

Л.В. СОКОЛОВА

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ДО МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Харків 2004

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ

Л.В. СОКОЛОВА

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ДО МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Харків 2004

ББК 65.290-2
С 59
УДК 658.29:334.716

Рекомендовано до друку Вченою Радою Харківського національного університету радіоелектроніки (протокол № 1 від 26 березня 2004 р.)

Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. – Харків: ХНУРЕ, 2004. – 288 с.

ISBN 966-659-076-X

Рецензенти:

Б.Т. Кліяненко, д-р екон. наук, професор, академік Академії економічних наук України (директор Луганського філіалу Інституту економіки і права НАН України);

П.Г. Перерва, д-р екон. наук, професор (завідувач кафедри організації виробництва і управління персоналом, декан економічного факультету Харківського національного політехнічного університету «Харківський політехнічний інститут»);

О.С. Іванілов, д-р екон. наук, професор (завідувач кафедри економіки Харківського державного технічного університету будівництва і архітектури).

У монографії розглядаються концептуальні основи створення теоретико-методологічної бази для пізнання фундаментальних і функціональних властивостей процесу адаптації промислових підприємств, що створює необхідні умови для всебічного його вивчення та аналізу, дозволяє розробити необхідний інструментарій ефективного управління цим процесом.

Для викладачів, студентів, аспірантів вищих навчальних закладів та спеціалістів у сфері маркетингу, менеджменту та економіки підприємства.

Іл: 48. Табл.:73. Бібліогр.: 285 назв.

ББК 65.290-2
С 59
УДК 658.29:334.716

ISBN 966-659-076-X

© Соколова Л.В., 2004
© ХНУРЕ, 2004

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади адаптації підприємств промисловості до змінного бізнес-середовища	7
1.1 Економічна сутність основних категорій ринку і умов функціонування промислових підприємств	7
1.2. Концепція розробки організаційно-економічної системи адаптації підприємств	21
1.3 Класифікація основних понять теорії адаптації	41
1.4 Постановка задачі адаптації промислових підприємств до умов сучасного бізнес-середовища	64
РОЗДІЛ 2 Методологічні аспекти формування організаційно-економічної системи адаптації промислових підприємств	68
2.1 Концептуальна модель системи адаптації підприємств промисловості	68
2.2 Характеристика структури, функцій і організації системи адаптації	84
2.3 Конкурентоспроможність підприємства як критерій адаптації	96
2.4 Алгоритмізація процесу адаптації підприємства	126
РОЗДІЛ 3 Адаптація маркетингової діяльності підприємств промисловості	144
3.1 Актуальні проблеми розвитку маркетингу в Україні	144
3.2 Аналіз резервів адаптації підприємств на основі маркетингових досліджень	155
РОЗДІЛ 4 Дослідження процесу адаптації промислових підприємств	175
4.1 Аналіз соціально-економічного розвитку підприємств промисловості	175
4.2 Оцінка стану адаптації підприємств-товаровиробників промислової продукції	187
РОЗДІЛ 5 Оцінка економічної ефективності адаптаційних заходів на промислових підприємствах	222
ВИСНОВКИ	239
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	245
Додаток А	262
Додаток Б	266

ВСТУП

Адаптація тісно пов'язана з ринковою діяльністю українських підприємств, оскільки характеризує не лише процес їх функціонування на ринках збуту, але і результати, що досягаються при цьому. Сучасний ринок схильний до постійних змін, зокрема масштабного характеру (оцифрування, глобалізація, приватизація, використання нових інформаційних і маркетингових технологій). Швидкість цих змін настільки велика, що «приспособляемость к ним становится сейчас существенным преимуществом в конкурентной борьбе» [86, с. 19]. При такій високій швидкості змін підприємства-товаровиробники, які прагнуть до зміцнення своїх конкурентних позицій, повинні відмовлятися від колишніх методів роботи з ринком і орієнтуватися на нові підходи, принципи і методи організації та ведення бізнесу, в основі яких лежить адаптація: підприємства – до змінних умов бізнес-середовища, властивих електронному століттю; маркетингу – до можливостей кіберпростору; товару – до змінних потреб споживача; працівника – до нових технологій і умов виробничої діяльності; технологій – до загальноприйнятих відповідних міжнародних стандартів; людства – до змінних умов життєдіяльності; споживача – до можливостей Інтернету, електронного маркетингу; людини – до середовища проживання, що трансформується. Здібність до адаптації – одна з основних складових успіху підприємства на товарному ринку, працівника – на ринку праці, технології – на інвестиційному ринку, товару – на ринку споживача.

Закономірним є інтерес учених до різних аспектів адаптації промислового підприємства до мінливого бізнес-середовища. Дослідження загальнотеоретичних аспектів процесу адаптації знайшло відображення у роботах як зарубіжних учених-економістів І. Ансоффа, Г. Асселя, Б. Бермана, П. Друккера, М. Мак-Дональда, Ф. Котлера, Т. Мотта, М. Портера, У. Скотта, Т. Хеймана, Дж. Еванса, Дж. Емері, так і вітчизняних – А.В. Войчака, Є.П. Голубкова, В.М. Гончарова, В.М. Гріньової, Л.О. Збараської, Ю.Б. Іванова, П.О. Іващенко, Т. Ландіної, П.Г. Перерви, В.Л. Петренка, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкаря, В.П. Рябоконея, Р.Л. Сатановського, В.П. Скубенка, А.М. Тридіда і багатьох інших.

Констатуючи необхідність адаптації як способу не лише виживання, але і подальшого розвитку підприємства, ряд авторів у своїх публікаціях пропонують реалізувати окремі адаптаційні заходи щодо деяких напрямів або лише акцентують увагу на доцільності розробки комплексної системи адаптації, її окремих підсистем. Проте проблеми розробки комплексної організаційно-економічної системи адаптації підприємства-товаровиробника до змін бізнес-середовища, ринкових умов господарювання нині залишаються недостатньо вивченими. Все це диктує необхідність розробки концептуального підходу до проблеми дослідження адаптації, що визначає основоположні принципи пізнання цього процесу. За допомогою методологічного аналізу

забезпечується чітке бачення і розуміння процесів адаптації, що сприяє чіткішій структуризації багатого арсеналу пізнання. «Методологія не очень почитается современными экономистами. Печальным следствием этой распространенной «методофобии» стали посредственные экономические навыки большинства экономистов» [22, с. 53].

Ефективність наукової діяльності з вивчення процесів адаптації підприємств забезпечується методологією, яка в рамках системних досліджень є «диалектичними принципами системности». Якнайповніше вимогам сучасного ноосферного етапу розвитку науки задовольняє методологія під назвою «функціональна системологія» [120, с. 49]. Дана системна методологія має ряд переваг, які вигідно відрізняють її від інших концепцій. Виходячи з позицій функціональної системології, об'єкт дослідження – організаційно-економічна система адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища, розглядається як функціональний об'єкт, функція якого – забезпечити пристосування, обумовлена функцією об'єкта вищого ярусу, тобто надсистемою, – забезпечення стійкого конкурентного становища підприємства-товаровиробника на ринку. Конкурентоспроможність підприємства є критерієм його адаптації. Кількісною мірою адаптації обрано рівень конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку збуту.

Предметом дослідження є теоретичні положення, принципи, логіка, методи і практичні аспекти процесу адаптації промислового підприємства до умов змінного бізнес-середовища.

Мета дослідження – наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень адаптації промислових підприємств до змінного бізнес-середовища, методологічних і практичних рекомендацій щодо формування і застосування організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки і вирішення таких наукових і практичних задач:

- дослідження теоретичних підходів до проблеми адаптації, вивчення її методів, форм, напрямів в умовах сучасного бізнес-середовища;
- розробка методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства-товаровиробника як критерію його адаптації;
- обґрунтування методологічних аспектів побудови організаційно-економічної системи адаптації підприємства до нестабільних умов бізнес-середовища;
- вивчення впливу факторів бізнес-середовища на функціонування вітчизняних підприємств;
- оцінка результатів адаптації промислових підприємств регіону на основі бізнес-діагностики;
- маркетингові дослідження резервів адаптації підприємств-товаровиробників до умов зовнішнього і внутрішнього ринків;

- вивчення актуальних проблем розвитку маркетингу в Україні, що визначають пріоритетні напрями адаптації промислових підприємств до змінного бізнес-середовища;

- розробка методичних основ формування організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища в період структурно-інноваційної перебудови економіки регіонів, країни;

- економічне обґрунтування програми адаптаційних заходів на основі бізнес-планування та оцінка якості функціонування системи управління адаптацією підприємства.

Успішна діяльність промислових підприємств нині є однією з найважливіших умов відродження економіки України. Процесам пристосування товаровиробників до змін бізнес-середовища найчастіше властивий стихійно-вимушений характер, що пов'язано з відсутністю вітчизняно-теоретичної бази і комплексу науково-практичних рекомендацій з адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища.

У сучасних умовах господарювання постійно зростає складність виробничих, маркетингових, управлінських, комерційних проблем промислових підприємств. Це призводить до того, що на сучасному етапі конкурентоспроможна діяльність підприємств-товаровиробників стає неможливою без застосування організаційно-економічної системи адаптації, впровадження обґрунтованого комплексу заходів активної і превентивної адаптації підприємств промисловості до умов нестабільного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ ДО ЗМІННОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1 Економічна сутність основних категорій ринку і умов функціонування промислових підприємств

У вітчизняній і зарубіжній літературі існує досить багато визначень ринку у світлі економічної теорії. Поняття «ринок» розглядають як у вузькому, так і в широкому розумінні. В енциклопедичному словнику бізнесмена наведено таке визначення: «Рынок – совокупность социально экономических отношений в сфере обмена, посредством которого осуществляется реализация товаров и услуг, окончательное признание общественного характера создающего их труда» [257, с. 633 – 634].

Професор О.І. Волков визначає ринок як сферу товарообміну: «Способ, место и средства товарообмена относятся к понятию рынок» [253, с. 205]; «рынок – это обмен: купля и продажа товаров с помощью денег» [там же, с. 213]; «рынок – объективно необходимое условие обмена товарами и функционирования современного общества» [там же, с. 210]. Ринок – це центральний елемент товарного виробництва, адже він є пануючим і визначальним способом зв'язку між відособленими виробниками на основі суспільного поділу праці.

Оскільки кінцеве призначення товарів і послуг полягає в їхньому споживанні, то очевидно, що ринок є вирішальною умовою прямого і зворотного зв'язку між виробництвом і споживанням, виконуючи функції обміну і розподілу матеріальних і духовних благ [56, с. 7]. Поняття «ринок» розглядають як у вузькому, так і в широкому розумінні. Ринок – це і форма економічного обміну, і система відносин господарювання, здатна вирішувати життєво важливі задачі в сфері суспільного виробництва, обміну і розподілу. Ринок – це загальнолюдське, загальноекономічне явище [34, 231, 252].

Автор С.З. Жизнін вважає, що ринок в узагальненому вигляді являє собою форму економічного обміну, що існує з тих пір, як люди ще в давнину дійшли до висновку про практичну доцільність обмінюватися корисними предметами на основі якихось взаємоприйнятих еквівалентів [65, с. 205].

У книзі [41, с. 205] Є.П. Голубков пише, що «в общеэкономическом плане под рынком понимается место, где собираются для совершения акта купли–продажи как продавцы, так и покупатели, все субъекты купли-продажи определенных товаров».

З огляду на вищевикладене, імовірно, доцільно сформулювати поняття ринку як економічної категорії у такий спосіб: ринок – це сфера обміну в системі товарно-грошових відносин між виробниками і споживачами матеріальних благ і послуг.

Ринок створюється навколо різних об'єктів, що являють будь-яку цінність. У зв'язку з цим говорять про ринок продукції виробничо-технічного призначення (ринок засобів виробництва), ринок перепродажів, ринок споживчих товарів (ринок предметів споживання), ринок послуг, ринок капіталу тощо.

У бізнесі термін «ринки» використовується стосовно різних груп покупців. Один з провідних і найвідоміших фахівців в області маркетингу Ф. Котлер вважає, що «рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара» [88, с. 54]. Пізніше він пише, що «рынок образуют все потенциальные потребители с определенными нуждами или потребностями, для удовлетворения которых они желают и способны принять участие в обмене» [87, с. 43].

Як бачимо, у практичному маркетингу абстрактне поняття ринку не застосовується. У сфері маркетингу ринок є об'єктом усебічного вивчення й об'єктом моніторингу, тому ринок завжди конкретний, він повинен мати значимі параметри (розмір, ємність, місце розташування, привабливість тощо).

Існують різні підходи до класифікації ринків, які ґрунтуються на застосуванні тих або інших критеріїв. З огляду на те, що спектр об'єктів ринкових взаємовідносин (об'єктів купівлі-продажу) постійно розширюється, то і класифікація видів ринку ускладнюється. Не ставлячи за мету розробити класифікаційні ознаки, наведемо види ринків, що найчастіше зустрічаються: зовнішній, внутрішній, світовий, міжнародний, регіональний, національний, місцевий, оптовий, роздрібний, певного виду або групи товарів і послуг, державних установ. Розрізняють також ринок продавця і ринок покупця в залежності від того, хто домінує на ринку.

Відповідно до американської класифікації практичного маркетингу розрізняють такі види ринку: промислових товарів; спеціалізованих товарів; споживчий ринок товарів промислового призначення або особистого користування; товарний (операції із сировиною); марний (не має перспектив для реалізації товарів, послуг) ринок; основний ринок, де реалізується основна частина товарів, послуг; додатковий; зростаючий; потенційний; вибірковий; реактивний; міський; сільський; цінних паперів (первинний, вторинний); заможних, інтелігентних споживачів [65, с. 12].

Як видно, класифікацією не можна назвати вищенаведений перелік видів ринку. Щодо промислових підприємств має сенс говорити про ринки промислових товарів, ділових послуг, споживчих товарів промислового або особистого призначення. Все інше визначає територію здійснення угод та інші характеристики ринку в залежності від попиту споживачів.

Слід зазначити, що існують такі поняття, як чорний і сірий ринки. Чорний ринок пов'язаний з тіньовою економікою. Сірий ринок – це такий ринок, на якому рідкі товари продаються (з умовою негайної доставки) за завищеними цінами в силу дефіцитно високого попиту [257, с. 656]. Вважається, що сірий ринок скоріше неетичне явище економіки, ніж незаконне, як чорний ринок.

Сучасна економіка складається з безлічі ринків, які можна об'єднати в п'ять основних ринків: виробників, споживачів, посередників, держави, ресурсів [87, с. 44 – 45]. Схема існуючих взаємозв'язків між ними наведена на рис. 1.1.

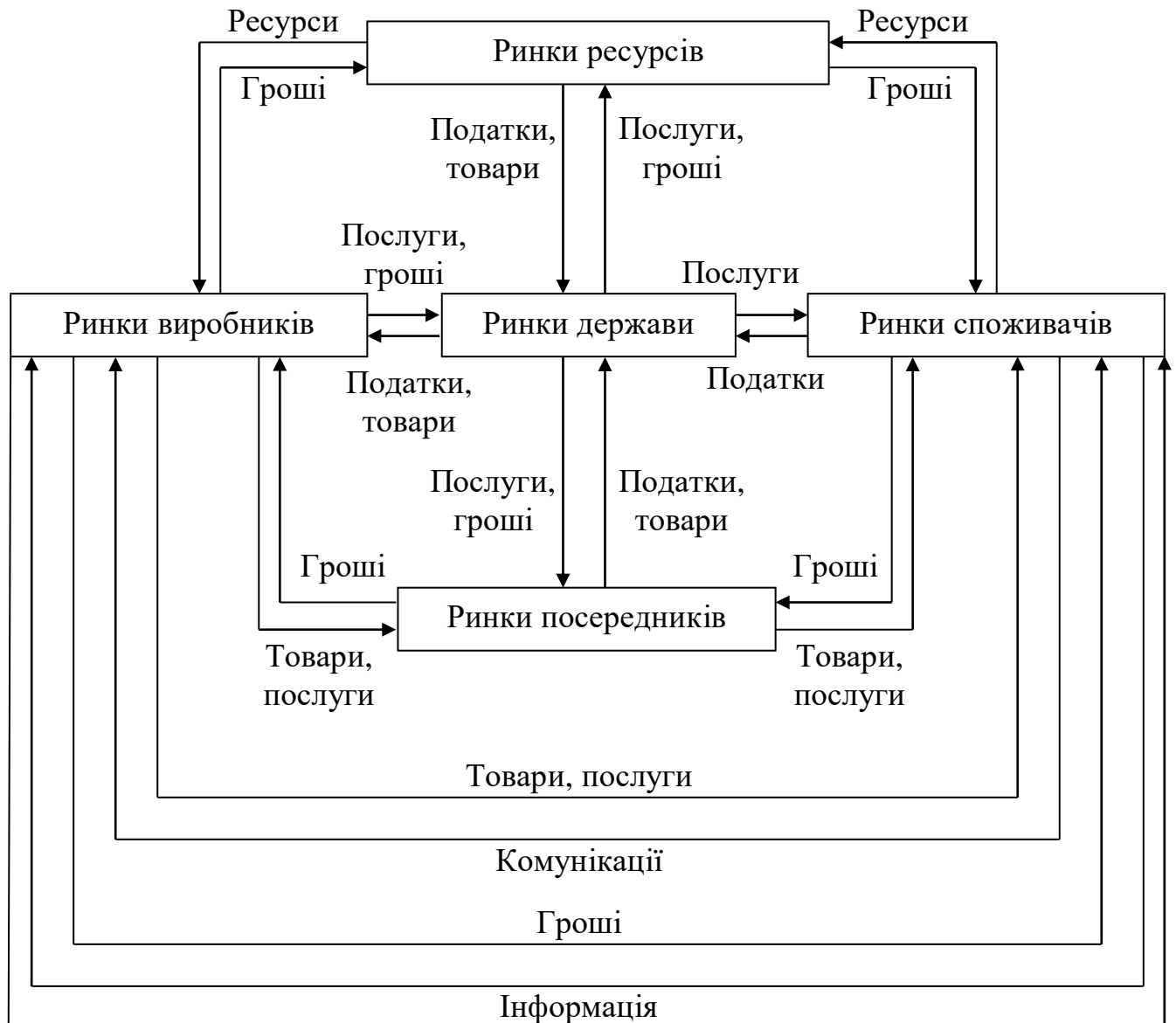


Рисунок 1.1 – Схема взаємозв'язків між ринками

У рамках досліджуваної проблеми адаптації промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища дана схема допомагає оцінити різноманіття взаємозв'язків між підприємствами-товаровиробниками, що утворюють ринки виробників, і споживачами, що утворюють зростаючий, потенційний, неактивний та інші ринки споживачів.

Підприємства, здобуваючи і використовуючи ресурси, роблять продукцію, що реалізують самостійно або за допомогою посередників. Взаємозв'язки між виробниками (продавцями) і споживачами (покупцями)

включають чотири потоки. З боку виробників йдуть потоки товарів, послуг і комунікацій, а в зворотному напрямку – засоби розрахунків (гроші, векселі, бартер і т.д.) та інформація (зворотний зв'язок у системі «продавець – покупець»).

Зміст і форма ринку на сучасному етапі досить різноманітні та мають тенденції до різкої зміни в умовах кібермаркетингу, створення онлайн-маркетингових каналів типу комерційних онлайн-служб та Internet. Тому важливим є визначення логічних понять, які характеризують сутність ринку, його основні категорії та умови функціонування. В економічній науці такі визначальні логічні поняття називаються економічними категоріями. Вони виражають сутність і зміст певних явищ і процесів, економічних відносин між людьми. Основними економічними категоріями ринку є товар, вартість (споживча, мінова) і ціна товару, гроші, попит, пропозиція.

Усі процеси і явища, всі економічні відносини між людьми мають стійкі, постійні причинно-наслідкові зв'язки, що носять закономірний характер і в силу цього здобувають сутність законів. Отже, «рынок как живой экономический организм возникает, функционирует и развивается на основе требований и действий системы объективных экономических законов» [56, с. 18]. До них відносяться, як відомо, такі: закон вартості, закон конкуренції, закон попиту, закон пропозиції, закон співвідношення індивідуальної і суспільної вартості. У контексті цих економічних категорій слід визначити поняття ринкового механізму сучасного ринку, що являє собою єдність суб'єктів ринку й об'єктивних економічних законів, керуючих товарним виробництвом і ринком через систему ринкових відносин та економічних категорій. Основними економічними суб'єктами ринку є виробники, споживачі та держава, що вступають між собою в ринкові відносини. Отже, основними компонентами ринкового механізму є система об'єктивних економічних законів товарного виробництва і ринку, виробники, споживачі, державний сектор.

Основними умовами існування і розвитку цивілізованого ринку є економічні, політичні, психологічні і соціально-культурні. Найбільш важливими передумовами його створення і функціонування є свобода – економічна, політична, соціальна, моральна, і відповідальність. Економічні умови передбачають: конкуренцію, як форму економічної боротьби, змагальності за споживача, її забезпечення і захист; плюралізм форм власності та волю їхнього вибору; уведення вільного ціноутворення; вільний обіг капіталу, товару, праці; ефективні системи оподаткування, фінансування, надання кредитів для розвитку підприємств і стимулювання їхньої підприємницької діяльності. Політичні умови містять в собі: право на участь в управлінні підприємством; права людини відповідно до вимог ООН та ін. Соціальні умови забезпечують гуманність ринкової економіки і передбачають: систему захисту малозабезпеченим верствам населення; систему соціальної допомоги безробітним, дітям, інвалідам і ін. Соціально-психологічні і соціально-культурні умови забезпечують самореалізацію особистості і повагу

до неї. До них відносяться: забезпечення свободи розвитку творчого, морального, кваліфікаційного, освітнього потенціалу особистості; система соціальної відповідальності особистості перед трудовим колективом і суспільством у цілому; система задоволення духовних потреб особистості; воля політичної діяльності й ін.

Усі вищевказані умови функціонування цивілізованого ринку впливають, формують умови господарювання, до яких можна віднести: плюралізм форм власності і форм господарювання; галузеву та міжгалузеву конкуренцію; ринок ресурсів; приватизацію; соціальну захищеність; державне регулювання економіки; інтеграцію національної економіки у світовий ринок. Важливим є формування цивілізованих ринкових відносин, що у процесі купівлі-продажу складаються між суб'єктами ринку – продавцем і покупцем товарів, послуг. У якості продавців виступають виробники товарів і посередники. Активний суб'єкт ринку – це суб'єкт, зайнятий пошуком одного або декількох передбачуваних покупців, які можуть взяти участь в обміні цінностями [87, с. 45]. Як покупці виступають незалежні посередники (дистриб'ютори, дилери й ін.) та кінцеві споживачі товарів і послуг. Серед економічних суб'єктів ринку одним із найбільш важливих є виробник, що вимагає постачання на ринок товарів, формуючи пропозицію. «Рыночная экономика породила наиболее эффективную форму организации функционирования экономических агентов, обеспечивающих предложение, – фирму» [34, с. 165].

