стратегічних активів в максимально широкому спектрі продуктів, послуг і видів діяльності. В залежності від частки інтелектуального капіталу в структурі загального та рівня його сформованості й ефективності слід розробляти різний пакет стратегій розвитку підприємства. Проте недостатньо дослідженими є питання формування стратегії розвитку підприємства на підґрунті такої складової як інтелектуальний капітал. Залишається невирішеною проблема адекватної сучасному стану розвитку постіндустріального суспільства оцінки інтелектуального капіталу як джерела конкурентної переваги, яка пов'язана з неоднозначністю у підходах щодо її визначення та використання в стратегічному аналізі. На це впливає недостатня теоретична опрацьованість стратегічного управління таким різномірним капіталом, як інтелектуальний, та

відсутність досвіду застосування аналітичних процедур у стратегічному менеджменті інтелектуального капіталу в практиці вітчизняного господарювання. Звідси особливе значення, якого набувають розвиток теоретико-методологічного і практичного забезпечення стратегічного аналізу функціонування інтелектуального капіталу підприємств.

Розгляду цих питань і присвячено дане дослідження, метою якого є відображення теоретико-прикладного дослідження стратегічного аналізу на підґрунті знанневого підходу та генерація його динамічної моделі, що дозволить переорієнтувати стратегічний аналіз на швидкоплинне майбутнє, виокремити складові інтелектуального капіталу, які будуть мати найбільше значення на майбутніх ринках та стануть стійкими конкурентними перевагами, визначити асиметрію структури інтелектуального капіталу потребам конкурентостійкості підприємства.

Враховуючи домінантне значення інтелектуального капіталу для розвитку підприємства та стратегічного аналізу для ефективності стратегічних рішень, слід відзначити наступне. За сутністю стратегічний аналіз – це методологічний інструмент, який забезпечує отримання об'єктивної інформації щодо очікуваного стану сформованості та використання інтелектуального капіталу як глибинного джерела конкурентної переваги підприємства. При цьому інтелектуальний капітал розглядається як система компетентнісного, споживчого, структурного та партнерського капіталів[5].

Різноманіття існуючих методів теоретично дозволяє реалізувати стратегічний аналіз формування та розвитку інтелектуального капіталу. Але використання цих методів здійснюється в більшості випадків інтуїтивно і далеко не завжди пов'язується з цілями та завданнями довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Крім того, при використанні методів стратегічного аналізу не враховується динамізм та турбулентність сучасних ринкових умов: ресурси підприємства в моделі внутрішнього аналізу розглядаються в статиці як рівноправні [6] та ізольовано від факторів зовнішнього середовища. В умовах економіки знань межі підприємства як відкритої системи стають все більш розмиті, адже зростає роль і значення споживчого, партнерського капіталів як складових інтелектуального. Ресурси і здатності підприємства в турбулентному ринковому середовищі слід розглядати по відношенню до майбутніх, а не теперішніх ринків. Підхід з точки зору інтелектуального капіталу дає новий більш цілісний погляд на компанію та її ресурси [3]. Для створення цінності недостатньо просто мати ресурс в своєму розпорядженні – необхідно задіяти його результативно и ефективно. Звідси - актуальність завдання стратегічного аналізу щодо вияву та виміру асиметрії процесів формування та використання інтелектуального капіталу для досягнення конкурентної стійкості.

На підґрунті аналізу літературних джерел [7, 8, 9, 10, 11] вважається доцільним методологію стратегічного аналізу формування та використання інтелектуального капіталу ґрунтувати на інтеграції знанневого підходу, ринкового підходу, еволюційного підходу та динамічного нелінійного розвитку на принципах: цілісності, системності, комплексності, гетерархічності,

ефективності, біфуркаційності, співставності, забезпечення багатоваріантності рішень, проактивності.

Слід відзначити, що стрижневий в стратегічному аналізі знаннєвий підхід ґрунтуються на ресурсному підході, запозичивши з нього розуміння природи компетенцій і ресурсів як стійкої конкурентної переваги, поведінкової теорії. Але на відміну від цих теорій знаннєвий підхід розглядає знання не як рівноправний ресурс по відношенню до інших, а визначальний в для забезпечення наявності і можливості використання (зміни) всіх ресурсів, наголошує на існуванні фірм завдяки перевазі над ринком в здатності організовувати комбінації знань. Чим більш рідким він буде, тим більшу ренту він буде створювати [3, 7]. Але в перебігу стратегічного аналізу слід відзначити, що в ланцюгу створення цінності приймає участь і майновий (речовий та фінансовий) капітали. Інтелектуальний та майновий капітали втілюються в кінцеві продукти та послуги, що створюють споживчу цінність, при домінантній ролі інтелектуального капіталу.

Згенерований концептуальний підхід до стратегічного аналізу формування і використання інтелектуального капіталу підприємства з орієнтацією на конкурентостійкість суб'єкта підприємництва включає 6 модулів.

Перший модуль включає визначення об'єкта, суб'єкта і завдань стратегічного аналізу, розробку індикаторів та показників. Особливу складність у дослідників викликає саме оцінка інтелектуального капіталу.

Пропонований теоретико-методичний підхід до оцінки інтелектуального капіталу підприємства повинен базуватися на співвідношенні загального з частковим та особливим. Загальне в оцінці буде розкриватися через критерій – вартісний показник, часткове – через систему часткових показників, особливе – через узагальнювальний показник. Тобто оцінка інтелектуального капіталу підприємства ґрунтується на використанні системної методології оцінювання стану інтелектуального капіталу в цілому та його складових, системному розгляді як оцінки рівня розвитку інтелектуального капіталу і результатів його використання у статичній та динамічній, з точки зору власників, працівників та клієнтів. Крім того, пропонується динамічний підхід до оцінки інтелектуального капіталу будується на як на ретроспективній, так і на вірогіднісній перспективній інформації, що має в своєму складі монетарні та немонетарні векторні показники, що можуть бути агреговані за потребою особи, що приймає рішення (ОПР).

В якості вартісної інтелектуального капіталу підприємства пропонується використовувати залежно від обраної стратегії розвитку інтелектуального капіталу один з таких вартісних індикаторів: інформаційну продуктивність або віддачу на інформаційний менеджмент; показник, отриманий на підґрунті співставлення середньорічного доходу на капітал підприємства з нормалізованим середньогалузевим доходом на капітал; вартість, додану інтелектуальним капіталом, цінність майбутнього зростання і т.ін. У даному дослідженні був адаптований до вітчизняних умов метод співставлення середньорічного доходу на капітал підприємства з нормалізованим

середньогалузевим доходом на капітал і вартість, додана інтелектуальним капіталом.

Моделювання узагальнювальних показників рівня сформованості та ефективності використання тієї чи іншої складової інтелектуального капіталу можливо, наприклад, методами таксономії, нечіткої логіки (fuzzy logic), що докладно відображено в публікаціях [5, 12, 13]. Моделювання узагальнювального показника на основі часткових показників дозволяє приводити в розмірний вигляд різноманітні монетарні та немонетарні часткові показники різних складових інтелектуального капіталу, які кількісно і якісно представляють оцінку інтелектуального капіталу.

Наприклад, для моделювання розміру такої складової інтелектуального капіталу, як компетентнісний капітал, до системи статистичних монетарних та немонетарних часткових показників ОПР може включити такі: чисельність персоналу; чисельність працюючих у віці 28-55 років, чисельність працюючих пенсіонерів, коефіцієнт зайнятості працівників; продажі в розрахунку на одного працюючого, в тому числі з адміністрації; додана вартість розрахована на одного зайнятого, в тому числі з адміністрації; освіта персоналу; досвід персоналу; число років у рамках даної професії, кількість робочих днів на рік, витрачених на підвищення кваліфікації працівників; плинність персоналу; фондоозброєність; обсяги реалізованої продукції та прибутку на одного працівника, обсяг виробленої продукції за одну годину праці; забезпеченість власним, позиковим капіталами на одного працівника, середня заробітна плата, в тому числі в адміністрації, плинність управлінського персоналу, частка персоналу зі стажем роботи в даній організації не менше двох років, навчено новим професіям, тих, що підвищили кваліфікацію, отримали нові професії, чисельність персоналу з вищою освітою, виртати на освіту, підвищення кваліфікації, отримання нової професії, обсяг прибутку на одного працівника, кількість годин на виробництво 1 грн. продукції, обсяг реалізованої продукції на 1 особу. Вони відбивають основні характеристики формування та ефективності використання складових компетентнісного капіталу. До показників, що оцінюються експертним шляхом, можна віднести, наприклад, якість персоналу підприємства й рівень управління ним; кваліфікацію, інноваційність, креативність його менеджменту, ступінь задоволеності персоналу; якість системи навчання та підвищення кваліфікації і т.ін. Система часткових показників повинна бути доповнена узагальнювальними показниками рівня сформованості та ефективності використання компетентнісного капіталу [5, 12, 13].

До часткових показників, що оцінюють споживчий капітал, ОПР може віднести: склад клієнтів, способи взаємодій із клієнтами і ступінь задоволення їх потреб; прибуток у розрахунку на одного клієнта; продажі в розрахунку на одного клієнта; кількість клієнтів, що формують імідж організації; загальна кількість клієнтів, їхня термінова структура (як довго вони є клієнтами організації); повторюваність замовлень, витрати на маркетингові дослідження рентабельність збутової мережі, прибуток на 1 грн. витрат на маркетинг, прибуток на 1 клієнта і т.ін.

Структурний капітал може оцінюватися такими статистичними монетарними та немонетарними частковими показниками: наявність, масштаби застосування інформаційних систем; кількість комп'ютерів на одного зайнятого, склад й ефективність адміністративних систем і організаційних структур; вартість НМА, кількість патентів, ліцензій і торгових марок за даними підприємства та міжнародної патентної бази QPAT, відомість бренду (за рейтингом Global 1000), наявність, якість та цитуємість сайту підприємства (за критерієм Google rank) інвестиції в нові філії й нові методи управління, інвестиції в НМА, витрати на НДДКР, на інформатизацію, програмне забезпечення, придбання об'єктів інтелектуальної власності, обчислювальну техніку і т.ін. Ці статистичні показники рівня сформованості можна доповнити показниками ефективності використання структурного капіталу: обсяг прибутку: на 1 грн.. інвестицій в НМА, 1 грн витрат на інформатизацію, витрат на інновації, витрат на НДДКР і т.ін.

Для експертної оцінки структурного капіталу всі його елементи були виділені в наступні п'ять груп, які запропоновано оцінювати системами часткових показників: організаційна структура (кількість рівнів управління; вертикальна та горизонтальна протяжності організаційної структури; ієрархічна вага; інформаційне навантаження в організаційній структурі; рівень керованості; рівень наукових і проектних підрозділів; рівень системи підготовки та перепідготовки кадрів), інформаційне забезпечення (актуальність інформаційної бази; наявність формального опису бізнес-процесів; ефективність передачі даних; достовірність інформаційного забезпечення; повнота інформаційного забезпечення; економічність інформаційного забезпечення; якість доступу до зовнішніх баз даних); концепція організації (сприйняття працівниками філософії організації; рівень методів та методик управління, організації роботи; наявність процедур перетворення неявних знань в явні, параметри бажаної та небажаної поведінки; сприйняття працівниками місії; стратегії підприємства, методів та засобів досягнення цілей; критеріїв оцінки досягнень, засобів контролю; дотримання правових норм; етичні норми; ставлення до навколишнього середовища; рівень правил та цінностей, що явно та неявно культивуються в організації); комунікаційно-інформаційна система (рівень технічного забезпечення (серверів, настільних і мобільних персональних комп'ютерів (ПК), мережного і периферійного обладнання) автоматизованої інформаційної системи (АІС), функціональна повнота АІС; рівень програмного забезпечення АІС; рівень системи захисту в АІС; продуктивність АІС; надійність АІС; оперативність АІС; загальна вартість володіння автоматизованою інформаційною системою).

Частковими показниками розвитку партнерського капіталу є щільність групи партнерів, ступінь централізації групи, ступінь гомогенності групи, ступінь замкнутості групи, побудова яких викладена в роботі [5].

Другий модуль охоплює планування стратегічного аналізу, визначення джерел інформації та безпосередньо створення інформаційної бази.

Третій модуль є інтегрованим з зовнішнім стратегічним аналізом щодо перспектив розвитку галузі (основні фактори конкуренції майбутніх ринків,

стратегічні галузеві складові інтелектуального капіталу, що визначатимуть отримання ренти на майбутньому ринку, необхідні складові інтелектуального капіталу та їх параметри для роботи на майбутніх ринках, можливі зміни характеристик конкурентів, можливі кризові зміни, складові інтелектуального капіталу для подолання кризових явищ) на підґрунті PEST-, сценарного, конкурентного аналізів та нейромережевого прогнозування.

Четвертий модуль реалізує безпосередньо стратегічний аналіз складових інтелектуального капіталу підприємства щодо стратегічних факторів майбутніх ринків засобами модифікованого VRIO-аналізу. VRIO-аналіз є аналітичним інструментом стратегічного аналізу, що допомагає класифікувати ресурси за наступними критеріями: цінність (Valuable) (чи дає цей ресурс конкурентну перевагу); рідкість (Rareness) (чи володіють ним конкуренти); складність для імітації (Imitability) (чи дорого іншим повторити / скопіювати); відповідність організації (Organizationally aligned) (чи здатна організація ефективно використовувати ресурс). В результаті необхідно отримати кластеризацію складових інтелектуального капіталу за відповідністю VRIO-критерію.

Використання теорії нечітких множин до задач управління інтелектуальним капіталом з використанням теорії нечітких множин докладно представлена в роботі [12, 13]. Модель сили конкурентної переваги інтелектуального капіталу підприємства в середовищі нечіт-

Таблиця 1.

Фрагмент оцінки інтелектуального капіталу модифікованим методом VRIO-аналізу

Складова інтелектуального капіталу	Харктеристики складової інтелектуального капіталу						
	Критерії				Результати оцінки		
	Цінність	Рідкість	Складність для імітації	Наявність передумов використання	Конкурентне положення	Сила конкурентної переваги	Оцінка сили
Патенти	Так	Ні	-	Так	Конкурентний паритет	Паритет	Вище середньо галузевих
...							
Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Явна сила	Вище середньо галузевих
...							

ких множин побудована на базі компонента Fuzzy Logic Toolbox програмного продукту Matlab 6.1. Приклад моделі, а також функції приналежності стратегічної стійкості ВАТ «Турбоатом», представлена на рис.1, де ДН – «дуже

низький рівень», Н – «низький», С – «середній», В – «високий», ДВ – «дуже високий».

П'ятий модуль реалізує аналіз стратегії управління підприємства взагалі і інтелектуального капіталу зокрема щодо майбутніх ринків засобами модифікованого VRIO-аналізу та динамічного SWOT-аналізу, що дозволить оцінити стратегічний відгук підприємства на майбутні зміни на ринку, складові інтелектуального капіталу, заплановані до розвитку та інвестування щодо конкурентостійкості на майбутніх ринках.

Шостий модуль виявляє асиметрію, з одного боку, між рівнем сформованості інтелектуального капіталу та ефективністю його використання на майбутніх ринках, а з другого боку, між наявним і потрібним інтелектуальним капіталом на майбутніх ринках з використанням GAP-аналізу.

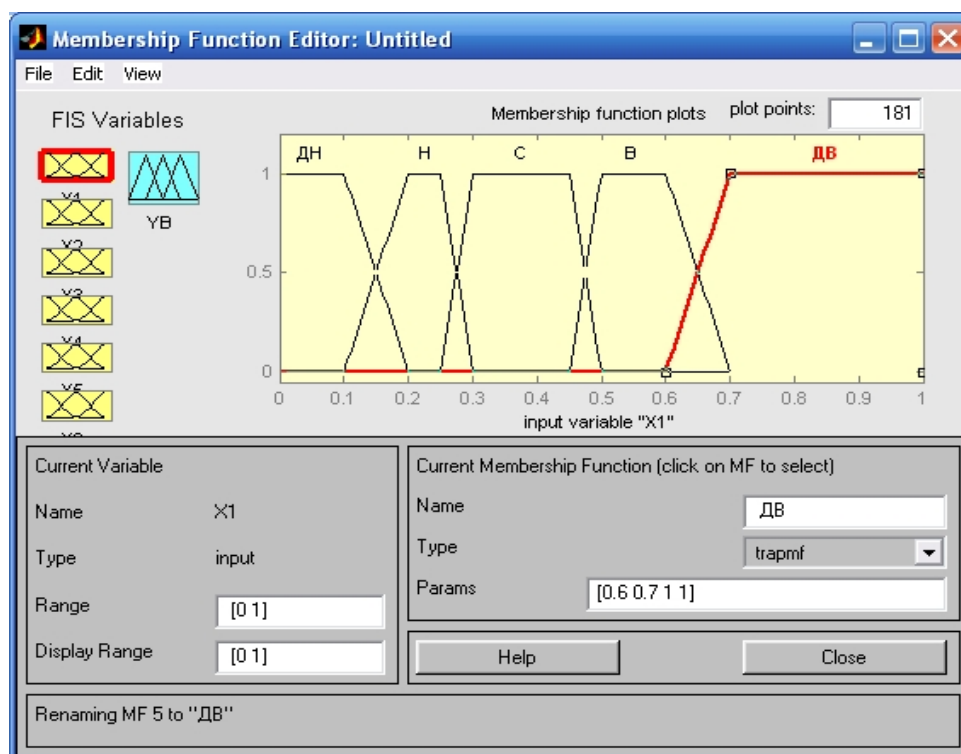


Рис.1. Модель визначення сили конкурентної переваги інтелектуального капіталу ВАТ «Турбоатом», а також функція приналежності стратегічної стійкості (X_1)

Таким чином, в ході проведеного дослідження було уточнено зміст стратегічного аналізу інтелектуального капіталу як стратегічного активу підприємства. Вперше запропонований методичний підхід технології стратегічного аналізу формування та використання інтелектуального капіталу на підґрунті посилення динамічної складової аналізу, забезпечення урахування: взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, існуючих та ринків, що зароджуються, знанневої моделі підприємства, тих складових інтелектуального капіталу, що необхідні для досягнення конкурентостійкості, асиметрії рівня формування та використання інтелектуального капіталу. Тому подальша розвідка полягає в обґрунтуванні та

пропозиції моделі сценаріїв змін стратегії підприємства в напрямку видалення розривів між існуючим рівнем сформованості і рівнем, необхідним для отримання стійкої конкурентної переваги на майбутньому ринку, подолання кризових явищ на майбутніх ринках.

Література

1. Intellectual Capital Statement / The collective research project “Intellectual Capital Statement – Made in Europe“ (InCaS) is funded by the European Commission, DG Research under the EU 6th Framework Programme.[Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.incas-europe.org/European%20ICS%20Guideline.pdf>
2. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.
3. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управлен.: - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. - 436 с.
4. Hamel G. The core competence of the corporation. / G.Hamel, C.K.Prahalad //Harvard Business Review. - 1990 - May-Jun. - pp. 79–91.
5. Теоретико-методичне забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємств /Мартюшева Л.С., Берест М.М., Журавльова І.В. - Х.: АдВА, 2009. – 272 с.
6. Barney J. How a Firm’s Capabilities Affect Boundary Decisions. //Sloan Management Review. 1999. - Spring pp. 137–145.
7. Мильнер Б. З. Управление знаниями [Текст] : эволюция и революция в организации. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 177 с.
8. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. Х.:Основа, 1999. – 619 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 464с.
10. Grant M.F. . The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation. //California Management Review - 1991. - No. 33. - pp. 114–135.
11. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. /D.J.Teece, G.Pisano, A.Shuen. //Strategic Management Journal. - 1997. – №8 (7). - pp. 509–533.
12. Журавльова І.В. Використання теорії нечітких множин до задач управління інтелектуальним структурним капіталом // Моделювання та інформаційні системи в економіці. Зб. наук. праць КНЕУ.- 2007. - вип. 75. – с. 212-223.
13. Журавльова І.В. Застосування теорії нечітких множин до задач управління інтелектуальним споживчим капіталом // Наукові справи ДонНТУ. Серія:економічна.- 2008. - вип. 33-2. – с. 126-131.

4.4. БОЛОНСЬКА МОДЕЛЬ ОСВІТИ – ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Світова торгівля послугами зростає більш швидкими темпами ніж світова торгівля товарами та в архітектурі світового господарства характеризується як одна з швидкозростаючих секторів, де провідне місце займає туристична галузь.

Міжнародний туризм як найважливіша складова частина зовнішньоекономічної діяльності кожної з держав світового співтовариства є однією з найбільших і високоприбуткових галузей світової економіки. За оцінками експертів ЮНВТО, міжнародний туристичний бізнес був і продовжує

залишатися домінуючою і процвітаючою галуззю економіки більшості держав-суб'єктів міжнародного права. При цьому експерти ЮНВТО особливо підкреслюють, що це відбувається, незважаючи на певну політичну нестабільність у світі і локальні збройні конфлікти [1].

Україна маючи велику історико-культурну спадщину, невичерпні рекреаційні ресурси, де близько 15 % території становлять курортні та санаторно-оздоровчі заклади при цьому використовує свій туристичний потенціал не на повну міцність, це підтверджує той факт, що наповнюваність бюджету від цієї діяльності становить за розрахунками Інституту економіки НАН 0,9-1,1% експортних доходів від зовнішньої торгівлі України, а при правильному підході надходження до державного бюджету можуть сягати щонайменше 10 млрд. дол. Туристична галузь в Україні – це сфера, яка поки що не розглядається як джерело наповнення дохідної частини державного бюджету. Наприклад, у таких державах, як Італія, Франція, США, курортна галузь у поєднанні з туризмом є досить прибутковим напрямом національної економіки. У державах, що активно розвивають дану індустрію, іноземний туризм дає змогу розв'язувати багато соціально-економічних проблем. Прибутки цих країн від туризму нараховуються мільярдами доларів США. Наприклад, Іспанія та Італія, приймаючи щороку понад 50 млн. зарубіжних гостей, отримують близько 25 млрд. дол. США надходжень від іноземного туризму. Австрію, населення якої становить 8,6 млн. жителів, щорічно відвідують 18,2 млн. мандрівників, а надходження до бюджету перевищують 12 млрд. дол. США на рік.

Також вкрай важливо усвідомити та використати всі переваги від туристичної діяльності в зв'язку з тим, що саме ця індустрія підтримує близько 50 суміжних галузей та створює додаткові робочі місця. Але розвиток туризму в Україні як елемент функціонування ринку праці передбачає не лише створення нових робочих місць, оптимізацію кількості виробничого персоналу, а й якісні зміни в самому трудовому потенціалі.

Важливі аспекти зайнятості населення, формування і використання трудового потенціалу, функціонування ринку праці знайшли висвітлення та набули розвитку в наукових працях таких вітчизняних вчених, як І.К. Бондар, О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, М.І. Долішній, Е.М. Лібанова, В.М. Новіков, В.В. Онікієнко, І.Л. Петрова, С.І. Пирожков, Л.Г. Ткаченко та інші.

