

Исходя из вышеизложенного, результатом реализации предложенной методики непосредственно будет являться определение эффективности реализации маркетинговой де-

ятельности и сводная дифференцированная оценка элементов маркетинга. Схематично комплекс потенциальных достигнутых целевых результатов можно отобразить на рис. 2.

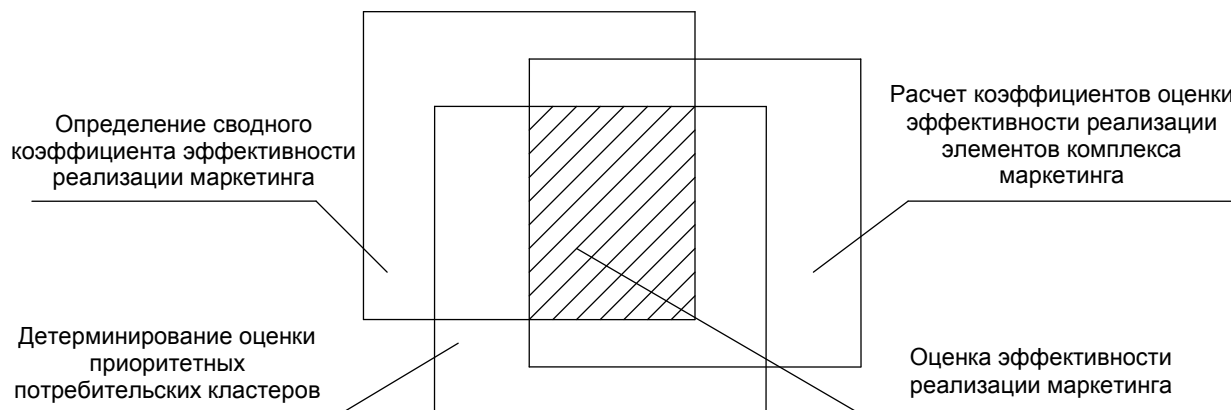


Рис. 2. Факторы, обуславливающую расчетную оценку эффективности реализации комплекса маркетинга (разработка автора)

Таким образом, мы смогли не только детерминировать доминантные факторы, оказывающие приоритетное влияние на маркетинговую деятельность отраслевых предприятий, но и оценить степень эффективности реализации элементов маркетинга. Реализация данных методик позволит четко актуализировать вектор интенсификации маркетинговых усилий, тем самым повышая целевую эффективность маркетинговых инноваций и снижая затраты предприятия на проведение маркетинговых компаний. Соответственно повышается не только эффективность, но и удельная адаптивность реализации стратегии и политики маркетинга, а значит и работы всего предприятия в целом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бердин А. Ю. Методика детерминирования стратегических приоритетов маркетинговой деятельности промышленного предприятия / А. Ю. Бердин // Известия Гомельского государственного университета имени Франциска Скарны. – 2011. – № 1 (64). – С. 181–187.
2. Бердин А. Ю. Специфика стратегии распределительной политики предприятий промышленности строительных материалов / А. Ю. Бердин // Вестник Гомельского государственного технического университета имени П. О. Сухого. – 2011. – № 3. – С. 104–111.
3. Глубокий С. В. Товаропроводящая сеть предприятия: эффективные решения по организации, маркетингу и менеджменту / С. В. Глубокий. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 376 с.

УДК 005.936.3

## УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. Денисюк

Промислові підприємства здатні формувати та розвивати компетенції, використовувати їх для досягнення стратегічних цілей,

впливу на зовнішнє середовище, подолання корпоративних конфліктів, забезпечення виконання інтересів учасників корпоративних

відносин, у тому числі суспільства у цілому. В умовах нестабільної загальноекономічної ситуації, соціальної напруги, управління промисловістю, засноване на високому професіоналізмі, знаннях, уміннях і досвіді може стати вирішенням проблеми ефективності та конкурентоспроможності як самих суб'єктів господарювання, так і національної економіки України.

Кількість промислових підприємств на території України становить близько 54,6 тис. (44,8 – малі промислові підприємства), на яких працює майже 19 % усього зайнятого населення країни. Продукція та послуги цих підприємств відносяться до більш ніж 100 промислових підгалузей. 21,9 % з яких – підприємства, що спеціалізуються на металургійному виробництві й виробництві готових металевих виробів.

Промислове виробництво забезпечує одну третину загального обсягу валового внутрішнього продукту країни, майже половину товарів і послуг, у ній зосереджено 37 % основних коштів. В Україні представлені всі види промислової діяльності, характерні для індустріально розвинених держав, однак тенденції та вимоги до розвитку економіки знань вносять корективи в матеріальну й технологічну структуру промислового виробництва й диктують необхідність змін у виробничих і організаційних системах. Перш за все це відноситься до застосування провідних технологій, упровадження інноваційних проектів, які є складовою загальної стратегії підприємства.