Фірма є найбільш узагальнюючим поняттям, що відбиває існуючі різні форми організації виробничої діяльності. «Фирма – производственное объединение однородных или смежных предприятий; хозяйственное промышленное, торговое или транспортное, предприятие, пользующееся правами юридического лица» [257, с. 780]. Розрізняють такі види фірм: торговельна, промислова, транспортна, зовнішньоторговельна, транспортно-експедиторська, брокерська, інвестиційна, агентська, дилерська, страхова, інжинірингова й ін. За абстрактною моделлю фірми стоять конкретні підприємства, які істотно розрізняються за сферами діяльності, розмірами, формами організації.

Зараз як у літературі, так і в господарській практиці, паралельно застосовують два поняття – фірма і підприємство. У ст. 62 Господарського кодексу України записано: «Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [4, с. 48]. У загальному випадку до підприємств відносять комерційні організації виробничого і торгово-виробничого профілю, діяльність яких спрямовано на одержання прибутку (доходу). Відповідно до Кодексу, як відомо, розрізняють такі види підприємств: приватне, державне, комунальне, іноземне,

підприємство колективної власності; діють також унітарні та корпоративні підприємства. «В Україні можуть діяти інші види підприємств, передбачені законом» [там же, с. 49].

Оскільки підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом, то надалі використовуватиметься поняття – промислове (виробниче) підприємство як «обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента» [253, с. 17].

Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб. Отже, об'єктом подальшого дослідження буде промислове підприємство – самостійний господарюючий суб'єкт із правами юридичної особи, що використовує свої ресурси з метою випуску та реалізації необхідної ринку продукції, виконання робіт, надання послуг.

З позицій системного підходу підприємство є відкритою соціально-економічною, складною, ієрархічною, самостійною, дискретною системою. Основними її властивостями є: первинність цілого, ієрархічність, вертикальна цілісність і горизонтальна відособленість, складність структури, взаємозв'язок системи і зовнішнього середовища, ступінь самостійності, відкритість і сумісність, цілеспрямованість і спадковість, надійність і оптимальність, пріоритет якості й інтересів системи більш високого рівня, невизначеність інформаційного забезпечення, емерджентність і мультиплікативність, синергічність, інерційність та організованість, рівень стандартизації, інноваційний характер розвитку, адаптивність, безперервність і альтернативність шляхів функціонування і розвитку.

Відповідно до загальної теорії систем, у розробці різних напрямків якої брали участь учені Дж. Лорш, Р. Нельсон, П. Лоуренс, А. Чандлер, Д. Томпсон, Т. Парсонз, С. Бір, А. Негаді, І.В. Блауберг, М.Г. Чумаченко, Е.Г. Юдін, В.В. Дружинін, В.Н. Садовський, В.Г. Афанасьєв, І.Н. Герчикова, Л.І. Євенко та інші, цілком об'єктивно існує взаємозв'язок і взаємозалежність елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Виходячи з цього теоретичного положення, підприємство як система розглядається у вигляді сукупності складових частин, що нерозривно пов'язані з зовнішнім середовищем. Безліч можливих станів системи визначаються її внутрішнім середовищем і зв'язками із зовнішнім середовищем.

Внутрішнє середовище підприємства формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, і визначається відносинами його працівників до виробничого процесу та між собою.

Можна вважати, що внутрішнє середовище підприємства визначається взаємозалежними відносно стійкими характеристиками, істотна зміна яких викликає значні витрати і приводить до створення нового підприємства.

Відповідно до зауважень Ф. Котлера, внутрішнє середовище можна визначити як сукупність активних суб'єктів, ресурсів і сил, що діють усередині фірми [88, с. 141]. Професор О.І. Волков до внутрішнього середовища відносить персонал, засоби виробництва, гроші й інформацію. Результатом взаємодії компонентів внутрішнього середовища є готова продукція (робота), послуги [253, с. 17]. Економісти А.Г. Поршнєв, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін вважають, що внутрішнє середовище підприємства утворюють його структура, культура і ресурси [227]. Р. Нельсон стверджує, що його елементами є стратегія, ключові можливості, структура управління [229]. С. Заутер-Закс відносить до їх числа культуру, структуру і стратегію підприємства [69]. За Л.І. Євенко, внутрішньофірмове середовище формують персонал, цілі, стратегії, виробничо-технічні ресурси [60]. Зарубіжні вчені Д. Ходж і Х. Джонсон у внутрішньому середовищі виділяють структуру, систему комунікації і делегування [211]. Російський учений Р.А. Фатхутдінов вважає, що внутрішнє середовище системи (підприємства) – це сукупність взаємозалежних компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи [231, с. 134].

Беручи за основу твердження, що сучасне підприємство є соціально-економічною системою, при сучасному стані знань можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства – це сукупність економічних ресурсів, внутрішньофірмового менеджменту й інституціональної структури економіки підприємства.

Ресурси [фр. *ressources*] – засоби, запаси, можливості, джерела чогонебудь [193, с.442]. У рамках підприємства використовуються економічні ресурси, обумовлені як сукупність основних структурних елементів його економічного потенціалу, що застосовують для досягнення конкретних цілей економічного і соціального розвитку. Економічні ресурси підприємства поділяються на матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, інтелектуальні, природні, що залучаються до господарського обороту (рис. 1.2.).

До матеріальних ресурсів відносяться засоби виробництва у складі засобів праці і предметів праці. Фінансові ресурси – це кошти, які знаходяться в розпорядженні підприємства і призначені для здійснення поточних витрат і витрат за розширеним відтворенням, для виконання фінансових зобов'язань і економічного стимулювання працюючих [253, с.117]. Трудові ресурси підприємства характеризують його потенційну робочу силу; це частина населення, що володіє сукупністю фізичних і духовних здібностей для участі в процесі виробництва, тобто здатна працювати [257, с. 626]. Економіст О.І. Волков вважає, що вірніше застосовувати термін кадри як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що зайняті на підприємстві і входять до його списочного складу [281, с.146]. Інформаційні ресурси характеризують запаси неперсоніфікованої створеної та існуючої інформації, зафіксованої на матеріальних носіях і призначеної для



Рисунок 1.2 – Склад економічних ресурсів підприємства

використання в суспільному виробництві та управлінні як фактор збільшення обсягу виробництва і підвищення його ефективності. Інтелектуальні ресурси належать до так званих «невловимих» ресурсів, які представлені у вигляді особливих знань та умінь менеджерів і фахівців, патентів, ліцензій, ноу-хау, суспільної підтримки програм і політики підприємства. До природних ресурсів, як відомо, відносяться: земля, вода, ліси, мінеральні копалини, тваринний світ, сонячна енергія, внутрішньоземне тепло, енергія припливів і відпливів [257, с. 626]. Природні ресурси стають частиною економічних у тому випадку, коли вони залучаються до господарського обороту. Природні ресурси є природною базою зростання виробництва.

Внутрішньофірмовий менеджмент можна визначити як систему управління виробництвом і збутом, тобто як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління системою економічних ресурсів підприємства і прийняття рішень у сфері бізнесу з метою підвищення ефективності та прибутковості виробництва і збуту продукції. Предметною областю внутрішньофірмового менеджменту є виробничо-технологічна, соціальна й організаційна структура підприємства. Виробничо-технологічна структура підприємства являє собою сукупність технологічних процесів, матеріально-речовинних і виробничо-технічних зв'язків між ними. Виробничо-технологічна

структура є ієрархічною. Її відмітною властивістю є здатність до зміни протягом проміжку часу, тривалість якого обумовлена досягнутими виробничими можливостями підприємства і можливостями його науково-технічного потенціалу. Соціальна структура є самоорганізованою в рамках цілого, утвореного підприємством – відкритою соціально-економічною системою і середовищем його функціонування. Ця структура має ієрархічний характер. Її елементарними осередками є об'єднані у формальні та неформальні групи працівники, тимчасові творчі колективи на підприємстві. Кожен осередок будь-якого рівня ієрархії характеризується наявністю групової функції переваги. Це характерно для внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Так, інтереси працівників відділу маркетингу можуть не збігатися з інтересами економістів, конструкторів, інтереси постачальників, акціонерів – з інтересами підприємства і т.д. Організаційна структура управління – сукупність взаємозалежних ланок органів управління (відділів, служб, посад тощо), які забезпечують ефективну реалізацію функцій управління [257, с.497]. Це склад і співвідношення підсистем підприємства, виділених за критеріями управлінських процесів. Інституціональна структура економіки підприємства – це сукупність окремих працівників, груп, трудових колективів, засобів виробництва, що знаходяться в їхньому використанні, і виробничих відносин. Існування цієї структури пояснюється тим, що будь-який виробничий процес, будучи суспільним процесом праці для виготовлення певного виду продукції, одночасно є і процесом відтворення певних правових і економічних відносин власності. У будь-який період часу з визначеної сукупності можливих змін виробничо-технологічної структури підприємства реально здійснені тільки ті, котрі погоджуються зі змінами, що відбуваються в його інституціональній структурі економіки. Основною властивістю інституціональної структури є її здатність до самоорганізації. Зближення економічних і правових відносин власності виявляється в посиленні відповідності організаційної структури управління інституціональній структурі економіки підприємства. Саме це є головною умовою збереження основної якості соціально-економічної системи – емерджентності (наявність у системі властивостей цілісності, які не притаманні складовим її елементам). Найбільш ефективна структура підприємства, як соціально-економічної системи, встановлюється в тому випадку, коли емерджентні інтереси, тобто інтереси цілого, забезпечуються за рахунок узгодження інтересів окремих елементів інституціональної структури економіки підприємства і його соціальної структури. Теоретичним принципом формалізованого рішення виникаючих при цьому проблем є економічна рівновага, практичним підходом – метод узгодження групових претензій (між працівниками різних відділів, між акціонерами і правлінням, між виконавцями і керівниками та ін.).

На стан внутрішнього середовища підприємства впливають зміни, які відбуваються у зовнішньому оточенні. У зв'язку з переходом у країні до ринкових відносин з кінця 80-х років стало різко змінюватися зовнішнє

середовище вітчизняних підприємств і, як наслідок, умови діяльності промислових підприємств. Стрімкі зміни, що відбувалися у зовнішній сфері, вимагали застосування стратегічного планування і стратегічного управління з орієнтацією на ринок, методів «ситуаційного управління», орієнтації на досягнення довгострокового комерційного успіху й активних впливів на споживача. Для кожного господарюючого суб'єкта ринку все більшого значення набувають швидкість проведення економічних і політичних реформ, загальний стан економіки країни, регіону, методи державного регулювання підприємницької діяльності. Але особливу роль відіграють фактори, що впливають на зміни, які відбуваються в безпосередньому, ближньому оточенні підприємств, оскільки саме вони значною мірою впливають на внутрішнє середовище підприємства і визначають корпоративну (бізнес-стратегію підприємства), функціональні та конкурентні стратегії. Ці фактори характеризують стан ринку і визначають так зване мікросередовище [141, с. 41; 88, с. 142; 164, с. 26], економічну систему [29, с. 11]. Визначимо мікросередовище підприємства як сукупність галузевих факторів і умов розвитку його діяльності, обумовлених поведінкою клієнтури – потенційних та реальних конкурентів, постачальників, посередників, споживачів, засобів масової інформації, інфраструктури, контактних аудиторій, а так само кредиторів, потенційної робочої сили та ін. Стан факторів мікросередовища – безпосереднього оточення підприємства на етапі формування ринкових відносин неоднаковий і мінливий в силу таких причин:

- посилення конкуренції на ринку;
- прискорення темпів науково-технічного прогресу, що обумовлює скорочення життєвого циклу товарів і технічних нововведень;
- підвищені запити споживачів щодо якісних характеристик товарів і послуг, їхнього асортименту;
- зростання прямого і сітьового маркетингу, електронної торгівлі;
- розвиток інтегрованого прямого маркетингу;
- загострення енерго-сировинних проблем, що обумовило зростання попиту на нові види енергозберігаючої технології, машин, устаткування, споживчих товарів;
- зародження і розвиток онлайн-маркетингових каналів (Internet і комерційних онлайн-служб);
- підвищення ступеня невизначеності кон'юнктури ринку, що вимагає певних підходів до адаптації підприємства до змін його мікросередовища.

Продавці і покупці, конкуренти і посередники, постачальники і громадськість діють у макросередовищі, під впливом сил і тенденцій якого формуються можливості і загрози. Діючі в так званому маркетинговому середовищі сили являють собою неконтрольовані фактори, які необхідно виявляти і відповідним чином реагувати на них [87, с. 208 – 209].

У роботі [164, с. 26] Т.О.Примак стверджує, що «внешняя среда предприятия – это совокупность хозяйствующих субъектов, экономических,

общественных и природных условий, которые действуют в глобальном окружении». При цьому «макросреда включает материально-технические и экономические условия, общественные отношения и другие показатели, которые влияют на деятельность предприятия опосредованно» [там же].

Російський вчений-економіст В.В. Герасименко вважає, що велике значення для прийняття рішень має інформація про макросистеми за напрямками: народногосподарський – відбиває інформацію про економічну, податкову, фінансову політику, валовий соціальний продукт, розподіл доходів у країні та за її межами тощо; політичний – відбиває господарсько-політичні, фінансово-політичні програми і рішення; юридичний – стосується дотримання загальноприйнятих правил та різноманітних обмежень діяльності підприємства; технічний – нові технології та нові вироби; екологічний – вплив на повітря, воду, землю результатів виробничого процесу [38, с. 21 – 22].

Відомий учений Ф. Котлер у роботі [87, с. 209] стверджує, що «в быстро меняющемся глобальном мире компания должна отслеживать шесть основных факторов: демографические, экономические, природные, технологические, политические (законодательные), социальные (культурные)... Следует уделять основное внимание случайным взаимодействиям этих сил, которые создают почву для новых возможностей, равно как и для угроз».

Зарубіжні економісти А.Д. Холл та Р.Е. Фейджин вважають, що середовищем для системи (підприємства) є сукупність усіх об'єктів, зміни властивостей яких впливають на систему, та тих, чії властивості змінюються у результаті поведінки самої системи [118, с. 538].

Автор Є.П. Голубков вводить поняття зовнішнього підприємницького середовища і розглядає його у вигляді таких груп факторів: політичних, економічних, правових, соціально-демографічних, культурних, науково-технічних, екологічних [42, с.275 – 277].

Український економіст Т.М. Циганкова запропонувала розглядати як бізнес-середовище систему показників макро- і мікросередовища. При цьому макросередовище визначене як сукупність показників економічного, політичного, соціально-культурного і технологічного характеру, що сприяють або протидіють розвитку діяльності фірми [241, с. 40 – 41].

Отже, можна вважати, що макросередовище характеризується сукупністю економічних, політичних, природних, демографічних, науково-технічних, соціально-культурних умов, процесів і причин, що сприяють або протистоять розвитку багатofункціональної діяльності промислових підприємств.

Розглядаючи питання адаптації підприємств до ринкових умов господарювання, доцільно застосовувати поняття бізнес-середовища, оскільки процеси, що відбуваються у ньому, та сили, які визначають ці процеси, і формують ринкові умови.

Визначимо бізнес-середовище як сукупність зовнішніх факторів, суб'єктів ринку і сил, які сприятливо чи несприятливо впливають на

можливості підприємства успішно функціонувати на ринку. Класифікація бізнес-середовища наведена на рис. 1.3 відповідно до [241, с. 40].



Рисунок 1.3 – Класифікація видів бізнес-середовища підприємства

Основними цілями вивчення бізнес-середовища є:

- пошук нових можливостей, у тому числі маркетингових, для адаптації та розвитку діяльності підприємств як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках збуту;

- визначення конкурентного становища і стратегічної позиції підприємства з метою розробки стратегії і тактики адаптації;

- вивчення й оцінка впливу погроз, ризиків на діяльність підприємства для своєчасного реагування на них у формі впровадження адаптаційних заходів.

Основними методами аналізу бізнес-середовища підприємства є, як відомо: SLEPT-, PEST-, SWOT-аналіз. З них SLEPT- і PEST-аналіз застосовуються для виявлення показників макросередовища, а SWOT-аналіз дозволяє оцінити як сильні і слабкі сторони підприємства, так і його можливості подальшого розвитку, погрози з боку зовнішнього середовища.

На рис. 1.4 наведена авторська схема, що характеризує зв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем сучасного підприємства.

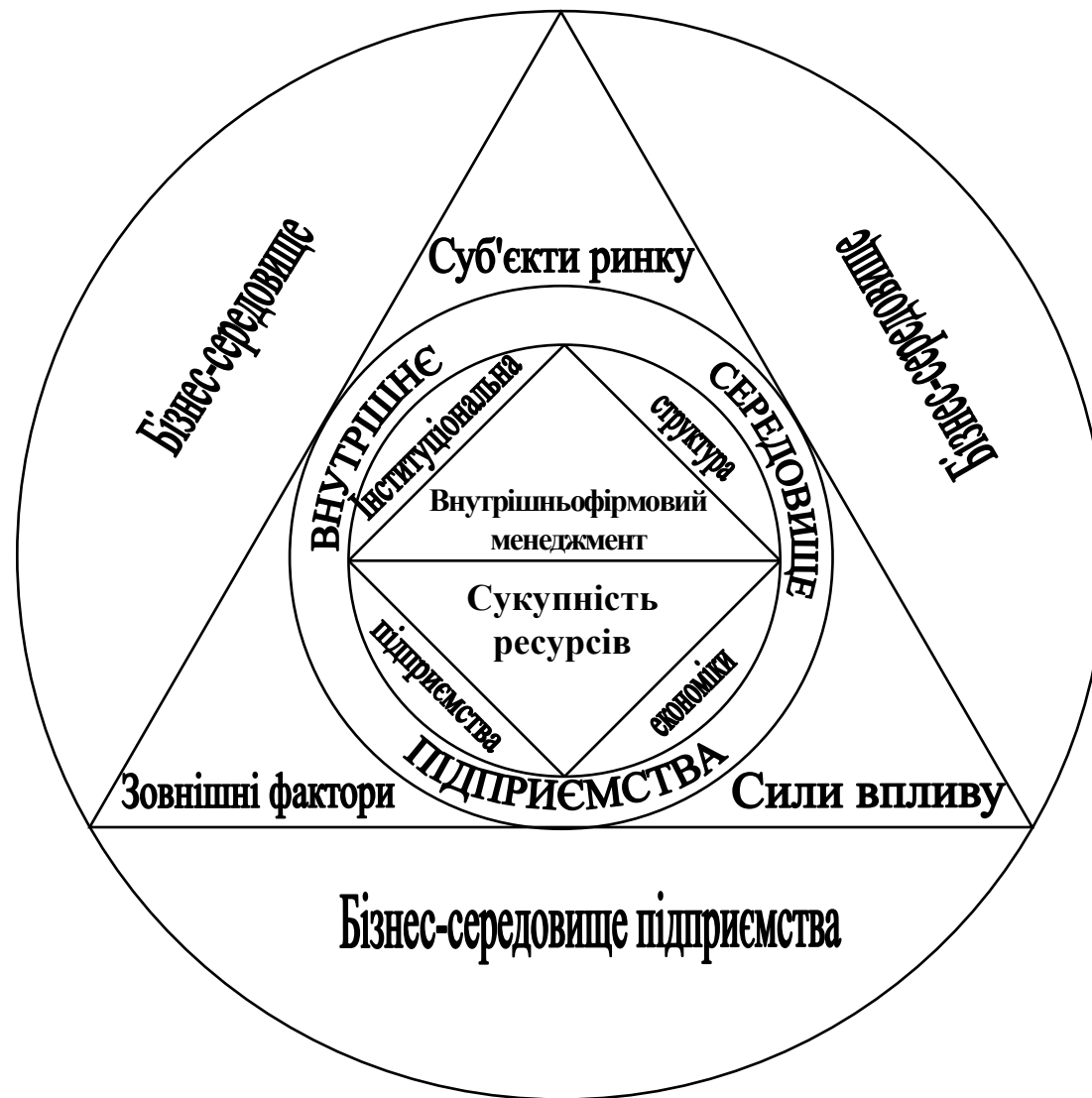


Рисунок 1.4 – Характеристика бізнес-середовища промислового підприємства

Сучасний етап формування ринкових відносин характеризується лавиноподібним зростанням змін, що відбуваються у бізнес-середовищі промислових підприємств. Споживачі і товаровиробники, постачальники і посередники все більшою мірою підпадають під вплив глобальних сил, оскільки розвиток ринкової економіки характеризується такими сучасними тенденціями: глобалізація транснаціональних корпорацій, товарних і фінансових ринків; значне прискорення міжнародних перевезень, комунікацій і фінансових операцій; прагнення учасників торговельних блоків до економічної кооперації; бурхливий розвиток нових інформаційних технологій; зростання глобальних торговельних марок; посилення регіональних конфліктів; підвищення ролі «людського фактора»; зростання кількості міжнародних стратегічних спілок великих корпорацій; відкриття нових великих ринків, великомасштабна приватизація в колишніх соціалістичних країнах тощо. Мінливість, нестійкість і невизначеність бізнес-середовища, що формують сучасні умови господарювання, вимагають від підприємств-товаровиробників якісно нових зусиль у досягненні відповідності їхнього внутрішнього середовища цим умовам.

Які ж задачі постають перед підприємствами на сучасному етапі? Аналіз досвіду функціонування промислових підприємств в умовах транзитивної економіки України дозволив виявити такі: відповідність організаційної структури управління стратегії розвитку та її здатність вчасно реагувати на зміни бізнес-середовища; високий рівень кваліфікації персоналу на всіх ієрархічних рівнях управління; комплексне використання сучасних методів управління, у тому числі адаптацією, спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства; розробка і використання маркетингової інформаційної системи; використання нових інформаційних технологій в управлінні адаптацією, а також виробництвом і збутом продукції; активна й ефективна фінансова, маркетингова, інноваційна діяльність. Реалізація цих задач дозволить підприємствам випускати продукцію, що користується попитом, отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним на ринках збуту шляхом адаптації підприємств до змін бізнес-середовища. У сформованих умовах господарювання адаптація більшості промислових підприємств України здійснюється переважно при випуску продукції, яку вони можуть виготовляти виходячи із своїх виробничих, технологічних, технічних можливостей, розробки нових або модифікації старих видів продукції на базі старих технологій, обмеженості фінансових можливостей, що дозволяють здійснювати необхідну реконструкцію, технічне переозброєння і модернізацію виробництва. Проте націленість підприємств на задоволення потреб споживачів дозволяє їм збільшувати обсяги виробництва і реалізації продукції, скорочувати питому вагу бартерних операцій, підвищувати прибутковість збутової діяльності, забезпечувати зростання рентабельності виробництва. Функціонування вітчизняних промислових підприємств останніми роками здійснювалося за рахунок використання екстенсивних факторів без належного супроводу

відповідними адаптаційними перетвореннями. Пристосування підприємств до змінних умов бізнес-середовища вимагає розробки комплексної організаційно-економічної системи адаптації, для чого необхідно насамперед сформулювати теоретичні підходи до дослідження процесу адаптації, визначити методологію і структуру організації системи.