Окремі проблеми функціонування та розвитку галузі туризму розглядаються у наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів: В.І. Азара, Р.А. Браймера, В.Г. Гуляєва, О.П. Дуровича, М.І. Кабушкіна, В.І. Карсекіна, В.О. Квартальнова, Н.М. Кузнецової, Г.А. Папіряна, Т.І. Ткаченко, Д. Уокера, О.Д. Чудновського

Актуальність і своєчасність проведеного аналізу методологічних підходів до оцінки забезпечення туристичної галузі трудовим потенціалом підтверджується необхідністю удосконалення існуючих концепцій з урахуванням світових тенденцій розвитку економіки та сучасних інтеграційних процесів, які відбуваються в освіті.

Вітчизняна туристична індустрія (туризм і суміжні галузі) забезпечила роботою приблизно кожного 14 працівника. У 2008 р. чисельність зайнятих у туризмі склала 1571 500 чол., або 7,6% від загальної кількості працівників, однак 2009 рік приніс суттєве скорочення цих показників [2].

Однак такі «умовно позитивні» зміни спричинені не ефективним розвитком підприємництва у сфері туризму, а викликані, насамперед, двома факторами. По-перше, загальне зниження ВВП в Україні за 2008-2009 було одним із найбільших у світі, а тому динаміка його зниження випереджала втрати доходів туризму. По-друге, готуючись до проведення чемпіонату Європи з футболу 2012 року, на розвиток туризму і суміжних галузей спрямували значну кількість фінансових ресурсів безпосередньо з бюджету і внутрішніх інвестицій, що також дозволило втримати галузь на належному рівні [2].

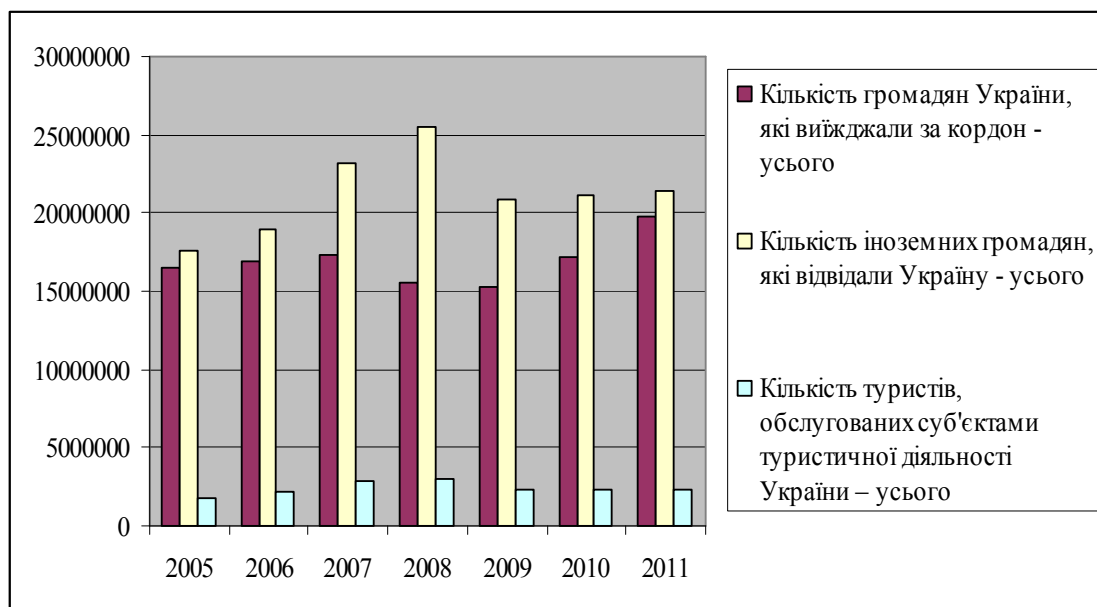
Статистичну інформацію та динаміку туристичних потоків наведено в табл. 1 та на рис. 1.

Таблиця 1.1

Зведена статистична інформація щодо туристичних потоків
в Україні за 2005-2011 рр.

Роки	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон - всього	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну - всього	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – всього
2005	16453704	17630760	1825649
2006	16875256	18935775	2206498
2007	17334653	23122157	2863820
2008	15498567	25449078	3041655
2009	15333949	20798342	2290097
2010	17180034	21203327	2280757
2011	19773143	21415296	2343496

Джерело: Державний комітет статистики України [7]



Джерело: Державний комітет статистики України [7]

Рис. 1. Динаміка туристичних потоків в Україні за 2005-2011 рр.

Згідно вище наведених даних таблиці та рисунку, можна побачити зростання туристичних потоків впродовж 2005-2011 р.р. в Україні, така позитивна динаміка розкрила коло прихованих проблем серед яких існують дві головні – це недостатня кількість та низька якість трудових ресурсів, що забезпечують функціонування туристичної галузі та суміжних з нею областей.

Не дивлячись на те, що в Україні існують вимоги до персоналу туристичних фірм. З цією метою розроблено стандарт “Туристичні послуги. Загальні вимоги”. Відповідно до цього документа, керівник суб'єкта туристичної діяльності або туристичного підрозділу повинен мати вищу освіту, а також відповідну освіту по організації іноземного, внутрішнього туризму, екскурсійній діяльності або досвід роботи в області туризму не меншого 3 років. У штаті суб'єкта туристичної діяльності (туристичного підрозділу) повинно налічуватися не менше 30 % фахівців, які мають відповідну освіту по організації міжнародного і внутрішнього туризму, екскурсійній діяльності або стаж роботи в області туризму не меншого 3 років [1, с. 127].

Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів тягне за собою ще ряд питань, які необхідно вирішувати – це низька виконавча та трудова дисципліна персоналу, невідповідність ступеня кваліфікації займаним посадам; незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність при вирішенні виробничих проблем тощо.

В умовах високої конкуренції на ринку, важливим аспектом є уміння передбачити вимоги споживача та запропонувати йому об'єкт з такими характеристиками над якими він ще не замислювався. Тому туристичному ринку потрібні високопродуктивні трудові ресурси, які здатні завдяки своїй гнучкості адаптуватися до умов, що постійно змінюються, а зростання сфери

туристичних послуг актуалізує проблему якості трудового потенціалу та ролі професійної її підготовки.

Досліджуючи проблему забезпечення туристичної галузі трудовими ресурсами, необхідно відмітити наявність не тільки нестачі кваліфікованих спеціалістів, але й важливо звернути увагу на аспект ефективності керування людськими ресурсами на підприємствах.

Таким чином, можна зробити ряд загальних висновків, що дають змогу визначити ключові позиції, які нададуть поштовх до більш ефективного розвитку в цілому даної галузі. Це – відсутність чітко визначеної політики в роботі з персоналом, комплексності в процесі управління персоналом, чітко сформульованих цілей роботи з персоналом; планомірного кадрового планування, інтегрованої освітньої бази, а також нерозвиненість ринку праці, недостатня кваліфікація працівників служб управління персоналом підприємств, слабкий ступінь реалізації всього комплексу соціальних цілей кадрового забезпечення.

Саме тому проблема трудового потенціалу повинна розглядатись системно та паралельно з одного боку на державному рівні щодо забезпечення державного замовлення кваліфікованих спеціалістів в зв'язку з їх нестачею в туристичній галузі, а з іншого – на рівні окремих підприємств, де головне завдання повинно бути зосереджено на процесі управління безпосередньо самими кадрами, що обслуговують дану сферу.

Відповідно вирішувати зазначені питання необхідно інтегровано, включаючи до цього процесу вищі навчальні заклади, як головний осередок підготовки кадрів для туристичних підприємств, так і безпосередньо самі компанії.

Важливо підкреслити, що в такій ситуації ті освітні інтеграційні процеси, що були започатковані в Європі та вилились в кінцевому випадку в прийнятті та поширенні Болонської моделі освіти, дають змогу частково вирішити вище згадані проблеми, з якими зіткнулись українські туристичні підприємства.

Система заходів має охоплювати основні напрями державної політики у сфері підготовки фахівців у зв'язку з адаптацією вищої освіти і науки до Болонського процесу, впровадження нової кредитно-модульної системи організації навчального процесу в закладах III–IV рівнів акредитації, внесення змін та доповнень до Переліку напрямів і спеціальностей (наказ Міністерства освіти і науки України від 07.07.2004 р. №568), по яких здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями.

Як зазначає Чорна Л.В., національною доктриною розвитку освіти України передбачено інтеграцію освіти, науки і виробництва як передумову забезпечення якісної освіти в країні. Теоретичну основу формування змісту туристичної освіти складає системний підхід, який ґрунтується на теорії систем, описаній у менеджменті в кінці 50-х років минулого століття як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів на принципах самоорганізації, синергії і розвитку з метою досягнення певних цілей. Освітньо-професійна підготовка кадрів для туристичної галузі – це соціальне замовлення,

сформоване на основі спільності інтересів як державних, навчальних, громадських організацій так і широкого кола галузевих підприємств. При цьому вище вказані заклади виступають елементами однієї системи – системи підготовки кадрів, яка впливає на формування змісту освіти на основі аналізу діяльності професійних організацій та вимог з боку держави та громадськості. Ефективність її функціонування залежить від єдності зусиль цих складових, їх інтеграції та обміну інформацією між ними, що в кінцевому результаті приведе до ліквідації розбіжностей між реальною підготовленістю випускника та вимогами суспільства до рівня його професійної підготовки. Однією з передумов відповідності кваліфікації фахівців туристичного бізнесу суспільним потребам є організація якісної практичної підготовки вищими навчальними закладами при підтримці місцевих органів влади, спеціалістів туристичної сфери та громадських, спортивних і екологічних організацій [3].

Прикладом реалізації національної доктрини є Київський навчально-науково-виробничий комплекс „Туризм, готельне господарство, економіка і право”, який створено на основі об’єднання Київського університету туризму, економіки і права, Київського технікуму готельного господарства, Економіко-юридичного училища, готельних комплексів „Братислава-Десна”, „Дніпро”, „Русь”, „Пролісок”, державної судноплавної компанії „Чорноморське морське пароплавство”, Бориспільської митниці, Української нотаріальної палати, управління юстиції м. Києва та інших організацій. Єдність дій цих навчальних закладів і підприємств підпорядкована єдиній меті – підготовці кваліфікованих спеціалістів для туристичної галузі у відповідності до вимог українських освітніх стандартів, міжнародних освітніх стандартів, стандартів індустрії туризму. Виробничі об’єкти служать могутньою базою для практики, яка охоплює всі ланки професійної діяльності, сприяє розвитку технічних, професійних і комунікативних навичок студентів. За таких умов відбувається цілісне усвідомлення студентом змісту його майбутньої діяльності, яке формується на основі власних практичних дій під керівництвом не лише знаючих викладачів, а й досвідчених професіоналів. Суттєвою перевагою такого виду практичного навчання є проведення консультацій, обміну думками між усіма учасниками навчально-науково-виробничого комплексу з питань виховання справжнього професіонала. Однак цей досвід не набув масового характеру в регіонах.

Наведений приклад – це не систематичні впровадження в освітній процес. З огляду на це, туристичні організації повинні активно долучатися до проектування методологічних і практичних складових навчального процесу, виходячи з перспектив розвитку туризму в країні та регіоні, умов підприємства, його потенціалу.

Практична підготовка завжди була невід’ємною частиною навчального процесу у закладах туристичного профілю.

Освітній заклад й надалі виступає єдиним ініціатором організації виробничої практики, визначає сферу зайнятості студентів, координує їх діяльність на виробництві та оцінює набуті практикантами вміння після її закінчення. Проте, як засвідчує досвід, навіть при налагодженій системі

співпраці між підприємством та університетом все здебільшого зводиться тільки до закріплення студентів на виробництві чи вивчення ними моделей досвіду окремо взятого відділу. Частково це відтворює традиційний підхід до організації і проведення практики – дотримання кількості відведених годин, а не якісне осмислення вивченого матеріалу і його апробацію в реальних умовах, на базі туристичних компаній. Такий спосіб організації практичної підготовки не закладає основи професійної майстерності майбутнього спеціаліста і вимагає докорінної зміни сталих прийомів її проведення. З метою запобігання відтворення негативних проявів усталених методів вважаємо за доцільне вказати на типові недоліки в її організації на сучасному етапі:

- декларативний характер договорів вищих навчальних закладів з туристичними організаціями;
- закріплення студентів за певними службами туристичного підприємства та опанування ними технології діяльності окремо взятого відділу, а не вивчення досвіду роботи в цілому;
- низький рівень набутого студентами досвіду, який ґрунтується на виконанні простих завдань та практичній відсутності намірів працівників галузі структурувати обсяг виконання студентами операцій;
- низький кваліфікаційний рівень задіяного персоналу підприємства для організації якісної практики та відсутність мотивації, перспективи кар'єрного росту для керівника практики з боку навчального закладу.

Процес навчання кваліфікованих кадрів в Україні для сфери туризму знаходиться не на належному рівні. Тому підготовкою трудового потенціалу повинні займатись лише вищі навчальні заклади, які мають спеціалізовані кафедри та можливість забезпечити проходження практики в готелях, в підприємствах туристичної діяльності та в суміжних компаніях і надати можливість оволодіти сучасними технологіями ведення господарської діяльності підприємств даних галузей. Відповідно забезпечення якості буде прямо залежати від якості фахівців, що надають освітні послуги. Як показує досвід, в теперішній час, недостатньо приділяється уваги післядипломній освіті фахівців, підвищенню та перепідготовці кваліфікації, а також можливості стажування на провідних туристичних підприємствах в Україні та за її межами викладачів вищих навчальних закладів.

Для розв'язання цієї проблеми – з урахуванням специфіки галузі необхідно [4, с. 140]:

- уніфікувати і привести до єдиного стандарту перелік професій в туризмі та готельному господарстві та розробити відповідні диференційовані методики підготовки спеціалістів для роботи в сфері туризму;
- визначити – з урахуванням досвіду вчених і практиків – стандарти освітнянських програм, виробити єдині підходи до якості послуг та технології обслуговування;
- виробити та контролювати відповідним координаційним органом кваліфікаційні характеристики персоналу;

- сприяти формуванню мережі навчальних закладів, що спеціалізуються в галузі підготовки туристичних кадрів;
- вивчити потреби закладів туристичного бізнесу в спеціалістах різного профілю.

Нині стає очевидною проблема реформування існуючої освітньої системи в сфері туризму і готельного господарства. Це підтверджують результати досліджень, проведені в останні роки різними науковими, професійними і навчальними організаціями. Неодноразово відзначалось, що туризм у XXI столітті потребує більш ефективної роботи і свідомо вищого професіоналізму, а цього можна досягти лише істотним підвищенням якості освіти в туризмі [4, с. 140]. Рішення даного питання знаходиться, зокрема, в руслі вирішення проблеми інтеграції України в єдиний європейський освітній простір, який отримав формальний вираз у відомому Болонському процесі.

Одна з основних переваг дворівневої системи – це її динамічність. Освіта за напрямками становиться однаковою, а, отже, і розпізнаваням в країнах, що підписали Болонську декларацію. Це означає, що зросте мобільність випускників вищої школи різних країн. Але це не значить, що при виникненні таких умов вся молодь, яка отримала ступінь бакалаврів і магістрів, виїде з України на роботу до Західної Європи або ще далі, безумовно такі процеси будуть відбуватись. Тим не менш багато хто залишиться. Більш того, вступ України до Болонського процесу створить умови для можливого притока в нашу країну випускників західноєвропейських вузів. Треба тільки створити систему стимулів для того, щоб наші не виїжджали, а іноземці приїжджали, що, загалом, не відноситься до компетенції вищої школи.

При забезпеченні схожості освіти можна припустити, що і викладачі вузів різних країн можуть стати динамічнішими. Віддача від таких обмінів буде значно більшою, ніж від короткочасних стажувань українських викладачів вищої школи в зарубіжних вузах, які зараз мають місце.

Механізм державного і ринкового регулювання ринку освітніх послуг туристичної індустрії наведено на рис. 2.

Основою проведення державного регулювання є кадрове, інформаційне, правове, організаційне забезпечення, що створює базу для впровадження прямих и непрямих методів та інструментів.

Ринкове регулювання ринку освітніх послуг туристичної індустрії складається з таких інструментів, як маркетингова, інвестиційна, інноваційна політика та інформаційні технології, які повинні формувати туристичну індустрію як одну з системоутворюючих галузей економіки та створювати попит на трудовий потенціал в розрізі даної галузі.

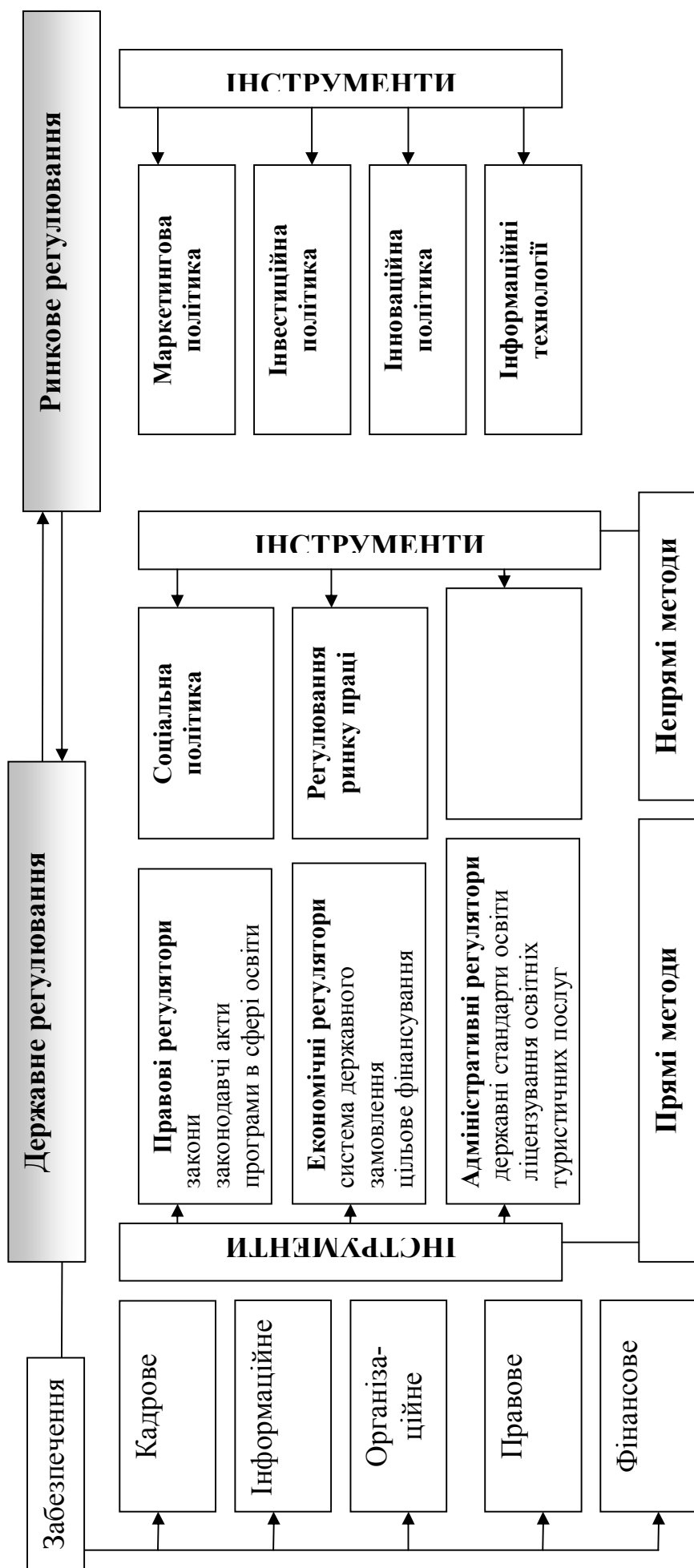


Рис. 2. Механізм державного і ринкового регулювання ринку освітніх послуг туристичної індустрії

Розв'язання проблеми ефективності керування людськими ресурсами на підприємствах туристичної галузі можливо завдяки запровадженню оптимальної інформаційної системи управління, що забезпечує постійне удосконалення методів роботи з кадрами. В зв'язку з тим, що структура туристичної галузі подібна до будь-якої іншої економічної сфери діяльності, то системи такого типу забезпечують стратегічне управління людськими ресурсами на підприємстві.

Автоматизовані інформаційні системи управління персоналом складаються з трьох блоків управління [6]: HR-administration, HR-management, HR-process management.

Блок HR-administration є обліково-обчислювальним ядром системи, де розв'язуються завдання адміністрування персоналу, кадрового документообігу, обліку витрат робочого часу, виробничо-аналітичного обліку витрат на персонал, розрахунку заробітної плати, формування звітності, отримання довільних аналітичних зрізів інформації за обліковими даними.

Блок HR-management підтримує методики профілізації посад, управління на основі компетенції і грейдинг посад, підбір і розставлення кадрів, оцінку персоналу, управління заходами щодо розвитку персоналу, управління кар'єрою і мотивацією.

Блок HR-process management призначено для аналізу і моделювання кадрових процесів. На основі певних базових знань з персоналу створюється система індикаторів стеження за цим ресурсом підприємства. Потім задаються певні коридори допуску, в рамках яких значення індикаторів вважають нормальним.

Окрім функціональної повноти, система повинна володіти такими можливостями, як розподілена робота і взаємозв'язок з іншими системами, а також мати низку додаткових режимів, призначених для ІТ-служб.

Впровадження інформаційних технологій частково вирішить питання підвищення якості управління трудовим потенціалом, але головним на нашу думку залишається низький рівень свідомості самих працівників. Тому необхідно формувати з боку управлінського персоналу свідомість та поведінку працівника, який буде здатен до творчої реалізації, самореалізації, самоідентифікації, сприйняти інновації та мати соціально-психологічну готовність до інноваційної діяльності.

Якісні риси працівника, необхідні для здійснення ефективної діяльності в галузі туризму формують три складові – здібності, які можуть бути природними та здобутими в процесі освітнього процесу, поведінка та знання.

Роздивляючись першу складову – здібності, то основні вимоги до цієї категорії можуть бути такі:

- здатність продукувати нові ідеї;
- здібність до творчості;
- здатність сприйняти та аналізувати інформацію;
- здатність до праці в умовах безперервних змін;
- здібність до оволодіння новими знаннями;

- проводити аналіз можливостей впровадження інновацій.

Досліджуючи поведінку як головний елемент треба зазначити такі риси:

- активність;
- допитливість;
- ініціативність;
- цілеспрямованість;
- обов'язковість;
- відповідальність;
- зацікавленість

Аналізуючи третю складову – знання, важливо усвідомити, що вони є тим необхідним елементом, який створює потрібність працівника в сфері туризму, саме тому дана складова повинна включати:

- загальноосвітні;
- базові професійні;
- спеціально професійні;
- культурні.

Таким чином, Болонська модель освіти, як основа забезпечення кадрового потенціалу створює певні можливості для вирішення задач, які виникли перед підприємствами туристичної галузі.