У нашій країні впровадженням інновацій займаються в середньому 1500 промислових підприємств. Однак у загальному обсязі українського промислового виробництва питома вага інноваційної реалізованої продукції в загальному обсязі реалізованої продукції становить приблизно 6 %, а кількість інноваційно-активних підприємств – близько 10 %. Найбільша питома вага серед підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, за видами займають галузі хімічної промисловості, металургії та машинобудування. У галузі машинобудування, наприклад, задіяні 11097 підприємств, що становить близько 21 % загальної кількості господарюючих одиниць промисло-

вості, але інноваційна активність даного типу підприємств, має тенденцію до зниження – кількість інноваційно-активних підприємств у 2003 р. становила 449, а в 2006 р. – тільки 360.

У 2009 р. Державний комітет статистики України за формою № 1 – технологія провів статистичне спостереження юридичних осіб усіх організаційно-правових форм господарювання, які виконували роботи в галузі переробної промисловості (незалежно від основного виду діяльності), кількість яких становила 7639 підприємств. Розподіл респондентів за регіонами повністю відображає загальну структуру виробничої сфери України: найбільша кількість їх припадає на Львівську, Харківську та Дніпропетровську області, найменша – на м. Севастополь. Щодо видів економічної діяльності, найбільша кількість респондентів працювала у виробництві коксу, продуктів нафтопереробки, транспортних засобів і устаткування, у металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів, виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, виробництві іншої неметалевої мінеральної продукції [1].

Інформація про техніко-технологічний рівень виробництва демонструє, що майже 45 % підприємств переробної промисловості застосовують технології, вік яких становить до 10 років, 37 % – від 11 до 30 років, майже 6 % підприємств не визначили вік технологій свого виробництва (рис. 1).

Упродовж 2010 р. 1590 підприємств використовували у виробництві передові виробничі технології, з них 24,3 % – підприємства Харківської, 8,7 – Донецької, 6,8 Луганської, 6,2 – Закарпатської, 5,5 – Житомирської, по 5,3 Дніпропетровської та Одеської областей. В розрізі видів економічної діяльності 66,0 % – підприємства промисловості, 19,4 – організації, що займалися операціями з нерухомим майном, орендою, інжинірингом та наданням послуг підприємцям, 8,2 – підприємства транспорту і зв'язку, 4,0 – установи освіти [1].

Аналіз показників, що характеризують активність підприємств за окремими напрямками інноваційної діяльності, показав, що основним напрямом в Україні залишається придбання машин і устаткування – 56,6 % від

загальної кількості інноваційних проектів. Це пояснюється тим, що економічна ситуація в країні не сприяє довгостроковим інвестиціям у результаті наукових досліджень, виникає потреба швидко окупити вкладені кошти. Так, С. В. Попов наголошує, що на виробництво та впровадження нових знань і впровадження інновацій потрібні значні обсяги фінансування,

при цьому ефективність нових знань, а отже, прибуток господарюючого суб'єкта від упровадження нових знань значною мірою залежить від витрат, спрямованих на їх виробництво, що зумовлює першочергову значимість інституту фінансування у процесі продукування нових знань [2].

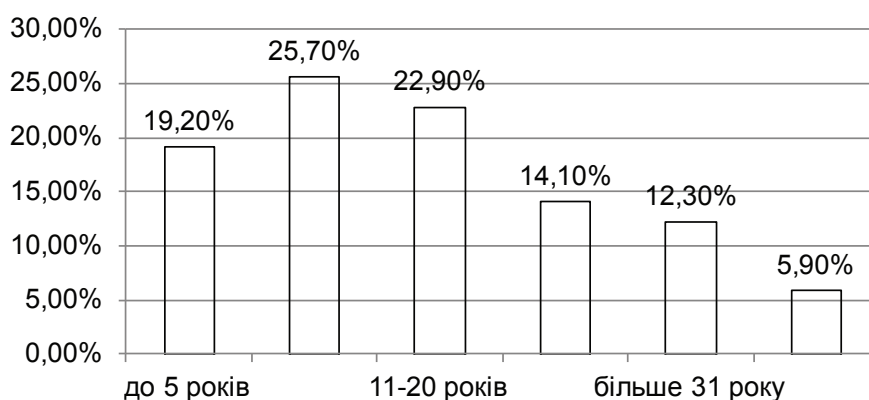


Рис. 1. Розподіл підприємств за віком технологічних процесів, відсотків від загальної кількості

Необхідно відзначити, що з кожним роком зростає забезпеченість підприємств коштами обчислювальної техніки. Рівень інформатизації й комп'ютеризації промислового сектора має неухильну тенденцію до зростання, що дозволяє реалізовувати комплекс заходів, спрямований на забезпечення повного і своєчасного використання знань підприємства. Так, за словами В. Лоскутова, генерального директора компанії «Міратех-Про», «українським підприємствам ряду галузей доводиться працювати в режимі досить твердої конкуренції».