1.2 Концепція розробки організаційно-економічної системи адаптації підприємств

У сучасних умовах особливої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств-товаровиробників. Її рішення прямо залежать від здатності підприємств вижити в довгостроковій перспективі і забезпечити безперервність свого розвитку. В залежності від ринкової ситуації, що складається, і маркетингових можливостей ця проблема вирішується кожним підприємством по-своєму, але в її основі лежить серйозна робота з розробки комплексу адаптаційних заходів, спрямованих на створення і реалізацію конкурентних переваг. Зараз досить важливо не тільки орієнтувати керівників підприємств на необхідність прискорення темпів адаптації, підвищення рівня конкурентоспроможності, а найголовніше – озброїти їх сучасною ефективною концепцією адаптації до змін в оточенні, розробленою на основі наукового підходу й аналізу практичного досвіду. Сутність такої концепції полягає, мабуть, у визначенні основних задач адаптації, механізму реалізації адаптаційних заходів, розробці організаційно-економічної системи і стратегії адаптації підприємства. Усі підприємства поєднує загальна інфраструктура ринку, макросередовище, однак кожне з них є особливим, тому що характеризується своєю формою власності і формою господарювання, обсягами капіталу і чисельністю працівників, технологічною і територіальною цілісністю, рівнем менеджменту та якістю маркетингу. У науковій літературі і господарській практиці паралельно використовуються два поняття – підприємство і фірма. Підприємство без фірмового найменування не може мати у своєму складі інших юридичних осіб. У складі фірми можуть знаходитися підпорядковані їй юридичні особи.

З позицій теорії систем підприємство являє собою систему – цілісний комплекс взаємозалежних компонентів, що має особливу єдність із зовнішнім середовищем і являє собою підсистему системи більш високого порядку [231, с. 135]. Система включає дві складові: внутрішню структуру та зовнішнє оточення. Структура системи визначається сукупністю взаємозалежних елементів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи. Зовнішнє оточення включає вхід, вихід, зв'язок системи з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. З метою визначення характеристик підприємства як системи зазначимо, що існують різні системи, які описуються сукупністю відмітних параметрів, які класифікуються за рядом критеріїв [там же, с. 139 – 141]:

- за видом – біологічні, технічні, економічні, соціальні, кібернетичні, інформаційні, фінансові, організаційні, виробничі, екологічні та їх різновиди (соціально-економічні, організаційно-економічні та ін.);

- за ступенем взаємодії з зовнішнім середовищем – закриті (мають із зовнішнім середовищем тільки один зв'язок – вхід або вихід), відкриті (мають із зовнішнім середовищем прямий і зворотний зв'язки, вхід і вихід), ізольовані (не мають із зовнішнім середовищем прямого і зворотного зв'язку);

- за розміром – малі, середні, великі;

- за ступенем свободи системи щодо зовнішнього середовища – несамотійні, самотійні (юридично і фізично незалежні), які функціонують самотійно і виконують визначені функції та досягають заданих цілей;

- за рівнем спеціалізації – комплексні, спеціалізовані;

- за способом реакції на зовнішнє середовище – неадаптивні, адаптивні;

- за способом опису – детерміновані (функціональні), статистичні (імовірнісні), нечіткі (описові);

- за часом функціонування – короткочасної, дискретної та довгострокової дії.

З метою подальшого більш глибокого вивчення сутності та особливостей механізму адаптації підприємства як системи та її функцій (підсистем) була дана характеристика адаптації основних видів систем (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика адаптації системних об'єктів

Вид системи	Визначення адаптації	Механізм адаптації
Біологічна	Процес пристосування побудови і функцій організмів та їхніх органів до умов існування	Природний відбір; мінливість; спадковість
Кібернетична	Доцільне реагування складних ієрархічних самоврядних систем на зміну умов зовнішнього середовища	Негативний зворотний зв'язок
Технічна	Процес пристосування сукупності засобів людської діяльності, створених для здійснення процесів виробництва й обслуговування при зміні умов їхнього протікання; процес пристосування виробництва виробів, що складаються зі складальних одиниць і деталей, до нових технологій	Упровадження нової техніки в процес виробництва й обслуговування

Продовження таблиці 1.1

Вид системи	Визначення адаптації	Механізм адаптації
Економічна	Процес пристосування виробничих відносин до визначеного ступеню розвитку виробничих сил суспільства	Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу; підвищення рівня інтелектуалізації менеджерів усіх рівнів управління; законодавство, освіта, культура тощо
Соціальна	Приведення індивідуальної і групової поведінки людей у відповідність із прийнятою в даному суспільстві, класі, соціальній групі системою цінностей і норм поведінки	Соціалізація, соціальний контроль
Виробнича	Процес пристосування виробничих структур, що виконують різні функції, до змін бізнес-середовища	Упровадження нових технологій, зниження собівартості продукції, скорочення тривалості виробничого циклу
Інформаційна	Процес одержання і пристосування запасів інформації, зафіксованих на матеріальних носіях	Нарощування обсягів знань, відчужених від їхніх творців та призначених для використання
Фінансова	Процес пристосування фінансових ресурсів до змін внутрішнього і зовнішнього середовища	Узгодження фінансових можливостей підприємства, його СОБ з комплексом заходів щодо адаптації
Організаційна	Оперативна і гнучка зміна організаційної структури управління в залежності від ступеня її відповідності стратегічним цілям підприємства	Перебудова сукупності взаємозалежних ланок органів управління, зміна співвідпорядкованості, чисельності, функціональних обов'язків

Аналізуючи табл. 1.1, можна помітити, що особливості механізму адаптації кожного виду системи мають бути притаманні створюваній організаційно-економічній системі адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища, бо вони є її складовими елементами.

З огляду на дану класифікацію, промислове підприємство є відкритою, самостійною, адаптивною, дискретною соціально-економічною системою, якій притаманні властивості, що характеризують її складність і сутність, зв'язок з зовнішнім середовищем, методологію цілеполягання, параметри функціонування і розвитку, здатність пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Українські підприємства в умовах ринку одержали право самостійно приймати рішення в сфері виробничо-господарської діяльності: визначати виробничу програму, вибирати ринки збуту виробничої продукції, постачальників і посередників, нести ризики, пов'язані з комерційною діяльністю, визначати напрямки і шляхи розвитку виробництва, систему мотивації праці персоналу, форму власності й організаційну форму господарювання. Для забезпечення ефективності своєї діяльності підприємство, що функціонує в умовах ринку, має оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. З цього погляду, сучасне підприємство є відкритою системою на відміну від підприємства до періоду перебудови, що характеризується як «закрита» система. Що ж характерно для підприємств відкритого типу? Це, насамперед, залежність виробництва від попиту, наявність на ринку конкуруючих справжніх товарів і товарів-субститутів, розмаїтість стратегічних цілей і альтернативних шляхів їхнього досягнення, необхідність пристосування до швидкозмінюваного зовнішнього середовища. Найбільш загальною метою сучасного підприємства як конкурентоспроможної структури, тобто його місією, є вже не виробництво товарів і послуг з метою одержання прибутку, а його виживання в довгостроковій перспективі шляхом установа динамічного балансу з бізнес-середовищем. Об'єктом концентрації уваги менеджменту є пошук не шляхів найбільш ефективного використання ресурсів, а нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні. Критерієм ефективності стратегічного управління є своєчасна й адекватна реакція підприємства на нові запити ринку і зміни, що відбуваються, у бізнес-середовищі (оточенні) [159, с. 15]. Суть такої реакції полягає в забезпеченні ефективної адаптації підприємства до змін зовнішнього оточення.

Адаптація (англ.: adaptation; нім.: zielumsetzung; фр.: adaptation; пол.: adaptacja; лат.: adaptatio) – процес пристосування системи та її окремих елементів до умов життєдіяльності, що змінюються; пристосування в процесі еволюції побудови, функцій, поведінки організмів до певних умов існування; пристосування будови і функцій організмів до умов існування [257, с. 22; 224, с. 69 – 70; 193, с. 17].

Проблеми адаптації хвилювали розуми вчених не одне десятиліття. У розвитку теорії адаптації можна виділити найбільш характерні періоди, що доцільно назвати періодом адаптації живих організмів (I етап), технічних систем (II етап), економічних систем і в зв'язку з докорінними змінами економічного базису – адаптації підприємств і людей до ринкових умов господарювання (III етап). Причинне пояснення адаптації вперше обґрунтував Ч. Дарвін у 1859 році, довівши на прикладі живих організмів, що еволюція

видів здійснюється через еволюцію їхніх пристосувань. Адаптація виникає і перетворюється під впливом мінливості, спадковості і добору (штучного або природного) у конкретних умовах середовища, тобто адаптація щодо живих організмів є результатом адаптаціогенезу. Як наслідок, розрізняють еволюційно-історичну адаптацію, яка виникає на базі спадкоємних змін – мутацій і комбінування їх під контролем добору, і фізіологічну, як комплекс фізіологічних реакцій, що лежать в основі пристосування організму до змін умов існування (освітлення, температури, барометричного тиску тощо). Фізіологічна адаптація забезпечує сталість внутрішнього середовища організму – гомеостаз.

Найпростіші форми адаптивної поведінки властиві регуляторам у технічних системах зі зворотним зв'язком, якщо управляючу систему розглядати як середовище функціонування регулятора. У теорії адаптивних систем адаптацією називається процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, й управляючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення певного, як правило, оптимального, стану системи при початковій невизначеності й умовах роботи, що змінюються. Найхарактернішою рисою адаптації є накопичення і негайне використання поточної інформації для усунення невизначеності через недостатню апріорну інформацію з метою оптимізації обраного показника якості. Автор Я.З. Ципкін процес адаптації прямо ототожнює з процесом оптимізації в умовах недостатньої апріорної інформації [243].

Адаптивний підхід до функціонування систем застосовується в тих випадках, коли має місце недостатність апріорної інформації, використовуваної для прийняття рішень. Суть даного підходу полягає в тому, що для заповнення відсутньої апріорної інформації активно використовується поточна інформація. Адаптивна система, на думку В.Г. Сраговича, – це така управляюча система, яка у ході управління об'єктом будь-якого класу за кінцевий час досягає мети [207, с. 12]. Адаптивні системи приводять до мети лише після деякого часу з початку функціонування. При цьому задачі адаптивного управління формалізуються на необмеженому інтервалі часу. Зараз теорія адаптивних управляючих систем активно розвивається та на думку деяких учених у перспективі може виявитися центром теорії управління [40; 66; 95; 152; 242].

Як показав аналіз літературних джерел із теорії адаптації, існують різні тлумачення цього поняття в області, насамперед, прикладних робіт. З достатнім ступенем точності можна стверджувати, що не існує чіткої системи основних понять теорії адаптації. Це твердження характерне насамперед для економічних систем, хоча зараз існує багато окремих визначень адаптації. Так, адаптація трактується як «способность системы обнаруживать целенаправленное и приспособляющееся поведение в сложных средах, а также сам процесс такого приспособления» [118, с. 20]. Викликає інтерес позиція відомого ученого в сфері маркетингу Дж. О'Шонессі, який вважає, що адаптувати означає дійти згоди, досягти по можливості найкращих умов [145].

Адаптація економічної системи в цілому полягає в процесі «приспособления системы и её отдельных элементов к изменяющимся условиям жизнедеятельности» [там же]. Адаптація до зовнішнього середовища, яка характеризується високим ступенем невизначеності та недоліком апріорної інформації, дає можливість системі забезпечувати досягнення заданих цілей. У процесі адаптації змінам піддаються як кількісні характеристики системи, так і її структура.

Форми адаптивної поведінки економічних систем досить різноманітні; зокрема, адаптація виявляється в «изменении поведения системы в условиях флуктуации среды с целью поддержания существенных переменных в определённых границах или сохранения основных свойств» [207]. Очевидно, що в умовах флуктуації зовнішнього середовища економічної системи необхідна тверда реакція керуючої системи на відхилення об'єкта управління від заданого режиму його функціонування. У випадку сильних впливів факторів зовнішнього середовища (дестабілізуючих факторів) необхідно враховувати адаптацію. «Использование принципа адаптации обеспечивает достижение эффективного компромисса между качеством управления (в узком смысле) и устойчивостью системы. Учет адаптивности экономических систем является необходимым условием построения адекватных реальности моделей - как дескриптивных, с целью описания экономических явлений и процессов, так и нормативных, с целью формализации процессов принятия решений при управлении» [207, с. 21 – 22].

Третій етап еволюції адаптації припадає на період так званої транзитивної економіки, тобто такої економіки (на відміну від зрілої, ринкової економіки), де «важнейшее значение имеет не простое функционирование сложившихся связей и элементов, а прежде всего «отмирание» старых и становление новых связей и элементов» [252, с. 9]. До основних закономірних рис, що характеризують стан транзитивної економіки України, відносяться такі: спадкоємність минулого; специфічна нестійкість національної економіки, що характеризується змінами «безповоротного» характеру, які підсилюють нестійкість існуючої економічної системи і сприяють становленню іншої; альтернативний характер розвитку економіки, тобто можуть мати місце різні варіанти розвитку транзитивної економіки; зародження і функціонування особливих перехідних економічних форм та їх незворотність; криза і макроекономічна незбалансованість; особливий характер протиріч не функціонування, а розвитку; історичність транзитивної економіки, яка залежить від особливостей конкретних регіонів, країни; зростаюча роль суб'єктивного фактора. Специфіка перехідного «позасистемного» стану полягала в необхідності переходу від планової (командної) економічної системи до ринкового механізму функціонування економіки, необхідності подолання трансформаційної кризи й адаптації суб'єктів ринку, що хазяюють, до ринкових умов, історично коротких термінів переходу, революційного характеру зміни систем, необхідності виявлення визначених орієнтирів соціально-економічного

розвитку.

Основними проблемами переходу підприємств до нових форм господарювання виявилися такі:

- збереження або зміна форми власності;
- зниження або повна відсутність обсягів державних замовлень і державного фінансування;
- зниження завантаження виробничих потужностей;
- соціально-економічні аспекти зменшення чисельності працівників, у тому числі висококваліфікованих фахівців;
- висока вартість вітчизняної продукції, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- стереотипи мислення менеджерів різних рівнів управління;
- відсутність ефективної системи стратегічного управління;
- відсутність маркетингових навичок і служб;
- відсутність досвіду роботи в умовах конкуренції на ринках збуту.

У результаті впливу сукупності факторів, що визначають ринкові умови господарювання, в даний час для українських підприємств склалася ситуація, для якої характерно:

- об'єктивне істотне зростання мінливості та складності бізнес-середовища;
- якісна зміна внутрішнього середовища;
- усвідомлення реальної необхідності стратегічного аналізу змін бізнес-середовища (зовнішнього середовища) і вироблення адекватних адаптивних реакцій;
- нове розуміння суті стратегічного управління;
- нові методи вирішення стратегічних задач розвитку підприємства;
- необхідність керувати опором груп впливу стратегічним змінам;
- усвідомлення необхідності зміни ментальності менеджерів;
- конкурентоспроможне й технологічне мікросередовище, що вимагає підвищених внутрішніх зусиль із розвитку або створення стратегічних коаліцій у бізнес-середовищі;
- корпоративна стратегія характеризується гнучкістю, системністю і якісно-адекватною реакцією на зміни бізнес-середовища;
- залежність ефективності стратегічного управління підприємством від ефективності стратегічних змін.

Усе це в сукупності визначає необхідність, доцільність і актуальність усебічного дослідження проблеми адаптації вітчизняних промислових підприємств-товаровиробників до умов бізнес-середовища, що змінюються, і вирішення комплексу питань науково-прикладного характеру з розробки і впровадження організаційно-економічної системи адаптації.

Для того щоб вирішити даний комплекс питань, насамперед необхідно розробити концепцію, в якій мають знайти відображення сформульовані основні задачі і базові принципи адаптації, чітко визначені її типи, види,

функціональні сфери, вимоги до методів її реалізації, позначені рівні і функції управління процесом адаптації. Принципову схему концепції адаптації підприємства наведено на рис. 1.5.

Виходячи зі сформульованої стратегічної мети адаптації, до основних її задач доцільно віднести:

- забезпечення стійких конкурентних переваг;
- підтримка запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства і його товару;
- зміна або збереження ринкової частки;
- забезпечення стійкого збуту товарів;
- збереження життєздатності підприємства;
- забезпечення гармонії, взаєморозуміння між підприємством і громадськістю, зацікавленими в діяльності підприємства впливовими особами.

Головна задача, яку має вирішувати підприємство в підготовці своєї діяльності на ринку – це забезпечення стійкої конкурентної переваги, що і визначає його ринкову позицію. Конкурентна перевага характеризується трьома основними критеріями: наявністю ключових факторів успіху, значимістю переваг підприємства в порівнянні з конкурентами, можливістю підтримувати ці переваги протягом тривалого періоду часу. За М. Портером, конкурентні переваги поділяються на два основних види: низькі витрати на виробництво і реалізацію продукції в порівнянні з конкурентами і диференціація продуктів. Як відомо, можливими джерелами забезпечення конкурентних переваг є: нові запити споживачів, ринкові ніші, нові технології виробництва, зміни в структурі і витратах по окремих статтях, нові інформаційні технології, імідж підприємства. Для підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей в умовах ринку підприємство має постійно створювати нові переваги. Для виживання і розвитку свого бізнесу за допомогою утримання конкурентних переваг підприємство має постійно проводити адекватні стратегічні і тактичні зміни у своїй діяльності, що забезпечується реалізацією адаптаційних заходів.

Адаптація підприємства пов'язана з бізнес-середовищем та ринком, що змінюються, потребуючи випуску нової продукції (послуг), задоволення потреб на більш високому рівні, і реалізується насамперед через маркетингову діяльність. Вирішення основних задач адаптації безпосередньо залежить від ефективної роботи служби (відділу) маркетингу, задачі якої пов'язані з корпоративними стратегічними цілями і вирішуються за допомогою відповідного маркетингового інструментарію.

У результаті аналізу гносеологічних коренів понять «організаційно-економічний механізм», «бізнес-середовище», «управління адаптацією підприємства», «система адаптації», а також вивчення думок науковців-дослідників даної проблеми Г. Астапової, Н. Брюховецької, І. Булеєва,



Рисунок. 1.5 – Принципова схема концепції організаційно-економічної системи управління адаптацією підприємства

П. Єгорова, О. Єременко-Григоренка, Б. Іваненка, О. Кендюхова, Г. Козаченко, А. Кульмана, Ю. Лисенка, Т. Циганкової, М. Чумаченка [5; 28, с. 54 – 57; 65, с. 43 – 45; 77; 80, с. 35 – 37; 98; 241, с. 40 – 41] запропоновано таке визначення: організаційно-економічний механізм адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища являє собою внутрішньо урегульовану ієрархічну систему, яка відбиває стан підприємства відповідно до принципів, обраних цілей, установлених функцій, визначених задач, обраних моделей, методів, способів організації та об'єктів управління (процесів адаптації), в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на прийняття рішень, на яку стохастично впливають фактори мінливого бізнес-середовища і яка має результуючу реакцію у вигляді економічного ефекту адаптації та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Етапи формування даної системи наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи формування організаційно-економічної системи адаптації підприємства (ОЕСАП)

№	Найменування етапу
1.	Аналіз існуючого стану управління адаптацією на підприємстві
2.	Визначення цілей ОЕСАП за рівнями
3.	Визначення функціональних підсистем ОЕСАП з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства
4.	Організація кадрового забезпечення ОЕСАП, у тому разі підвищення рівня їхньої кваліфікації
5.	Закріплення функцій адаптації за співробітниками підприємства, виходячи із визначення функцій, складності та трудомісткості робіт із адаптації
6.	Організація інформаційного забезпечення ОЕСАП
7.	Матеріально-технічне забезпечення ОЕСАП
8.	Нормативно-методичне забезпечення ОЕСАП – розробка документів для внутрішнього розпорядку, бізнес-плану адаптації
9.	Правове забезпечення ОЕСАП – розробка і затвердження окремих нормативних і ненормативних актів для внутрішнього розпорядку
10.	Фінансове забезпечення – складання бюджету витрат на ОЕСАП

Характеризуючи механізм реалізації адаптаційних заходів, необхідно визначити нашу позицію відносно типів адаптації. Пропонується виділити три її типи: активна, пасивна і превентивна адаптація.

Активна адаптація – це революційний процес приведення можливостей підприємства відповідно до ситуації на ринку за рахунок реалізації багатоцільових заходів, що впливають на ринкову кон'юнктуру. Суть активної

адаптації підприємства полягає в здійсненні стратегічних змін за допомогою швидкої й ефективної реалізації нововведень у внутрішньому середовищі, здатних викликати певну відповідну адекватну реакцію мікросередовища і потребуючих визначених фінансових витрат.

Пасивна адаптація – це еволюційний процес пристосування організаційно-виробничої структури, функцій управління, мікросередовища підприємства до змінюваних зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування. Суть пасивної адаптації полягає в здійсненні переривчастих тактичних змін за допомогою поступових нововведень у внутрішньому середовищі підприємства, тривалих у часі і не потребуючих значних фінансових витрат. Пасивні адаптаційні зміни протікають повільно і мають ефект зменшення рівня опору груп впливу в будь-який момент часу. Заходи пасивної адаптації дозволяють здійснювати зміни у внутрішньому середовищі підприємства в умовах обмеженої влади прихильників активних адаптаційних перетворень.

Ефективність управління процесом адаптації – процесом реалізації адаптаційних заходів обумовлюється здатністю підприємства превентивно і конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його стабільному функціонуванню і стійкому конкурентному положенню на ринку збуту.

Превентивна адаптація – це примусовий процес перебудови діяльності підприємства, його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), функціональних підрозділів відповідно до прогнозованих змін ринкових умов господарювання та інтуїтивних уявлень топ-менеджерів щодо перспективних напрямків розвитку підприємства. Суть превентивної адаптації полягає в здійсненні превентивних заходів в умовах сильної влади прихильників адаптації. Превентивна адаптація реалізується в рамках стратегічного управління підприємством.

Адаптація припускає зміну не тільки якоїсь однієї сфери функціонування, а носить комплексний характер, тобто зміни мають торкатися всіх функціональних сфер діяльності підприємства, його СОБ.