Література

1. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, - 2007. – 300 с.
2. Криховецький І.З.. Туристична індустрія України: стан, проблеми та перспективи розвитку. // Науково-інформаційний вісник Івана-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького. Економіка. - № 3. – 2011. – С. 158-166
3. Чорна Л.В. Організація якісної практичної підготовки майбутніх фахівців сфери туризму. // Вісник Черкаського університету. Серія педагогічні науки. – С. 80-85
4. Бунтова Н.В. Кадрове забезпечення галузі туризму з урахуванням міжнародного досвіду. // Демографія та соціальна економіка. – С. 136-142
5. Пінчук, Є.А. Болонський процес і проблеми модернізації вищої освіти в Україні / Є.А.Пінчук // Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний університет". Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2009. – № 3(27), Ч. 2. – С. 176-183.
6. Домашенко С.В., Козлова С.С. Інформаційні системи управління персоналом в галузі туризму. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). – 2012. - №2 (18), Т.4. – С. 170-175
7. Державний комітет статистики./ [Електронний ресурс] / <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4.5. РОЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дослідження передумов розвитку потенціалу системи управління підприємством вимагає визначення резервів підвищення ефективності такої його складової, як управлінський потенціал.

У відповідності з результатами досліджень автора щодо встановлення загальнонаукової та філософської сутності поняття "потенціал" [4], під потенціалом системи управління підприємством пропонується розуміти можливості ефективного управління процесами функціонування й розвитку підприємства, забезпечені управлінськими ресурсами та зумовлені здатностями індивідуального й соціально-психологічного характеру персоналу управління. В свою чергу, в структурі потенціалу системи управління підприємством пропонується виділити наступні блоки:

А) Інформаційно-технічний блок (об'єктивна складова) – визначає інформаційну та технічну забезпеченість системи управління.

Б) Структурно-функціональний блок (об'єктивна складова) – характеризує ефективність організаційної структури системи управління та раціональність прийнятого функціонального розподілу праці.

В) Блок управлінського персоналу (суб'єктивна складова) – характеризує ефективність діяльності суб'єктів управління, тобто працівників всіх рівнів управління, що задіяні в процесі підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Г) Блок підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень (комбінована складова) – визначає ефективність здійснення взаємозалежних управлінських процесів, спрямованих на підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Дослідження передумов реалізації потенціалу системи управління підприємством розпочнемо з визначення резервів підвищення ефективності такої його складової, як потенціал блоку управлінського персоналу (управлінський потенціал), адже, на наш погляд, стан саме цієї складової, у кінцевому підсумку, обумовлює ступень реалізації загального потенціалу системи управління.

Виключна роль суб'єктивної складової потенціалу системи управління зумовлюється тим, що фактично управлінський персонал інтерпретує управлінську інформацію, визначає джерела її збирання та засоби оброблення, визначає терміни виконання завдань, обирає найкращу альтернативу, встановлює напрями руху інформаційних потоків, відповідає за створення системи комунікацій, розпоряджається ресурсами, визначає розподіл прав та обов'язків в організаційній структурі системи управління підприємством, керуючись, в тому числі (свідомо або несвідомо) власними вподобаннями, спираючись на свій досвід, довіряючи власній інтуїції, ґрунтуючись на власних формальних та неформальних зв'язках, та ін. Отже, резерви розвитку потенціалу системи управління підприємством слід шукати, передусім, у

підвищенні ефективності функціонування управлінського персоналу як суб'єктивної складової процесів управління.

Під управлінським персоналом підприємства розумітимемо його працівників, трудова діяльність яких має творчий та інформаційний характер, та спрямована на виконання конкретних управлінських функцій, або здійснення робіт по технічному забезпеченню управління з метою досягнення цілей підприємства. Згідно з наданим в роботі визначенням загального потенціалу системи управління, потенціал управлінського персоналу (суб'єктивної складової управління) зумовлюється здатностями індивідуального й соціально-психологічного характеру управлінського персоналу.

Досліджуючи передумови формування та розвитку управлінського потенціалу системи управління підприємством як потенціалу управлінського персоналу, доцільно зауважити, що, в кінцевому підсумку, цей потенціал не виникає «з повітря», а визначається індивідуальними можливостями окремих працівників, тобто залежить від їхнього особистісного потенціалу. Цей очевидний факт зумовлює необхідність розгляду поняття «особистісний (особовий) потенціал працівника» (ОПР), під яким може розумітися:

ступень розвитку професійно значущих якостей і властивостей особи, що забезпечують успішне виконання працівником трудових завдань і ефективне рішення виробничих завдань [1];

система властивостей особи, що становлять основу її професійно-особового розвитку і забезпечують відповідний рівень досягнень в професійній підготовці і наступній діяльності [11];

наявні у людини таланти, інтереси, її внутрішні установки і наміри, які можуть знайти свою реалізацію в професійній сфері за наявності відповідних умов і організаційного контексту [9];

дворівнева біосоціальна система, яка складається в професійній діяльності в результаті перетворення природних завдатків індивіда в професійні здібності [6];

особлива, здатна до саморозвитку система відновлюваних внутрішніх ресурсів працівника, які виявляються в результатах його професійної діяльності [2].

Не відкидаючи можливості трактування поняття «особистісний потенціал працівника» згідно з наведеними визначеннями, сформулюємо визначення поняття «особистісний потенціал управлінця» у відповідності з отриманими автором результатами щодо установлення загальнонаукової сутності поняття «потенціал» [4], які використано, зокрема, при наданні визначення поняття «потенціал системи управління підприємством» [5]. А саме, під особистісним потенціалом управлінця будемо розуміти можливості ефективного здійснення працівником управлінської діяльності, зумовлені наявністю відповідних здатностей індивідуального й соціально-психологічного характеру. З метою усунення неоднозначності, яка обумовлюється застосуванням у наведеному визначенні дієприкметника «відповідні» по відношенню до здатностей, якими має володіти управлінець, звернемося, на разі, до поняття "компетенція".

Подані в табл. 1 результати аналізу низки тлумачень поняття «компетенція» засвідчують, що в інтерпретації різних авторів воно набуває різноманітних характеристик, та може розглядатися в різних ракурсах: по відношенню до особистих якостей індивіда, по відношенню до посади, по відношенню до стандартів (результатів) роботи. Поняття «компетенція» може тлумачитися як «коло проблем», «сфера діяльності», «сукупність повноважень», «якісна характеристика», «розуміння» та ін. На наш погляд, слід погодитися з твердженням, що «компетенція» – це, передусім, якісна характеристика працівника. Вона обумовлюється широким спектром особистісних та професійних характеристик управлінця (загальні та професійні, теоретичні та практичні знання, уміння, навички, інтелектуальні та психофізіологічні можливості, ініціативність, креативність, досвід, здатності, творчий потенціал, система цінностей, стиль лідерства, культура, поведінкові особливості та ін.).

Наявність (або, навпаки, відсутність) вищеперелічених характеристик визначає управлінський потенціал як суб'єктивну складову потенціалу системи управління, та визначає якість реалізації процесів управління підприємством. Важливою є вказівка на той факт, що відповідні сутнісні ознаки (знання, вміння, досвід та ін.) мають бути пов'язані з певною сферою діяльності, в нашому випадку – реалізацією функцій управління діяльністю підприємства.

Розгляд компетенції як якісної характеристики працівника потребує встановлення її складових, тобто сутнісних характеристик. Результати аналізу наведених визначень (див. табл. 1) дозволяють дійти висновку, що поняття "компетенція" є багатозначним, доволі різноплановим, і використовується в багатьох контекстах, що обумовлює наявність різних суттєвих ознак, для характеристики яких автори застосовують різні дефініції: «знання», «досвід», «уміння», «поведінка», «здібність», «здатність», «професіоналізм», «повноваження», «кваліфікація» та ін. Ці ознаки можуть перебувати у певному лінгвістичному взаємозв'язку, а саме:

ознаки можуть бути синонімічними, або дуже близькими за змістом (наприклад, «знання» або «обізнаність» у певній сфері);

ознаки можуть обумовлювати наявність інших (наприклад, досвід виникає, коли працівник має певні вміння та навички);

ознаки можуть бути похідними від інших (наприклад, поведінка працівника як система взаємопов'язаних дій і вчинків, яка віддзеркалює його внутрішнє ставлення працівника до умов, змісту, результатів діяльності, залежить від особистісних характеристик та якостей).

Визначення поняття "компетенція" в трактуванні окремих авторів²

Джерело	Визначення	Сутнісні ознаки поняття «компетенція» як характеристики працівника											
		Знання (обізнаність) у	Досвід (вміння, навички)	Повноваження	Здатності у певній сфері	Здіючості	Особистісні характеристики	Поведінка	Кваліфікація				
Сучасний тлумачний словник української мови [14, с. 346]	Добра обізнаність із чогось	+											
В. Макелвіл [8]	Коло проблем, сфера діяльності, в якій конкретна людина володіє знаннями і досвідом; сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи, суспільної організації; здатність, яка відображує необхідні стандарти роботи	+	+	+	+								
Енциклопедичний словник [19, с. 710]	Знання, навички, особистісні характеристики менеджера, які він виявляє при прийнятті рішення в реальній ситуації	+	+							+			
Р. Піно [10, с. 42]	Навички, знання та накопичений досвід, що використовуються для продуктивного та ефективного виконання ділових функцій	+	+										
М. Х'юзлід, Б. Беккер, Р. Бітті [20, с. 17, 41]	Знання, кваліфікація, здібності і особистісні характеристики людини, які складають основу її поведінки	+	+					+		+			+
Т. Стюарт [13, с. 146]	Глибокі знання, якості і міцні навички, необхідні для просування по службі	+	+								+		

² Складено на підставі [3, с. 66-67]

Джерело	Визначення	Сутнісні ознаки поняття «компетенція» як характеристики працівника								
		Знання (обізнаність) у	Досвід (вміння, навички)	Повноваження	Здатності у певній сфері	Здібності	Особистісні характеристики	Поведінка	Кваліфікація	
Л. Спенсер, С. Спенсер [12, с. 21]	Знання, вміння, навички в тій або іншій області, сфері діяльності	+	+		+					
С. Уїдетт, С. Холлфорд [17, с. 10]	Комбінація знань, умінь і поведінки, що використовується для поліпшення виконання обов'язків	+	+						+	
Б. Трейсі [15, с. 143]	Стан або якісна характеристика належним чином бути кваліфікованим або мати здібність виконувати відповідну роль								+	+
Л. Лукичева [7, с. 238]	Сукупність ключових знань, умінь, навичок, особистісних якостей, які необхідні для виконання поставлених задач	+	+							
Д. Макклелланд [22, с. 7]	Характеристика індивіда, який має більш високі управлінські здібності								+	
А. Хорнбі [21, с. 307]	Здатності індивіда, які включають у видимій частині "знання і навички", а у прихованій частині "риси характеру й мотиви"	+	+		+				+	
С. Уїдетт, С. Холлфорд [16]	Поведінка, яку демонструє людина в процесі ефективного виконання завдань у межах даної організації									+
Б. Мільнер, З. Рум'янцева та ін. [18, с. 47]	Засноване на знаннях розуміння того, що необхідно для виконання роботи	+								
http://ru.wikipedia.org/wiki/Компетенція [2]	Здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вміння та знань при вирішенні професійних завдань	+	+						+	

Узагальнюючи ці міркування, сутнісні ознаки, які автори ототожнюють із поняттям «компетенція», можна впорядкувати, виходячи з того, у якому лінгвістичному співвідношенні знаходяться вони з іншими ознаками, а саме, чи є мають вони синоніми (близькі за значенням поняття), гіпоніми (поняття, що виражають приватну сутність по відношенню до загальнішого поняття), або гіпероніми (поняття із більш широким значенням). Лінгвістичні взаємозв'язки між основними сутнісними ознаками поняття «компетенція» наведено в табл. 2.

Відповідно, поняття «компетенція» доцільно визначити, встановивши гіпероніми за сімействами однорідних сутнісних ознак. Наприклад, гіперонімом для понять «вміння» та «навички», очевидно, є поняття «досвід»; «здібності» як природжені задатки якогось таланту, розумових властивостей чи нахил до якогось уміння в якості гіпонімів мають «особистісні характеристики» та «якості»; «кваліфікація» як сукупність властивостей працівника, що характеризують обсяг його професійних знань і трудових навичок, які він повинен мати для трудової діяльності на конкретному робочому місці, має такі гіпоніми, як «досвід» і «знання», й т. д.

Таблиця 2

Лінгвістичні взаємозв'язки між основними сутнісними ознаками поняття «компетенція» як характеристиками працівника

Група ознак поняття (характеристики працівника)	Сутнісні ознаки поняття (характеристики працівника)	Синонім(и)	Гіперонім(и)	Гіпонім(и)
Професійні	Знання	Обізнаність	Здатності	
	Досвід		Здатності	Вміння, навички
	Вміння	Навички	Досвід	
	Навички	Вміння	Досвід	
	Кваліфікація		Здатності	Досвід, знання
Інтегральна	Здатності	Компетенція		Здібності
Індивідуальні та соціально-психологічні	Здібності		Здатності	Особистісні характеристики, якості
	Особистісні характеристики	Якості	Поведінка	
	Поведінка		Здатності	Особистісні характеристики, якості

Як свідчать дані табл. 2, гіперонімом по відношенню до усіх понять (певні з яких, в свою чергу, є гіперонімами в межах певних сімейств сутнісних ознак) є «здатності» як набута властивість, або підхожість людини до певної діяльності. Дійсно, здатність працівника до реалізації функцій управління діяльністю підприємства залежить як від його знань та набутого досвіду, які підтверджені кваліфікаційно (професійні характеристики), так й від його здібностей, обумовлених особистісними якостями (індивідуальна характеристика), та поведінкових особливостей, які знаходять прояв у

прийнятому стилі лідерства і комунікацій в колективі (соціально-психологічна характеристика).

Обґрунтування гіперонімічного характеру сутнісної ознаки «здатність» як характеристики працівника по відношенню до інших дозволяє розглядати її як інтегральну сутнісну ознаку поняття «компетенція». Відповідно, поняття «компетенція управлінця» може бути визначено як якісна характеристика його здатностей до реалізації функцій управління, які визначаються як комбінація професійних, індивідуальних та соціально-психологічних характеристик.

Повертаючись до наданого визначення особистісного потенціалу управлінця (працівника системи управління підприємством), можемо поточнити його, використовуючи авторський варіант трактування поняття «компетенція». А саме, під особистісним потенціалом управлінця надалі будемо розуміти можливості ефективного здійснення працівником управлінської діяльності, зумовлені наявністю відповідних компетенцій. Відповідно, обумовлюючим чинником реалізації управлінського потенціалу системи управління підприємством як сукупності особистісних потенціалів управлінців є компетенції управлінського персоналу. Саме розвиток компетенцій управлінського персоналу є передумовою підвищення ефективності його діяльності та, як наслідок, розвитку потенціалу системи управління підприємством. Роль компетенцій працівників системи управління у забезпеченні розвитку потенціалу системи управління підприємством проілюстровано на рис. 1.



Рис. 1. Роль компетенцій працівників системи управління у забезпеченні розвитку потенціалу системи управління підприємством

Таким чином, обумовлюючим чинником реалізації управлінського потенціалу системи управління підприємством як сукупності особистісних потенціалів управлінців, є компетенції управлінського персоналу. Саме розвиток компетенцій управлінського персоналу є передумовою підвищення ефективності його діяльності та, як наслідок, розвитку загального потенціалу системи управління підприємством.

Література

1. Безрукова В. С. Основы духовной культуры (энциклопедический словарь педагога) / В. С. Безрукова. — Н. Новгород: НИМБ, 2000. — 627 с.
2. Википедия – свободная общедоступная многоязычная универсальная интернет-энциклопедия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http:// ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org).
3. Воронкова А.Е. Компетенція як ключовий концепт менеджменту знань працівників підприємства / А. Е. Воронкова, А. М. Гриньов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2012. — № 12 (182). — Ч. 1. — С. 65-72.
4. Калюжна Н. Г. Потенціал суб'єкта господарювання як загальнонаукова та філософська категорія / Н. Г. Калюжна // Інноваційна економіка. — 2010. — № 3 (22). — С. 87-92.
5. Калюжна Н. Г. Визначення елементного складу системи управління підприємством як передумова дослідження її потенціалу / Н. Г. Калюжна // Економічний аналіз. Зб. наук праць Тернопільського національного економічного університету. Вип. 10. Ч. 4. — Тернопіль: ТНЕУ, 2012. — С. 135–138.
6. Косырев В. Н. Личностный потенциал: теоретико-методологические и прикладные аспекты [Электронный ресурс] / В. Н. Косырев. — Режим доступа: <http://tsutmb.ru/nu/nauka/index.php/component/content/article/216-2011-08-08-07-09-59.html>.
7. Лукичева Л. И. Управление организацией : [учебн. пособ.] / Л. И. Лукичева. — М.: Омега-Л», 2004. — 360 с.
8. Макелвил В. Исследование компетенций / В. Макелвил. — М.: «Наука», 1982. — 123 с.
9. Методики для анализа личностного потенциала, оценки и развития компетенций [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://test4job.ru/faq/index.php?ELEMENT_ID=638.
10. Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент / Р. Пино. — СПб: Питер, 2001. — 150 с.
11. Семенов А. К. Основы менеджмента : [учебн.] / А. К. Семенов, В. И. Набоков . — 5-е изд., перераб. і доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. — 556 с.
12. Спенсер Лайл М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. — М.: НИРО, 2005. — 384 с.
13. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций / Томас А. Стюарт ; пер. с англ. — М.: Поколение, 2007. — 368 с.
14. Сучасний тлумачний словник української мови: 60 000 слів / [уклад. і гол. ред. В. В. Дубчінський]. — Х.: ВД "Школа", 2007. — 832 с.
15. Трейси Б. 100 абсолютных законов в бизнесе / Б. Трейси. — Минск: "Попурри", 2001. — 250 с.
16. Уидетт С. Практическое руководство по компетенции: как улучшить индивидуальную работу и работу организации в целом / С. Уидетт, С. Холлифорд ; пер. с англ. — М.: "Экзамен", 2003. — 345 с.

17. Уидетт С. Руководство по компетенциям / С. Уидетт, С. Холлифорд ; пер. с англ. — М.: НИРО, 2004. — 120 с.
18. Управление знаниями в корпорациях : [учебн. пособ.] / [Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блиникова]. — М.: Дело, 2006. — 304 с.
19. Управление организацией: Энциклопедический словарь / [ред. А. Г. Поршневу]. — М.: ВД "Школа", 2001. — 1350 с.
20. Хьюзлид Марк А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайн И. Беккер, Ричард В. Битти ; пер. с англ. — М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2007. — 432 с.
21. Hornby A. S. Oxford advanced Learning dictionary of current English / A. S. Hornby. — 7th Edition. — Oxford: Oxford University press, 2005. — P.307.
22. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" / D. C. McClelland // American Psychologist. — 1973. — Vol. 28. — pp. 1-14.

4.6. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

Мотивація робітників та стимулювання їх праці є однією з самих гострих проблем будь-якого підприємства як державного, так і приватного секторів економіки. Проблема мотивації людей до праці завжди була актуальною. Існує низка фундаментальних теорій мотивації праці: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, Д.Мак-Грегора, В.Врума та інші. Проте складність і неефективність застосування існуючих теорій у сучасних умовах господарювання вимагає пошуку нових підходів щодо мотивації праці.

У традиційному економічному суспільстві мотиви та стимули базуються на необхідності задоволення матеріальних потреб. Такий характер мотивації є адекватним функціонуванню індустріальних виробничих систем. Він забезпечує певну рівновагу між інтересами соціальних груп та поступовим прогресом матеріального виробництва.

В країнах з розвинутою економікою мотиваційний механізм різко змінюється під дією що найменше двох факторів:

- по-перше, зростання добробуту забезпечило такий рівень життя значної частини населення, що прагнення до удосконалення власної особистості стало домінувати в системі цінностей людини;
- по-друге, розвиток нових виробничих форм, що вимагають засвоєння все більшої кількості інформації, викликає потребу в постійному підвищенні рівня освіти, кваліфікації й перетворює цей процес в мету трудової діяльності.

Наслідком цих змін став перехід до якісно нового етапу соціально-економічного розвитку, а це викликає зміни і в мотивації будь-якої діяльності. Саме на цьому аспекті все більше акцентують увагу західні економісти і соціологи: Р. Арон, Г. Беккер, Д.Белл, П.Друкер та ін. Проте даний аспект трудової діяльності ще недостатньо досліджено у вітчизняній літературі. Аналіз умов господарювання постіндустріальних епох розглядався і вітчизняними економістами. Слід визначити роботи Д.Богині, О.Грішнкової, А. Чухна, А.Колота та інших. Але змінам у мотиваційному механізмі не приділяється достатньої уваги.

Разом з цим і у теоретико-методологічному обґрунтуванні формування мотиваційного механізму існує коло невирішених проблем. Відсутні наукові дослідження, в яких би комплексно розглядалися проблеми становлення мотиваційної системи. Саме це зумовлює необхідність пошуку нових підходів щодо мотивації у сучасних умовах та створення нової комплексної схеми механізму мотивації трудової діяльності.

Мотивація в період переходу України до економіки сталого розвитку є одним з найважливіших факторів, вміле використання якого може сприяти розв'язанню цілого комплексу соціально-економічних проблем, що існують у нашому суспільстві. Тому основною метою роботи є дослідження генезису і трансформації мотиваційного механізму в сучасній економіці України, виявлення його основних недоліків та визначення можливих шляхів їх подолання.

Проблема мотивації завжди була в центрі уваги вчених. Головні питання методології мотивації будь-якої діяльності:

- яким чином фактори становлення сучасної економічної системи впливають на мотиви та поведінку підприємців та працівників?

- яке значення відіграють зміни системи мотивації в сучасних економічних умовах?

Актуальність проблеми мотивації для України визначається низкою соціально-економічних показників, що відбивають процес занепаду економіки і негативне соціально-економічне становище країни. Як доведено практикою, організація і стимули – два головних елемента господарського механізму, що визначають або розвиток країни, або її занепад.

З нашої точки зору, одним із ключових чинників такого соціально-економічного становища в Україні є зруйнований механізм мотивації праці. Одним з проявів того є відхід від теорії трудової вартості, внаслідок чого людина не має відповідних стимулів до праці. Низький рівень мотиваційної компоненти праці у зв'язку з нерозвинутою інституціональною системою суспільства та з несприятливим податковим середовищем обумовлює низку негативних наслідків щодо подальшого економічного становища в Україні.

Можна констатувати, що трудова свідомість сьогодні характеризується відчуженням праці в суспільному виробництві. Внаслідок відчуження праці характерною стала трудова пасивність.

З метою обґрунтування сучасного механізму активізації мотивації праці потрібно визначити сутність низки теоретико-методологічних положень.