Компетентні керівники підприємств повинні вчасно реагувати на динаміку ринку й зміни в законодавстві. Конкурентні переваги все частіше досягаються завдяки технологічній зрілості підприємств, зокрема, вони залежать від ІТ-забезпеченості. Приємно відзначити, що за останні кілька років різко зросла технічна грамотність і компетентність керівників» [3].

На українському ринку більше 20 років працюють організації, що здійснюють комплексну автоматизацію промислових підприємств у таких сферах виробництва, як машинобуду-

вання, приладобудування, металургія, хімія, електротехніка. У таких організаціях проводиться професійна підготовка колективів для комплексної автоматизації промислових підприємств, що включає корпоративні семінари, тренінги, під час яких обговорюються реальні проблеми й першорядні потреби виробничого сектора. Наприклад, на базі Запорізького національного технічного університету провідні російські компанії-розроблювачі програмного забезпечення Sterling Group і EDS відкрили спільний навчальний центр по системах автоматизації й проектування для виробничих підприємств, що надає співробітникам промислових підприємств можливість навчання й набуття професійних компетенцій. Генеральний директор компанії Стерлінг Груп Україна В. Кришук підкреслює, що «відкриття центра навчання сучасним технологіям автоматизованого проектування на базі програмних засобів компанії EDS – це новий крок на шляху забезпечення машинобудівних підприємств України кваліфікованими кадрами й сучасними технологіями, за допомогою яких підприємства зможуть істотно знизити витрати на розробку

й виробництво складних технологічних виробів» [3].

Застосування новітніх розробок у сфері інформаційних технологій дозволить скоротити в багато разів час проектування й виробництва виробів. На великих машинобудівних підприємствах це можливо за рахунок максимального спрощення процесу взаємодії конструкторів, технологів, керівників у процесі спільної роботи над виробом.

Керівники вітчизняних промислових підприємств усвідомлюють важливість упровадження новітніх технологій і програмного забезпечення, що відповідає світовим стандартам. Адже про це свідчить активність керівників під час проведення міжнародних і всеукраїнських конференцій і виставок, присвячених IT-забезпеченості. Наприклад, за підсумками міжнародної щорічної виставки EnterEX2008, що представляє автоматизовані

рішення для управління підприємством, після обробки 12033 анкет було з'ясовано, що керівники всього підприємства й підрозділів становили близько 45 % загальної кількості відвідувачів.

Основним джерелом фінансування інноваційних рішень, що включають фундаментальні й прикладні дослідження, а також науково-технічні розробки й послуги, протягом останнього років залишаються власні кошти підприємств (табл. 2). Недостатня фінансова підтримка держави й недовлік власних коштів керівниками вітчизняних підприємств були названі основними економічними дестабілізаторами інноваційної активності. На їхню думку, ефективне управління знаннями та формування компетентного підприємства можливо тільки, якщо усунути перераховані фактори або значно скоротити їхній вплив.

Таблиця 2

#### Джерела фінансування інноваційної діяльності

Рік	Загальна сума витрат, млн грн	У тому числі за рахунок коштів, млн грн			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2005	5751,6	5045,4	28,1	157,9	520,2
2006	6160,0	5211,4	114,4	176,2	658,0
2007	10850,9	7999,6	144,8	321,8	2384,7
2008	11994,2	7264,0	336,9	115,4	4277,9
2009	7949,9	5169,4	127,0	1512,9	1140,6

Керівники усвідомлюють необхідність виробничих змін, підвищення технологічного рівня виробництва і випуску конкурентоспроможної інноваційної продукції. Серед виробничих чинників, що негативно впливають на формування компетенцій підприємства, тільки 14,4 % підприємств із загальної чисельності, вказали на неохочість до нововведень (рис. 2).

Серед економічних чинників, які стримують процеси формування компетенцій корпоративного управління підприємства, як правило, підприємства називали високий економічний ризик діяльності підприємств і тривалий термін окупності нововведень.