Як показав аналіз літературних джерел, мають право на існування такі види адаптації:

- маркетингова – ґрунтується на проведенні аудиту маркетингу, моніторингу ринку, маркетингової розвідки, маркетингових досліджень, аналізу ефективності маркетингової діяльності, що дозволяють одержати маркетингову інформацію, необхідну для прийняття заходів адаптаційного характеру;

- технологічна – процес впровадження сучасних технологій у виробництво з метою виготовлення товарів із високим рівнем споживацьких властивостей;

- фінансова – ґрунтується на встановленні відповідності фінансової структури, фінансової політики та її фінансових інструментів цілям та задачам адаптації підприємства;

- інвестиційна – вимагає капіталовкладень у технічне переозброєння, розширення виробництва, реконструкцію і модернізацію виробництва, нове будівництво або в інші ключові види діяльності, спеціалізоване навчання персоналу, маркетинг, що є важливою передумовою створення і збереження конкурентних переваг підприємства, підсилює його ринкові позиції за рахунок пропозиції ринку високоякісної, високотехнологічної продукції;

- інноваційна – ґрунтується на освоєнні виробництва товарів, що відкривають перед покупцем можливість задоволення нової потреби (піонерний товар) і/або піднімають на новий якісний рівень задоволення звичайної потреби або задовольняють більш широке коло споживачів (товар ринкової новизни), що є по суті одним зі способів адаптації товару як до зовнішнього, так і до внутрішнього ринків збуту;

- соціальна – ґрунтується на забезпеченні пристосування людей до нових умов життєдіяльності та поступового їхнього входження в соціально-економічні умови виробництва і відпочинку;

- інформаційна – процес приведення інформаційних ресурсів підприємства у відповідність з розв'язуваними задачами і поставленими цілями;

- структурна – ґрунтується на аналізі організаційної структури управління підприємством і приведенні її у відповідність з поставленими стратегічними цілями;

- виробнича – ґрунтується на взаємному пристосуванні працівника і підприємства в процесі поступового входження працівника в нові професійні та соціально-економічні умови праці; розрізняють такі її різновиди: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна, санітарно-гігієнічна [227, с. 430];

- позавиробнича – ґрунтується на пристосуванні працівника до побутових умов, до позавиробничого спілкування з колегами в період відпочинку;

- науково-технічна – більш загальне поняття стосовно таких напрямків адаптації, як інвестиційний, інноваційний, технологічний й інформаційний; ґрунтується на пристосуванні науково-технічного потенціалу підприємства до умов бізнес-середовища, що змінюються;

- організаційна й адміністративна – є складовими елементами виробничої адаптації;

- інші: органічна – процес поступового накопичення невеликих переміщень, які протягом тривалого періоду часу призводять до зміни культури та структури влади на підприємстві (відноситься до пасивної адаптації) та подвійна – процес пристосування атрибутів товару та елементів його просування на ринку (відноситься до активної адаптації).

Процес адаптації підприємства відрізняється складністю і багатоваріантністю реалізації. Не спираючись на обґрунтовані і перевірені практикою принципи, неможливо забезпечити ефективність адаптаційних заходів і, як наслідок, ефективний розвиток підприємства в перспективі, що

сприяє його стійкому конкурентному положенню на ринках збуту. Принципи дозволяють визначити, як повинні здійснюватися заходи щодо адаптації, що має скласти основу їхньої реалізації.

У результаті аналізу спеціальної наукової літератури та виробничої практики промислових підприємств пропонується ряд принципів, які мають бути покладені в основу розробки системи адаптації: системність, структурність, комплексність, синергізм, науковість, обґрунтованість, цілеспрямованість, плановість і адресність, гнучкість, альтернативність, перманентність, ситуаційний підхід, орієнтація на ринок.

Системність полягає в реалізації вимог теорії систем, відповідно до яких процес адаптації в ході його дослідження і реалізації розглядається як система, що складається з певних взаємозалежних елементів. Це визначає комплексність підходу до вирішення задач, спрямованих на забезпечення життєздатності підприємств у сьогоденні і майбутньому.

Структурність – структурний підхід до проблеми адаптації полягає у визначенні значимості, пріоритетів серед факторів, функціональних сфер, методів, принципів та інших інструментів механізму адаптації підприємства в їхній сукупності з метою встановлення раціонального співвідношення між ними і підвищення ступеня обґрунтованості розподілу ресурсів, необхідних для реалізації стратегії адаптації.

Комплексність означає багатоаспектний характер адаптаційних заходів, ефект від яких досягається при вивченні їх як системи. Застосування комплексного підходу ґрунтується на урахуванні технічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, екологічних, політичних, демографічних аспектів адаптації підприємства.

Принцип синергізма виражається в ефекті взаємодії, що виявляється в тому, що ефективність адаптаційних заходів підприємства більше суми її складових за структурними підрозділами.

Принцип науковості й обґрунтованості адаптаційних заходів припускає, що методи, засоби і форми управління процесом адаптації мають бути науково обґрунтовані й апробовані на практиці. Цей принцип реалізується на основі врахування законів ринку і виробництва, інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень, що вимагають безперервного збору, збереження, обробки, аналізу і розподілу інформації про бізнес-середовище підприємства і його діяльність на ринку.

Принцип цілеспрямованості припускає концентрацію зусиль і ресурсів на тих напрямках, формах і видах адаптації, що визначені пріоритетністю її цілей.

Принцип плановості й адресності виражається в тому, що процес адаптації має бути спрямований на вирішення як тактичних, так і стратегічних задач, які забезпечують виживаність і розвиток підприємства, а функції управління цим процесом мають бути покладені на конкретний структурний підрозділ підприємства. З огляду на виконувани відділом (службою) маркетингу функції, саме цей структурний підрозділ і повинен очолити управління

процесом адаптації підприємства. Відповідні зміни необхідно внести до нормативних положень, а саме до «Типового положення про відділ маркетингу на підприємстві». Для цього пропонується доповнити: п. 2 «Цілі та задачі відділу» Типового положення записом стратегічної мети адаптації (пп. 2.1) та основних задач адаптації (пп. 2.2); п. 3 «Організаційна структура відділу» – бюро адаптації; п. 4 «Функції підрозділів» – переліком функцій управління адаптацією; п. 5 «Права» – записом позиції «вносити пропозиції щодо впровадження адаптаційних заходів»; п. 6 «Відповідальність» – записом позиції «науково-економічна обґрунтованість адаптаційних заходів». На великих та середніх підприємствах доцільно створити службу адаптації з відповідними функціями, задачами, правами та відповідальністю за результати адаптації, розробити та затвердити «Типове положення про відділ (службу) адаптації».

Принцип альтернативності та гнучкості означає вибір шляхів досягнення однієї і тієї самої мети адаптації в залежності від оперативно прийнятих управлінських рішень.

Принцип перманентності виявляється в безперервності процесу адаптації: постійному моніторингу змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, аналізі інформації, що надходить, виробленні превентивних і оперативних адаптаційних заходів.

Маркетинговий принцип означає орієнтацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства на споживача, на врахування тих змін, які характеризують бізнес-середовище підприємства. Кожен підрозділ підприємства під час вирішення своїх функціональних задач в умовах ринку має керуватися маркетинговим принципом.

Цілеспрямована діяльність усіх структурних підрозділів підприємства з реалізації обраної стратегії адаптації, що базується на вищенаведених принципах, дозволяє забезпечити одержання найкращих результатів при мінімальних витратах. Незаперечно – чим глибше і ширше вивчається адаптація підприємства як система із застосуванням відповідних моделей та методів, тим вище якість прийняття управлінських рішень в умовах ринку.

До основних методів і моделей, які використовуються на різних етапах управління процесом адаптації, відносяться такі:

- MOST – управлінський міст, призначений для переходу від стратегічного аналізу до розробки стратегії адаптації підприємства. Його зміст і послідовність реалізації такі: M – Mission – місія; O – Objectives – цілі; S – Strategy as strategic priorities – стратегічні пріоритети; T – Tactics – тактика [159, с. 80];

- SWOT-аналіз – універсальний аналітичний інструмент як стратегічного, так і тактичного аналізу процесу адаптації: S – Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – погрози [там же, с. 54 – 56];

- SNW-аналіз – методика (підхід) стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. Зміст і послідовність проведення аналізу SNW:

S – Strengths – сильна позиція (сторона); N – Neutral – нейтральна позиція; W – Weakness – слабка позиція (сторона) [там же, с. 68];

- PEST-аналіз – методичний інструмент стратегічного аналізу чотирьох груп факторів макросередовища, що впливають на ринкову діяльність підприємства, в складі: P – Policy – політика; E – Economy – економіка; S – Society – суспільство (соціум); T – Technology – технологія [241, с. 43];

- SLEPT-аналіз – методичний інструментарій стратегічного аналізу макросередовища, застосовуваний для ідентифікації тих факторів, що впливають або можуть вплинути на ринкову діяльність підприємства. Зміст і послідовність проведення SLEPT-аналізу: S – Social/Cultural – соціально-культурне середовище; L – Legal – правове середовище; E – Economic – економічне середовище; P – Political – політичний клімат, T – Technological – технологічні показники розвитку бізнесу [там же, с. 42 – 43];

- модель BCG (матриця «зростання – ринкової частки» розмірністю 2x2) – типова модель розробки конкурентної стратегії (бізнес-стратегій) для кожного конкретного бізнесу підприємства, тобто його СОБ – стратегічних одиниць бізнесу. Подає особливе відображення позиції конкретної СОБ у двовимірному стратегічному просторі, заданому двома координатними осями: ринкова позиція СОБ і темп зростання ринку [87, с. 120 – 123; 241, с. 79];

- модель GE/Mc Kinsey (матриця «привабливості – положення на ринку» розмірністю 3x3) – багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій СОБ підприємства в конкретному конкурентному бізнес-просторі [87, с. 124 – 127; 241, с. 79];

- модель ADL-LC (матриця ADL розмірністю 4x5) – багатофакторна модель стратегічного аналізу диверсифікованих підприємств та інструмент стратегічного управління для обґрунтування прийняття рішень по стратегіях для кожної СОБ [159];

- авторська модель LCA-FA – застосовується для розробки стратегії адаптації підприємства;

- модель «7S» – це спосіб осмислення проблем розвитку або перебудови організації. Експерти компанії Mc Kinsey рекомендують саме в такій послідовності вносити зміни: strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальновизнані цінності, structure – структури, systems – системи, staff – кадри, style – стиль [79, с. 178];

- «GAP»-аналіз є методом розробки стратегії, спрямованої на усунення розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю [там же, с. 175 – 176];

- метод «Lots» полягає в детальному послідовному обговоренні ряду проблем бізнесу, починаючи з місії підприємства і закінчуючи індивідуальним проектом усередині підприємства за напрямками: існуюче положення, стратегії, довгострокові і короткострокові цілі, аналіз, кадровий потенціал, плани розвитку, організація, звітність з метою вироблення позиції, що дозволить підприємству, його СОБ, персоналу правильно будувати свої взаємини з зовнішнім середовищем [там же, с. 176 – 178];

- метод «PDS» («Problem Detection Study») застосовується для вивчення структури потреб покупців. Результати досліджень, проведених за цим методом, використовуються для підвищення конкурентоспроможності підприємства [там же, с. 210 – 211];

- авторський метод параметричних багатокутників конкурентоспроможності є графічним методом оцінки рівнів конкурентоспроможності підприємств [198, с. 32 – 33];

- авторський метод інтегрованих факторних показників – аналітичний метод оцінки рівнів конкурентоспроможності підприємств [195, с. 96 – 100; 198, с. 32-33].

Застосування даних моделей та відповідних методів у практичній діяльності менеджерів сприятиме підвищенню наукового рівня рішень, що приймаються у сфері управління процесом адаптації підприємств промисловості.

На підприємстві мають розроблятися стратегії адаптації в залежності від рівнів управління, сфер діяльності. Схему формування стратегій адаптації сучасного підприємства наведено на рис. 1.6. Як видно з неї, виходячи з місії і стратегічних цілей підприємства на основі застосування різних методик аналізу макро-, мікро- і внутрішнього середовища намічаються відповідні цілі та задачі адаптації підприємства до майбутніх змін його бізнес-середовища в залежності від його життєвого циклу (ЖЦП).

Нині існують різні підходи до ідентифікації циклів (етапів) функціонування підприємства [10; 227]. Суть одного з найбільш раціональних підходів полягає у виділенні п'яти етапів життєвого циклу (ЖЦП): 1 – експлерентний, 2 – патієнтний, 3 – віолентний, 4 – комутантний, 5 – леталентний. Для кожного етапу характерні умови створення, ключові принципи організації, особливості впливу позитивних факторів, що сприяють розвитку підприємства, і негативних факторів, що є причинами криз. Їхню характеристику наведено у табл. 1.3, яка складена з урахуванням положень Є.М. Короткова [10, с. 111 – 120].

Корпоративна стратегія адаптації фокусується на питаннях взаємодії підприємства з факторами бізнес-середовища й інтеграції його різних адаптаційних заходів у єдину організаційно-економічну систему адаптації підприємства в цілому.

На рівні стратегічних одиниць бізнесу (стратегічних комерційних підрозділів підприємства) формулюються їхні конкурентні цілі адаптації: збереження або зміна ринкової частки СОБ; утримання, створення, забезпечення конкурентних переваг СОБ на ринках збуту. Конкурентні стратегії адаптації фокусуються на питаннях взаємодії СОБ підприємства з факторами мікросередовища.

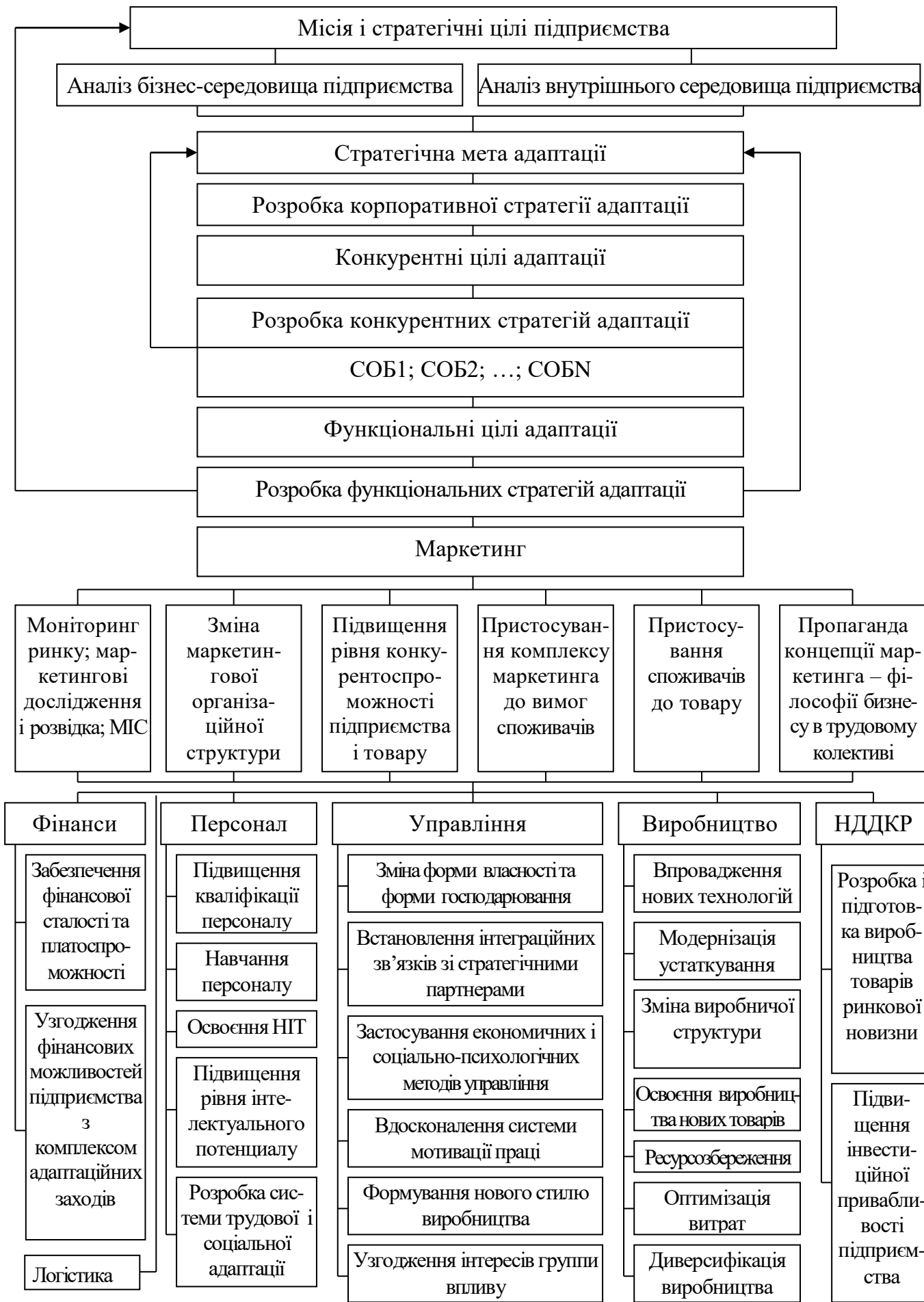


Рисунок 1.6 – Схема формування стратегій адаптації підприємства

Таблиця 1.3 – Характеристика факторів адаптації в залежності від етапу ЖЦП

Етап ЖЦП	Фактор адаптації підприємства,	
	який сприяє розвитку	який веде до кризи
1. Експлерентний	Висока мобільність кадрів в освоєнні нових видів діяльності; мобільність і гнучкість переходу до радикальних новацій	Низький рівень ефективності маркетингової діяльності; невідповідність ринку до товарів підприємства-експлорента
2. Патієнтний	Мобільність і гнучкість переходу до новацій; здатність до зміни наукової спрямованості в ході життєдіяльності підприємства-патієнта; вміння формувати потреби ринку (попит), виходячи зі своїх можливостей	Обмеженість ресурсів, здатних перебудовуватися в ході життєдіяльності підприємства-патієнта; невміння формувати потреби ринку (попиту), виходячи зі своїх можливостей
3. Віолентний	Конкурентоспроможність продукції; наявність колективу, що працює над іміджем підприємства-віолента; вміння працювати з клієнтами; визнання маркетингу як інтегруючої функції підприємства; мобільність внутрішнього середовища	Організаційна інертність структури; консерватизм у нововведеннях; слабка пристосованість і слабка реакція на продукцію ринкової новизни; малодинамічні наукові структури
4. Кому-тантний	Уміння утримувати свого покупця; конкурентоспроможність продукції; ефективний маркетинг	Організаційна інертність; малодинамічні наукові структури; неможливість вносити значні удосконалення в продукцію
5. Леталентний	Диверсифікованість з повною зміною профілю діяльності; повна і/або часткова заміна технологічних процесів; заміна персоналу підприємства-леталента	Нездатність реструктурувати підприємство; неможливість диверсифікувати діяльність; ослаблення ринкових позицій

На рівні функціональних сфер діяльності розробляються функціональні цілі адаптації: пристосування внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін; забезпечення компромісу між інтересами груп впливу і структурних підрозділів. Серед функціональних стратегій маркетингова стратегія адаптації займає відповідне місце в силу специфіки самої маркетингової діяльності.

Після розробки стратегії формується портфель адаптації. За результатами цієї роботи складається бізнес-план адаптації. Сукупність типів, видів, напрямків, системних об'єктів, які обираються, впливає на формування портфеля адаптації, що по суті являє собою план впровадження обґрунтованого переліку конкретних адаптаційних заходів.

Можливий варіант портфеля адаптації наведено в табл. 1.4. На його основі можлива побудова дерева адаптації, яке у наочній формі подає весь упорядкований і обґрунтований перелік адаптаційних заходів, реалізація яких дозволяє забезпечити досягнення заданого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.4 – Портфель адаптації підприємства

Найменування заходу	Мета впровадження	Місце впровадження	Терміни впровадження		Витрати на впровадження (тис. грн.)	Відповідальний виконавець	Очікуваний результат
			початок	кінець			
1	2	3	4	5	6	7	8
Розробка і впровадження на ринок піонерного товару	Можливість задоволення нової потреби	Регіональний ринок	01.04	07.04	×	Відділи маркетингу, НДДКР	Зростання ринкової частки

Як приклад наводиться перелік заходів щодо адаптації, прийнятих до реалізації у відомій компанії МКС (м. Харків) на 2004 р.:

1. Зміни у внутрішньому середовищі:

- впровадження або зміна стандартів роботи компанії;
- поява нових товарів, модифікація наявних товарів, виявлення особливих характеристик товару або нових способів використання товарів;
- статистичні новини (мільйонна за рахунком покупка, стотисячний клієнт, продажі досягли рівня NNN і т.д.);
- прийом на роботу провідних спеціалістів, їхнє підвищення по службі, нові рівні їхньої компетенції (підвищення кваліфікації, стажування, присвоєння професійних або партнерських звань тощо), призначення, кадрові переміщення. Навчання співробітників компанії, підвищення їхнього професійного рівня, одержання сертифікатів, дипломів, знаків відмінності, інших свідчень зростання їхньої компетенції;
- результати досліджень і тестів, експертні висновки фахівців компанії, повідомлення про тенденції, оцінки ситуації в галузі.

2. Зміни в роботі компанії на освоєних ринках:

- розробка або зміна важливих стратегічних документів, що визначають діяльність компанії, виклад нових або поточних цілей і стратегії компанії, зміни в політиці компанії;
 - розширення сфери діяльності компанії, поява нових бізнесів, участь у спільному бізнесі з іншими компаніями;
 - відкриття нових філій компанії, нових підрозділів;
 - сертифікація діяльності компанії, поява ліцензій, патентів, винаходів
- реєстрація товарних марок, інші події, що свідчать про зростання нематеріальних активів компанії;
- участь у конкурсах і тендерах;
 - укладання і виконання великих договорів;
 - виграші, досягнення.

3. Зміни у відносинах з партнерами:

- висновок партнерської угоди (з покупцем, генеральним замовником, підрядчиком);
- зміна партнерського статусу, дії в рамках партнерської угоди.

4. Зміни умов роботи з клієнтами:

- поява нового типу послуг або удосконалення способу надання існуючих послуг, зміна умов обслуговування;
- акції й особливі заходи для клієнтів, зміна умов роботи компанії з клієнтами.

5. Події за участю компанії – заходу PR:

- участь у заходах галузевого значення (виставки, конференції, семінари);
- участь у заходах регіонального значення (програми співробітництва з місцевою владою і регіональними партнерами);
- демонстрації товарів або послуг, презентації, дні відкритих дверей;
- виявлена увага з боку значимих суб'єктів (державних організацій, місцевої влади, авторитетних посадових осіб, визнаних фахівців, відомих партнерів, ЗМІ);
- реакція на суспільно значимі події, а також повідомлення у ЗМІ, пов'язані з діяльністю компанії та її підрозділів, офіційне підтвердження або спростування фактів і публікацій;
- візити, ділові зустрічі керівництва компанії з партнерами і представниками влади;
- заяви і поздоровлення керівництва компанії, інтерв'ю з провідними менеджерами з актуальних тем;
- інформація про досягнення клієнтів компанії;
- ювілеї, урочистості, нагороди, усілякі знаки відмінності компанії та її співробітників;
- неформальні заходи, спортивні й інші спільні акції з партнерами і конкурентами.