Механізм мотивації праці – діалектична сукупність взаємообумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів, важелів і чинників, а також методів і форм спонукання людей до праці, а також узгодження інтересів економічних суб'єктів певної територіальної цілісності, країни. Іншими словами – це складний комплекс економічних, соціальних, психологічних, моральних та інших чинників й інструментів, що є спонукальними мотивами до праці.

Цим механізмом можна керувати з метою підвищення його ефективності, чи навіть викликати до дії зовсім нові мотиви, які можуть з'явитися в наслідок зміни економічних умов тощо.

Особливістю мотиваційного механізму можна вважати специфіку його прояву в кожній економічній системі, його мобільність та змінність, що простежується на прикладі економіки України в умовах трансформації.

Розвиток соціально-орієнтованої економіки об'єктивно вимагає зростання ефективності діяльності учасників виробництва, тобто якості трудових відносин між ними. В Україні однією з основних проблем зниження такої якості стало послаблення мотивації трудової діяльності в першу чергу найманих працівників в результаті розвалу системи оплати праці як такої, а також внаслідок відхилення від концепції трудової вартості. Послаблення трудової мотивації негативно вплинуло на рівень свідомості більшої частини працівників, і з часом проявилось в байдужості їх до кінцевих результатів праці, у пасивному, безініціативному ставленні до виконання своїх трудових обов'язків. Наслідком цього стали зниження вартості робочої сили, неурегульованість, нецивілізованість ринку праці, зростання соціальної напруженості в суспільстві. Можна констатувати, що трудова свідомість сьогодні характеризується відчуженням праці в суспільному виробництві. Внаслідок відчуження праці характерною стала трудова пасивність.

Трудова пасивність, що отримала сьогодні широке розповсюдження, обумовлена недоліками господарського механізму. Але кардинальні зміни соціально-економічної системи країни призвели до радикальної трансформації умов проходження мотиваційних процесів. Старі механізми примусу до праці виявилися зруйнованими, а масова свідомість працівників виявилася не адаптованою до ринкових умов.

Виходячи із складної соціально-економічної ситуації, що склалась в Україні, вважаємо, що відродження престижності праці та її мотивації у всіх сферах життєдіяльності дасть змогу не лише подолати негативні моменти, а й сприятиме прискоренню розвитку національної економіки.

Незадовільне в цілому проявлення мотивації на державних і особливо на приватних підприємствах можна пояснити кризовими явищами в економіці країни, деформацією ціннісних орієнтацій у свідомості людей, труднощами формування системи мотивації в цілому і її елементів зокрема, особливостями праці на підприємствах та різноманітністю складу трудового колективу.

В науковій літературі існує безліч суперечностей щодо розуміння елементів мотиваційного механізму. Саме тому не має чіткого визначення самої мотивації як явища. У більшості наукових досліджень як минулого так і сучасного періоду, починаючи з XVII століття та фундаментальних розробок В.Петті та А.Сміта й до теперішнього часу мотивація розглядається як складовий елемент системи аналізу та розробки засобів стимулювання праці.

Виходячи з базисних підходів до проблеми можна виокремити дві наукові школи: одну, яка досліджує проблеми мотивації праці найманих працівників; другу, для якої об'єктом дослідження є мотивація трудової діяльності взагалі.

Еволюція дослідження трудової мотивації призвела до вживання серед науковців таких термінів, як „мотив”, „мотивація трудової діяльності”, „мотивація праці”, „мотивація персоналу” і таке інше.

„Мотив” у перекладі з латинського „movere” означає приводити до руху, штовхати. Тобто, мотив – це причина, що спонукає до певних дій, довід на користь чогось. Мотив є суб’єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії внаслідок трансформації зовнішнього фактору (стимулу). Ми розділяємо погляд, що першоджерелом мотиву є потреби.

Мотив – це трансформована й конкретизована потреба. На основі однієї потреби звичайно виникає ціла сукупність мотивів. З другого боку схожі мотиви можуть відповідати різним потребам. Звідси мотиви – це внутрішні усвідомлені або неусвідомлені спонукання людини до діяльності, пов’язаної з прагненням задовольнити свої потреби.

Мотив як внутрішнє прагнення людини необхідно відрізнити від зовнішніх прагнень – стимулів, тобто методів впливу на трудову поведінку робітників через їх мотивацію. Необхідно підкреслити, що мотиви завжди повинні відповідати стимулам (матеріальним і моральним), у крайньому разі, їх об’єктивізованій структурі.

Терміни “примус” та “мотивування” майже не висвітлені в літературі, але найкраще трактувати термін “примус” як зусилля над собою; зумовлена кимось або чимось необхідність діяти певним способом, незалежно від бажання, а термін “мотивування” як приведення мотивів, аргументів на користь чого-небудь [1, с. 205].

Еволюцію всієї сукупності теорій трудової мотивації умовно поділяють на вісім етапів, кожен із яких наповнював теорії новими чинниками, ускладнював мотиваційне поле. На перших чотирьох етапах розвитку теорії мотивації дослідники акцентують увагу на реакції людини на умови праці та її результати, визначають людину як соціальну істоту; пов’язують мотивацію зі стилем управління, із дією позитивних та негативних чинників на ефективність праці та її адекватність. П’ятий і шостий етапи пояснюють трудову мотивацію ієрархією потреб людей із урахуванням психологічних чинників. На сьомому етапі мотиваційні теорії орієнтують на досягнення групових цілей та завдань у рамках повноважень малих колективів. Останній, сучасний етап еволюції теорій трудової мотивації пов’язаний із факторами соціальної кар’єри та шляхами задоволення особистих потреб та амбіцій за законом зростання потреб [2, с. 25].

З точки зору визначення ролі мотивації в сучасних умовах, найбільш доцільним є побудова методології на базі процесуальних теорій мотивації. При цьому на особливу увагу заслуговують наукові дослідження таких учених-економістів і соціологів, як А.Здравомислов, В.Рогожина та В.Ядов, які виділили поруч з орієнтацією працівників на зміст праці та рівень заробітної плати мотивацію до підвищення кваліфікації; А.Ручка та Н.Сакада поруч з чинниками організації праці відокремили мотивацію працівників до можливості професійного зростання; В.Абрамов, В.Данюк та А.Колот чітко виділили у

формуванні мотивації саме ті чинники, які впливають на свідомість людини в процесі пошуку роботи – професійну підготовку та ціннісні пріоритети; Д.Богиня та М.Семикіна чітко акцентували саме ті види мотивації, що характерні для процесу пошуку роботи та обрання сфери праці прикладення – мотивацію зайнятості, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію розвитку конкурентоспроможності [3, с. 69-70]. На думку В.Тимохіна мотивація персоналу підприємства являє собою процес стимулювання співробітників до ефективного використання знань, навичок і вмінь у своїй діяльності за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів. При цьому слід розрізняти монетарні форми стимулювання, позбавлені цільового призначення, і соціальний пакет, використання якого мотивує співробітника до збереження свого місця роботи. Крім того, на соціальному пакеті підприємство отримує економію від ефекту масштабу і недовикористання благ [4, с. 74].

Таким чином, визначення ролі мотивації має два найважливіших аспекти:

- перший пов'язаний з самим процесом трудової діяльності працівників і є складовим елементом у системі аналізу та розвитку стимулювання як засобу до ефективної праці;

- другий пов'язаний з процесом пошуку прикладання праці особою та залежить від її здібностей, навичок, кваліфікації, тощо.

Виходячи з вищевикладеного саме другий аспект потребує більш детального вивчення як з точки зору розкриття ролі мотивації, так і з точки зору її значення в системі мотивації трудової діяльності робітників. Вважаємо, що за певних умов основу мотивації можуть становити як інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні очікування, так і адміністративні рішення, стимули.

На наш погляд, механізм мотивації праці це цілісний комплекс, до якого входять економічні, соціальні, психологічні, моральні засоби, що є спонукальними мотивами до праці. Цим механізмом можна управляти з метою підвищення його ефективності, чи навіть викликати до дії зовсім нові мотиви, які можуть з'явитися внаслідок зміни економічних умов тощо. До особливостей мотиваційного механізму можна віднести специфіку його прояву у кожній економічній системі, його мобільність та змінність, що простежується і на прикладі економіки України в умовах трансформації. Більшість вчених розробили схему мотиваційного механізму через потреби. Проте ця схема майже не конкретизує шляхи задоволення потреб, не відображає форми їх реалізації та процесу формування мотиву.

В економічному суспільстві абсолютна більшість моделей спонукаються зовнішніми утилітарними стимулами, що породжені необхідністю задоволення матеріальних потреб. Такий тип мотиваційного механізму є цілком адекватним функціонуванню індустріальних виробничих систем. Але аналіз більш складних суспільних відносин привів до висновку, що треба приймати до уваги також і чинники внутрішнього „неекономічного” характеру. Ще у 1946 році П.Друкер одним із перших почав вивчати ці елементи в рамках теорії управління [5].

Найповніше диференціація чинників мотиваційного механізму відображена Г.Дворовецькою і В.Махнорилімовим у схемі регулювання трудової

поведінки індивіда. На їхню думку мотиви поведінки працівника, як суб'єктивне ставлення до своїх вчинків формуються з огляду на такі чинники, як інтереси, тобто конкретний вираз усвідомлення потреб під впливом трудової мотивації [6].

В науковій думці наприкінці 70-х років найбільш популярною стало визначення Р. Інглегарда, який розділив чинники мотиваційного механізму на економічні та неекономічні, а систему мотивації в залежності від ступеню домінування тих чи інших, відповідно „матеріалістичною” та „постматеріалістичною” [7]. Вітчизняні науковці погоджуються з тим, що у формуванні мотиваційного механізму беруть участь як внутрішні, так і зовнішні чинники [8].

Внутрішня мотивація визначається складом та значимістю самої праці. Прикладом такої мотивації може бути прагнення до досягнень, до пізнання, до самовираження та самовдосконалення. Зовнішня мотивація виникає внаслідок впливу на людину ззовні, наприклад, через оплату праці, розпорядження, правила поведінки тощо.

Зовнішня мотивація може виступити у таких формах: адміністративній, економічній та соціально-психологічній. Адміністративна мотивація означає виконання певних дій за прямим наказом чи примусом. Економічна мотивація здійснюється через економічний стимул.

Будь-які трудові відносини неможливо здійснювати у ізоляції від зовнішнього середовища, тому необхідно враховувати механізм суспільної мотивації трудової діяльності.

Взаємозв'язок мотиваційних механізмів відбито у схемі комплексного мотиваційного механізму на рис. 1.

З метою проведення комплексного аналізу мотивації праці, на думку А. Чикуркової, необхідно, акцентувати увагу не лише на розрахунку зовнішньої позитивної мотивації, зовнішньої негативної мотивації та внутрішньої мотивації, але й сумарно оцінити психогенні та соціогенні потреби, силу окремих мотиваційних факторів і в цілому мотивацію праці персоналу. Проте, всі вищенаведені заходи слід здійснювати враховуючи стать, вік, професійно-кваліфікаційний рівень, досвід роботи, соціальний статус і сімейний стан кожного індивіда [9, с. 383].

Але, на нашу думку, абсолютно розділити внутрішню і зовнішню мотивацію в методологічному плані просто неможливо. Тому питання про співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації залишається відкритим і в сучасній теорії мотивації, хоча більшість вчених визнають, що вони різняться не тільки механізмом виникнення, але і самим процесом формування.

На практиці це питання може бути вирішеним при розгляді суб'єктів та об'єктів мотиваційного механізму. З нашої точки зору суб'єктом його є служба управління персоналом, яка виконує не тільки функції мотивації та стимулювання працівників, але й реалізує весь комплекс завдань, які стоять перед підприємством. Щодо об'єктів мотиваційного механізму, то в цій ролі виступає не тільки персонал підприємства, але й потенційні працівники – тобто трудові ресурси або робоча сила на ринку праці. І суб'єкт мотиваційного

механізму у цьому випадку повинен впливати не тільки на внутрішні об'єкти (найманих працівників), але й взаємодіяти із зовнішнім середовищем підприємства.

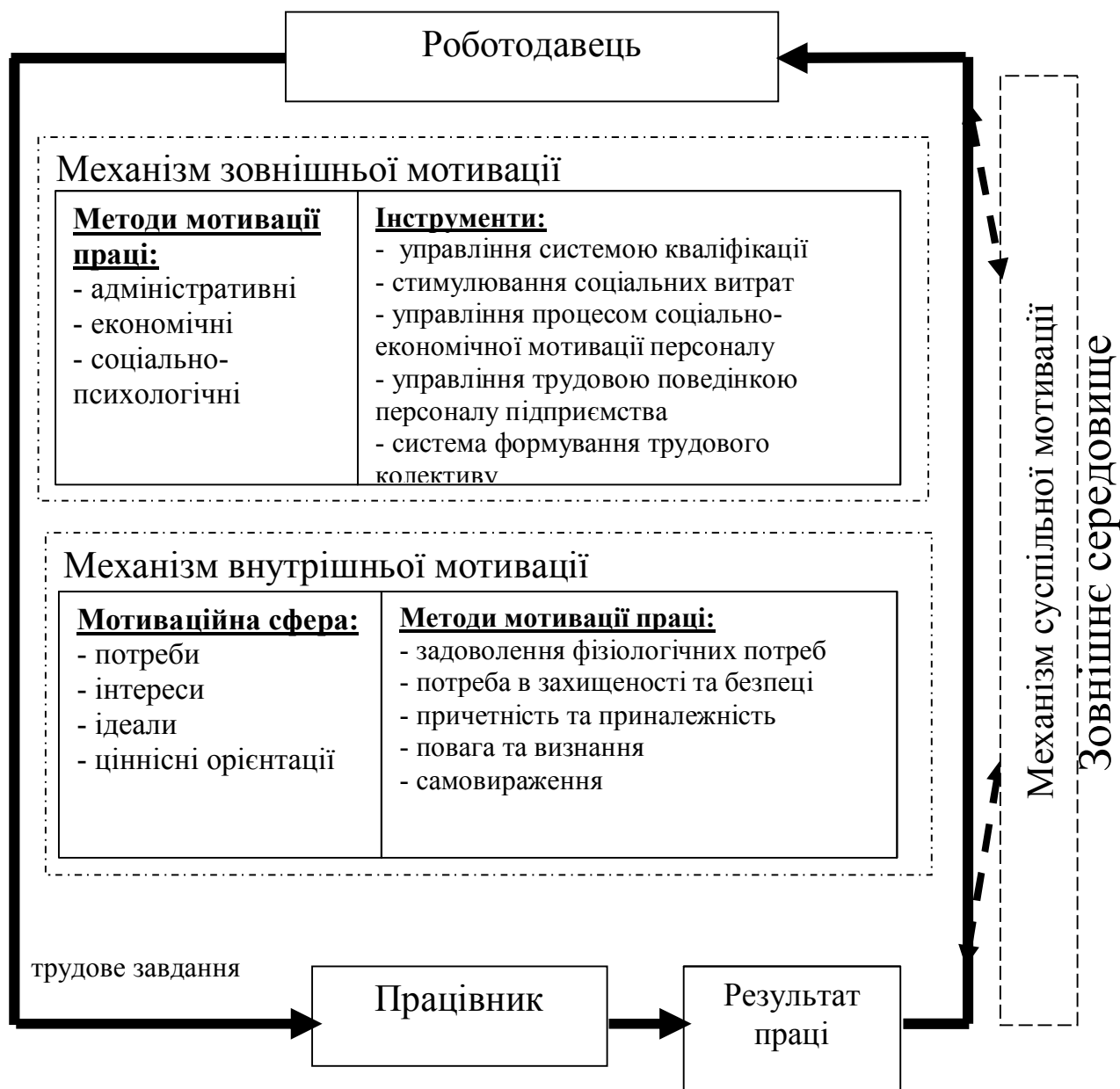


Рис. 1. Схема комплексного мотиваційного механізму трудової діяльності

Мотиваційний механізм формується під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних факторів протягом певного часу. При зміні економічної системи реформуванню повинна підлягати і система мотивації праці. Основним її завданням є стимулювання ефективності праці та покращення показників кількості, якості, інтенсивності, продуктивності праці. Одним з визначальних факторів, який вніс свої корективи у принципи формування мотиваційного механізму у сучасному промисловому виробництві є зміна відносин власності, а це обумовило й особливості організаційно-правових форм господарювання.

У функціональному аспекті мотиваційний механізм можна розуміти як вид організаційної діяльності з формування та реалізації поведінки працівників, мотивованої економічними інтересами. Тому, на наш погляд, мотиваційний механізм виступає у вигляді системи виробничих відносин, які виникають у процесі впливу на появу мотиву через поєднання заходів щодо з'ясування, формування потреб та стимулів задля досягнення певних цілей.

Незалежно від економічної системи мотиваційний механізм зберігає своє призначення – сприяння продуктивності праці. Форми мотивації праці змінюються в залежності від соціально-економічних умов їх функціонування. Це дає підстави стверджувати про припустимість застосування певних однакових методів, способів підвищення ефективності мотивації праці у різних економічних системах і про можливість використання як усталених, так і новітніх заходів щодо її організації.

Винятково важлива роль мотиваційного механізму у функціонуванні економіки обумовлена тим, що він має одночасно та однаково ефективно виконувати низку суспільно-значущих функцій. Функція мотиваційного механізму – це її призначення і роль як складової сфери практичної діяльності з узгодження і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудових відносин – найманих працівників і роботодавців.

Першорядне значення з основних фундаментальних функцій механізму мотивації трудової діяльності має відтворювальна функція. Намагання людини поліпшити свій добробут, задовольнити різні потреби спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості своєї робочої сили. За таких умов заробітна плата стає основною ланкою мотивації високоефективної праці. Тому особиста мотивація є дуже важливою і необхідною умовою якісного відтворення робочої сили. В цьому процесі відбувається оновлення робочої сили, при якому підвищення рівня знань і практичних навичок людей супроводжується розвитком можливостей реалізації їх трудового потенціалу. І якщо узагальнити економічні аспекти цього положення, то можна сказати, що в ньому відображено кінцеву результативність, а саме ефективність відтворювальних процесів.

Важливою і тісно пов'язаною з відтворювальною є стимулююча функція. Вона передбачає здійснення необхідного впливу на формування кваліфікованих робітників із відповідною системою ціннісних орієнтирів щодо економічної діяльності.

І значно пізніше це положення також відмічалось багатьма дослідниками, як вітчизняними, так і зарубіжними. „Становление постиндустриального общества, – писал В.Л. Иноземцев, – в течение нескольких десятилетий оставалось процессом, освещавшимся в социологической литературе в лучшем случае только с точки зрения его объективных компонентов – развития материальной базы, изменения характеристик рабочей силы, новой организации труда и т.д. Обычно его не рассматривали как сложное социально-психологическое явление, как трансформацию, затрагивающую не только условия жизни и деятельности человека, но и его внутреннюю сущность, изменяющую его интересы и цели, ценности и стремления» [10].

Мотиваційний механізм виконує ще й регулюючу функцію. Ця функція займає проміжне місце між відтворювальною і стимулюючою, виконуючи щодо них інтегруючу роль з метою досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців. Вона забезпечує узгодження економічних інтересів суб'єктів господарювання, сприяє формуванню і зміні системи пропорцій суспільного виробництва, в тому числі, щодо розподілу робочої сили. При цьому велике значення цієї функції полягає в забезпеченні відповідності між рівнем кваліфікації і професійної підготовки робітників, з одного боку, та рівнем техніки, технології, з іншого.

Відношення працівників до праці формується під впливом розуміння своєї трудової діяльності і вибору провідних мотивів у ставленні до неї. Через це усвідомлення своїх внутрішніх механізмів мотивація праці надає кожному можливість вибрати свою ефективну політику відносно праці і трудових відносин і відкриває дорогу до продуктивної праці. Це підтверджує той факт, що кожен працівник в змозі усвідомити свою роль на ринку праці, що буде досить значним фактором в його працевлаштуванні. Це теж один із напрямків прояву регулюючої функції мотиваційного механізму у сфері зайнятості працівників та співвідношення пропозиції і попиту на робочу силу.

Регулююча функція мотиваційного механізму також проявляється в налагодженні взаємодії між працівниками структурних підрозділів, стимулюванням їх праці, соціальним розвитком трудового колективу, юридичним забезпеченням трудових стосунків.

На підставі цього можна зробити висновок, що підвищення рівня життя створює передумови для становлення нової мотиваційної системи, в якій велике значення для людини має можливість залучення її до багатьох цінностей, накопичених цивілізацією.

Дослідження існуючих теорій і концепцій мотивації трудової діяльності та їхньої трансформації привели до висновку, що жодна з них не є безумовно панівною в сучасних українських умовах через суттєві відмінності в реальній економіці, а також металні відмінності у потребах свідомості, ціннісних орієнтирах, трудовій поведінці населення, соціальних очікуваннях, інтересах, стимулах тощо.

Існуюча недієздатна законодавча база, деформація трудових цінностей, значне погіршення трудового потенціалу, соціального захисту та зростаюча неадекватність ціни робочої сили – все це обумовлює необхідність науково-практичного переосмислення накопичених проблем трудової мотивації, знаходження дієвих її чинників і стимулів зосередження зусиль на усталення трудової мотивації, гармонійне поєднання внутрішнього, зовнішнього та суспільного механізмів мотивації праці, що дозволить використовувати комплексну схему мотиваційного механізму, потребують нових, сучасних підходів і зусиль для подолання сформованих в суспільстві деформацій масової свідомості щодо мотивації життєдіяльності взагалі і трудової мотивації зокрема.

Література

1. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку / І.В. Замула, К.В. Шиманська // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. - Випуск 2(20). – с. 201 – 211.
2. Дмитриченко Л.І. Еволюція трудової мотивації та її криза в українському суспільстві / Л.І. Дмитриченко, В.І. Якименко, О.М. Михайлова // Схід. – 2010. – №2. – С.24-27.
3. Гончаров В. Роль мотивації в системі управління персоналом / В.Гончаров, А. Черкасов // Схід. – 2008. – № 4. – С.70.
4. Тимохин В.Н. Модель управління мотивацією на промисловому підприємстві / В.Н. Тимохин, Я.В. Тимохина // Економічна кібернетика. – 2008. - №5-6 (53-54). – с. 72-77.
5. Druker P.P. Concert of the corporation New Brunswick (USA) – L (UK) 1996. – P. 248.
6. Дворовецька Г.В. Соціологія труда / Г.В.Дворовецька, В.П.Махнориллов. – К.: Вища школа, 1990. – С.90.
7. Унглегард Р. Культурний сдвиг в зеленому індустріальному суспільстві. Новая постиндустріальна волна на Заході. Антологія /Р.Унглегард – М.: Academia, 1999.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. 2-ое изд. испр. и доп. / Б.М.Генкин / М.:НОРМАИНФРА, 2000. – 412 с.
9. Чикуркова А.Д. Мотиваційний профіль як складова системи мотивації праці персоналу / А.Д. Чикуркова // Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). – 2012. - №2(18). - Том 1. – с. 379-388.
10. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: Учебное пособие для студентов вузов //В.Л.Иноземцев / – М.: Лотос, 2000. – С.1.