Невід'ємною умовою ефективного управління є прозорість і належне розкриття інформації. Розкриття інформації є належним, якщо його здійснювати регулярно та своєчасно; доступ до відповідної інформації є безперешкодним; розкрита інформація є повною і точною; розкриття інформації є послідовним, а розкрита інформація має відношення до справи і підкріплена документами. Наявність своєчасної, достовірної та вичерпної інформації про товариство є важливою умовою для здійснення акціонерами та потенційними інвесторами об'єктивної оцінки фінансово-економічного стану товариства та для прийняття ними важливих рішень щодо придбання або відчуження цінних паперів, а також голосування

на загальних зборах акціонерів. До суттєвої інформації, яку товариство повинно регулярно розкривати, належать, зокрема, відомості про мету та стратегію товариства; структуру власності та контролю над товариством; посадових осіб органів управління, розмір їх винагороди, володіння акціями товариства; дотримання підприємством Принципів корпоративного управління; істотні фактори ризику, що впливають на діяльність товариства; ре-

зультати фінансової та операційної діяльності. У звітах акціонерних товариств, представлених «Агентством з розвитку інфраструктури фондового ринку України» ці питання розкрито з позиції компетенцій посадових осіб, їх повноважень і знань. Результати аналізу, проведеного за даними 18 машинобудівних підприємств Харківського регіону, наведено у табл. 2.



Рис. 2. Негативні чинники, що впливають на формування управлінських компетенцій (частка підприємств серед досліджуваних)

Таблиця 2

### Управлінські компетенції щодо визначення стратегічних аспектів діяльності підприємств (у відсотках до загальної кількості підприємств, що аналізуються)

Компетенція	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган	Не належить до компетенції жодного з органів
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	10	15	7	67
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	11	18	5	66
Затвердження річного фінансового звіту/ балансу / бюджету	4	32	15	49
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	11	47	14	28

Визначення стратегії діяльності підприємства відноситься до стратегічних компетенцій. Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства», стратегія визначається наглядовою радою і коректується у процесі діяльності згідно із рекомендаціями менеджменту. Планування, розробка і реалізація стратегії під-

приємства залежить від рівня сформованості управлінських компетенцій, що виявляється в ефективності виконання управлінськими органами – наглядовою радою і менеджментом своїх повноважень. Ефективне керівництво є основною умовою досягнення підприємством поставлених цілей. Кадрова політика кожного



підприємства передбачає певні методи підбору й оцінки знань і управлінських компетенцій керівників. Так, на більшості досліджуваних промислових підприємств при підборі керівників здійснюється тестування їхнього професійного рівня й проводяться психологічні тренінги, що допомагають установити ступінь відповідності кандидатів посади. У вибірці, представленої 30 великими й середніми вітчизняними підприємствами галузі машинобудування 73,3 % підприємств проводять тестування професійних знань потенційного кандидата (галузеві знання, знання у сфері менеджменту й фінансів), 46,7 % практикують психологічне тестування з метою об'єктивної оцінки інтелектуально-психологічного потенціалу майбутнього керівника.

Таким чином, у ході дослідження умов діяльності вітчизняних підприємств корпоративного сектора було виявлено недосконалість процесів створення та використання знань підприємств, низьку активність інноваційної політики, неможливість здійснення досліджень і розробок на регулярній основі. Результати аналізу опитувань керівників машинобудівних

підприємств Харківського регіону вказують на негативні чинники, що впливають на формування компетенцій корпоративного управління, серед яких основними є брак власних коштів, недостатня фінансова підтримка з боку держави, високий економічний ризик і тривалий термін окупності нововведень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]: офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назв з екрана.
2. Попов Е. В. Институциональный анализ процессов производства новых знаний [Електронний ресурс] / Е. В. Попов, М. В. Власов // Montenegrin Journal of Economics. – 2008. – № 4. – С. 135–146. – Режим доступу: <http://www.mnje.com>. – Назва з екрана.
3. Инновационный потенциал организации: как сформировать и как оценить? [Електронний ресурс] / Центр кадровых технологий XXI в. – Режим доступу: <http://www.tpprf.ru>. – Назва з екрана.

УДК 061.2:635.07

## НЕДЕРЖАВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ У ВИРІШЕННІ ЇХНІХ ГОСПОДАРСЬКИХ ПОТРЕБ

О. В. Мікрюков

Сільське господарство є традиційно важливою галуззю української економіки. Родючі ґрунти, багаті традиції землеробства, сприятливий клімат, освічені та працьовиті люди – все це є підґрунтям для того, щоб аграрний комплекс посідав пріоритетне місце в економіці, гарантував забезпечення потреб населення в якісних і доступних продуктах харчування, створював достойний рівень життя селянам та експортний потенціал держави [6].

Багаторічний вітчизняний і зарубіжний досвід переконливо свідчить про те, що добровільна кооперативна організація в умовах багатоукладної.

Науковий керівник доктор економічних наук, професор А. О. Пантелеймоненко економіки з ринковими відносинами – це найкращий шлях розв'язання складних соціальних проблем і проблем економічної і політичної стабільності держави [1].