На підставі даної реальної інформації побудовано дерево адаптаційних заходів компанії «МКС» (рис. 1.7). Для цього було структуровано заходи за чотирма рівнями: 0 рівень – кінцева мета; 1 рівень – загальні напрями адаптації; 2 рівень – конкретні напрямки адаптації; 3 рівень – локальні заходи з адаптації. На рис. 1.7 використана така розшифровка прийнятих позначень: 1.1.1 – розробка і впровадження стандартів компанії; 1.1.2 – зміна стандартів роботи компанії; 1.1.3 – одержання сертифікатів, дипломів; 1.2.1 – розробка нових товарів, послуг; 1.2.3. – виявлення нових способів використання товару; 1.3.1 – прийом на роботу провідних спеціалістів; 1.3.2 – підвищення по службі; 1.3.3 – підвищення рівня кваліфікації кадрів; 1.3.4 – кадрові переміщення; 1.4.1 – маркетингові дослідження; 1.4.2 – маркетингова розвідка; 1.4.3 – прогноз кон'юнктури ринку; 2.1.1 – розширення сфери діяльності; 2.1.2 – поява нових бізнесів; 2.1.3 – участь у спільному бізнесі; 2.2.1 – відкриття нових філій; 2.2.2 – відкриття нових підрозділів; 2.3.1 – сертифікація діяльності; 2.3.2 – одержання патентів, ліцензій; 2.3.3 – реєстрація товарних марок; укладання партнерських угод з покупцями (3.1.1); генеральним замовником (3.1.2); підрядником (3.1.3); 3.2.1 – зміна партнерського статусу; 3.2.2 – діяльність у рамках партнерського статусу; 4.1.1 – проведення акцій, лотерей, виграшів та інших заходів системи стимулювання збуту; 4.1.2 – проведення особливих заходів для клієнтів; 4.2.1 – робота з VIP-клієнтами; 4.2.2 – робота з постійними клієнтами; 4.2.3 – етика обслуговування; 5.1.1 – участь у виставках; 5.1.2 – участь у конференціях, семінарах, симпозиумах; 5.2.1 – програма співробітництва з регіональними партнерами; 5.2.1 – програма співробітництва з регіональною владою; 5.3.1 – формальні PR-заходи; 5.3.2 – неформальні PR-заходи; 5.3.3 – програма співробітництва з місцевою владою.

Реалізація стратегій адаптації ґрунтується на стратегічних і тактичних планах адаптації кожного структурного підрозділу у межах організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища. Її розробка потребує класифікації об'єктів, суб'єктів, видів, типів, напрямів та предметів адаптації.

1.3 Класифікація основних понять теорії адаптації

Ринкова орієнтація економіки України підвищила інтерес учених до підходів і методів, які забезпечують ефективне функціонування промислових підприємств-товаровиробників та їх стійке конкурентне положення на внутрішніх і зовнішніх ринках збуту. Нестабільність ринкових умов господарювання вимагає від підприємств мобільності, гнучкості, високої готовності задовольнити потреби ринку, своєчасного й адекватного реагування на зміну ринкової ситуації. Центральною є проблема адаптації підприємств, тому що здатність швидко пристосовуватись до змін стала ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів ринку. Тому

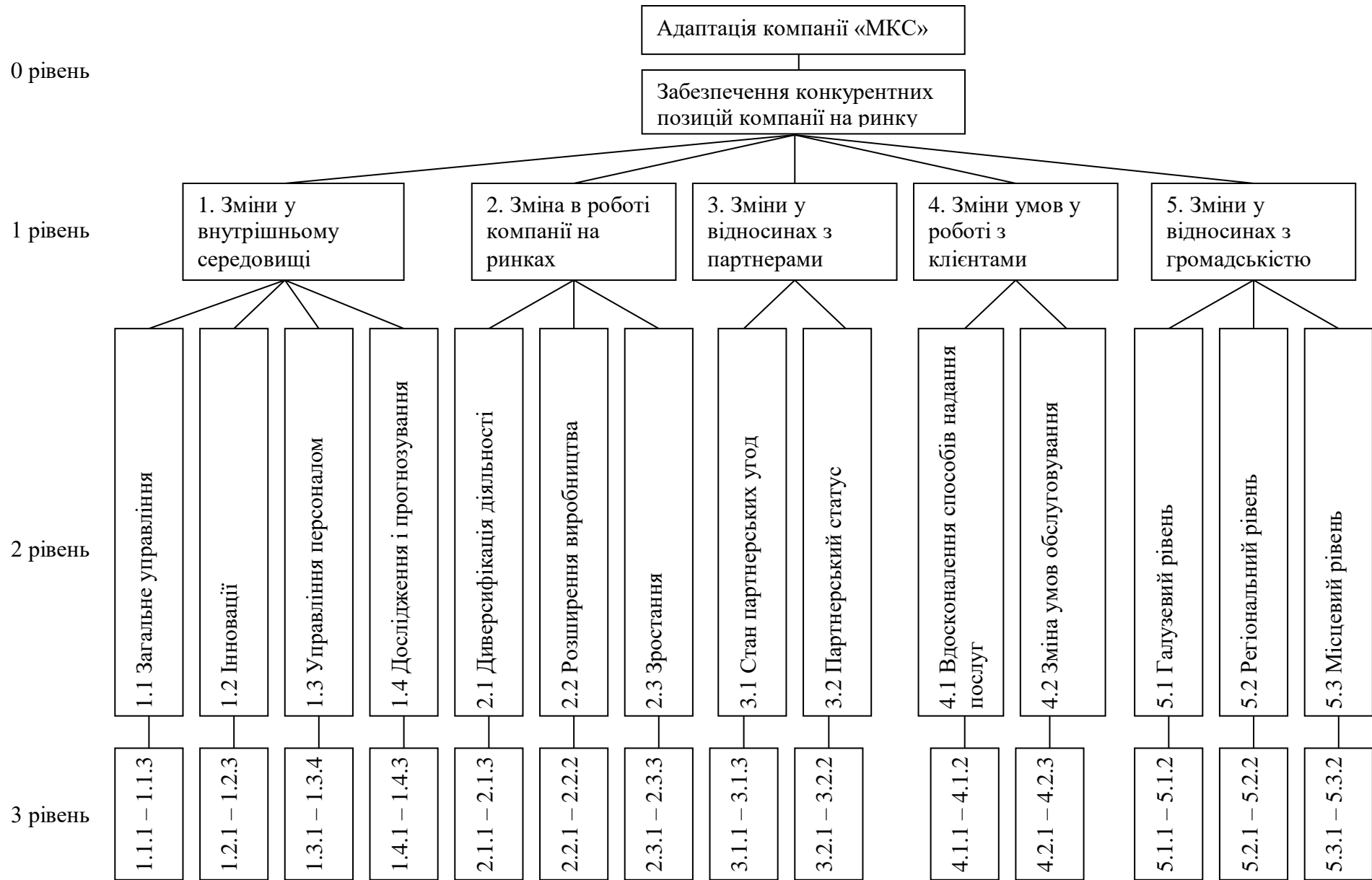


Рисунок 1.7 – Дерево заходів щодо адаптації компанії «МКС»

закономірним є інтерес зарубіжних і вітчизняних учених до комплексу як теоретичних, так і практичних питань адаптації підприємств до ринкових умов господарювання.

Характеристиці умов і факторів зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища компанії присвятили свої роботи: І. Ансофф, С. Бір, С. Заутер-Закс, Х. Джонсон, К. Доун, Дж. Лоріс, П. Лоуренс, А. Негаді, Р. Нельсон, Т. Парсонз, Д. Слонум, Д. Томпсон, А. Тоффлер, Ф. Котлер, Д. Ходж, Д. Хеллрігел та ін. Цей напрямок наукових досліджень одержав подальшого розвитку у роботах: А.В. Войчака, І.Н. Герчикової, В.В. Герасименка, Є.П. Голубкова, Л.І. Євенка, П.С. Зав'ялова, Т.О. Примака, А.Г. Поршнева, А.Н. Романова, З.П. Румянцевої, Н.А. Саломатина, Т.М. Циганкової та багатьох інших.

Багатоаспектні питання адаптації соціально-економічних систем, до яких відноситься підприємство, знайшли висвітлення в роботах: І. Ансоффа, Ч. Барнарда, С. Біра, А. Бондаренка, В.М. Гриньової, В.М. Гончарова, Ю.Б. Іванова, В.В. Кобзева, Ф. Котлера, Т. Ландиної, В.С. Пономаренка, О.І. Пушкаря, Г. Саймона, У. Сайерта, У. Скотта, Ф.А. Фатхутдінова, Т.М. Циганкової, Дж. Емері й ін. Ряд молодих учених (М.М. Буднік, А.М. Зинченко, О.М. Красносова, Г.О. Шульга) присвятили свої дисертаційні дослідження вивченню окремих напрямків адаптації вітчизняних підприємств до умов ринку [29; 73; 251].

У своїй книзі [86, с. 19] Ф. Котлер – всесвітньо відомий американський вчений у сфері маркетингу – наводить таке висловлення Р. Лава: «Скорость изменений так велика, что приспособляемость к ним становится сейчас существенным преимуществом в конкурентной борьбе». І далі: «При такой головокружительной скорости перемен компании, стремящиеся к процветанию, больше не могут опираться на прежние методы работы с рынком». Якщо раніше компанії намагалися робити типові товари, то зараз одним із факторів їхнього успіху на ринку є необхідність виготовляти адаптовані товари та (або) товари за індивідуальними замовленнями, що є одним із напрямків адаптації підприємства до мінливих умов господарювання [там же, с. 20].

Значна мінливість бізнес-середовища вимагає від підприємств не стільки ефективної роботи, скільки вирішення кожним підприємством задачі виживання, адаптації з метою забезпечення конкурентних переваг на ринках збуту протягом тривалого періоду часу. Якщо теоретичні питання підвищення ефективності і гнучкості промислових підприємств досить широко вивчені й висвітлені в спеціальній літературі, то проблеми і механізм адаптації товаровиробників до мінливих умов бізнес-середовища, формування сукупності факторів, що визначають їхню конкурентоспроможність, питання оцінки рівня їхньої конкурентоспроможності як критерію адаптаційних процесів поки ще вивчені недостатньо.

Аналіз літературних джерел, наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних економістів дозволив узагальнити теоретичні підходи щодо

досліджуваної проблеми. Так, процес адаптації підприємств до умов ринку ототожнюють із забезпеченням технічної, технологічної, організаційної й економічної гнучкості [191]. При цьому коефіцієнт гнучкості підприємства в цілому рекомендується розраховувати за формулою:

$$K_G = 1 - \frac{t_{\text{сер.н.}}}{F_E}, \quad (1.1)$$

де K_G – коефіцієнт гнучкості підприємства;

$t_{\text{сер.н.}}$ – середній час налагодження і переналагодження технологічної системи підприємства, год.;

F_E – ефективний фонд часу роботи технологічної системи, год.

При всій доцільності інтегрованого підходу до оцінки гнучкості підприємства (чотири складових), по-перше, незрозуміло, чому технічна (поліпшення технічних параметрів верстатного парку устаткування), технологічна (застосування принципово нових технологій), організаційна (здатність організаційної структури відповідати ринковим змінам) та економічна (здатність виробничого потенціалу реагувати на зміну рентабельності виробництва, виробу) складові гнучкості трансформуються тільки через коефіцієнт K_G , який по суті своїй характеризує тільки технічну гнучкість; по-друге, гнучкість підприємства сприятиме скороченню часу випуску продукції, але не тільки в цьому полягає адаптація. При такому підході немає гарантій, що підприємство випускатиме продукцію, за потребою ринку у перспективі з урахуванням її якості, ціни, дизайну, упакування й ін., оскільки в запропонованій моделі відсутня найважливіша складова – маркетингова. В умовах конкуренції на ринках збуту саме маркетингова служба на підприємстві стає його мозковим центром, тому що тільки на підставі результатів маркетингових досліджень керівництво підприємства може приймати рішення відносно номенклатури продукції, що випускається, її якісних характеристик, технології і техніки її виробництва. Отже, запропоновані автором М.М. Скворцовим складові гнучкості підприємства не відбивають маркетингову стратегію підприємства та основну функцію – досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на конкретному ринку.

У роботі економіста Т.В. Ландиної [98] досліджуються питання адаптації підприємств через призму її організаційно-економічного механізму, в основі якого – вивчення мотиваційних процесів перебудови на підприємстві, що стосуються всіх груп і категорій працюючих, у тому числі й спеціалістів. Автор розглядає модель техніко-організаційного розвитку підприємства у взаємозв'язку з організаційно-економічною системою, базуючись на внутрішньофірмовому механізмі децентралізованого управління. Основними досліджуваними питаннями є: визначення моделі управління власністю підприємства і субпідприємств, створення системи обліку витрат і підсумків

роботи, управління розподілом результатів господарювання. Однак, на нашу думку, така структура організаційно-економічного механізму адаптації не містить підсистеми, реалізація функцій якої дозволяє забезпечити конкурентне становище підприємства на ринку. Цільова функція адаптації чітко не визначена і не виражена кількісно.

Результати досліджень, проведених колективом авторів у напрямку вивчення питань адаптації промислових підприємств до науково-технічних нововведень у нових економічних умовах, знайшли висвітлення в роботі [5]. Її автори вважають, що особливості процесу адаптації підприємства – складної соціально-економічної системи, обумовлені пульсуючим розвитком як підприємства в цілому, так і його функціональних підрозділів, і прямо пов'язані з потоками впроваджуваних науково-технічних нововведень. Отже, роботи з адаптації прив'язані до тих нововведень, які впроваджуються на підприємстві [там же, с. 5]. Не можна не погодитися, що під адаптацією слід розуміти «процесс целенаправленного изменения параметров, структуры и свойств объекта в ответ на происходящие изменения» [там же, с. 4], а «организационный механизм адаптации должен действовать внутри предприятия, пронизывать все его элементы и в то же время иметь возможность влиять на них, изменять в соответствии с текущими задачами» [там же, с. 7]. Але викликає певне протиріччя схема організаційної структури механізму адаптації [там же, с. 26], відповідно до якої відділ маркетингу ізольовано і представлено на одному ієрархічному рівні з традиційними відділами підприємства. Глибоке вивчення теорії маркетингу як науки і досвіду його застосування на практиці дає підставу виділити відділ (службу) маркетингу як провідний, формуючий товарну, цінову, збутову і комунікаційну політику підприємства в цілому і визначаючий, зокрема, стратегію технічної підготовки виробництва й оперативного управління нею. Розглядаючи економічні критерії побудови автоматизованих систем – технологічну підготовку і методику оцінки ефективності робіт з адаптації підприємств, автори обходять стороною такі поняття, як ключові фактори успіху підприємства, конкурентоспроможність товару і самого підприємства [там же, с. 104]. Джерелами забезпечення конкурентних переваг є не тільки технологія, організація виробництва, але і соціально-економічна база, фінансова стійкість, збутова мережа, доступ до джерел сировини і найголовніше, правильно обрана стратегія маркетингу, своєчасне вживання заходів щодо зміцнення конкурентних переваг, аналіз і оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, його самостійних господарських підрозділів.

На основі вивчення десятирічного досвіду організації і реалізації маркетингової діяльності на підприємствах учений-економіст П.С. Зав'ялов прийшов до висновку, що об'єктивно існують дві спонукальні сили, які змушують фірму розвиватися, змінюватися й удосконалюватися. Перша з них – це «внешняя, преимущественно конкурентная среда – происходящие в ней постоянные подвижки (экономические, технологические, социальные,

политические и пр.), а также все большее придание экономической жизни международного, притом глобального характера, заставляют хозяйственные единицы придавать большее значение вопросам адаптации к происходящим переменам в этой среде, все более масштабным и частным» [68, с. 468].

В умовах нестабільної економічної ситуації одним із значних явищ у сфері господарської діяльності останнім часом є вивільнення все зростаючої кількості фірм від основних господарських функцій і перетворення їх у так звані «оболонкові» (пустотілі) фірми-координатори або організатори виробництва, які не володіють засобами виробництва. Через брак коштів і досить велику частку бартерних угод у діяльності вітчизняних промислових підприємств за відсутності «оболонкових» фірм, весь виробничий ланцюжок не функціонує. «Ибо сами предприятия адаптироваться к «безденежному» рынку либо не могут, либо не хотят» [там же, с. 470].

Автор С.А. Попов, досліджуючи проблему конкуренції як нову парадигму стратегії, серед її елементів виділяє «мобілізацію ради будущего» і розглядає стратегію не тільки як відповідність (універсальна відповідність і пристосування до майбутнього взагалі), але і як протяжність (ситуаційна відповідність і пристосування до конкретної перспективи) [159, с. 229].

Під час розгляду напрямків діагностики внутрішніх проблем у роботі [227, с. 161] зазначено, що: «Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры организации к изменениям во внешнем окружении и ее выживания в конкурентной среде».

У роботі [86, с. 22] Ф. Котлер пропонує дев'ять формул маркетингової практики, що забезпечує успіх і процвітання. П'ята з них сформульована так: «Побеждайте благодаря способности к адаптации и ориентации на потребителя».

Український учений Т.Б. Решетілова – доктор економічних наук, професор, зав. каф. Дніпропетровського Національного гірничого університету – у спільній статті з Н.Ю. Шеремет, розглядаючи концепцію ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень у корпорації, стверджує, що: «Такой поход обуславливает необходимость использования в качестве критерия оценки эффективности организационной структуры двоякую особенность: с одной стороны – к поддержанию эффективного производства, с другой – к осуществлению функций адаптации к изменениям» [173, с. 132]. Тим самим визнається необхідність існування на підприємстві функції адаптації, що досить важливо для дослідження.

Проводячи загальну порівняльну характеристику глобальної і мультинаціональної компанії серед одинадцяти показників-характеристик, науковець Р.А. Фатхутдінов на третє місце поставив адаптацію, яка для мультинаціональної компанії «необходима соответственно национальным отличиям». Для глобальної компанії адаптація – це «приспособление к глобальным желаниям и нуждам» [231, с. 552].

Вивчаючи альтернативні підходи до міжнародної маркетингової діяльності фірм, економіст Т.М. Циганкова відносить до них адаптацію, розглядаючи її як маркетинг специфічних потреб різних ринків. При цьому, аналізуючи міжнародне середовище з метою визначення типу міжнародної маркетингової діяльності «адаптація-стандартизація», вона вважає, що локальні сили на користь адаптації – це: характеристики зарубіжного середовища, стан розвитку галузі, маркетингові інститути, правові обмеження [241, с. 11 – 12].

Характеризуючи підходи до визначення потенціалу міжнародної діяльності фірми, одним з попередніх й обов'язкових етапів на її думку є оцінка структурної адаптивності [там же, с. 26].

Автори О.М. Ястремська та А.С. Попов при вивченні методів оцінки конкурентоспроможності підприємства до характеристики недоліків методів аналізу порівняльних переваг відносять таке: «Не учитывают все составляющие конкурентоспособности, не дают возможности оценить возможность адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды» [260, с. 136].

Характеризуючи різні форми ринку за рядом критеріїв, Р.А. Фатхутдінов вважає, що учасники ринкових операцій в умовах поліполії «адаптируются к ценам» [231, с. 53].

У роботі П.О. Іващенко вказує на те, що: «Сущность адаптации применительно к экономическим системам заключается в более полном (по объему) и совершенном (по методам) учете информации, используемой в планировании и управлении, в наличии способности обучаться и совершенствоваться в изменяющихся условиях функционирования, с учетом глобальных целей... Способность к адаптации, вообще говоря, проявляется в каждой подсистеме экономической системы. Однако формы, интенсивность проявления, глубина адаптации на разных уровнях иерархии различны» [77, с. 67].

Вказуючи на проблеми традиційних методів системного структурного аналізу, С.І. Маторін у своїй монографії до однієї з них відносить таку: «Несмотря на существующие попытки, не достаточно разработаны методы описания процессов адаптации и эволюции систем в связи со слабой изученностью развивающихся и самоорганизующихся систем» [120, с. 30]. «Таким образом, в результате адаптации уменьшается избыточность свойств системы, все сильнее проявляются ее существенные для данной надсистемы свойства... Чем глубже адаптирована система к функциональному запросу надсистемы, тем ярче проявляются ее существенные свойства, тем меньше избыточность ее свойств» [там же, с. 54 – 55]. «Для обоснования выбранной методологии и ее адаптации к поставленным задачам необходимо провести исследование особенностей ее концептуальных и инструментальных средств» [там же, с. 51]. Далі він пише «Адаптация – возрастание согласованности между свойствами системы (внутренней детерминантой) и определенной заданной функцией (функциональным запросом надсистемы - внешней детерминантой) в узле сети связей надсистемы» [там же, с. 314]. Дане

визначення адаптації відповідає предметній області – системологічній об'єктно-орієнтованій технології аналізу і моделювання бізнес-систем, досліджуваній автором. Однак правомірніше адаптацію в даному трактуванні визначати як процес, що відбувається в системі і спрямований на зростання погодженості між її підсистемами.

Окремі положення теорії адаптації підприємств до ринкових умов господарювання знаходять своє практичне застосування. Так у рекомендаціях обласної наради керівників управлінь облдержадміністрації, райдержадміністрацій і міських райвиконкомів м. Харкова від 15 грудня 1999 р. з питань діяльності приватизованих підприємств у післяприватизаційний період визначено, що «... адаптация приватизированных предприятий к деятельности в рыночных условиях является одной из ключевых проблем возрождения экономики области, решение которой требует применения соответственных методов со стороны облгосадминистрации, ее управлений, отделов, других структурных подразделений, районных госадминистраций, горрайисполкомов...» (матеріали нарад Харківської держадміністрації).

За останні кілька років проблема адаптації підприємств наполегливо привертає увагу молодих учених-економістів в Україні.

У дисертаційній роботі Г.О. Шульги, присвяченій питанням стратегічного управління розвитком підприємства, при дослідженні основних тенденцій і факторів перетворення систем управління підприємствами, встановлено, що: «Совокупность перечисленных факторов внутренней среды позволяет выпускать пользующуюся спросом продукцию и получать прибыль путем постоянной адаптации предприятия к изменениям во внешней среде» [251, с. 45].