4.7. ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сучасна світова економічна криза виявила недоліки домінуючої ліберальної моделі управління економікою і активізувала пошук нових підходів, що знайшло теоретичне відображення у концепціях людського потенціалу, сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності. Цьому також сприяло усвідомлення того, що у сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств, галузей та національної економіки в цілому визначається насамперед якістю робочої сили, що дедалі більше перетворюється на визначальний чинник соціально-економічного розвитку. Якісні ознаки робочої сили тісно пов'язані з поняттям «людський потенціал» (від лат. *potentia* – сила), що являє собою сукупність природних здібностей, стану здоров'я, а також придбаних знань, професійних навичок, мотивацій до праці й розвитку, загальної культури, яка включає етичні цінності, знання та дотримання норм, правил, законів людського спілкування. Таким чином, людським потенціалом є людські здібності, які можуть бути використані в економічній та будь-якій іншій сфері суспільно корисної діяльності.

Поняття «людський потенціал» є ключовим у концепції людського розвитку, яка покладена в основу Програми розвитку ООН (ПРООН) і «стала одним з помітних досягнень людської цивілізації. На відміну від теорії людського капіталу, яка доводить економічну доцільність удосконалення людини саме як чинника виробництва, концепція людського розвитку виходить з первинної самоцінності розвитку людини, з того, що «виробництво існує заради розвитку людей, а не люди – заради розвитку виробництва» [1, С. 485].

Концепція людського розвитку стала відповіддю наукової думки на виклики глобалізації і тісно пов'язана з концепцією сталого розвитку, яка передбачає збалансованість економічної, соціальної й екологічної складових прогресу. Основоположною ідеєю концепції сталого розвитку є усвідомлення різниці між економічним зростанням, що спрямоване на збільшення кількісних показників, і розвитком, що розуміється як якісні зміни завдяки удосконаленню техніки, технологій, методів управління.

«Сталий розвиток передбачає інтегрування цілей високої якості життя, здоров'я та добробуту з соціальною справедливістю, забезпеченням здатності планети підтримувати життя у всьому її розмаїтті. Ці соціальні, економічні та екологічні цілі є взаємозалежними та такими, що взаємно підтримуються», – відзначається у міжнародному стандарті з корпоративної соціальної відповідальності ISO 26000 [2].

Економічна складова сталого розвитку полягає в оптимальному використанні обмежених ресурсів, скороченні марнотратного надспоживання та застосуванні природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій. *Соціальна складова* сталого розвитку орієнтована на досягнення стабільності, розвиток людського потенціалу, збереження соціальних і культурних систем, пом'якшення соціальної напруженості. Важливе місце у концепції сталого розвитку займають поняття “основних потреб”, що було визначене Міжнародною організацією праці ще в 70-ті роки ХХ століття і було спрямоване на необхідність задоволення життєво необхідних потреб бідної частини світу, та поняття “обмежень” марнотратного надспоживання «золотого мільярду». *Екологічна складова* сталого розвитку має забезпечувати стабільність біологічних і фізичних систем, передбачає охорону природи і ресурсозбереження шляхом економного використання природних ресурсів, запобігання забрудненню навколишнього середовища, організації екологічно безпечного виробництва.

Взаємозв'язок сталого і людського розвитку підтверджують результати досліджень світового і вітчизняного досвіду. Оцінка тісноти взаємозв'язку рейтингів країн за Індексом конкурентоспроможності (за методикою Всесвітнього Економічного Форуму) та Індексом людського розвитку (за методикою ООН) за допомогою парного коефіцієнта рангової кореляції Спірмена показала суттєве позитивне значення (0,853). Рейтинговий аналіз регіонів України за Індексом конкурентоспроможності та Індексом регіонального людського розвитку за вітчизняною методикою за 2010 р. показав, що у більшості регіонів відхилення є несуттєвим – у 11 регіонів із 20 воно не перевищує 3 пунктів. Розрахунок парного коефіцієнта рангової

кореляції для регіонів України (0,563) показав наявність значущого взаємозв'язку між людським розвитком регіонів та їх конкурентними позиціями [3, С. 354-355].

Цей висновок підтверджують також результати моніторингу сталого розвитку регіонів України, що здійснюється українським відділенням Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку за допомогою індексу сталого розвитку, методика якого розроблена Інститутом прикладного системного аналізу НАН України [4] і базується на системі показників за трьома складовими: економічною, екологічною та соціально-інституціональною.

Вважається, що основними складнощами просування України на шляху до людського і сталого розвитку є обмеженість ресурсів, гострота проблем, пов'язаних з перехідним періодом соціально-політичних і економічних перетворень, застарілі структура і низький технологічний рівень промисловості. Все це, безумовно, так, але основною перепорою сталому соціально-економічному розвитку України є, на наш погляд, брак соціальної відповідальності з боку державної влади, бізнесу і громадянського суспільства. Колишні керівники держави свідомо проводили необґрунтовану політику з реалізації неоліберальної стратегії трансформації економіки, яка включала «шокову терапію», прискорену приватизацію, лібералізацію фінансів і торгівлі. Новостворений клас підприємців не проявляв належної соціальної відповідальності – ринкові перетворення супроводжувалися скороченням соціальної діяльності підприємств, зниженням зарплати і затримками з її виплати, ліквідацією об'єктів соціальної інфраструктури, згортанням діяльності з розвитку людського потенціалу. У той же час світовий досвід переконливо свідчить, що нагромадження людського потенціалу і ефективне використання його для забезпечення сталого розвитку можливе лише за умови належного рівня соціальної відповідальності головних суб'єктів соціуму – держави, громадських і, насамперед, бізнесу, враховуючи його провідну роль у суспільстві в умовах ринкової економіки.

Виникнення і широке розповсюдження у ХХ столітті ідеї про соціальну відповідальність бізнесу було обумовлено не тільки і не стільки морально-етичними факторами, як це стверджується у багатьох публікаціях з цієї проблематики, але розвитком продуктивних сил і суспільних відносин, перетворенням людського капіталу у визначальний чинник виробництва, підвищенням вимог щодо його якості, а також боротьбою трудящих за свої права.

Ідея про соціальну відповідальність бізнесу розвивалася у гострої боротьбі з ліберально-монетаристськими ідеями «чистого ринку» і «мінімальної держави», концепцією «компанії власників» (shareholders company), згідно з якою головною і, по суті, єдиною метою корпорації є максимізація прибутку для збільшення капіталізації і виплати акціонерам високих дивідендів. Ліберали відстоюють мінімізацію оподаткування бізнесу як найважливіший засіб підвищення його конкурентоспроможності. Результатом реалізації подібних установок, що отримали назву «рейганоміка» і «тетчерізм», стало стримування

зростання зарплати, скорочення соціальних витрат і стимулювання попиту за допомогою кредитування і неконтрольованої емісії долару США, що насамкінець призвело до сучасної світової економічної кризи.

Отримавши широке розповсюдження, ідея про соціальну відповідальність бізнесу була визнана як принцип корпоративного управління, а зараз трансформується у концепцію, тобто цілісну систему наукових понять, принципів і методів реалізації. Теоретичною і методологічною основою концепції корпоративної соціальної відповідальності стали такі досягнення економічної й соціальної думки XX століття, як моделі соціальної правової держави і соціальної ринкової економіки, теорія людського капіталу, теорія соціального капіталу, концепції соціального партнерства, гідної праці, людського і сталого розвитку. Поширення КСВ обумовлено такими причинами:

- подальша концентрація і централізація капіталу, підвищення ролі в економіці і політиці корпорацій, насамперед транснаціональних;
- поширення загальної тенденції до соціалізації економіки;
- підвищення в економіці ролі соціальних факторів, насамперед людського і соціального капіталу;
- загострення протиріччя між суспільним характером економічної діяльності і приватним способом присвоєння;
- зростання соціальної напруги внаслідок посилення нерівності і бідності;
- загроза екологічної кризи;
- загострення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках;
- зростання ролі нематеріальних активів, таких як репутація і бренди.

Незважаючи на наявність досить великої кількості публікацій, присвячених цієї проблематиці, в наукових і ділових колах поки ще не склалося єдине розуміння цього поняття, оскільки підхід до нього залежить від вихідній позиції дослідників – ліберальної або соціально спрямованої. Прибічники першої вважають, що соціальна відповідальність бізнесу – це його суцього добровільна позиція, яка включає благодійність (що традиційно вважається свого роду індульгенцією за експлуатацію), турботу про охорону навколишнього середовища, патерналістське відношення до персоналу, діалог із зацікавленими сторонами (переважно через ЗМІ), соціальну звітність, яка часто нагадує саморекламу. Прибічники соціально спрямованої ринкової економіки, до яких належить і автор, виходять з того, що соціальна відповідальність бізнесу – це не тільки його добра воля, але основний обов'язок перед суспільством, який повинен виконуватися в інтересах суспільства чесно, постійно і у повному обсязі.

Загально признаного визначення корпоративної соціальної відповідальності поки ще немає, і ми запропонували таке:

корпоративна соціальна відповідальність – це спрямована на сталий розвиток активна соціальна позиція підприємства, що включає сумлінне виконання законодавства, стандартів і угод із соціального партнерства, а також добровільно прийнятих додаткових зобов'язань по задоволенню

економічних і соціальних потреб внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб, місцевих громад і суспільства у цілому [5, С. 114].

Основні напрями практичній діяльності з реалізації КСВ, на наш погляд, повинні полягати у наступному:

1. Удосконалення організації праці: забезпечення безпеки праці, підвищення рівня механізації й автоматизації, зниження питомої ваги важких і шкідливих робіт, поліпшення умов праці, зокрема санітарно-гігієнічних, ергономічних, психофізіологічних, побутових і естетичних.

2. Створення сприятливих умов для відтворення і розвитку людського капіталу та його раціонального використання, підвищення освітнього і культурно-технічного рівня працівників; підвищення мотивації праці; стимулювання засобами як матеріальної винагороди, так і морального заохочення ефективної праці, ініціативного і творчого відношення до справи, групової та індивідуальної відповідальності за результати спільної діяльності; підвищення життєвого рівня працівників та їх сімей, задоволення потреб у житлі та комфортних побутових умовах, товарах і необхідних послугах, повноцінне використання дозвілля.

3. Удосконалення соціально-трудових відносин, розвиток соціального партнерства, залучення працівників до участі у власності та управлінні підприємствами.

4. Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективах, підтримка оптимальних міжособистісних і міжгрупових зв'язків, сприяючих злагодженій і дружній роботі, розкриттю інтелектуальних можливостей і етичного потенціалу кожної особи, задоволеності спільною працею.

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності здійснюється на основі певних принципів – загальних, що походять від принципів раціонального управління, які були сформульовані ще класиками менеджменту, і специфічних, до яких ми відносимо такі:

- патріотизм – любов до Батьківщини, турбота про її долю і вірне служіння їй;
- гуманізм – визнання людини найвищою соціальною цінністю, а створення умов для її повноцінного життя, фізичного і духовного розвитку – найвищою ціллю економічної діяльності;
- духовність – вірність моральним цінностям та історичній спадщині народу;
- органічне поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічної збалансованості;
- інтеграція зусиль бізнесу, держави і громадянського суспільства, баланс їх інтересів і взаємна солідарна відповідальність щодо стану та перспектив сталого розвитку;
- законослухняність;
- добровільність прийняття і виконання додаткових соціальних зобов'язань, не передбачених законодавством;

- новаторство, різноманітність форм і методів реалізації;
- відвертість до діалогу із зацікавленими сторонами і громадськістю;
- прозорість і соціальна звітність

Незважаючи на несприятливі умови, які спричинила економічна криза, впровадження в Україні корпоративної соціальної відповідальності поступово просувається. Початок цьому процесу було покладено у 2006 р. ініціативою представництва ООН в Україні за приєднання підприємств до Глобального договору про соціальну відповідальність бізнесу (ГД ООН), якій підписали спочатку 36 підприємств і організацій, а зараз їх вже близько 150. Деякі з них приступили до публікації соціальних звітів згідно з рекомендаціями ГД ООН.

Створений за підтримки фонду USAID (США) Центр "Розвиток корпоративної соціальної відповідальності" з 2009 р. проводить Національний конкурс бізнес-кейсів з КСВ [6]. Відрадно, що поряд з філіями іноземних фірм кожен рік зростає число українських підприємств - учасників і призерів конкурсу, серед яких - ПАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» компанія Систем Капітал Менеджмент, ВАТ «Турбоатом», корпорація «Інтерпайп».

Однак загальний стан корпоративної соціальної відповідальності в Україні поки ще не відповідає вимогам сьогодення. Перш за все, звертає на себе увагу той факт, що серед українських учасників ГД ООН превалюють не виробничі організації та філії іноземних компаній. Проглядається також тенденція направити впровадження корпоративної соціальної відповідальності в неоліберальне русло у відповідності до пануючої інсайдерської моделі корпоративного управління, що знайшло відображення навіть у проекті концепції Національної стратегії розвитку соціальної відповідальності бізнесу, якій був розроблений робочою групою під егідою Комітету Верховної Ради України з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва [7]. Ініціатива з розробки цього проекту є відгуком на потребу розробки національної моделі корпоративної соціальної відповідальності. У цілому проект можна оцінити позитивно, прийняти за основу і продовжити роботу з доопрацювання, яку, на наш погляд, доцільно зосередити у Національній тристоронній соціально-економічній раді із запрошенням представників науки і громадськості. Було б правильним назвати документ «Українська модель корпоративної соціальної відповідальності» (нинішня назва «Проект концепції Національної стратегії» виглядає не зовсім коректно) і відзначити, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності має бути спрямоване на:

1. Впровадження Програми гідної праці, що передбачає продуктивну зайнятість, створення безпечних і сприятливих умови праці та її справедливу оплату, участь працівників у прибутках підприємств і управлінні, удосконалення соціально-трудова відносин.

2. Розвиток соціального партнерства на всіх рівнях – домагатися надання тристороннім угодам статусу нормативних актів, підвищувати їх значення у суспільному житті.

3. Розвиток людського і соціального капіталу, впроваджувати у ділову

практику відносини, засновані на чесності, взаємній довірі, високій моралі й етиці, підтримувати здоровий образ життя.

Досвід розвинених країн переконливо свідчить, що людський потенціал є могутнім чинником забезпечення сталого розвитку, досягти якого можливе лише при наявності належного рівня солідарної соціальної відповідальності бізнесу, держави і громадянського суспільства. В умовах же України – це останній шанс вивести країну із кризового становища. Однак це навряд чи станеться саме по собі, без їхньої наполегливої спільної праці.

Література

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 559 с.
2. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility [Електроний ресурс] / Режим доступу: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm
3. Новикова О.Ф., Амоша О.І., Антонюк В.П. та ін. Сталый розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: Моногр: НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 534 с.
4. Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку (СЦД-Україна): Аналіз сталого розвитку регіонів України [Електроний ресурс] / Режим доступу: // <http://wdc.org.ua/uk/services/ukraine-sd>
5. Лебедев І.В. Корпоративна соціальна відповідальність як передумова сталого розвитку // Вісник Донецького університету: Серія В: Економіка і право, 2011, № 2, С. 113 – 118.
6. Центр "Розвиток Корпоративної соціальної відповідальності": Національний конкурс бізнес-кейсів з КСВ [Електроний ресурс] / Режим доступу: // <http://www.csr-ukraine.org/peremojci.html>
7. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу [Електроний ресурс] / Режим доступу: // <http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu>

4.8. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА МЕТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ДЕРЖАВИ

Процеси глобалізації сучасного світу виступають каталізатором розвитку інтеграційної господарської діяльності на рівні суб'єктів господарювання, а зростаючий рівень міжнародної конкуренції змушує їх шукати шляхи об'єднання зусиль у боротьбі за виживання і досягнення більш високих ринкових позицій. Одним з основних елементів інституціоналізації ринкової економіки є розвиток корпоративного сектора. Досвід зарубіжних країн показує, що корпоративні структури, найчастіше акціонерні компанії, є основою сучасної економіки. Акціонерна форма господарювання виникає, перш за все, для того, щоб концентрувати розрізнені капітали з метою більш продуктивного застосування. Надалі на перший план у діяльності акціонерних товариств висувається мінімізація виробничих витрат в умовах недосконалої

конкуренції і максимально можлива реалізація переваг корпоративної організації бізнесу. Економічна реалізація акціонерної форми власності полягає в двох взаємозалежних процесах. По-перше, у розвитку відносин спільного привласнення умов виробництва, що виникають на основі об'єднання індивідуальних капіталів, а по-друге, у привласненні доходу як кінцевого результату корпоративного підприємства.

Посткризові явища в економіці України, в техногенній сфері, в культурі суспільства породжують ряд серйозних проблем: нестача фінансів, нестабільність зайнятості та доходів, відсутність політичної безпеки та безпеки для навколишнього середовища [1, с. 7]. На сучасному етапі розвитку суспільства розвиток корпоративних інститутів може бути використаний як для вирішення найважливіших економічних, соціальних, екологічних проблем, так і виступати загрозою національному суверенітету, поглинання національної економіки. Україна сьогодні поставила перед собою завдання сформувати якісно нове інституціональне середовище, яке сприятиме підприємницькій активності та економічному зростанню економіки на основі структурно-інноваційних перетворень і запровадженню механізмів соціально-ринкової економіки за умови подолання протиріч між державою і суб'єктами господарювання. Відбувається переосмислення теоретичних позицій з питання взаємодії між суб'єктами влади і власності, представників держави і бізнесу.

Численні випадки порушень нормальних взаємин між підприємствами і суспільством, корпораціями та їх акціонерами у всьому світі стали приводом до інтенсивного перегляду не тільки прикладних, але і фундаментальних принципів організації взаємин між власниками влади (акціонерами), власниками повноважень (менеджерами), власниками знань (представниками техноструктури підприємств) і власниками праці (працівниками). Існуючі варіанти теорії підприємства (фірми) як економічної системи не забезпечують розвиток методології корпоративного управління в напрямку більш ефективної роботи підприємств та економіки в цілому [2, с. 5].

Зазначене актуалізує питання розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Початок досліджень проблем КСВ бізнесу було порушено зарубіжними дослідниками і ведеться вже протягом більше 60 років. Перший етап вивчення корпоративної соціальної відповідальності ознаменовано з публікацією монографії американського дослідника Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», що вийшла в світ в 1953 р. Він характеризував визначення соціальної відповідальності бізнесмена, як лінії поведінки, бажаної з позицій цілей і цінностей суспільства. У своїх дослідженнях, які носили нормативний характер, Г. Боуен описує, що робити бізнесу, вказуючи на необхідність враховувати суспільні цінності і цілі.

До 70-х рр.. ХХ ст. вчені продовжували розробляти КСВ в рамках нормативного підходу. Своєрідною вищою точкою розвитку тлумачень КСВ наприкінці 70-х років стала модель А. Керолла, що запропонувала трактувати корпоративну соціальну відповідальність як «відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, запропонованим суспільством організації в даний період» [3, с. 500]. У 1991 р. автор надав цій моделі

закінчену форму, відповідно до якої КСВ являє собою багаторівневу відповідальність, яку можна подати у формі піраміди (Рисунок 1) [4]. Цінність даного підходу полягає в конкретизації абстрактного поняття відповідальності, представлення її у якості системи, що складається з взаємозв'язаних елементів.

Економічна відповідальність лежить в основі піраміди і безпосередньо визначається базовою функцією компанії на ринку як виробника товарів та послуг, які задовольняють потреби споживачів, і відповідно отримувати прибутки.

Правова (юридична) відповідальність – це необхідність бізнесу бути законослухняним в умовах ринкової економіки, відповідність його діяльності очікуванням суспільства, зафіксованих в правових нормах.

Етична відповідальність, у свою чергу, потребує від ділової практики співзвучності очікуванням суспільства, які не обумовлені в правових нормах, але засновані на нормах моралі, що існують.

Філантропічна відповідальність підштовхує компанію до участі в реалізації соціальних програм, спрямованих на підтримку та розвиток добробуту суспільства [5].



Рис. 1. Компоненти соціальної відповідальності корпорації [5]

Недоліки нормативного підходу усуваються на більш пізніх етапах. У другій половині 70-х рр.. виходять у світ роботи американських авторів Р. Акермана, В. Фредеріка, Дж. Поста, Л. Престона. Відмінною їх особливістю можна визнати підвищення уваги до практичної реалізації концепції КСВ, яка розглядається з позиції раціонального вибору, здійснюваного менеджером компанії. Цей етап відомий як корпоративна соціальна сприйнятливість. Результатом розвитку теорії КСВ в рамках корпоративної соціальної сприйнятливості стало формування інструментального підходу до взаємодії

між бізнесом і суспільством. При цьому були забуті досягнення першого етапу розвитку в рамках нормативного підходу, втрачено розуміння відповідальності бізнесу перед суспільством.

Наступним у розвитку КСВ етапом стала спроба створення комплексного підходу. На думку більшості дослідників, найбільш повно суті і цілям соціальної відповідальності бізнесу відповідає модель корпоративної соціальної діяльності, запропонована Д. Вуд. Американська дослідниця розглядає корпоративну соціальну відповідальність як тричастинний процес, який включає причини виникнення мотивації соціально орієнтованої поведінки бізнесу, способи його імплементації і результати дій.

Корпоративна соціальна відповідальність враховує інтереси багатьох стейкхолдерів. Для позначення всіх, на кого поширюється соціальна відповідальність, Р. Фрімен в 1984 році ввів в ужиток узагальнений термін стейкхолдерів (stakeholder). Цей термін часто перекладається як «зацікавлена сторона» і означає «особу або групу осіб, які мають певний інтерес в будь-яких діях організації». Стейкхолдер – це людина або організація, що має вплив на компанію або піддана її впливу. Західні дослідники поділяють стейкхолдерів на наступні основні категорії:

- групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, акціонери);
- менеджери, які керують ним;
- службовці, які працюють на підприємстві;
- економічні партнери (дана категорія включає як покупців і постачальників, так і інші економічні суб'єкти).

У кожного зі стейкхолдерів індивідуальні власні інтереси і потреби. Розрізняють внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. До перших відносяться працівники, акціонери, менеджери компанії, до других – профспілки, громадські організації, постачальники, кредитори і пр. В ідеалі суб'єкти господарювання повинні прагнути до балансу інтересів і потреб різних зацікавлених сторін.

Кожна з цих груп має різні інтереси і владні можливості, що буде впливати на рівень поставлених ними завдань. Влада стейкхолдерів визначає його здатність чинити вплив на суб'єкти господарювання. Інтерес стейкхолдерів визначається його бажанням впливати на організацію. Необхідно встановлювати більш широкі і прямі взаємозв'язки між стейкхолдерами на всіх рівнях. Тому всі можливі групи стейкхолдерів мають бути ідентифіковані, в тому числі державні організації. Досить докладний розгляд зв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю і фінансовими показниками, в яких зацікавлені інвестори, можна знайти в роботі Д. Хіла [6]. Дослідник визначає роль політик в рамках корпоративної соціальної відповідальності як передбачення і мінімізацію конфліктів між корпораціями та суспільством. Список вигод від програм в області корпоративної соціальної відповідальності, запропонований зазначеним науковцем, включає:

1. зниження ризику підприємницької діяльності;
2. зменшення рівня відходів;

3. поліпшення відносин з контролюючими органами;
4. створення і підтримку брэнда;
5. покращання людських відносин і продуктивності працівників;
6. зниження вартості капіталу.

Протягом останніх 20 років інтерес управлінців до питання впливу на зацікавлені групи посилюється, розробляються інструменти виміру репутації, методики для вивчення впливу зацікавлених груп на компанію, способи управління відносинами з ними. Деякі фахівці вважають, що час поділу корпоративних комунікацій з навколишнім світом на рекламу і PR вже пройшло: сьогодні лідерами ринку стають ті організації, які проводять політику єдиної системної комунікації з усіма зацікавленими групами.

Європейська Комісія розглядає соціальну відповідальність бізнесу як частину внеску в сталий розвиток та Стратегію європейського економічного зростання і зайнятості, оскільки СВБ сприяє досягненню різноманітних цілей, зокрема, суспільної згуртованості, економічної конкурентоспроможності та більш раціонального використання природних ресурсів. Необхідність подолання наслідків сучасної фінансово-економічної кризи також висунула завдання підвищення соціальної відповідальності українського бізнесу в число пріоритетних, що обумовлено нестачею ресурсів бюджету для проведення повноцінної соціальної політики та об'єктивно високою роллю корпоративних структур у розвитку національної економіки. Цей вплив може бути економічним, екологічним і соціальним. Прогресивні компанії сьогодні вже розробили свої стратегії з КСВ, затвердили структуру управління КСВ, та готують нефінансові звіти, в яких звітують про свій вплив на суспільство. Такі звіти все більше вимагають інвестори, акціонери, співробітники та суспільство.

Підвищений інтерес до проблеми вибору форми корпоративного управління, способів формування сучасної її моделі обумовлений низькою ефективністю функціонування української економіки, заснованої на нерозвиненій системі корпоративного управління. Дослідження механізмів акумулювання та розміщення капіталу, мотивації діяльності фірм в цілому і окремих працівників, ступеня ринкової саморегуляції компаній відносяться до визначальних факторів, які входять в оцінку ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Провідні дослідники проблем корпоративної соціальної відповідальності Р. Гріффін, М. Пастей виділяють чотири позиції, які може зайняти компанія по відношенню до соціально відповідальної поведінки:

- обструкціоністська позиція (мінімальні зусилля компаній на вирішення соціальних проблем);
- оборонна позиція (соціальна відповідальність бізнесу не виходить за законодавчо встановлені норми);
- позиція пристосування (виконання компанією правових та етичних вимог, а також додаткових дій щодо вирішення соціальних проблем);
- активна позиція (компанії демонструють високу ступінь соціальної активності).

Вивчення та аналіз сучасних тенденцій розвитку корпоративного сектора в Україні вказує на концентрацію акціонерної власності в руках представників окремих фінансово-промислових груп, на домінування у фінансовому секторі банків з переважною часткою іноземного капіталу, а також на залучення і використання державою великих позикових коштів корпоративного сектору.

Важливим етапом розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні стала підготовка у 2003 р. Кодексу честі добropорядного виробника України, який передбачає добровільне прийняття підприємствами високих соціальних зобов'язань. Кодекс було схвалено Клубом лідерів якості України та підтримано рядом суспільних об'єднань і державних установ.

За результатами опитування, проведеного Українською маркетинговою групою для Офісу координатора систем ООН в Україні, 77,8% із 1221 опитаних керівників вітчизняних підприємств стверджують, що введення соціально-відповідальної діяльності сприяє покращенню репутації та формує позитивний імідж. Друге місце (57,2% опитаних) серед позитивних ефектів корпоративної соціальної відповідальності належить перевазі серед конкурентів. Третє місце (47,7% опитаних) займає покращення фінансових показників. Четверте місце (40,8% опитаних) – розширення ринку збуту та знаходження нових ніш [7].

У відповідності до одного з наймасштабніших досліджень споживчих переваг, проведеного Cone/Roper, 78 % респондентів заявили, що з більшою ймовірністю куплять товар, який асоціюється з небайдужою для них соціальною ініціативою, а 66% задля підтримки такої ініціативи готові змінити думку щодо «свого» бренда.

- З 1998 року Nestle знизила споживання води на виробництві на 28%.
- Клуб «Володарки харчування Nestle» популяризує принципи здорового харчування і передає досвід домоводства жінкам у Нігерії та Гані.
- Nestle проводить програму «Здоровий спосіб життя на робочому місці» по всьому світу.
- Компанія McDonald's проводить фінансування так званих Будинків Рональда МакДональда – безкоштовне житло для членів сімей хворих дітей, що приїждять на лікування в спеціалізовані клініки. На початок 2000 року таких закладів було вже 168 у 12 країнах.
- Комп'ютерний гігант «ІВМ» зекономив 17,8 млн. доларів завдяки програмі із заощадження електроенергії.

На сучасному етапі розвитку національної економіки перед суб'єктами ринку вимагається дотримання наступних принципів корпоративної соціальної відповідальності: довіра, соціальна справедливість, відкритість, прозорість. Абсолютно всі організації зобов'язані думати про благо суспільства і направляти свої зусилля на вирішення екологічних проблем. Суб'єкти господарювання повинні проводити політику постійної та продуманої соціальної активності. КСВ «під тиском» спричинить лише негативні результати, які також можуть сильно зашкодити репутації компанії. Стратегія

КСВ повинна бути узгодженою, всі проекти підпорядковані загальній меті та пов'язані з основною бізнес-ідеєю.

Управління соціальною відповідальністю суб'єктів господарювання зводиться до наступних критеріїв:

- регулювання правової та етичної відповідності; регулювання неформальних аспектів соціальної відповідальності (керівництво компанією та корпоративна культура);

- оцінка зусиль компанії, спрямованих на підвищення її відповідальності перед суспільством.

У рамках моделі корпоративного стратегії соціально відповідальні напрями діяльності розглядаються як ресурси підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності. При цьому ключова проблема дискусії навколо КСВ - оцінка тих дивідендів, які дана стратегія приносить (або може принести) компанії. До потенційних сфер віддачі прийнято відносити: формування репутації компанії; управління ризиками; роботу з персоналом (при наймі та підтриманні трудової мотивації); забезпечення каналів доступу до капіталу; навчання та запровадження інноваційних практик; позиціонування на ринку; ефективний менеджмент. Вищою формою соціальної відповідальності бізнесу є включення його в систему соціального партнерства. Під соціальним партнерством слід розуміти механізм налагодження і підтримки конструктивної взаємодії влади, бізнесу і населення, спрямованого на вирішення суспільно значущих проблем у соціальній, економічній та екологічній сферах.

Приймаючи рішення про прийняття тієї чи іншої відповідальності, компанії важливо не тільки виявити найбільш значимі соціальні запити зацікавлених груп, але і провести аналіз можливостей їх реалізації, аналіз витрат на їх реалізацію та можливих вигод від соціальних інвестицій. На цьому етапі, також важливо, вивчити можливість об'єднання зусиль у реалізації тих чи інших соціальних проектів з іншими компаніями або некомерційними організаціями. Відповідальність компанії може бути як індивідуальною, так і колективною. Останнє має велике значення тому, що реалізація зобов'язань компанією може в одних випадках забезпечити їй конкурентну перевагу (так зване новаторське перевага), а в інших – поставити її в не вигідне положення в порівнянні з компаніями конкурентами.

В умовах мінливого бізнес середовища та негативних тенденції в економіці кожен суб'єкт господарювання повинні розробляти стратегію власного розвитку. Цілі і завдання корпорації є сумісною ланкою між стратегічним і оперативним плануванням. Беручи формулювання місії компанії в якості основного принципу, її керівництво визначає конкретні завдання і цілі, які є результатом таких виконання місії компанії. Задачі повинні бути засновані на ключових показниках інтересів основних стейкхолдерів організації. Найчастіше відокремлюють завдання корпорації на дві категорії:

1. виробничі завдання, які мають кількісне вираження і є вимірними індикаторами успіху;

2. завдання вдосконалення, традиційно орієнтовані на проект, що зазвичай вимагає одного або двох років для їх вирішення.

Інвестори зацікавлені в отриманні прибутку на вкладений капітал, в безпеці капіталовкладень і загальної цілісності компанії. Піддаються кількісному вираженню показники даної групи включають доходи у розрахунку на акцію, прибуток на інвестований капітал, загальну суму прибутку, розмір дивідендів на акцію, дивідендний дохід, коефіцієнт дивідендної прибутку до балансової вартості акції, коефіцієнт відношення позикового капіталу до власного, а також ступінь покриття потоку грошових коштів.

Споживачі прагнуть до отримання надійних послуг, розумної вартості, безпеки, якості, швидкості обслуговування. При оцінці подібної діяльності треба враховувати збитки внаслідок нещасних випадків, пов'язаних з порушенням техніки безпеки, з сегментацією ринкової частки і скаргами клієнтів.

Співробітники прагнуть до стабільності, справедливую оплату праці, задоволеності роботою, а також до двостороннього зв'язку з керівництвом. Вони оцінюють продуктивність, беручи до уваги плинність кадрів, кількість і серйозність скарг, результати аналізу заробітної плати робітників і службовців, а також рівні можливості зайнятості.

У більшості корпоративних установ у рамках внутрішньої соціальної політики прийняті пенсійні плани, змістовні соціальні пакети, що об'єктивно знімає частину навантаження на державний бюджет. В умовах скорочення або стабілізації соціальних бюджетів компаній завдяки механізмам соціального партнерства можливо вносити своєчасні зміни в затверджені раніше плани державного розвитку (можливо, з переадресацією бюджетних коштів) для пом'якшення соціальної ситуації в державі. Корпорації, стратегією яких є дострокове успішне функціонування на ринку, не можуть нехтувати заходами щодо соціальної відповідальності. Навпаки вони намагаються створити собі імідж соціально-відповідальних суб'єктів господарювання. Корпоративна соціальна відповідальність полягає в тому, що компанії намагаються виправдати очікування суспільства відповідно до виготовляємої продукції або послуг і одночасно формують високі суспільні стандарти, вносячи, таким чином, внесок у підвищення якості та рівня життя в державі.

Забезпечення економічного зростання, соціального прогресу, високих стандартів життєзабезпечення та підвищення якості життя громадян як стратегічної мети суспільного розвитку пов'язується з процесами всебічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність перетворюється в стратегічну мету, переходу до ідеології соціальних інвестицій, що відповідають довгостроковим інтересам, як держави, так і суб'єктів господарювання.

Література

1. Благов Ю. Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю. Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер.8., Вып. 2. – С. 3–24.
2. Клейнер Г.Б. Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении. – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – 59 с.
3. Carroll A. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance / A. Carroll // Academy of Management Review. – 1979. – Vol. 4. N. 4. – P. 497-505.
4. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // Business Horizons. – 1991. – Vol. 34, N 4. – P. 39–48.
5. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю.Е. Благов // Российский журнал менеджмента. –2004. – № 3. – С. 18-20.
6. Neal Geoffrey, Paul Garret Corporate Social Responsibility // An Economic and Financial Framework, 2004.
7. Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати опитування [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://brc.undp.org/img/publications/ua_wdp_src_csrb05.pdf.

4.9. ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Особливого значення в сучасних умовах функціонування підприємств набуває проблема мотивації праці робітників, що спонукає робітників до більш ефективної діяльності. Проблеми мотивації праці розглядались такими закордонними та вітчизняними вченими як Д. Макгрегор, А.Маслоу, Л. Портер, Ф.Тейлор, Д.Богиня, Б.Генкін, Безтелесна Л., О.Докучаєв, А.Єськов, А.Колот, М. Семикіна, І.Тимошенко, Е.Уткін, С.Шапіро, Шатохіна М., Смирнова І., Гунченко М. та іншими дослідниками [1], [2], [3], [4], [5], [6]. Проте, значна частина теоретичних здобутків вимагає переосмислення існуючих концепцій мотивації праці, а також розробки ефективного інструментарію проведення діагностики системи мотивації на підприємстві.

На сьогоднішній момент часу мотивація повинна бути направлена не тільки на підвищення продуктивності праці, але й на підвищення творчої активності, підвищення якості праці та ініціативності. Для оцінки ефективності системи мотивації праці необхідно проводити діагностику стану мотивації праці.

Головною метою формування і функціонування системи мотивації праці персоналу є забезпечення досягнення цілей організації за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу за допомогою ефективної і стійкої мотивації, що формується на основі комплексного стимулювання, яке є предметом інтересу для всіх груп персоналу підприємства. В першу чергу це винагорода людей у відповідності з їх цінністю для підприємства, що вимірюється з урахуванням їх поточного і потенційного вкладу в результати діяльності підприємства. Це означає визнання того, що

люди мають власні потреби і цілі, що підприємство може розвиватись тільки в тому випадку, якщо винагорода і закладені в її основу стимули будуть відповідати по соціальним, психологічним і професійним характеристикам персоналу підприємства.

Головна мета системи мотивації стосовно персоналу підприємства може бути диференційована на наступні підцілі:

- залучення персоналу в організацію. Система стимулювання праці повинна бути конкурентоспроможною для того, щоб ефективно залучати ті категорії спеціалістів, які необхідні для успішної роботи;
- збереження співробітників підприємства. Якщо співробітники не можуть отримати від підприємства того рівня оплати праці і соціальних гарантій, які можуть бути запропоновані іншими організаціями, це призводить до відтоку кадрів з підприємства. При цьому підприємство залишають в першу чергу найбільш кваліфіковані робітники;
- стимулювання продуктивності. Система компенсацій, що використовується підприємством, покликана підтримувати високу зацікавленість робітників в досягненні показників, що відповідають вимогам підприємства;
- справедлива оцінка трудового вкладу робітників. Рівень оплати і наданих робітнику пільг повинен адекватно відображати той вклад, який він вносить в роботу свого підрозділу і підприємства в цілому;
- ефективний розвиток бізнесу. Затрати підприємства на систему мотивації не повинні бути надмірно високими, що може негативно вплинути на успіх реалізації намічених цілей. В той же час зниження рівня заробітної плати чи зменшення витрат на соціальний пакет, що пропонується співробітникам, здатні призвести до послаблення кадрового потенціалу і підприємства в цілому;
- оптимальне співвідношення витрат на матеріальне стимулювання і на заходи соціального захисту. Це співвідношення визначається головним чином двома факторами: тим, що пропонують своїм співробітникам основні конкуренти, і фінансовими можливостями підприємства.

Цілі системи мотивації персоналу підприємства досягаються за допомогою реалізації наступних основних задач:

- розвитку корпоративної культури, що виражається в продуктивній діловій поведінці як по відношенню до зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства;
- підведення фундаменту під організаційні цінності, які стосуються виконання командної роботи і якості діяльності підприємства в цілому;
- забезпечення правильного складу і рівней стимулювання у відповідності до корпоративної культури, потреб бізнесу і потреб персоналу;
- зв'язку стратегії, політики і процедур стимулювання з впровадженням інновацій, розвитком і прагненням до певних переваг;
- розвитку жорсткої орієнтації на досягнення високого рівня ефективності всього підприємства;
- орієнтація на ті типи поведінки, які будуть винагороджені.

При розробці системи мотивації персоналу керівництво підприємства повинне враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної

організаційної стратегії, політики підприємства. Виходячи зі стратегії розвитку організації, формується стратегія мотивації і стимулювання праці персоналу.

Стратегія визначає направленість системи мотивації, яка необхідна для забезпечення безперервності залучення, мотивації і збереження відповідальних і компетентних кадрів, які необхідні для виконання місії і інших цілей підприємства. Ці стратегії направлені на рішення довгострокових проблем, які стосуються того, як необхідно винагороджувати робітників. Вони являють собою основу для рішення того, як система мотивації праці може сприяти досягненню цілей підприємства і як необхідно проектувати і управляти цією системою.

Технологія формування системи мотивації праці припускає послідовність дій по підготовці, розробці і впровадженню даної системи в систему управління персоналом організації. Етапи проведення діагностики мотивації праці представлені на рис. 1.



Рис. 1. Етапи проведення діагностики мотивації праці

Метою діагностики є отримання інформації про її недоліки, можливості вдосконалення і цілісного формування, починаючи від розробки політики мотивації і стимулювання до визначення форм і систем оплати праці.

Мотиви, що безпосередньо витікають з процесу трудової діяльності людини, можна в загальному вигляді охарактеризувати як задоволення, що отримується в процесі праці.

В даному випадку мотивація складається за рахунок створення сприятливих умов праці, нарощування креативності і різноманітності змісту праці, сприятливих режимів праці і відпочинку, зниження фізичних навантажень. Всі ці стимули повинні відповідати мотивам і сприяти отриманню задоволеності від праці.

Мотиви, що безпосередньо пов'язані з організацією, її функціонуванням, головним чином, виражаються в групі соціальних потреб, до яких відносяться самореалізація, досягнення, визнання тощо. Ці мотиви пов'язані з наступними стимулами: планування кар'єри, різноманіття соціально-психологічних і статусних позицій, створення оргструктур, що забезпечують розвиток активності персоналу.

Такого роду стимули в значній мірі орієнтовані на загальний і професійний розвиток персоналу і створюють стійку і довготривалу єдність між організаційними цінностями і особистісними мотивами персоналу.

Стимули і мотиви засновані на матеріальних стимулах і первісних мотивах. Тобто ця мотивація орієнтована на задоволення потреб, які повністю засновуються на матеріальних ресурсах.

На українських підприємствах реального сектору економіки, головним чином діють матеріальні стимули: заробітна плата і премії. Морально-психологічні стимули майже втратили свою значущість. Безперечно, недостатність стимулів пояснюється складним економічним становищем, нестачею ресурсів для стимулювання. З іншого боку, нестача стимулів не дозволяє побудувати механізми мотивації праці, що спираються на весь спектр мотивів робітників. Стимули, що використовуються, активізують лише ті мотиви, які пов'язані із забезпеченням життєдіяльності людини, тобто із самими простими потребами. Цьому також сприяє інфляція і постійне здороження життя. Які, зі свого боку, вилучають з числа актуальних мотиви, що орієнтовані, в першу чергу, на розвиток і духовну складову життя людини поза підприємством.

Для підвищення ефективності впровадження системи мотивації праці необхідне обов'язкове проведення її діагностики. Першій напрям діагностики полягає в проведенні моніторингу ринку праці і позиціонуванні організації на ринку праці. Ринок праці відрізняється високою рухливістю, тому сучасним організаціям слід здійснювати його моніторинг з періодичністю один - двічі на рік.

Основне завдання моніторингу ринку праці – отримати статистично достовірні дані про середню заробітну плату фахівців з конкретних посад, рівень і динаміку оплати праці, витратах працедавця на робочу силу. Ці дані повинні враховувати галузеву і регіональну специфіку, матеріальні очікування претендентів, розміри і структуру соціальних пакетів, пропонованих організаціями -конкурентами. Крім того, результати аналізу допомагають дізнатися, які вимоги пред'являють працедавці до освіти, кваліфікації і досвіду роботи претендентів. Також результати моніторингу дозволяють визначити, як співвідносяться попит і пропозиція по конкретних спеціальностях, галузях і регіонах, відстежити сезонність і динаміку зміни попиту/пропозиції. Аналіз ринку праці вирішує питання зовнішньої порівнянності аналогічних робочих місць (посад).

Другий напрям діагностики існуючої в організації системи мотивації і стимулювання праці персоналу полягає в діагностиці існуючих в організації методів, форм і елементів мотивації і стимулювання, які, передусім, націлені на визначення дієвості і ефективності існуючої системи мотивації і стимулювання праці.

В результаті діагностики необхідно оцінити, які елементи системи мотивації і стимулювання існують і ефективно працюють, а які відсутні або не працюють. Крім того, необхідно встановити взаємозв'язок між усіма

елементами системи. Аналіз стану системи мотивації і стимулювання праці персоналу в організації необхідно проводити в розрізі певних груп показників.

1. Показники, що пов'язані зі стратегією організації: наявність стратегії, цілей і політики по управлінню персоналом, її зв'язок зі стратегією організації; наявність стратегії, цілей і політики в області мотивації, її зв'язок зі стратегією по управлінню персоналом; наявність формалізованої і регламентованої системи мотивації, наявність бюджету на персонал і бюджету коштів на оплату праці.

2. Показники, що характеризують стан оплати праці на досліджуваному підприємстві: регламентовані принципи і механізм формування системи посадових окладів (тарифної системи); регламентовані принципи і процедура призначення і зміни грейду, посади, окладів; наявність формалізованих важелів регулювання оплати праці (в цілому по підприємству і по окремим професіям) з урахуванням конкурентоспроможності і стану попиту на ринку праці; наявність зв'язку оплати праці з результатами оцінки співробітників; наявність і якісний стан системи надбавок і пільг; співвідношення між різними частинами оплати праці; наявність і якість основних нормативних документів по оплаті праці.

3. Показники, що характеризують стан преміальної системи: механізм формування фонду преміювання; наявність чіткої і зрозумілої для співробітників системи оцінки результатів праці, яка повинна бути базою для нарахування змінної частини заробітної плати; необхідне різноманіття видів преміювання; диференціація преміювання по категоріям, структура преміювання за видами премій і частоті виплат; категорії співробітників, що підлягають преміюванню; наявність об'єктивних і формалізованих критеріїв змінної частини оплати праці (цілі, ключові показники ефективності діяльності, квоти) по категоріям співробітників; наявність оцінного листа у співробітників; наявність шкали преміювання; частота виплат премій; наявність основних нормативних документів по системі преміювання.

4. Показники, що характеризують систему пільг і компенсацій (соціального пакету): ступінь диференціації системи додаткових пільг і компенсацій по категоріям персоналу; ступінь диференціації системи додаткових пільг в залежності від цілей – заохочення тривалої роботи на підприємстві, залучення і утримання високопрофесійних співробітників, стимулювання продуктивності праці, покращення фізичного і фінансового стану співробітників, створення позитивної суспільної думки про підприємство; наявність формалізованих і регламентованих принципів побудови системи додаткових пільг – усім співробітникам, в залежності від результатів атестації. В залежності від строку роботи в компанії, після успішного пройденого випробувального терміну, в залежності від розряду (грейду) посади, в залежності від кваліфікації співробітника, фіксована чи гнучка система пільг; різноманітність соціального пакету, включення в нього таких пільг як медичне та інше страхування (враховуючи страхування членів родини), оплата харчування і проїзду до місця роботи, оплата членства в спортивних клубах, оплата відпочинку, оплата житла, оплата навчання, оплата мобільних засобів зв'язку, автомобіль з персональним водієм (для керівників), кредитування

співробітників, надання грошових позичок; наявність формалізованих правил розподілу додаткової винагороди між конкретними співробітниками і доведення до них принципів такого розподілу.