Цілеспрямоване наукове дослідження з вивчення проблем адаптації підприємств машинобудівного комплексу до ринкових умов господарювання провела М.М. Буднік. У ряді своїх публікацій і дисертаційній роботі вона розглянула теоретичні підходи до визначення сутності й особливостей адаптації підприємств, вивчила організаційні, економічні, виробничо-технологічні особливості адаптації підприємств машинобудівного комплексу, розробила методологічні основи формування системи адаптації [28; 29]. Важливим тут є визнання того, що: «Приспособляемость (адаптивность) внутренней среды предприятия к разнообразным условиям производства, рынка, развития НТП становится обязательным условием и главным критерием эффективности хозяйствования» [29, с. 5]. У роботі наведено досить обмежений перелік напрямків змін внутрішнього середовища підприємств (технологія, модернізація виробництва, структура власності та корпоративних відносин, система зовнішніх господарських зв'язків, організаційна структура, форма організації господарювання) [там же, с.8]. Однак при системному підході напрямки адаптації мають стосуватися усіх функцій управління підприємством і всіх його функціональних сфер діяльності. Причому відповідальність за результати адаптації, у тому числі за моніторинг зовнішнього середовища, має

бути покладено на відділ маркетингу, а не на планово-економічну службу підприємства, як запропоновано автором.

В умовах ринку неправомірно занижувати роль маркетологів і значимість відділу маркетингу, тому що саме маркетингова діяльність спрямована на облік і аналіз змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, орієнтуючи підприємство на адекватну відповідну реакцію.

У статті [36] автор Ву Тхієу Занг досліджує проблему адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища з позицій організації системи інформаційного забезпечення процесу адаптації. Він вважає, що: «Адаптация предприятия к изменениям внешней среды в условиях рыночных отношений – один из основных факторов поддержания устойчивости предприятия и обеспечения его конкурентоспособности... Наиболее важными являются системы информационного и инвестиционного обеспечения... Информационное обеспечение процесса адаптации должно быть определенным образом организовано». У роботі акцентується увага тільки на трьох напрямках адаптації підприємства: до зміни кон'юнктури ринку, до нововведень технічного й організаційного характеру, до соціально-політичних умов.

У роботі Н.С. Толок розкривається сутність поняття процесу адаптації підприємства, визначається його місце і роль у функціонуванні українських підприємств на сучасному етапі [218]. Справедливо автор стверджує, що «Для предприятий, функционирующих в условиях экономики, адаптация является стратегией перестройки их деятельности, которая позволяет повысить эффективность функционирования в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и научно-технического прогресса» [там же, с. 115], і далі: «Потребность в адаптации может возникать в самых разнообразных ситуациях и принимать различные формы» [там же, с. 117]. Це досить вірно помічено. При цьому сформульована автором мета адаптації підприємства – одержання можливості зберегти свою життєздатність і ефективність функціонування, на наш погляд, може бути предметом подальшого уточнення та дискусії. Запропонований у роботі перелік цілей процесу адаптації досить широкий, але явно не може претендувати на класифікацію, що припускає визначену співвідпорядкованість і погодженість входних у неї елементів. Проте, висновки автора щодо необхідності й особливостей адаптації українських підприємств до умов транзитивної економіки досить актуальні та вірні.

Своє дисертаційне дослідження А.М. Зинченко присвятив питанню вивчення впливу інерційності системи адаптації на удосконалювання організації складального виробництва [73]. У роботі розглянута можливість використання організаційно-економічних моделей для моделювання адаптації на машинобудівних підприємствах. Виділивши серед можливих напрямків функціональної адаптації підприємства сферу виробництва і, зокрема, етап складання готової продукції, автор розробив функціональну модель системи адаптації. На думку автора: «Така модель дозволяє чітко визначити організаційну структуру підприємства, мінімізувати витрати на її реорганізацію

й утримання, підвищити ефективність виробництва за рахунок підвищення якості управління всіма ланками виробничого циклу» [там же, с. 11]. У своїх наукових публікаціях А.М. Зинченко розглядає інерційність як системну властивість адаптації, один із головних показників, що визначають ефективність системи адаптації складального виробництва [72]. Але слід зауважити, що в цілому для підприємства інерційність скоріше є характеристикою пасивної адаптації на відміну від активної, що припускає застосування превентивних адаптаційних заходів. Крім цього, підприємство, що користується послугами онлайн-сервісів, може швидко пристосуватися до мінливих умов бізнес-середовища, тому що одержує можливість «мгновенно добавлять новую продукцию в предлагаемый ассортимент, изменять цены и описание товаров» [87, с. 795].

Дослідження ринку дозволяє не тільки накопичувати необхідні дані. Якісно новим підходом є здійснення маркетингового проектування змін зовнішнього середовища і можливість заздалегідь розробляти комплекс адекватних адаптаційних заходів. Саме тому останнім часом учені визнають інтегруючу функцію маркетингу серед інших функцій підприємства та комплексний характер функцій самого маркетингу. До них можна віднести такі: аналітична (вивчення ринку, споживачів, конкурентів, товару, внутрішнього середовища); виробнича (організація виробництва нових товарів, розробка нових технологій, маркетингова логістика, управління якістю і конкурентоспроможністю продукції); збутова (рух товарів, сервіс, ФОПСТИЗ, цінова і товарна політика); управлінська (стратегічне й оперативне управління і планування, контроль, комунікації, інформаційне забезпечення).

Зміни, пов'язані зі входженням людства в інформаційне століття – епоху Інтернету, кіберпростору, віртуального бізнесу, настійно вимагають від сучасних підприємств «адаптации к веку электронного маркетинга» [86, с. 245]. Ф. Котлер у своїй книзі наводить цитату Д. Уелча, голови ради директорів компанії «Дженерал Електрик»: «Когда скорость перемен, происходящих вне компании, превышает скорость перемен, происходящих внутри нее, конец близок» [там же].

Як показує аналіз літературних джерел з досліджуваної проблеми, предметом досліджень багатьох учених-економістів є питання адаптації людей в різних її формах і проявах у сфері виробничої та невиробничої діяльності.

Директор російського відділення Mc Kinsey Михаель Обермайер вважає, що: «Ситуация в мире такова, что Вы не можете создать новую систему, которая надолго будет оставаться стабильной. Вы можете создать процесс, который обеспечивал бы людям определенные профессиональные навыки с тем, что бы они, эти навыки, позволяли им постоянно адаптироваться» [140].

Професор М.І. Круглов – доктор економічних наук, дійсний член Академії Проблем Якості і Міжнародної Академії Інформатизації, розглядаючи питання узгодження інтересів сторін (власника, держави, компанії, трудового колективу) при розподілі прибутку, стверджує, що одним із способів

узгодження інтересів держави і трудового колективу є «адаптація работников предприятия к новым отношениям собственности, повышение их статуса как владельцев собственности...» [90, с. 136 – 137].

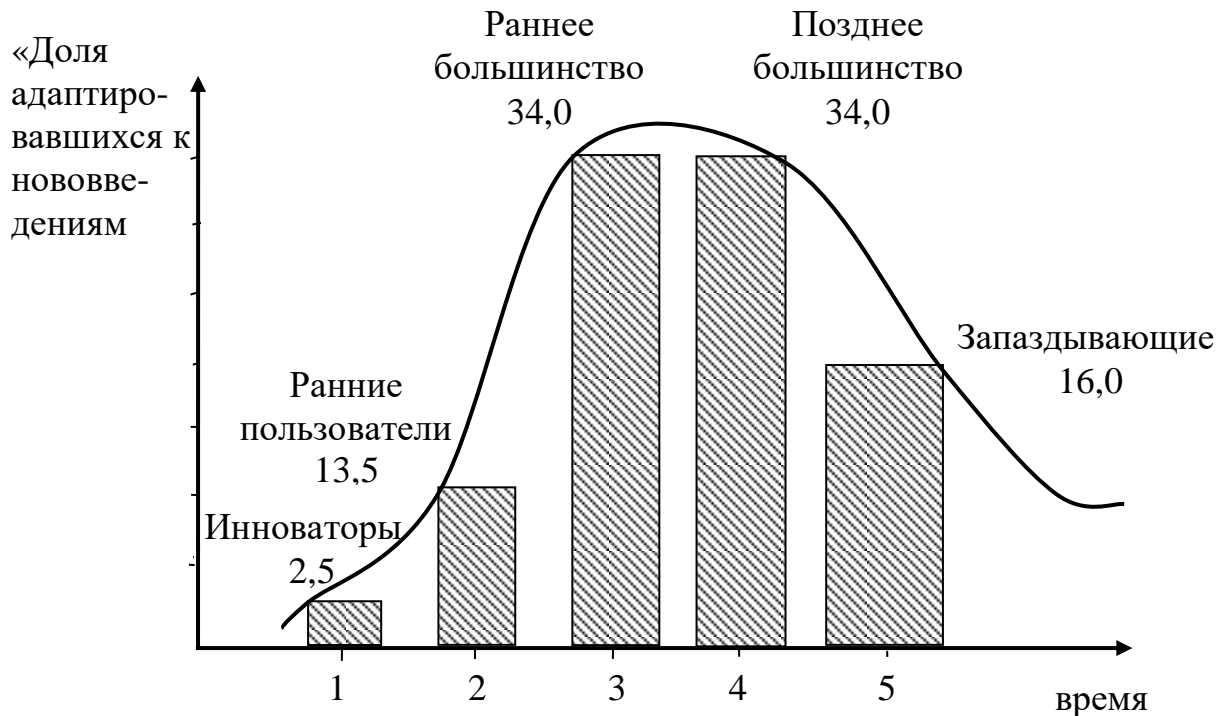
Науковий підхід до проблеми адаптації працівників знайшов відображення в книзі [227], де окрема глава присвячена питанням управління професійною орієнтацією й адаптацією персоналу організації. Автори А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін і ряд інших вважають, «что профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством» [там же, с. 428]. Вони ввели нове поняття – трудова адаптація, розкрили її сутність, напрямки (первинні і вторинні), види, цілі, фактори, що впливають на неї. Сутність трудової адаптації полягає в тому, що в процесі «взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда... В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации» [там же, с. 429].

На основі вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду адаптації персоналу в книзі розглянуті питання організації науково обґрунтованої системи управління адаптацією персоналу у складі цілей, задач, напрямків діяльності спеціалізованих підрозділів [там же, с. 431 – 445]. Як свідчить досвід вітчизняних підприємств, у країні дотепер недостатньо уваги приділяється проблемі адаптації працівників. «К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации» [там же, с. 433]. На підприємствах недостатньо відпрацьований механізм управління процесом адаптації працівників, який, на думку авторів, має передбачати вирішення таких важливих проблем: структурне закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією; організація технології процесу адаптації; організація інформаційного забезпечення процесу адаптації [там же, с. 430 – 431].

Розглядаючи розходження функціонального та предметного підходів до розвитку структури фірми за схемою «ознака – підхід», Р.А. Фатхутдінов – доктор економічних наук, професор, академік Академії Проблем Якості Російської Федерації пише, що реалізацією принципу формування штатного розкладу на підставі предметного підходу на відміну від функціонального є «адаптація структур подразделений к работающим сотрудникам» [231, с. 168].

Аналізуючи практичні аспекти життєвого циклу товару, відомий учений у сфері світової економіки, міжнародних економічних відносин і маркетингу, доктор економічних наук, професор П.С. Зав'ялов стверджував: «Особое внимание желательно уделить покупательскому поведению групп потенциальных потребителей нового товара (товаров) фирмы применительно к фазам цикла и к степени адаптации этих групп к товару на отдельных фазах»

[68, с. 130]. На рис. 1.8 представлено криву, що характеризує процес адаптації споживачів до нововведень за фазами життєвого циклу товару [там же, с. 133].



1 - выведение на рынок; 2 - рост; 3 - зрелость; 4 - насыщение; 5 - спад.

Рисунок 1.8 – Процесс адаптации споживачів до нововведень по фазах життєвого циклу товару»

Учений Р.А. Фатхутдінов, розділяючи точку зору Ж.-Ж. Ламбдена [97], вважає: «Основными факторами успеха новых товаров на рынках США, Японии, Великобритании являются следующие:

- адаптированность товара к требованиям рынка;
- превосходство над конкурентами по качеству, осуществимости, простоте конструкции, цене;
- технологичность товара;
- уникальность товара;
- умелый маркетинг» [231, с. 50].

Являють науковий і практичний інтерес дані, що характеризують результати ранжирування факторів успіху нових товарів, реалізованих англійськими і японськими фірмами [там же, с. 148]. Серед одинадцяти розглянутих факторів успіху англійських фірм перше місце належить факторові «высокая адаптированность к требованиям потребителей», третє – «адаптированность к фирме», для японських фірм – відповідно 2 і 4 місця.

У статті авторів В. Пономаренка, С. Довбні, І. Клименка, присвяченій вивченню питань мотивації праці, відмічено: «В условиях адаптации предприятия к условиям рыночного хозяйствования такой механизм мотивации труда стимулирует целенаправленную трудовую деятельность и обеспечивает удовлетворение потребностей работников по мере достижения целей предприятия» [157].

Окремим напрямком у теорії адаптації підприємств є вивчення питань розробки адаптивних систем і механізмів в економіці, яким присвячено роботи В.В. Циганова, О.І. Пушкаря, В.А. Забродського, В.Л. Петренка, В.І. Денисова та ряду інших учених. Так, В.В. Циганов запропонував підхід до обґрунтування та проектування адаптивних механізмів функціонування організаційно-економічних систем, які включають настроювані процедури прогнозування, планування, регулювання та стимулювання [242]. У роботі [66] описано модель адаптивного управління, спрямовану на створення механізмів адаптивного управління, що забезпечують системі здатність пристосовуватися не тільки стосовно минулого на основі навчання, але і стосовно майбутнього на основі імітації функціонування системи. Автор О.І. Пушкар пропонує підходи до розробки моделей, методів і технологій управління розвитком, що забезпечували би запуск і підтримку процесів самоорганізації з використанням регуляторних механізмів [168, с. 30 – 39]. Моделюючи процеси адаптивного планування та регулювання виробничим потенціалом, А.А. Петренко, В.Л. Петренко, В.І. Денисов розробили технологію синтезу гнучкої стратегії управління процесом збагачення вугілля [150].

Адаптивну систему економіко-математичної підтримки прийняття рішень А.В. Милов – автор статті [128, с. 46 – 50], цілком правильно розглядає як інтелектуальну систему, в основу якої покладено ідеї структурної адаптації теорії навчання, методи розпізнавання ситуацій і планування вирішення задач.

Розробити модель формування адаптивного портфеля цінних паперів, за ствердженням авторів Е.В. Раєвської та К.А. Стрижиненка, можливо тільки за умови аналізу факторів зовнішнього середовища стосовно фондового ринку середовища і вибору виду портфеля цінних паперів, що відповідає поточному станові зовнішнього середовища [171].

Предметна область теорії адаптації має об'єктивну тенденцію до розширення. Судячи з публікацій, предметом адаптації є також інфляція, матеріали підручників (до умов національної економіки), операційні системи (до змін її навантаження), людство (до нових умов життєдіяльності), людей (для життя), напрямки і методи реалізації концепції маркетингу (до типу організації), галузь (до умов господарювання, що змінюються), технології проектного кредитування, проектного фінансування і виробництва, досвід розробки інвестиційних проектів, зовнішньоекономічної інтеграції, структурних підрозділів (до працюючих співробітників). У книзі [34, с. 295 – 296] авторів Е.М. Воробйова, А.А. Гриценка, М.Н. Кіма, розкриваючи економічні та соціальні наслідки інфляції, органічно властивій ринковій

економіці, зазначено, що «...правительства разных стран проводят антиинфляционную политику. В последней на Западе различают два подхода:

- борьба за ликвидацию инфляции (рейганомика в США, тетчеризм в Англии с конца 70-х годов);
- адаптация к инфляции.

Опыт показал бесперспективность политики ликвидации инфляции.... Отсюда – целесообразность адаптационных мероприятий государства к инфляции, чтобы превратить ее в умеренную, управляемую и предвиденную. Большинство западных государств придерживаются подхода адаптации в инфляционной политике».

Автор В.В. Герасименко – доктор економічних наук, професор МДУ, вважає, що в роботі [38, с. 4] «материалы адаптированы к условиям экономики России».

Вивчаючи адаптаційні проблеми технологій маркетингу доктор економічних наук, професор Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна І.В. Семеняк у статті використовує такі поняття: «адаптационные возможности маркетинговых институтов», «адаптация менеджмента компании к тенденциям в развитии инфомоэнергетики», «источник инфомоэнергетики, адаптированный к задачам маркетинга конкретной компании», «человечество адаптируется к новым информационным средствам», «наука об информационной адаптации», «адаптированность аналитической информации», «трудовая адаптация», «процесс адаптации украинских предприятий к использованию сиар-маркетинга (маркетинг взаимоотношений)», «управленческие профили адаптации», «проблемы адаптации технологий маркетинга взаимоотношений», «адаптация баз данных маркетинга», «адаптация маркетинга в Украине», «эволюционная адаптация маркетинговых технологий к трансформирующимся условиям», «транзакционный маркетинг сложно адаптировать» [189, с. 171 – 175]. З цього зрозуміло, що учений І.В. Семеняк поділяє авторську позицію щодо різноманіття типів і видів адаптації і, як наслідок, необхідності предметного вивчення процесів адаптації вітчизняних підприємств.

Автори В. Євдокименко, Ю. Лопатинський і О. Бацура вважають, що ефективність аграрних підприємств залежить від «вибору найкращого варіанту пристосування або впливу на ситуацію, адаптації до ринкових умов» [59].

Розглядаючи проблеми ринкової трансформації елементарних промислово-територіальних систем, учений В.І. Захарченко робить висновок про те, що «негаразди планової економіки найбільшою мірою відчули на собі великі підприємства, громіздка структура яких не дозволяла їм швидко адаптуватися до ринкових умов» [70, с. 112].

Вивчаючи різні аспекти проблеми маркетингових досліджень, Є.П. Голубков вважає: «...маркетинг не является некой универсальной, унифицированной концепцией; направления и методы ее реализации требуют адаптации к типу организации» [42, с. 3].

Автори В.Л. Петренко та В.І. Денисов розробили концепцію і технологію синтезу адаптивної системи управління проектами на основі комплексу економіко-математичних моделей пасивної й активної адаптації в управлінні проектами [151].

У роботі [134, с. 111] В.А. Москвін, аналізуючи можливості та наслідки реалізації різної сукупності інвестиційних проектів підприємства, вважає, що у випадку ситуації «З», що припускає розвиток усього підприємства, «целесообразно использование адаптированных для условий российской деловой среды, применяемых в развитых странах технологий проектного кредитования или проектного финансирования...».

Автор Ю.С. Масленченков – магістр економіки Фінансової академії при уряді Російської Федерації, у книзі [117, с. 219] вводить поняття адаптації регламенту комерційного банку. «Поскольку же в процессе развития банка изменяются различные параметры, влияющие на его деятельность, то постоянно актуальными являются задачи адаптации регламента и технологического уклада к новым условиям». Описуючи методику експертної оцінки економічних параметрів галузі, автор інтерпретує оцінку характеристику оцінки «стійкість» у такий спосіб: «Способность отрасли адаптироваться к изменяющимся условиям хозяйствования» [там же, с. 247].

Український учений-економіст, фахівець з питань маркетингу, І.Л. Решетнікова – доктор економічних наук, професор стверджувала: «Відсутні серйозні теоретичні дослідження, присвячені особливостям маркетингу в умовах вітчизняного ринку, адаптації інструментарію маркетингу» [176 с. 2].

У книзі [204, с. 152] автор Б.А. Соловйов, описуючи процес вирішення розвитку продуктових ліній, виділяє серед інших і модернізацію продуктових ліній, що полягає в адаптації до нових технічних, екологічних, естетичних і інших вимог.

Проблеми інформаційної адаптації розглянуто у роботі А. Тоффлера. Він вважає, що людина є однією з найбільше адаптовуваних життєвих форм [219, с. 262].

У книзі І. Ансоффа – американського ученого-економіста, родоначальника теорії стратегічного планування та управління, розглянутий ряд питань теорії адаптивного пошуку для формулювання стратегії [8, с. 63 – 67]. Метод адаптивного пошуку в даному його описі застосовується для формулювання товарно-ринкової стратегії комерційної фірми. Однією з характеристик даного методу є «адаптивность как целей, так и оценки первоначальной позиции» [там же, с. 66]

Розглядаючи чотири підходи до управління переривчастими змінами в компанії, І. Ансофф серед них виділяє так звані адаптивні зміни. Він вважає, що у кожній компанії неминуче спостерігається процес поступового накопичення «небольших подвижек, которые в течение длительного времени изменяют культуру и структуру власти в компании. Социологи называют этот процесс органической адаптацией, которая происходит под влиянием последовательных

внешних стимулов или из-за неудовлетворительной работы компании. ... Органическая адаптации, по сути, представляет собой движение вперед методом «проб и ошибок»... Осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени, мы будем называть процессом адаптивного изменения... Адаптивные изменения проходят медленно, но обладают эффектом уменьшения уровня сопротивления в каждый момент времени... адаптивные изменения позволяют осуществить перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена... Эффективность адаптивных изменений повышается при управлении ими сверху» [там же, с. 379 – 380].

У рекламних матеріалах компанії «Enterprise Consulting International» в описі модуля «організатор» системи «БААН IV», що являє собою повнофункціональний пакет програм управління господарською діяльністю підприємства будь-якого профілю, зазначено: «Процедура адаптации эталонной модели к нуждам предприятия-клиента выполняется при помощи инструментальных средств подсистемы...».

При розгляді етапів формування міжнародної товарної стратегії український економіст Т.М. Циганкова вважає обов'язковим етап аналізу напрямків необхідної адаптації товару (торговельної марки, сервісу тощо). Тут має місце ряд стратегій, взаємозв'язок між якими представлено на рис. 1.9 [241, с. 102].

Просування без змін	Пряме розповсюдження	Адаптація продукту	Створення нового продукту
	Адаптація комунікацій	Подвійна адаптація	
Адаптоване просування			

Рисунок 1.9 – Стратегія адаптації і просування товару на зовнішніх ринках

Розглядаючи умови успішного впровадження системи управління проектами нової для України концепції проектного управління, російські учені І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, М.Г. Ольдерогге до макроекономічних передумов відносять: «...изменение структуры собственности, связанное с разрушением монополии государственной собственности в сфере производства и услуг, а также продолжающимся формированием эффективных собственников и заинтересованного менеджмента; изменение отраслевой структуры производства в результате ее адаптации к новой структуре спроса» [228, с. 12].

Велика увага в теорії маркетингу приділяється питанню адаптації системи маркетинг-мікс, у тому числі товару та його характеристик до вимог споживачів. Це досить важливі напрямки теорії адаптації підприємств до

ринкових умов господарювання, які знайшли широке висвітлення у публікаціях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. У сучасних умовах швидко змінюваної маркетингової ситуації на ринках збуту компанії, що прагнуть забезпечити стійке ринкове положення, як вважає Ф. Котлер, «... больше не могут опираться на прежние методы работы с рынком» [86, с. 19]. Якщо раніше одним з ефективних методів їхнього розвитку було виробництво типових товарів, то зараз необхідно «производит адаптированные товары и/или товары по индивидуальным заказам» [там же, с. 20].

Директор Чебоксарського ВАТ «Промтрактор» І. Миронов вважає: «После некоторого периода тотальной неопределенности (с 1991 г. по 1996 г.) выявились компании, которые сумели адаптироваться к рыночным условиям, наметили стратегию. Это видно из таких показателей, как темп роста или стабилизация падения» ... «Менталитет – самый консервативный элемент во всей системе... Когда я пришел, то смог собрать лишь маленькую группу людей, которая начала разработку, внедрение моей концепции развития. Потом, когда был адаптирован и мобилизован управленческий аппарат, группа стала расширяться. Критерий был один: привлекали тех, кто открыт к новому или, по крайней мере, не потерял способность переориентироваться» [159, с. 47, 49].

Учений С. Бір запропонував модель життєспроможної системи, тобто системи, яка має спроможність тривалий час зберігати та підтримувати самостійне існування. При цьому не можна не погодитись із В.М. Тимохіним, який зазначив: «Адаптация к изменяющимся условиям внешней среды является отличительным признаком жизнеспособной системы и одним из основных внутренних факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности производственно-экономической системы» [215, с. 86 – 87].

Автор С.В. Челахов помітив, що у сучасних умовах розвитку ринку актуальним є питання «адаптации рыночной конъюнктуры к особенностям динамики рынка» [244, с. 37].

У книзі [10] авторів Е.М. Короткова, К.А.Кірсанова й ін., присвяченій проблемам антикризового управління, зазначено, що «критериями переходных периодов предлагается использовать следующие понятия:

- процесс адаптации (А), который показывает, как система приспособляется к происходящим изменениям в окружающей среде и в самой себе...

Из перечисленной номенклатуры показателей будем пользоваться двумя: коэффициентом адаптации K_a и коэффициентом синергии K_c .» [10, с. 107 – 109]. Однак теоретична цінність цих коефіцієнтів знижується через спільність понять, не доведених до рівня формалізації з метою їхнього практичного застосування.

Аналізуючи роль стратегічного аспекту в управлінні підприємством, С.А. Попов вважає, що: «Суть стратегической реакции системы управления

организации – это обеспечение эффективной адаптации к изменениям внешнего окружения» [159, с. 14].

У роботі [29, с. 19 – 25] проведено аналіз підходів до створення теорії адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Т. Хейман і У. Скотт обмежували розгляд адаптації (соціальна, науково-технічна й адміністративна) як властивість ефективної організації. Недоліком такої концепції є відсутність комплексного, системного підходу до вивчення процесу адаптації підприємства, його структурних підрозділів до ринкових умов господарювання.

М.М. Буднік справедливо відзначила, що «существующие теории не учитывают многих особенностей адаптации предприятия как сложной социальной системы, таких как:

- условность и подвижность границ предприятия и его окружения;
- многоцелевой характер адаптации как компромисса интересов групп влияния;
- коллективный характер выбора направлений и способов адаптации;
- большое влияние текущих изменений на хозяйственную деятельность;
- предварительный характер, материальное воплощение адаптации, ее включение в структуру предприятия» [там же, с. 55].

Процес адаптації пов'язано з адаптивністю. П. Мотт увів поняття адаптивності як здатності центрів влади змінювати сформований стан справ [60, с. 270]. На думку автора, це досить вузьке трактування адаптації підприємства.

Результати теоретичної апробації форм і методів адаптації дозволяють стверджувати, що, по-перше, проблема адаптації підприємств реально існує в умовах ринкової економіки, по-друге, є предметом пильної уваги учених-економістів і об'єктом вивчення теоретиків і практиків у нашій країні та за кордоном. Перші публікації, присвячені вивченню окремих напрямків адаптації вітчизняних підприємств до умов ринку, належать В.М. Гончарову [5] – 1992 р., Т.В. Ландіній [98] – 1994 р., Л.В. Соколовій [195; 197] – 1995-1996 р. Надалі не тільки підприємство в цілому стає об'єктом вивчення, але і його структурні підрозділи, елементи комплексу маркетинг-мікс, моделі, методики, ресурси, технології й ін. З останніх публікацій, присвячених адаптації підприємств, можна виділити наукові дослідження Ву Тхьеу Занг [36] – 1999 р., А.М. Зинченка [73] – 2001 р., М.М. Буднік [29] – 2002 р., А. Бондаренка [23] – 2003 р.

Висновок один – для організації успішної адаптації підприємства до ринку необхідно розробити організаційно-економічну систему адаптації, висвітлити методологічні аспекти її побудови (синтезу), сформуванати структуру, описати її основні функції.

Дослідження теоретичних підходів до проблеми адаптації підприємства свідчить, що не всі питання та проблеми, пов'язані з адаптацією підприємства до змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, дотепер вивчено і вирішено. Так, відсутній чіткий понятійний апарат теорії адаптації, не

сформовано цілісну концепцію адаптації, що базується на сучасних принципах, методах, підходах; не визначено види, типи, напрямки адаптації, тобто відсутня загальноприйнята класифікація системних об'єктів і суб'єктів адаптації; не створено організаційно-економічну систему адаптації.

На думку автора, до основних понять, що визначають сутність і основні положення теорії адаптації сучасного підприємства, відносяться такі:

- адаптація – процес приведення можливостей підприємства у відповідність зі змінами його бізнес-середовища;

- вид адаптації – характеристика процесу реалізації комплексу адаптаційних заходів;

- активна адаптація – це революційний процес приведення можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку за рахунок реалізації багатоцільових адаптаційних заходів, що впливають на ринкову кон'юнктуру;

- пасивна (поступова) адаптація – еволюційний процес пристосування окремих елементів внутрішнього середовища підприємства до змін бізнес-середовища;

- превентивна адаптація – примусовий процес перебудови діяльності підприємства, його стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів відповідно до прогнозованих змін ринкових умов господарювання і з інтуїтивним представленням топ-менеджерів щодо перспективних напрямків розвитку підприємства;

- органічна адаптація – процес поступової зміни складового внутрішньофірмового менеджменту під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів;

- тип адаптації – характеристика сутності сукупності адаптаційних заходів;

- локальна адаптація – процес тактичної реакції підприємства на зміни мікро-середовища;

- функціональна адаптація – процес формування і реалізації стратегії перебудови діяльності функціональних підрозділів підприємства з метою досягнення синергетичного ефекту управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку;

- адаптивність підприємства (організаційний підхід) – здатність підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу і функціональних підрозділів до своєчасної й адекватної перебудови діяльності з метою забезпечення конкурентного положення на ринках збуту;

- адаптивність підприємства (кібернетичний підхід) – здатність системи та її окремих елементів самозмінюватися для збереження своїх функціональних показників у заданих межах при змінах бізнес-середовища;

- подвійна адаптація – процес пристосування яких-небудь двох елементів комплексу маркетингу до вимог споживачів;

- багатокритеріальна адаптація – процес пристосування комплексу маркетингу до вимог активних суб'єктів ринку;

- адаптивна зона – комплекс умов бізнес-середовища підприємства, що визначають тип і вид його адаптації;

- адаптивна субзона – комплекс умов бізнес-середовища економічно близьких груп конкуруючих підприємств;

- бізнес-середовище – сукупність зовнішніх факторів, суб'єктів ринку і сил, що впливають на можливості підприємства успішно функціонувати на ринку;

- механізм управління адаптацією – спосіб організації управління процесом стратегічної і тактичної реакції підприємства на зміну його бізнес-середовища з властивими йому методами, засобами, формами;

- організаційно-економічна система адаптації – сукупність взаємозалежних організаційних, соціальних, економічних, технічних, технологічних, інформаційних елементів, що утворюють єдине ціле в межах стійкості основних характеристик системи;

- мета адаптації – забезпечення виживання підприємства в перспективі та досягнення заданого рівня конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку;

- адаптаційний лаг – часовий розрив між здійсненням адаптаційних заходів і досягненням запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства;

- потенціал адаптації – максимальна здатність підприємства забезпечувати стійке конкурентне положення на ринку в умовах зміни його бізнес-середовища;

- критерій адаптації – показник конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку збуту товарів, послуг;

- міра адаптації – інтегруючий показник, що характеризує чисельне значення рівня конкурентоспроможності підприємства в межах його адаптивної субзони;

- портфель адаптації – запланований до впровадження на підприємстві комплексний обґрунтований перелік адаптаційних заходів;

- умови ефективності адаптації – гнучкість стійких характеристик підприємства (цілей, стратегій, систем, організаційної і виробничої структур, технологій), мультифункціональний характер процесу адаптації, наявність науково-обґрунтованої концепції адаптації, управління процесом адаптації.

На підставі вищенаведеного аналізу публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених у предметній області адаптації і з огляду на досвід адаптації промислових підприємств до ринкових умов господарювання, розроблено класифікацію різновидів адаптації. Розглянемо основні її положення.

Класифікація (від лат. classis – розряд, клас і facio – роблю) – це «разделение множества объектов на подмножества по их сходству или различию в соответствии с принятыми методами; способ деления предметов или их отношений на основании наиболее существенных признаков, присущих этим предметам или отношением и отличающих их от других предметов или

отношений» [257, с. 292]; «система соподчиненных понятий (классов объектов, явлений) в какой-либо отрасли знания, составленная на основе учета общих признаков объектов и закономерных связей между ними» [193, с. 235]». Авторське визначення класифікації різновидів системних об'єктів і суб'єктів адаптації таке – це фасетно-ієрархічна (стосовно природи речей) або ієрархічна (стосовно підприємства) система співвідпорядкованості класів об'єктів і явищ, складена на підставі існуючих ознак, які найбільш властиві їм і відрізняють їх від інших.

Ієрархічна система класифікації різновидів та понять адаптації передбачає встановлення відносин ієрархії між класифікаційними групами. Правильність класифікації понять адаптації визначається такими формальними вимогами:

- класифікаційні групи (підмножини) не повинні перетинатися;
- сукупність класифікаційних груп має визначати вихідна безліч об'єктів класифікації;
- кожен елемент (об'єкт) має належати одному якому-небудь класу;
- розподіл безлічі на групи (підмножини) має відбуватися за однією класифікаційною ознакою.

Розподіл безлічі на підмножини, тобто класифікацію, можна проводити різними способами, виходячи з поставленої мети і класифікаційних ознак. Оскільки класифікація є необхідною складовою пізнання явища адаптації, зроблена спроба синтезувати систему класифікації, що відбивала б глибинні закономірності розвитку об'єктивної дійсності – багатогранного процесу адаптації, у тому числі промислового підприємства. Авторський варіант класифікації основних елементів теорії адаптації наведено на рис. 1.10. Основними класифікаційними ознаками є: адаптаційна система; системний об'єкт адаптації; вид адаптації; форма адаптації; тип адаптації; напрямок адаптації; управлінський профіль адаптації; суб'єкт адаптації; предмет адаптації.

1. Як системи, що адаптуються, обрано такі: 1.1 – біологічна; 1.2 – економічна; 1.3 – соціальна; 1.4 – соціально-економічна; 1.5 – організаційна; 1.6 – організаційно-економічна; 1.7 – технічна; 1.8 – кібернетична; 1.9 – інформаційна; 1.10 – виробнича; 1.11 фінансова.

2. Системними об'єктами адаптації є: 2.1 – живі організми; 2.2 – виробничі відносини; 2.3 – громадянин, суспільство, людина, людство, індивідуальна і групова поведінка людей; 2.4 – відношення між людьми та їх групами в процесі виробництва і поза ним; 2.5 – організаційна структура управління; 2.6 – організаційна структура виробничих відносин; 2.7 – засоби виробництва; 2.8 – потоки інформації; 2.9 – підприємство; 2.10 – виробничі структури; 2.11 – фінансові ресурси.

3. До основних видів адаптації підприємства відносяться: 3.1 –

Ознака класифікації

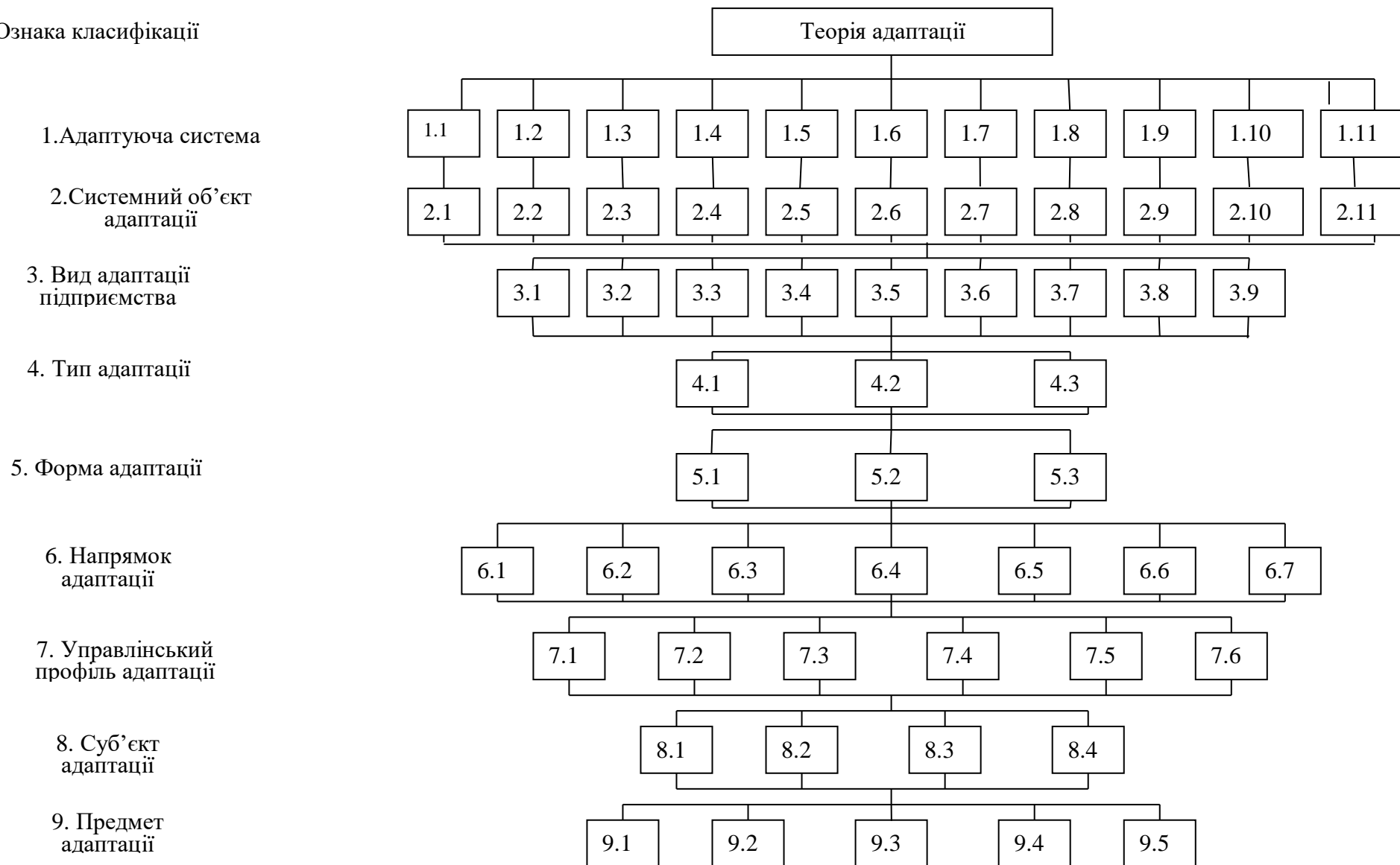


Рисунок 1.10 – Система класифікації основних елементів теорії адаптації

структурна; 3.2 – соціальна; 3.3 – виробнича; 3.4 маркетингова; 3.5 – ресурсна; 3.6 – функціональна; 3.7 – науково-технічна; 3.8 – економічна; 3.9 – адміністративна.

4. Типами адаптації є: 4.1 – пасивна; 4.2 – активна; 4.3 – превентивна.

5. Виділено такі форми адаптації: 5.1 – ефективна; 5.2 – локальна; 5.3 – подвійна; 5.4 – багатокритеріальна.

6. Узагальненими напрямками адаптації підприємства обрані такі: 6.1 – організаційні зміни (форми власності, організаційної форми господарювання, організаційної структури управління), 6.2 – інновації (розробка товару ринкової новизни, піонерного товару, удосконалення існуючої моделі товару, упровадження нової техніки і технології виробництва та управління, інвестиції тощо); 6.3 – реструктуризація; 6.4 – санація; 6.5 – удосконалювання внутрішньофірмового менеджменту; 6.6 – нові форми роботи на ринку (інтеграція, диверсифікованість, злиття, поглинання, франчайзинг, венчур, фрактація, конверсія тощо); 6.7 – ефективний маркетинг.

7. Управлінський профіль адаптації містить такі складові: 7.1 – виробництво; 7.2 – персонал; 7.3 – маркетинг; 7.4 – сфера НДДКР; 7.5 – логістика; 7.6 – фінанси.

8. Як суб'єкти адаптації обрано: 8.1 – комплекс маркетингу та його атрибути; 8.2 – елементи ринку (споживач, робоча сила, галузь, маркетингові інститути, джерела інформ-енергетики тощо); 8.3 – складові внутрішньофірмового менеджменту (управлінський апарат, інформаційні засоби, бази даних, працівник, стратегія, внутрішня структура, середовище, структурні підрозділи, регламент і технологічний уклад, стиль діяльності, навички, досвід, ціннісні установки, системи управління тощо); 8.4 – інші (методи, методики, фінансові інструменти, політика, тощо).

9. До предметів адаптації (до чого адаптується системний об'єкт і суб'єкт) відносяться: 9.1 – умови (ринку, бізнес-середовища, національної економіки, господарювання, життєдіяльності); 9.2 – зміни (бізнес-середовища, оточення, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, ділового середовища); 9.3 – вимоги (міжнародні, технічні, екологічні, естетичні); 9.4 – споживачі та їх потреби; 9.5 – інші (ціна, науково-технічний прогрес, структура попиту, інфляція, ринок тощо).

У ринкових умовах господарювання незалежно від типу, напрямку і виду адаптація являє собою перманентний багатогранний і складний процес пристосування функціональної діяльності підприємства, його стратегічних одиниць бізнесу, внутрішнього середовища до змін бізнес-середовища, з метою забезпечення стійкого конкурентного становища підприємства на ринках збуту. Це можливо тільки при комплексному вивченні цього процесу з позицій системного підходу, виборі ефективних методів і найбільш важливих напрямків вирішення багатоаспектних задач адаптації сучасного підприємства. Процесові розробки організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змінних

умов бізнес-середовища передусе процес дослідження методологічних основ її побудови.

1.4 Постановка задачі адаптації промислових підприємств до умов сучасного бізнес-середовища

Системний підхід до адаптації підприємства припускає реалізацію процесу приведення у відповідність фактичного стану підприємства і результатів його діяльності (комплексу маркетингу) до необхідного, обумовленого ринковою ситуацією, кон'юктурою ринку, впливом факторів бізнес-середовища. Виділимо змістовний і формалізований підхід до проблеми дослідження.

Змістовна постановка задачі. На конкретному товарному ринку (трактори, двигуни до сільгосптехніки, пирососи, турбіни і т.д.) функціонує n промислових підприємств-товаровиробників. Відповідно до КВЕД кожне j -е підприємство відноситься до певного виду економічної діяльності ($j = 1, \bar{n}$).

Промислове підприємство – відкрита соціально-економічна виробнича система. Підприємство характеризує його внутрішнє середовище в складі: внутрішньофірмового менеджменту, інституціональної структури й економічних ресурсів. Вхід – економічні ресурси, $P_{jq} (q = 1, \bar{\ell}), \ell = 6$; фактори бізнес-середовища (f). Вихід – готова продукція (Π_i), що характеризується набором локальних показників (ціна, якість, дизайн, габарити, вага і т.п.). Бізнес-середовище – мікросередовище (постачальники, споживачі, конкуренти тощо), макросередовище (фактори науково-технічні, економічні, політичні і т.д.) (див. рис. 1.4).

Процес управління різними сферами діяльності (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, НДДКР, логістика) має включати і управління процесом адаптації. На ринку збуту підприємств-товаровиробників вступають між собою в конкурентну боротьбу за споживача. Умовою існування підприємства є його адаптивність, тобто здатність конструктивно, мобільно реагувати на зміни бізнес-середовища, а краще – превентивно реагувати, створюючи портфель можливих своїх реакцій на вплив тих або інших факторів бізнес-середовища, що загрожують його конкурентному становищу на ринку збуту.

Для підтримки цієї здатності однією з предметних сфер управління підприємством має стати адаптація. Критерієм адаптації підприємства до ринкових умов господарювання прийнята його конкурентоспроможність, а мірою адаптації вважатимемо коефіцієнт адаптації, що функціонально залежить від коефіцієнта (узагальненого показника) фінансової привабливості та коефіцієнта конкурентоспроможності.

Необхідно розробити модель процесу адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища. З цією метою виділено такі етапи моделювання:

- аналіз стану питання, огляд з проблем дослідження;

- розробка організаційно-економічного механізму адаптації, в основі якого – спроектована організаційно-економічна система адаптації підприємства;

- розробка методики визначення рівня конкурентоспроможності підприємства і чисельна його оцінка;

- розробка методики визначення узагальненого показника фінансової привабливості підприємства і чисельна його оцінка;

- моделювання процесу адаптації промислового підприємства до нестабільних умов бізнес-середовища;

- побудова стратегічної матриці адаптації LFC-FA («конкурентоспроможність – фінансова привабливість»);

- вибір цілеорієнтованої стратегії адаптації підприємства і стратегічного комплексу відповідних адаптаційних заходів.

Математична постановка задачі. Необхідно розробити модель адаптації підприємства, що забезпечує досягнення його стратегічної мети адаптації. Як інструментарій візьмемо дві істотні характеристики підприємства: фінансову привабливість (Φ) і рівень конкурентоспроможності (Y). Змістовний аналіз фінансової привабливості і конкурентоспроможності як факторів, що впливають на ступінь адаптації підприємства, дозволяє припустити, що форма цього впливу має вигляд степеневої функції.

Тоді вихідна модель адаптації має вигляд:

$$A = aY^\alpha (\Phi)^\beta, \quad (1.2)$$

де A – коефіцієнт адаптації підприємства;

Φ – узагальнений показник (коефіцієнт) фінансової привабливості підприємства;

Y – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

a, α, β – параметри моделі, що підлягають оцінюванню.