5. Показники, що характеризують систему нематеріального стимулювання: наявність програми визнання досягнень співробітників, структура системи нематеріального стимулювання по категоріям, принципи формування системи нематеріального стимулювання, наявність програми навчання в якості пільг і нематеріальної мотивації, наявність системи оцінки персоналу як фактора мотивації, оцінка корпоративної культури, її норм і цінностей з точки зору мотивації і оплати праці персоналу; наявність нормативних документів по нематеріальному стимулюванню.

Третій напрям діагностики системи мотивації і стимулювання праці – аналіз мотивації працівників організації з метою дослідження мотиваційної структури і задоволеності персоналу.

Основна мета аналізу мотивації праці - виявлення провідних мотивів трудової діяльності, відношення до праці залежно від змісту праці, рівня потреб працівників та інших чинників мотивації трудової діяльності, аналіз стимулів на предмет їх відповідності потребам працівників.

Технологічно аналіз мотивації трудової діяльності - це процедура збору, накопичення і систематизації фактичного матеріалу, який дозволяє охарактеризувати стан проблем в області мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу і є базою для вдосконалення і інновацій в цій області.

Таким чином, здійснення реформ в Україні неможливе без формування нових адекватних ринковим умовам механізмів мотивації праці робітників сучасних підприємств. Розроблений автором алгоритм діагностики системи мотивації праці, який полягає в проведенні моніторингу ринку праці і позиціонуванні підприємства на ринку праці, діагностиці існуючих методів, форм і елементів мотивації, діагностики мотивації робітників підприємств з метою дослідження мотиваційної структури і задоволеності працею, дозволяє підвищити ефективність формування системи мотивації праці на підприємстві.

Література

1. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників/ Л.Безтелесна, Г.Міщук, С.Мартинюк// Україна: аспекти праці. – 2006. -№1.- С.42-48.
2. Гунченко М.В. Основні принципи побудови та функціональний розподіл моделі мотивації праці / М.В. Гунченко // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. – 2003. – №4. – С.71–75.
3. Еськов А.Л. Повышение эффективности мотивации работников на основе усиления ее связи с конечными результатами труда/ А.Л. Еськов, И.И. Симакова// Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна. Економічна серія.-2005.-Вип.663.-С.73-76.
4. Докучаєв О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства/ О.А. Докучаєв// Економіка і держава.-2006.-№8.-С.79-81.
5. Смирнова І.І. Вплив стимулювання праці на ефективність підприємства / І.І. Смирнова // Економіка промисловості. – 2008. – № 1. – С. 67-70.

6. Шатохіна М.А. Мотиви зайнятості населення в аграрній сфері / М.А.Шатохіна // Економічні та соціальні аспекти розвитку АПК і сільських територій. – К.: Об'єднаний інститут економіки НАН України., – 2004. – С. 149-159.

4.10. МОТИВАЦІЯ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Мотиваційний механізм формування інтелектуального капіталу підприємства туристичної галузі представляє собою взаємопов'язану систему стимулювання персоналу туристичної фірми до активної інтелектуальної діяльності з метою проведення моніторингу існуючих туристичних потреб потенційних клієнтів та створення нового туристичного продукту для залучення нових туристів та їх переведення в статус постійних, шляхом задоволення фірмою потреб туристів в повній мірі.

Вивченням поняття інтелектуального капіталу займалися: зарубіжних авторів – Л. Едвінсон, М. Мелоун, Е. Брукінг, Т. Стюарт, І. Нонака та ін. [4, с.30]; вітчизняні – Білоус Н., Андрійчук О., Карась П., Тимановська Н., Уманців Г., Цибульов П., Козирев А., Степанів Д., Грицуленко С. та ін. [1, с.31].

Мотивація представлена у працях, що обґрунтовують такі течії: змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, К. Адельфер); процесні теорії мотивації (В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер); теорії відносин (Д. Мак-Грегор, Е. Шейн, У. Оучі).

Актуальність даної теми полягає у важливості визначення впливу мотивації на процес формування інтелектуального капіталу підприємств готельно-ресторанного господарства.

Пропонуємо розглянути особливості мотиваційного механізму формування інтелектуального капіталу підприємства туристичної галузі на прикладі генерального агентства з туризму в Херсонській області – ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»».

Коефіцієнт завантаження номерів публічного акціонерного товариства протягом 2003-2011 років має негативну динаміку і коливається в межах 3,5 – 26,1 %. Найсуттєвіший спад припадає на 2008-2011 роки, при цьому середній дохід з одного туриста протягом 2007-2011 років має найвищі показники відносно досліджуваного проміжку часу. Така динаміка пов'язана зі зростанням цін на готельні послуги, що являється негативним фактором формування споживчого капіталу в умовах глобальної економічної кризи. Це одна із причини скорочення загальної кількості туристів комплексу протягом 2007-2011 років та іноземних туристів (рис. 1).

Туристична інфраструктура Херсонської області в 2003 році знаходилась в стані занепаду, в порівнянні з роками до здобуття незалежності України. ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» на той час зазнає значних економічних втрат, його випереджують навіть малі приватні туристичні агентства.

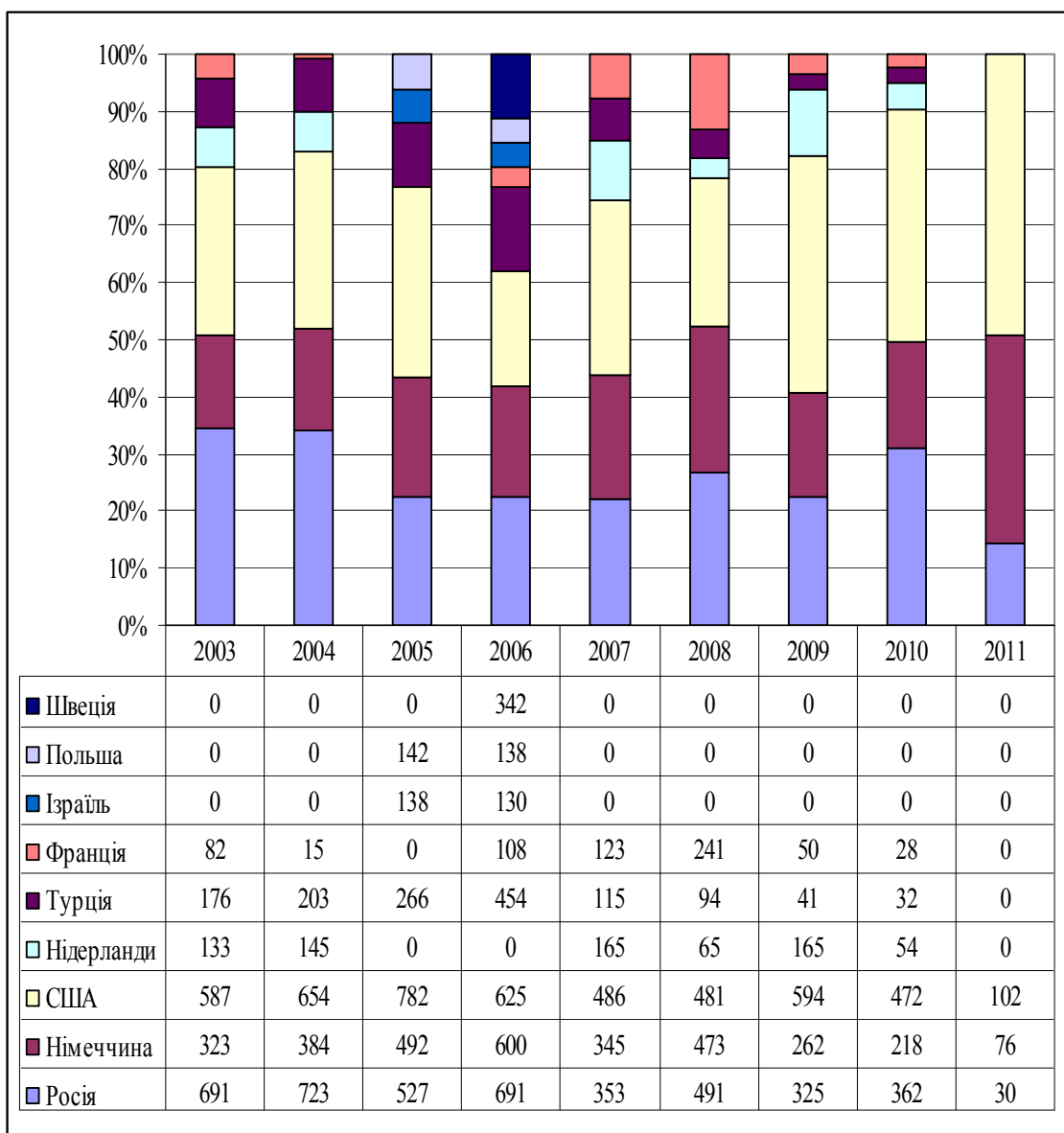


Рис.1. Структура іноземних туристів, які проживали в ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»»

В результаті набуття незалежності, сфера туризму, як і інші галузі економіки, були втягнуті в боротьбу з приватним сектором та зарубіжними конкурентами. На фоні цього чимало підприємств стали банкрутами, проте потреби споживачів стали задовольнятися краще. На процес виробництва став впливати фактор інтелектуального капіталу.

Протягом 2009-2011 років в ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» спостерігається зменшення кількості туристів, а саме іноземних, які виражають незадоволеність щодо невідповідності цін та якості сервісу в туристичній інфраструктурі області.

Для визначення інтелектуального капіталу підприємства пропонуємо сумувати вартість його людських ресурсів, структурного та споживчого капіталів (1).

$$IC = HR + IA + CC; \quad (1)$$

де HR - людські ресурси;

IA - нематеріальні активи (структурний капітал);

СС - споживчий капітал.

Визначальними фактором в процесі формування інтелектуального капіталу підприємства виступають людські ресурси, які водночас виступають об'єктом і суб'єктом мотиваційного впливу. Пропонуємо визначити вартість людських ресурсів як суму вартостей кожного працівника з урахуванням коефіцієнту інтелекту (2).

$$HR = \sum_{i=1}^n C_i * KI_i; \quad (2)$$

де C_i - вартість і-го працівника;

KI - коефіцієнт інтелекту.

Вартість працівника представляє собою суму заробітної плати за рік та вартості навчання відповідного фахівця на даний момент часу, відкориговану на коефіцієнт професійної перспективи (3).

$$C_i = (CE + W_i) * K_{pp}; \quad (3) [2, с.121]$$

де CE - вартість освіти;

W_i - розмір заробітної плати за рік i -го працівника;

K_{pp} - коефіцієнт професійної перспективи.

Вартість освіти – це сума державних інвестицій, які вкладаються в спеціаліста певного рівня і враховує собівартість освіти на одного студента та виплачені йому стипендії (4).

$$CE_k = (CPE_k + AG_k * 12) * t; \quad (4)$$

де CPE_k - собівартість освіти в k -му році;

AG_k - рівень академічної стипендії в k -му році;

t - термін навчання.

Таблиця 1

Вхідні дані для визначення вартості освіти

	ПТУ		I-II рівень		III-IV рівень	
	Рівень стипендії за місяць, грн.	Собівартість навчання за рік, грн.	Рівень стипендії за місяць, грн.	Собівартість навчання за рік, грн.	Рівень стипендії за місяць, грн.	Собівартість навчання за рік, грн.
2003	75	1674	94	2098	112	2500
2004	77	1892	97	2383	116	2850
2005	90	1919	113	2410	136	2900
2006	96	2119	121	2670	145	3200
2007	105	2341	131	2920	157	3500
2008	200	1585	400	3170	530	4200
2009	200	1849	400	3698	530	4900
2010	200	2151	400	4302	530	5700
2011	280	2491	560	4981	742	6600

Коефіцієнт професійної перспективи включає вплив рівня освіти, стажу та віку на професійні навички працівника (5).

$$K_{pp} = R_{EL} * (1 + \frac{e}{4} + \frac{a}{18}); \quad (5)$$

де R_{EL} – оцінка рівня освіти: 0,15 – незакінчена середня; 0,6 – середня, середня спеціальна; 0,75 – середня технічна, незакінчена вища; 1 – вища освіта.

e – стаж;

a – вік.

Коефіцієнт інтелекту (6) відображає залежність рівня інтелекту від віку [3, с. 223].

$$KI = 1,16 * 0,992^a; \quad (6)$$

Внаслідок використання вищенаведених формул, ми отримали наступні результати формування інтелектуального капіталу ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» (рис. 2).

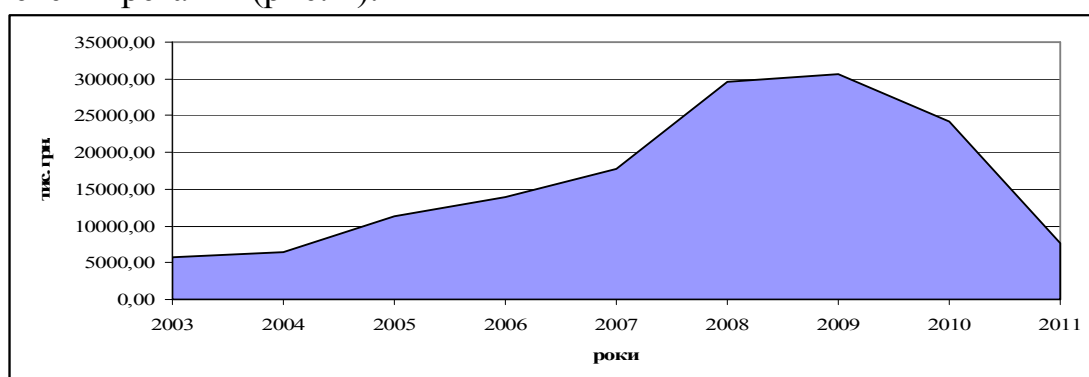


Рис.2. Динаміка формування людських ресурсів ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»»

Формування людських ресурсів для ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» здійснюється на базі регіональної освіти. При цьому спеціалісти не мають необхідної вузької направленості на готельно-ресторанне господарство, тільки в 2011 році на базі Херсонського державного університету була створена кафедра готельно-ресторанної справи.

Матеріальне стимулювання персоналу комплексу протягом 2003-2011 років відображене в таблиці 2.

Таблиця 2

Обчислення середньої заробітної плати ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» та порівняння з відповідними показниками по Україні та області

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Фонд оплати праці ПАТ "Туристичний комплекс "Фрегат"", тис. грн.	751,6	981,5	1158,5	1496,9	1935,9	2229	1547	1115	302,3
Кількість штатних працівників ПАТ "Туристичний комплекс "Фрегат"", осіб	87	54	164	171	188	191	186	125	26
Середня заробітна плата ПАТ "Туристичний комплекс "Фрегат"", грн.	720	1515	589	729	858	973	693	743	969
Середньомісячна зарплата в сфері діяльності гтелів та ресторанів в Херсонській області, грн.	283	347	444	574	711	909	968	1173	1272
Середньомісячна зарплата в сфері діяльності гтелів та ресторанів по Україні, грн.	340	429	565	735	944	1221	1267	1455	1777

Виходячи з даних про фонд заробітної плати та чисельності працівників туристичного комплексу, середня заробітна плата на одного працівника за 2003-2004 роки перевищує рівень по області і галузі, за 2005-2006 роки зрівнюється з галузевим рівнем і перевищує регіональний, за 2007-2008 роки нижча галузевого рівня, але більша за рівень по області, а в 2009-2011 роках нижча обох показників.

Тобто матеріальне стимулювання працівників туристичного комплексу протягом досліджуваного періоду погіршувалося із року в рік, при цьому в систему стимулювання персоналу не вводилися неекономічні стимули, які б могли продовжувати мотивувати кадри до продуктивної праці.

Споживчий капітал туристичного підприємства пропонуємо визначити за методом Г.Л. Ступнікер, тобто визначаючи вартість наднормативного обсягу реалізації продукції [4, с. 190]:

$$CC = (G_S - A * \overline{K_{FAT}}) * \Delta K_{ps}; \quad (7)$$

де G_S - виручка підприємства від реалізації товарів та послуг;

A - баланс активів;

$\overline{K_{FAT}}$ - коефіцієнт оборотності активів підприємств галузі, визначається за

формулою $\overline{K_{FAT}} = \frac{\frac{G_{S1}}{A_1} + \frac{G_{S2}}{A_2} + \dots + \frac{G_{Sn}}{A_n}}{n}$, n - кількість досліджуваних підприємств галузі.

ΔK_{ps} - наднормативна рентабельність продаж, $\Delta K_{ps} = P_e - P_d$, де P_e - рентабельність продаж підприємства, P_d - галузева рентабельність продаж.

Особливості визначення споживчого капіталу:

1. Якщо коефіцієнт оборотності активів підприємства більший ніж середньогалузевий, то споживчий капітал буде приймати позитивне значення.

2. Якщо коефіцієнт оборотності активів підприємства буде дорівнювати середньогалузевому, то споживчий капітал буде приймати нульове значення.

3. Якщо коефіцієнт оборотності активів підприємства буде менший ніж середньогалузевий, то споживчий капітал буде приймати негативне значення і свідчитиме про неефективність використання активів щодо продаж.

4. Споживчий капітал прямо пропорційно залежить від наднормативної рентабельності продаж. Якщо наднормативна рентабельність нижча нуля, то й споживчий капітал має негативне значення.

5. Якщо коефіцієнт оборотності активів підприємства менший ніж середньогалузевий і наднормативна рентабельність продаж нижча нуля, пропонуємо використати формулу (8):

$$CC = |(G_S - A * \overline{K_{FAT}})| * \Delta K_{ps}; \quad (8)$$

Таблиця 3 [5]

Обчислення галузевого коефіцієнта оборотності активів

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ПАТ ГТК "Інтурист-Закарпаття"	0,166	0,232	0,210	0,308	0,351	0,355	0,287	0,351	0,395
ЗАТ "Вольнтурист"	0,407	0,420	0,457	0,507	0,464	0,489	0,464	0,356	0,338
ПрАТ "Кіровоградтурист"	0,301	0,393	0,433	0,495	0,560	0,576	0,310	0,436	0,420
ВАТ "Інтурист-Полтава"	0,488	0,221	0,240	0,278	0,324	0,247	0,210	0,228	0,321
ЗАТ "Львівтурист"	0,361	0,346	0,259	0,243	0,280	0,342	0,240	0,220	0,261
ПрАТ "Полтавтурист"	0,760	0,682	0,652	0,814	0,895	0,898	0,532	0,575	0,618
ПрАТ "Запоріжтурист"	0,376	0,361	0,457	0,426	0,503	0,518	0,542	0,560	0,411
ПрАТ "Харківтурист"	0,701	0,749	0,720	0,869	0,833	0,870	0,711	0,859	0,810
ПАТ "Дніпротурист"	0,346	0,476	0,586	0,772	0,943	1,020	0,372	0,798	0,340
ЗАТ Рівнетурист"	0,445	0,450	0,474	0,609	0,655	1,073	1,223	1,534	1,546
ПрАТ "Хмельницьктурист"	0,434	0,482	0,521	0,727	0,684	0,811	0,713	0,698	0,627
ПрАТ "Вінницятурист"	0,843	0,863	0,650	1,168	1,315	1,495	0,870	1,145	1,205
ПрАТ "Донецьктурист"	0,609	0,705	0,720	0,730	0,928	1,730	0,930	0,434	0,384
ЗАТ "Івано-Франківськтурист"	0,422	0,437	0,469	0,521	0,538	0,640	0,321	0,588	0,549
ЗАТ "Миколаївтурист"	0,466	0,886	0,765	0,754	1,008	1,110	0,741	0,656	0,534
ПрАІ "Херсонтурист"	0,624	0,634	0,670	0,712	0,750	0,836	0,674	0,661	0,619
ПрАТ "Чернігівтурист"	0,562	0,725	0,825	0,750	0,421	1,680	0,654	0,780	0,790
ПрАТ "Одесатурист"	0,071	0,049	0,053	0,056	0,081	0,059	0,210	0,040	0,161
Галузевий коефіцієнт оборотності активів	0,466	0,506	0,509	0,597	0,641	0,819	0,556	0,607	0,574

У такому випадку інтелектуальний капітал підприємства буде формуватися тільки за рахунок людських ресурсів та структурного капіталу (табл. 4).

Таблиця 4

Калькуляція споживчого капіталу ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»»

	Баланс активів	Виручка від реалізації товарів та послуг	Коефіцієнт оборотності активів	Рентабельність продаж підприємства	Галузева рентабельність продаж	Споживчий капітал
	тис. грн.			%		тис. грн.
2003	11874,7	3526,1	0,466	-5,00	1,10	-12221,67
2004	14401,5	4620,8	0,506	7,83	2,20	-15025,11
2005	16845,7	5551,9	0,509	0,29	4,20	-11814,56
2006	17565,3	5475,9	0,597	4,38	1,10	-16412,31
2007	18656,1	4660,1	0,641	-16,76	1,30	-131716,60
2008	21336	5509	0,819	-8,95	-6,30	-31729,73
2009	23306	4727	0,556	-18,13	-3,30	-121990,94
2010	25171	4922	0,607	3,80	-1,80	-57943,25
2011	25460	851	0,574	-31,14	4,30	-487611,75

Споживчий капітал ПАТ «Готельний комплекс «Фрегат»» протягом 2003-2011 років набував негативного значення (рис. 3), внаслідок його знецінення

через низький рівень рентабельності продаж і неефективного використання активів готелю з точки зору продаж.

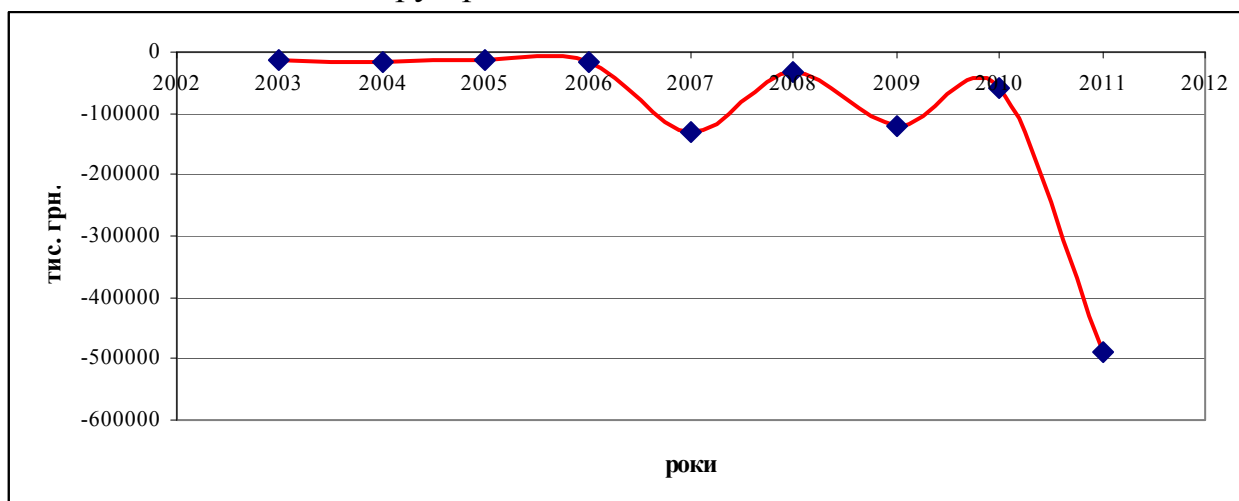


Рис. 3. Динаміка формування споживчого капіталу ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»»

Проаналізувавши динаміку формування споживчого капіталу, ми дійшли висновку, що даний показник потребує ґрунтовної роботи для виведення його на позитивний рівень.

На першому етапі ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» повинен здобути споживчу прихильність всіх клієнтів, які користуються послугами комплексу. Це досягається за допомогою морально-психологічної мотивації персоналу до проявлення гостинності та галантності щодо споживачів готельних послуг. Така стратегія призведе до залучення значної частини клієнтів в перелік постійних.

На другому етапі необхідно прикласти зусиль для формування бренду «Фрегат» на внутрішньому та міжнародному ринку готельно-ресторанного бізнесу, прагнути до того, щоб акції ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» котирувалися на біржах. В результаті цього підприємство зможе визначати свій Goodwill та активно його нарощувати.

Останнім кроком у формуванні і розвитку споживчого капіталу приватного акціонерного товариства буде формування мережі своїх представників в організаціях з якими має справу готельно-ресторанний комплекс.

Виходячи з вищесказаного, інтелектуальний капітал підприємства формувався за рахунок структурного капіталу та людський ресурсів (табл. 5), а отже його розмір практично дорівнює вартості людських ресурсів.

Відповідно до аудиторського висновку ТОВ АФ «Консульт-Аудит», основними факторами, що негативно впливають на економічну діяльність ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» (а як наслідок і на формування його інтелектуального капіталу) являється: висока конкуренція на регіональному ринку туристичних послуг; зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, що знижує рентабельність підприємства; значний податковий тиск; низький рівень

платоспроможного попиту в Херсонській області; недостатність власних засобів для повного оновлення номерного фонду готелю [5].

Таблиця 5

Розрахунок інтелектуального капіталу
ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»»

	HR	IA	IC
2003	5681,34	6,90	5688,24
2004	6412,49	9,50	6421,99
2005	11377,02	12,50	11389,52
2006	13924,95	15,40	13940,35
2007	17738,20	13,30	17751,50
2008	29624,20	9,00	29633,20
2009	30578,96	5,00	30583,96
2010	24138,64	2,00	24140,64
2011	7683,79	1,00	7684,79

Починаючи з 2008 року, а саме з початком світової економічної кризи, міжнародний туристичний бізнес почав терпіти збитки внаслідок втрати туристичними підприємствами постійних клієнтів. Крім того, туристи почали обирати менш престижні готелі, економити на ресторанах та відмовлятися від додаткових послуг (таких як SPA, фітнес тощо). Зниження платоспроможності іноземного попиту суттєво відобразилося і на діяльності ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»».

Стресовий період розвитку економіки найбільше вказує на необхідність формування інтелектуального капіталу підприємства готельного господарства, адже в таких умовах тільки ініціативні та стійкі підприємства зможуть пережити етап рецесії.

В таких умовах важливо вірно відібрати маркетингову політику. Одним із найважливіших правил маркетингу в кризових умовах являється чіткий моніторинг ефективності рекламних акцій. Необхідно відслідковувати непродуктивну рекламу і відмовлятися від таких витрати. Адже повний відказ від реклами в довгостроковій перспективі призведе до суттєвих негативних наслідків.

Практика показує, що в умовах економічного спаду більшість підприємств скорочує витрати на рекламу і певний час тримаються на плаву завдяки існуючому споживчому капіталу. Отже, конкуренція в сфері рекламних програм знижується, і в кінцевому рахунку, найкращий економічний ефект отримують підприємства, які продовжували себе рекламувати.

Не менш важливим моментом являється утримання своїх постійних клієнтів, завдяки яким не тільки на етапі рецесії, а й під час підйому економіки підприємство здобуває економічні вигоди. Стимулювання клієнта до постійного користування послугами підприємства можливе за допомогою постійного вдосконалення якості послуг та сервісу (доброзичливості та галантності персоналу). Крім цього, не варто забувати про колишніх споживачів підприємства, а саме активізувати їх мотивацію до повторного використання послуг підприємства готельного господарства.

Особливим моментом в стимулюванні як нових, так і постійних клієнтів в умовах кризи являється безпосередня орієнтація на задоволення їх потреб, а саме забезпечення економності відпочинку. В такому випадку важливо довести клієнту вигідність тієї чи іншої послуги, скажімо, порівнявши ціни підприємства з цінами найдорожчого представника галузі [6, с. 20].

Виходячи з вищесказаного, пропонуємо наступні етапи виходу ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» з кризового стану:

1. Визначення джерела інвестицій (державне, іноземне) для здійснення оновлення номерного фонду, що збільшить споживчу прихильність до готелю.

2. Формування сприятливого іміджу готелю, що можливе за допомогою залучення спеціалістів з продажів, іміджу, маркетингу та менеджменту; їх моральне та матеріальне стимулювання до виведення готельного комплексу на новий рівень ведення бізнесу.

3. Прийняття корпоративного кодексу управління і прагнення до досягнення передових позицій в рейтингу корпоративного управління. На цьому етапі відбудеться зміцнення структурного капіталу підприємства, який являється базою діяльності готелю.

4. Пошук партнера з науково-дослідних розробок в сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Цей партнер забезпечить ПАТ «Туристичний комплекс «Фрегат»» необхідними спеціалістами, а також теоретичним обґрунтуванням доцільності тих чи інших економічних реформ в діяльності готелю.

5. Визначення стратегічних груп споживачів та здійснення мотиваційних заходів для їх залучення в ряди постійних клієнтів комплексу.

6. Здійснення моніторингу ефективності мотиваційного механізму формування інтелектуального капіталу та його складових, шляхом проведення перевірки кваліфікації працівників, анкетуванням клієнтів тощо.

Література

1. Кендюхов О.В. Гносеологія інтелектуального капіталу / Олександр Володимирович Кендюхов // Економіка України. – 2003. – № 4. – С. 29–34.
2. Арабян К.К. Оценка человеческого капитала // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства / Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10-19 марта 2010 г. - М.: Издательство «Креативная экономика», 2010 г. – С. 118-124.
3. Бурлачук Л.Ф. Психодиагностика: 2-е издание / Леонид Фокич Бурлачук. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 351 с.
4. Ступнікер Г.Л. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємства / Ганна Леонідівна Ступнікер // Економічний аналіз. – 2010. - №5. – С. 189-192.
5. www.smida.gov.ua – Агенство з розвитку інфраструктури фондового ринку України.
6. Левитас А. Маркетинг в трудне времена / Александр Левитас // Новости турбизнеса. – 2008. - №21 (119). – С. 20-21.

4.11. СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ-ПРОВАЙДЕРІВ ПОСЛУГ ІНТЕРНЕТУ

Нині сфера надання інформаційно-комунікаційних послуг в Україні виділяється як одна з галузей з найбільш динамічним розвитком. У 2012 році вітчизняний ринок зв'язку формує більше 4,6% ВВП України, а до мережі Інтернет залучено як мінімум 19,9 мільйона користувачів.

Україна перетнула ту межу, після якої вже не можна говорити, що у нас не можна будувати інформаційне суспільство. Збільшити частину користувачів Інтернету до 70% Україна може за 2-3 роки [1]. Тому через кілька років у питанні доступу до Інтернету і інноваційним технологіям Україна зрівняється з європейськими країнами.

На українському ринку інтернет-провайдингу присутня значна кількість компаній-провайдерів послуг Інтернету (ISP), і спостерігається високий рівень конкуренції між ними. Сьогодні в Україні 2675 зареєстрованих суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у сфері телекомунікацій. З них тільки 1738 операторів мають ліцензії на відповідний вид діяльності у сфері телекомунікацій. За прогнозами фахівців, очікується консолідація ринку, і ті, хто надає неякісні послуги, підуть. Можливо, в перспективі частина цих об'єктів скоротиться до 2 тисяч [1].

Сьогодні в Україні найнижчі ціни в Європі на доступ в Інтернет. Для провайдерів це означає недоотримання прибутку, але, з іншого боку, це дозволяє розширити коло споживачів і підвищити продуктивність економіки. Вийшовши за рамки фізичної або віртуальної інфраструктури, Інтернет став каталізатором розвитку економіки.

Міжнародні дослідження показують, що кожні 10% зростання проникнення Інтернету дають збільшення національного валового внутрішнього продукту (ВВП) в середньому на 1,3%. Завдяки розвитку Інтернету Україна за 2-3 роки може додатково наростити 2,6% ВВП [1]. Тому від нормальної роботи учасників цього ринку в першу чергу виграє держава і споживач, який має можливість в дуже конкурентних умовах отримати якісну і недорогу послугу.

В таких умовах для менеджменту компаній-провайдерів вкрай актуальним є вирішення цілого комплексу питань. Останні викликають зацікавленість для дослідників, що займаються проблемами розвитку інтернет-ринків, через їх типовість для усіх транзитивних економік.

Проте ці проблеми практично не знаходять відображення в науковій літературі через певну інформаційну "закритість" такого бізнесу. Нашою метою було виділити коло таких питань, а також описати стратегію менеджменту і дій персоналу компаній-провайдерів, які обумовлені пошуком шляхів їх вирішення.

Першим з питань є побудова конструктивних взаємовідносин місцевих інтернет-провайдерів з великими інвесторами, що прийшли на телекомунікаційний ринок України. Проблеми, які вирішує менеджмент ISP-компаній, такі:

- узгодження спільної політики;
- впровадження стандартів роботи інвесторів;
- проведення інвесторами ребрендингу.

Основний сенс успішної співпраці інвесторів і місцевих провайдерів полягає в спільному виробленні стратегії і цілей останніх, у сприянні і допомозі, передачі знань та необхідної інформації, обміні досвідом роботи між співробітникам компаній [2]. Інвестору адресуються ініціативи з покращення якості в стратегічній і операційній діяльності інтернет-провайдера. Як правило, великі інвестори мають великий і різноманітний досвід у реалізації телекомунікаційних проектів, до якого додається специфічний регіональний досвід, оскільки інвестиційні проекти ведуться в різних країнах. Питання полягає в готовності місцевих провайдерів прийняти цей досвід.

У зв'язку з появою на українському ринку інтернет-послуг нових великих гравців з іноземним капіталом менеджментом місцевих провайдерів ставиться питання про програш чи виграш при прийнятті пропозиції про злиття або поглинання місцевої компанії. Хто виграв і хто програв на динамічному ринку інтернет-послуг актуально тільки стосовно визначеного проміжку часу. Ключовий критерій виграшу чи програшу в ринковій економіці – доходи компанії або частка ринку і лояльність споживачів до бізнесу компанії.

Як показує міжнародний досвід, не можна сказати однозначно, що саме якість і справедлива ціна забезпечують успіх компанії, так як існує багато інших чинників, що впливають на вибір і прихильність споживача. Наприклад, ними можуть бути технологічні інновації або бренд, які в підсумку забезпечать лідерство при невисокій якості і високій ціні, з одного боку, а з іншого – стабільно зростаючий рівень лояльності і довіри споживачів, які отримують не тільки певний продукт, але й емоційну віддачу від використовуваної послуги або споживання цього брендового продукту.

Ефективне управління компанією-провайдером передбачає продуману систему маркетингу її послуг. Рекламні кампанії Інтернет-провайдерів мають сьогодні виражену специфіку. З точки зору споживачів реклама провайдерів має занадто малу присутність і помітність, за винятком присутності в радіоефірі. Якщо говорити про присутність на телебаченні, в зовнішній рекламі та використанні VTL-акцій, то цим інструментом провайдери, за рідкісним винятком, практично не користуються.

Для інтернет-провайдингу взагалі притаманна так звана вторинна покупка послуг клієнтами. В принципі основи побудови і ведення цього бізнесу орієнтуються на повторюваність продажу послуг провайдером. Якщо казати про рекламу інтернет-провайдингу, вона більшою мірою спрямована на залучення нових клієнтів. Для утримання ж існуючих абонентів працює весь продуманий комплекс маркетингу, використовуються різні промоінструменти.

Характерною особливістю роботи інтернет-провайдерів є суворе збереження в таємниці від конкурентів клієнтської бази, на яку, як на фундамент, спирається часто не тільки бренд фірми, але і весь бізнес.

Коли клієнт незадоволений або не отримує очікуваного сервісу – це нехарактерно для клієнтоорієнтованої економіки інформаційного суспільства. У той же час, якщо у компанії клієнт на першому місці, а прибуток на другому, то це і є справжня клієнтоорієнтованість. Персонал західних ISP прагне зробити все, щоб їхні клієнти залишилися задоволеними, отримавши послугу провайдингу. Кожен підприємець стоїть перед дилемою – поставити на чільне місце якість обслуговування чи прибутковість бізнесу. Тут важливий баланс.

Клієнтоорієнтований бізнес приречений на успіх у довгостроковій перспективі. Однак, багато хто воліє отримати надприбутки тут і сьогодні на шкоду інтересам клієнтів. Зрозуміло, що благодійністю в бізнесі мало хто займається. У всякому разі, це не головна мета будь-якої справи. Однак, як правило, саме принесена клієнтам користь і веде до появи прибутку.

Звідси і важливість якісної роботи з клієнтами служби технічної підтримки інтернет-провайдера. Для аналізу роботи цієї служби важливе збирання даних про кількість дзвінків клієнтів, їх тривалість, характер проблем і звернень клієнтів тощо. Після їх обробки менеджмент фірми повинен виділити найбільш характерні критерії оцінки якості роботи служби технічної підтримки і згрупувати їх за масштабами й актуальністю проблем кінцевих клієнтів. Потім приймаються відповідні рішення, серед яких, наприклад, може бути і рішення про проведення для співробітників служби технічної підтримки тренінгу з поясненням заходів щодо вдосконалення даного виду робіт.

З метою скорочення часу очікування абонента багато провайдерів приймають рішення про автоматизацію роботи служби технічної підтримки. Однак тут не може не турбувати ставлення споживачів до автоматизації процесу обробки запитів, втрата індивідуальних контактів клієнтів і операторів служби, що спостерігається в компаніях, які впровадили Call-центри, і, як наслідок, зниження довіри і лояльності до бренду.

В ефективно організованих службах технічної підтримки інтернет-провайдерів робота з клієнтами жорстко структурована за функціями, тим самим забезпечується спеціалізація, що дозволяє досягати високого рівня компетенції і ефективності роботи співробітника на своїй ділянці.

Що стосується адміністраторів служби технічної підтримки, оптимальним є створення атмосфери відкритого обміну знаннями і навчання. Кандидат, що відбирається на роботу в службу підтримки клієнтів, забезпечується доступом до необхідної інформації, він також закріплюється за старшими фахівцями, для яких успішне "вирощування" новачка є необхідною умовою для подальшого просування усередині компанії як по вертикалі, так і по горизонталі.

Раціональною є розробка певних вимог до кандидатів на роботу в службу технічної підтримки. На їх підставі проводиться відбір та прийом на

випробувальний термін кількох кандидатів, які претендують на свідомо меншу кількість вакансій. Так створюється здорове конкурентне середовище для гідних і цілеспрямованих кандидатів. Після закінчення випробувального терміну проводиться атестація претендентів і за підсумками складання кваліфікаційного іспиту приймається рішення про відповідність або невідповідність претендента на посаду адміністратора служби технічної підтримки.

Інколи компанії-провайдери стикаються з проблемою набору і навчання персоналу в ситуації вибухового зростання клієнтської бази організації, що називається в науковій літературі «кризою-менеджмент». Така ситуація, приміром, склалася наприкінці 2010 р. у столичного провайдера Інтернету і кабельного-телебачення «Воля».

Технологічний ланцюжок підключення клієнта до кабельних мереж довгий. Організувати роботу такого високотехнологічного бізнесу, як інтернет-провайдинг, досить складно. Тому, щоб якісно надати послугу, потрібні узгоджені дії різних підрозділів компанії. Бізнес-процес тут виглядає наступним чином: замовлення від абонента – налаштування каналу (для встановлення Інтернету) – зв'язок з абонентом – домовленість про час виконання замовлення – передача замовлення до служби сервісу та підключень – виїзд фахівця провайдера, встановлення і підключення обладнання.

При «кризі-менеджмент» компанія стикається з катастрофічним браком персоналу, починаючи від водіїв і закінчуючи кваліфікованими технічними фахівцями. Сюди входять такі категорії співробітників, як будівельники, радіомонтери, оператори Call-центру тощо. Окрім нових клієнтів, що «стоять в черзі» на підключення до послуг Інтернету чи кабельного телебачення, є ще й «старі» абоненти, і у них виникають проблеми, що потребують вирішення.

Співробітники кадрової служби провайдера вдалися до таких екстрених дій:

- публікація оголошень про наймання персоналу в Інтернеті та у міських газетах. В Інтернеті публікація оголошень щоденна, в газетах – кілька разів на тиждень. Для пошуку фахівців і операторів більше підходять спеціалізовані газети та інтернет-портали;

- презентації, зустрічі в профільних вищих і середніх навчальних закладах. Однак студенти – ще не повноцінні фахівці.

У майбутньому, виходячи з уроків «кризи-менеджменту», компанії варто налагодити міцні зв'язки з вузами, щоб студенти останніх курсів могли працювати в компанії;

- оголошення про набір персоналу у «рухомому рядку» на технічному каналі телебачення;

- розповсюдження оголошень: на авторинку – для водіїв (щоб не пропустити можливих дзвінків організація чергування по вихідних днях), на радіоринку, транспортних зупинках поблизу підприємств – колишніх «поштових скриньок», військоматах – для техніків і радіомонтерів;

- залучення до рекрутингу співробітників компанії – пропозиція грошової винагороди за кожного приведеного нового співробітника;
- публікація оголошень про наймання в пунктах прийому абонентів;
- організація курсів і тренінгів для працюючого персоналу, тому що якісний коучинг підвищує продуктивність праці в середньостроковій і довгостроковій перспективі;
- публікація оголошень про наймання персоналу на клієнтських рахунках на оплату послуг компанії.

У такій ситуації можна радити обов'язкове налагодження щоденного обліку прийнятих працівників і уважне відстеження, по яких каналах інформація потрапляє до кандидатів. Ефективність використаних різних каналів залучення персоналу не завжди пропорційно відповідає фінансовим і трудовим затратам.

В умовах жорстокої конкуренції на сучасному українському ринку інтернет-провайдингу вкрай актуальними є і питання бізнес-етики. Світовий досвід і практика бізнесу в економічно розвинених країнах показують, що суспільство незалежно від менталітету і культури «відсікає» бізнес-проекти, створені виключно заради отримання прибутку. Прибуток повинен бути супутнім, але не головним результатом під час створення і отримання суспільством, в особі споживачів, затребуваних і значущих цінностей.

Однак українським підприємцям поки тільки належить навчитися розумінню мети бізнесу як соціально значущої, корисної та "високої". Багато підприємців, інвесторів і менеджерів поки переконані, що бізнес не відбудеться, якщо не буде рентабельним і не буде приносити засновникам бажаний прибуток, а соціальна функція розуміється ними виключно як сплата податків. Однак це жодним чином не суперечить тому, що, присвячуючи своє життя високим цілям і суспільству, можна вибудовувати економічно ефективний і успішний бізнес.

У цьому контексті все наявнішим стає протиріччя між бізнес-завданнями інтернет-провайдингу і завданнями інтернетизації України як соціально-економічної та культурної програми. Для бізнесу інтернет-провайдера є важливим показником обсяг проданого трафіку. Якщо компанія має навіть всього п'ять-десять корпоративних клієнтів, але вони "вибирають" великий об'єм трафіку і постійно збільшують його, то завдання бізнесу теоретично вирішуються. Нові індивідуальні користувачі при цьому з'являються, але це несуттєво для бізнесу. Фізичних осіб потрібно зацікавлювати, надавати їм хороші цінові умови, розвивати мережу, створювати місцеві розважальні та споживчі ресурси, інформувати і навіть у певному сенсі формувати їхні потреби.

Ймовірно, рішення має бути компромісним, свій внесок у розвиток українського сегменту глобальної мережі зобов'язані внести державні програми з інформатизації та інтернетизації і дії великих провайдерів. Складність полягає в тому, що юридичні засновники останніх найчастіше є нерезидентами.

Таким чином, сучасний ринок інтернет-провайдингу висуває високі вимоги до виконання управлінським і технічним персоналом компаній-провайдерів послуг Інтернету своїх ділових і соціальних функцій. Тут і побудова конструктивних відносин з інвесторами, організація "прозорого", соціально значущого, етичного бізнесу, проведення грамотної маркетингової політики компаній, орієнтованої на залучення нових клієнтів, професійна робота служб технічної підтримки для утримання існуючих абонентів.

Урахування цих вимог в роботі топ-менеджерів і основного персоналу компаній-провайдерів у підсумку послужить реалізації значущої соціально-економічної мети – побудові розвиненої мережевої інфраструктури інформаційного суспільства в Україні.

Література

1. Белоусова Н. Рынок связи формирует около 5% ВВП/ Н. Белоусова // «День». – № 174-175. – 28 сентября 2012.]
2. Вовканич С. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу / С. Вовканич, Л. Семів. – Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2005. – 100 с.
3. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 р. № 537-V // Офіційний вісник України. – 2007. – № 8. – Ст. 273. – С. 9-18.
4. Про Рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні: Постанова Верховної Ради України від 01.12.2005 р. № 3175-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 15.
5. Про затвердження плану заходів з виконання завдань, передбачених Законом України “Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки”: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.08.2007 р. № 653-р // Збірник урядових нормативних актів України. – 2008. – № 2. – Ст. 27. – С. 48-57.
6. Гальчинський А.С. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) “Шляхом європейської інтеграції” / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, С.Г. Бабенко, Я.Б. Базилюк, Б.В. Буркинський. – К.: Нац. ін-т стратегічних досліджень, Ін-т економічного прогнозування НАН України, 2004. – 416 с.
7. Долгий С.А. Новые технологии в телекоммуникации: Планирование сервисных пакетов Интернет-услуг. Методика бизнес-планирования / С.А. Долгий, О.В. Копейка, С.П. Поленок и др. – К.: Укртелеком, 2001. – 240 с.

Наукове видання

Колектив авторів

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

(українською мовою)

Монографія

Том 1

Редагування, коректура Н.М. Калмикова

Підписано до друку 22.03.2013. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Друк різнографія.

Ум. друк. арк. 21,50. Обл.-вид. арк. 20,00.

Наклад 50 прим. Замовлення № 1107.

Видавництво ДВНЗ «ДонНТУ»

Україна, 83001, м. Донецьк, вул. Артема, 58. Тел.: (062) 301-08-67

Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта видавничої справи: серія ДК № 2982 від 21.09.2007

Надруковано: ТзОВ «Друк-Інфо», 83001, м. Донецьк, вул. Артема, 58, к. 113