Виходячи з економічних міркувань і змістовного смислу складової моделі факторів, усі параметри моделі мають відповідати умовам:

$$a, \alpha, \beta > 0; \alpha + \beta \neq 1, \alpha > \beta. \quad (1.3)$$

Розрахункова модель адаптації підприємства має такий вигляд:

$$A_0 + \Delta A = \hat{a}(Y_0 + \Delta Y)^{\hat{\alpha}} (\Phi_0 + \Delta \Phi)^{\hat{\beta}}, \quad (1.4)$$

де A_0, Φ_0, Y_0 – поточні значення коефіцієнтів адаптації, фінансової привабливості і конкурентоспроможності підприємства відповідно;

$\hat{a}, \hat{\alpha}, \hat{\beta}$ – оцінки параметрів моделі;

ΔA – розрахункова зміна результату;

$\Delta \Phi$ – сценарне збільшення показника фінансової привабливості;

ΔY – розрахункове збільшення показника конкурентоспроможності.

Умова вибору цілеорієнтованої стратегії адаптації відносно критерію Y має вигляд:

$$\Delta \Phi = \text{ctg} \varphi \Delta Y, \quad (1.5)$$

де φ – кут цілеорієнтованого вектора адаптації \bar{R} .

Застосуємо модель (1.4) до умов цілеорієнтованої адаптації. Вона набуває вигляд:

$$A_0 + \Delta A^* = \hat{a}(Y_0 + \Delta Y)^{\hat{a}}(\Phi_0 + \text{ctg} \varphi \Delta Y)^{\hat{\beta}}. \quad (1.6)$$

Завдання полягає в тому, щоб визначити найкоротший шлях адаптації (A^*):

$$\Delta A^* = -A_0 + \hat{a}(Y_0 + \Delta Y)^{\hat{a}}(\Phi_0 + \text{ctg} \varphi \Delta Y)^{\hat{\beta}}. \quad (1.7)$$

У формулі (1.7) вказано розрахунковий приріст коефіцієнта адаптації (A^*), що забезпечує рух підприємства до поставленої мети адаптації найкоротшим шляхом (рис. 1.11).

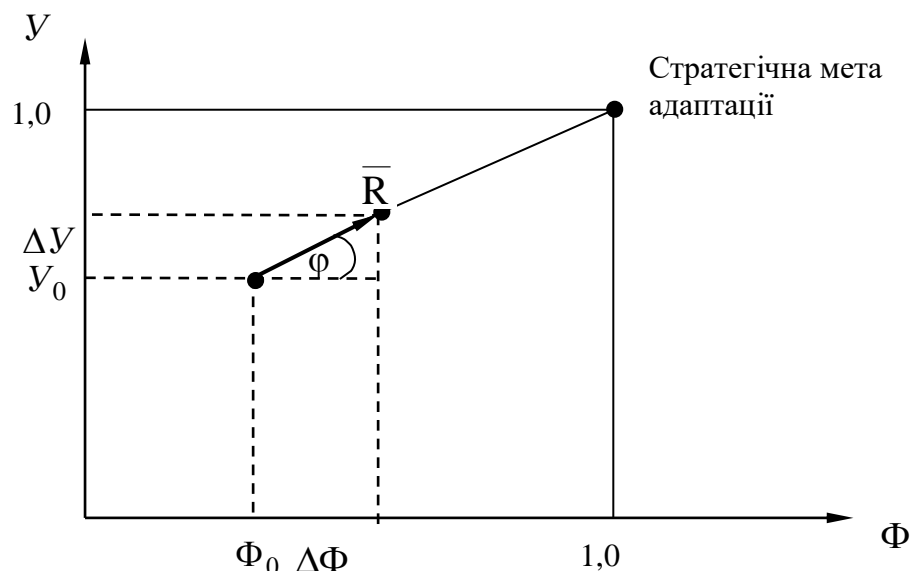


Рисунок 1.11 – Графічне подання напрямку цілеорієнтованої стратегії адаптації підприємства

Можливий альтернативний спосіб визначення (A^*) за умови:

$$\Delta Y = \operatorname{tg} \varphi \Delta \Phi. \quad (1.8)$$

Тоді маємо:

$$\Delta A^* = -A_0 + \hat{a}(Y_0 + \operatorname{tg} \varphi \Delta \Phi)^{\hat{a}} (\Phi_0 + \Delta \Phi)^{\hat{\beta}}. \quad (1.9)$$

Будь-які інші напрямки вектора адаптації \bar{R} , що залежать від $\angle \varphi, \Delta Y, \Delta \Phi$, не будуть оптимальними за критерієм «мінімум шляху».

Запропонований підхід до формування стратегії адаптації дає підставу для оцінки ефективності функціонування адаптаційного механізму, який повинен «працювати» на кожному промисловому підприємстві

Процес формування ринкової економіки в Україні зумовив появу нових видів ринків і викликав ряд докорінних змін в умовах функціонування господарюючих суб'єктів ринку – підприємств-товаровиробників. Першочерговою проблемою, що вимагає рішення, стало приведення можливостей підприємства у відповідність із вимогами ринку, переорієнтація всіх його функціональних сфер діяльності на задоволення потреб споживача, його адаптація до змін ринкового середовища. У зв'язку з цим виникла необхідність у вивченні умов сучасного ринку, дослідженні та узагальненні накопиченого світового досвіду з питань формування стратегії адаптації підприємства, класифікації систем, які адаптуються.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Концептуальна модель системи адаптації підприємств промисловості

Для управління процесом пристосування підприємств до мінливих умов бізнес-середовища необхідно обрати системну концепцію, що утворить теоретичний базис для вирішення комплексу задач із адаптації підприємств-товаровиробника, визначити методологію наукового дослідження як сукупність використовуваних методів, принципів, методик. Об'єктом дослідження є процес адаптації, який розглядається як організаційно-економічна система адаптації підприємства – межова абстракція об'єкта дослідження довільної природи. Як методика дослідження обрано системний аналіз, метод – системний підхід, що базується на загальній теорії систем, які в сукупності складають основні компоненти системного дослідження процесу адаптації (рис. 2.1). Наведена схема взаємодії компонент відповідно до вимог, обґрунтованих у роботі [120].

Системні дослідження є одним із найсучасніших наукових напрямків, представлених загальною теорією систем, системним аналізом і системним підходом [107; 120]. Відповідно до наукових положень цього напрямку головною метою дослідження є пізнання властивостей і сутності об'єкта, який розглядається як система – гранична абстракція об'єкта дослідження довільної природи [120, с. 46].

Теорія (концепція) системи забезпечує накопичення, збереження та передачу знань щодо системи. Одержання нових знань про об'єкт забезпечує методика дослідження – системний аналіз. Засобом одержання нових знань про складні й абстрактні об'єкти у форматі системних досліджень є системний підхід. Методологія являє собою діалектичні принципи системності.

При розгляді методів системного аналізу за оцінками фахівців головна роль належить системному підходу. Як виявив аналіз спеціальної літератури, існують різні концепції системного підходу, яким властиві окремі недоліки. Вони виявляються насамперед у тому, що не усі існуючі варіанти системного підходу за своїми принципами відповідають принципам сучасної ноосферної науки та можуть бути придатні для вирішення складних задач. До принципів, що характеризують ноосферну науку, відносяться такі: системність, цілісність, багатоаспектність, ієрархічність, розвиток [120].

Ноосферний етап розвитку науки являє собою новий етап наукового розвитку, для якого характерні дедуктивність (спосіб дослідження, при якому приватні положення логічно виводяться із загальних положень (аксіом, постулатів, правил, законів)), емерджентність (наявність у системи



Рисунок 2.1 – Схема взаємодії компонент системних досліджень процесу адаптації

властивостей цілісності, тобто таких властивостей, які не притаманні складовим її елементам), цілеполягання, інтеграція знань [122, с. 316]. На думку ученого С.І. Маторіна, сучасним вимогам ноосферної науки найбільшою мірою відповідає системна методологія, яка зветься функціональною системологією. «Системология представляет собой ориентированное на методологическое использование изложение понятий и принципов диалектики» [120, с.50]. У табл. 2.1, яка складена з урахуванням результатів дослідження [120], наведено результати порівняння системних підходів.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика системних підходів

Характеристика	Системний (традиційний) підхід	Функціональний системологічний підхід
Системна концепція	Не конструктивна (понад 40 різних підходів)	Конструктивне розуміння системи адаптації як функціонального об'єкта, функція якого обумовлена функцією надсистеми – підприємства
Облік цілісності системи	Декларативний	Функціональний характер цілісності, обумовлений взаємопогодженням структурних параметрів системи адаптації при взаємодії її з надсистемою – підприємством
Специфічні системні відносини	Не враховуються (система адаптації розглядається як різновид множини)	Розглядається відношення підтримки функціональної здатності цілого, що не зводиться до відносин між множинами
Підхід і виразні можливості	Формальний, слабкі	Змістовно-еволюційний, багаті
Відображення причинно-наслідкових зв'язків	Немає	Є

Аналіз табл. 2.1 дозволяє виявити переваги функціональної системології, що відкриває можливість успішно її застосувати для вирішення слабоформалізовуваних проблем, до однієї з яких і відноситься проблема адаптації промислового підприємства до мінливого бізнес-середовища. Виходячи з цього, для вирішення поставлених у роботі задач з адаптації

промислового підприємства обрано системну концепцію у вигляді функціональної системології, що характеризує новий ноосферний етап розвитку системного підходу.

Відповідно до теорії функціональної системології, головним об'єктом дослідження є «система адаптації», що являє собою функціональний об'єкт, функція якого обумовлена функцією об'єкта більш високого рівня ієрархії – надсистеми (підприємства). З позицій системології для системи адаптації притаманні функціональні та підтримуючі властивості. Функціональна властивість – це зовнішня властивість, якою обов'язково має володіти система для виконання своїх функцій; підтримуюча властивість системи – це внутрішня властивість, необхідна для підтримки та забезпечення стійкості функціональних властивостей. Відповідно до вимог функціональної системології передбачається необхідність аналізу внутрішніх та зовнішніх систем предметної царини. За оцінками фахівців, системологічний підхід дає можливість провести аналіз архітектури розглянутої системи адаптації. «При этом рассмотрение внутреннего и внешнего аспектов системности... характерно именно для функциональной системологии и ни в какой другой концепции системного подхода не используется» [120, с. 59].

Для обґрунтування обраної методології необхідно дослідити особливості її концептуальних засобів і оцінити можливість їхнього використання для моделювання системних властивостей і відносин у предметній області дослідження процесу адаптації підприємств. Використовуючи понятійний апарат функціональної системології, визначимо систему адаптації як функціональний об'єкт, функція якого обумовлена функцією об'єкта більш високого ярусу, тобто надсистемою. Функція характеризує частку участі досліджуваної системи (об'єкта) у надсистемі, тобто в об'єкті більш високого ярусу. Отже, функціонування досліджуваної системи адаптації сприяє існуванню та функціонуванню надсистеми – відкритої соціально-економічної системи – сучасного підприємства. Надсистема впливає на систему в напрямку зміни властивостей системи як функціонального об'єкта у бік посилення її здатності сприяти ефективному функціонуванню надсистеми.

Функція системи адаптації виявляється в наявності функціональних зв'язків між даною системою й іншими системами в конкретному вузлі структури досліджуваної надсистеми. Ці інші системи утворюють так звані навколишні умови для даної системи. Водночас сама система адаптації складається з функціональних об'єктів більш нижчого ярусу ієрархії – підсистем, якими виступають компоненти або елементи. Вони утворюють субстанцію даної системи та своїми функціональними зв'язками формують її структуру. Функціонування підсистем (інформаційної, маркетингової, економічної, матеріально-технічної, фінансової, екологічної, соціально-психологічної) забезпечує функціонування самої системи, тобто її функціональні зв'язки, які називаються підтримуючими.

Одним із важливих елементів понятійного апарату функціональної системології є властивість системи. Визначимо властивість системи адаптації як її здатність підтримувати за певних умов зв'язки одних видів та перешкоджати здійсненню або появі інших. Будь-який зв'язок розглядається як процес обміну між системними елементами. Відповідно до [120, с.52] визначимо поняття функціональної та підтримуючої властивостей системи адаптації в такий спосіб. Функціональна властивість системи адаптації – це властивість, якою має володіти дана система для виконання призначених їй функцій, тобто здатність забезпечувати зв'язки (потоки), на основі яких здійснюється взаємодія системи з її навколишніми системами в інтересах надсистеми. Підтримуюча властивість системи адаптації – це властивість, необхідна для підтримки та забезпечення стійкості функціональних властивостей, тобто здатність забезпечувати зв'язки (потоки), що є засобом внутрішньої підтримки, стабілізації функціональних властивостей (зв'язків).

Концепція функціональної системології чітко й однозначно визначає відношення «частина-ціле» між системами, що є специфічним системним відношенням, яке називається відношенням підтримки функціональної спроможності цілого. Це відношення існує між підсистемою та системою (або системою та надсистемою) і забезпечує набуття системою (або надсистемою) функціональної спроможності, підтримуваної надсистемами (або системами). Воно несе відповідальність за набуття системою властивостей, які не притаманні підсистемам, і є узагальненням відносин «частина-ціле».

Одним із специфічних системних відносин, протилежних зазначеному вище, є відношення детермінування властивостей частин властивостями цілого. Існування цього системного відношення обумовлено тим, що властивості системи адаптації містять у собі властивості надсистеми – підприємства, які системі необхідно підтримувати.

Теоретичне осмислення проблем адаптації промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища являють великий науковий та практичний інтерес. Розробка системи адаптації господарюючих суб'єктів ринку – промислових підприємств до мінливого бізнес-середовища – вимагає визначення методологічних основ формування її цілей, задач, принципів, методів із зазначенням місця та ролі кожної категорії у системі категорій, що складає досить важливу сторону наукового пізнання. На це вказував Ф. Енгельс у своєму листі до К. Маркса: «... самые запутанные экономические проблемы ты делаешь простыми и осязательно ясными благодаря только тому, что они становятся не надлежащее место и в правильную взаимосвязь» [256, с. 275 - 276].

У сучасних умовах адаптація підприємств пов'язана з різкими змінами у зовнішньому середовищі, кон'юктурі ринку, що вимагають випуску нової продукції (послуг), які задовольняють потреби споживачів, і організації її збуту в умовах конкуренції. У зв'язку із сучасним станом розвитку економічної науки й особливостями зміни економічного та політичного базису держави питання

методології економіки підприємства як науки в умовах ринків, що формуються, і проблеми його адаптації до цих умов набувають особливої актуальності.

Методологічною основою дослідження адаптаційних процесів, характерних для економіки сучасного періоду, є діалектика, що, як філософський метод дослідження істини взагалі і, зокрема, адаптації підприємств до умов мінливого бізнес-середовища, вбачає основу методів пізнання в законах об'єктивної дійсності, даної людині у формах суспільно-історичної практики.

Методологічна функція діалектики пізнання процесу адаптації підприємств реалізується через систему категорій, принципів і законів, як необхідних факторів системно-цілісного пізнання та відтворення об'єктивної реальності в сфері наукового мислення (рис. 2.2). Конкретні наукові методи, ґрунтуючись на матеріалістичній діалектиці, виконують методологічні функції.

До основних категорій, що утворюють методологічну основу процесу адаптації, відносяться: система, структура, процес, модель, вхід/вихід, параметр, ієрархія, мета, зворотний зв'язок, критерій оптимальності (1.1 – 1.10); до основних законів – закони діалектики, суспільства, ринку (2.1 – 2.3). Процес адаптації підприємства досліджується й моделюється за допомогою теорій функціональної системології, оптимального планування, пізнання, систем (3.1 – 3.4), ґрунтуючись на принципах маркетингу, науковості, системності, цілісності, ієрархічності, розвитку, ефективності, пропорційності й оптимальності частин системи, адаптації, експериментального вивчення процесу адаптації, контролю і перевірки виконання, відповідальності за результати діяльності (4.1 – 4.12).

Використано моделі: оптимізаційні, аналітичні, економіко-математичні, дескриптивні (5.1 – 5.4); наукові методи в складі: системний аналіз і синтез, оптимальне програмування, експертні оцінки (6.1 – 6.3). Основними підходами до вивчення є такі: кібернетичний, системний, маркетинговий, макро- і мікропідхід, неформальний, функціональний, дескриптивний, формалізований, нормативний, статистичний, програмно-цільовий (7.1 – 7.12).

Господарюючий суб'єкт ринку – промислове підприємство – являє собою відкриту соціально-економічну систему, що самоорганізується й саморегулюється, для якої властива адаптація до середовища. Ця система виявляє адаптивну поведінку, її характеризує здатність до цілеспрямованої зміни власної структури. Форми адаптивної поведінки досить різноманітні, оскільки адаптація виявляється в зміні поведінки системи в умовах флуктуації зовнішнього середовища з метою підтримки істотних перемінних – стійких характеристик – у визначених межах.

Адаптація до середовища, що характеризується високою невизначеністю, дозволяє системі забезпечувати досягнення деяких істотних цілей в умовах недостатньої апріорної інформації про середовище. У процесі пристосування можуть змінюватися кількісні характеристики системи і/або її структура. Чим

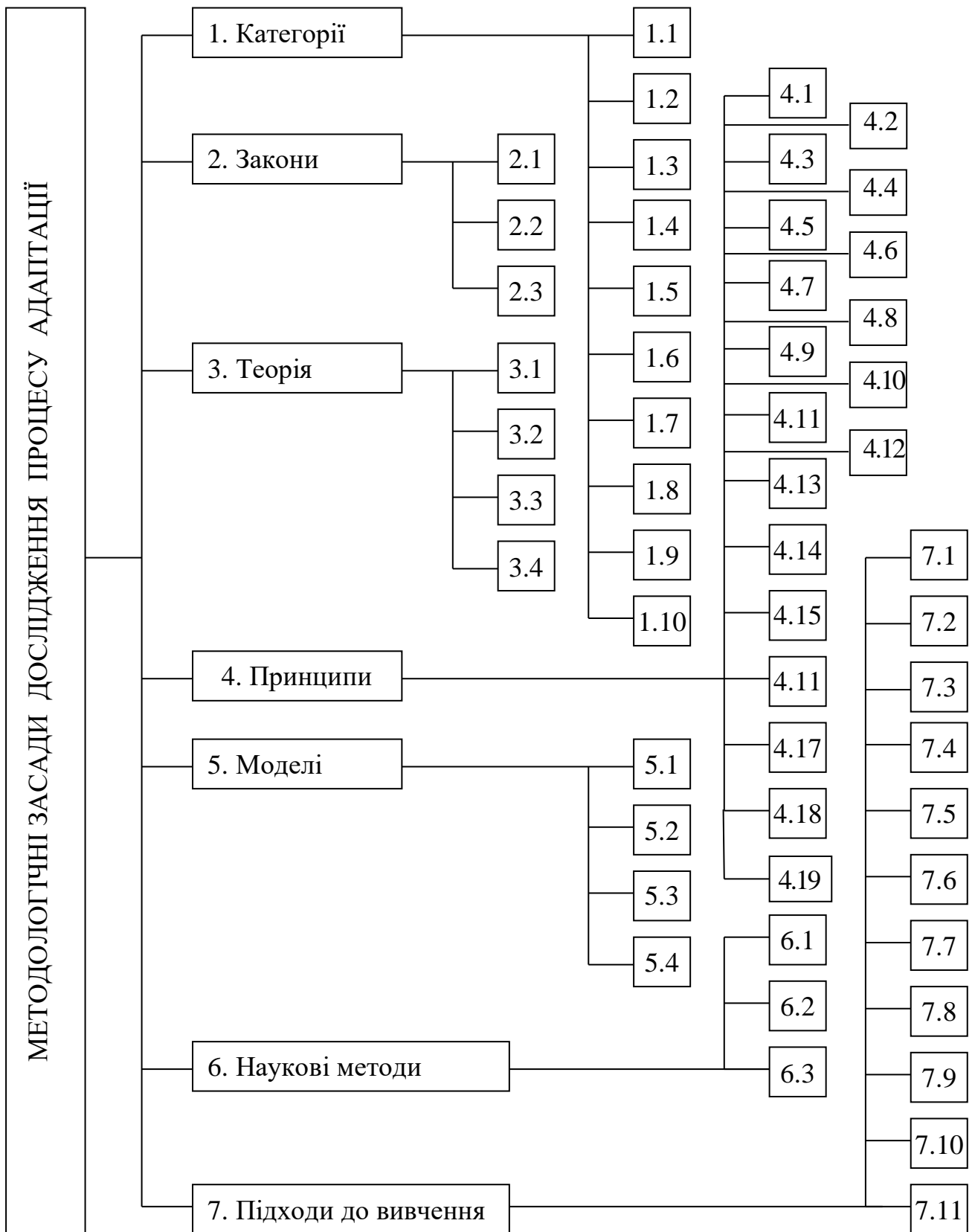


Рисунок 2.2 – Фактори системно-цілісного пізнання процесу адаптації і його властивості

більш істотні зміни середовища, тим глибше ті перетворення структури, що відбуваються при адаптації підприємства до нових умов господарювання.

Використання принципу адаптації забезпечує досягнення ефективного компромісу між якістю управління та стійкістю системи. Стійкість (стабільність) припускає незмінність деяких її властивостей, незважаючи на складну поведінку системи в цілому (тобто її безперервна зміна).

Ефективність адаптації підвищується при управлінні цим процесом зверху, що обумовлює необхідність розробки організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змін його бізнес-середовища.

Управління – це функція системи, орієнтована на: 1) збереження її основної якості (тобто сукупності властивостей, втрата яких спричиняє руйнування системи) в умовах зміни середовища; 2) виконання деякої програми, що забезпечує стійкість; 3) досягнення визначеної мети.

Цілі, що постають перед господарюючими суб'єктами ринку – підприємствами, покладено в основу всієї системи управління адаптацією. Метою управління адаптацією підприємства є створення умов, які забезпечують його конкурентне положення на ринках збуту, становлення і розвиток ринкових відносин між суб'єктом ринку та його бізнес-середовищем, формування відповідної організаційної структури.

Критерієм ефективності управління адаптацією підприємства виступає міра адаптації (приспосовування) системи до змін зовнішнього бізнес-середовища, що дає їй можливість забезпечити самоорганізацію, самозбереження, самовдосконалення й досягнення мети. Кількісно міра адаптації залежить від конкурентоспроможності підприємства на ринку збуту та рівня його фінансової привабливості. Організація управління процесом адаптації реалізується через організаційно-економічну систему, що відповідає певній історичній епосі з властивими їй формами, методами, засобами.

Методологічні передумови створення організаційно-економічної системи адаптації підприємств до змінних умов бізнес-середовища спираються на загальні принципи та досвід планування, відомі підходи до синтезу систем, теорію управління адаптивними системами, загальну теорію систем, алгоритми адаптації.

Труднощі аналізу та синтезу такого складного об'єкта дослідження, як підприємство з його зовнішнім і внутрішнім середовищем, проблемами адаптації, привели до необхідності розробки спеціального теоретичного підходу, головними категоріями якого є: поняття системи адаптації, її структура, ієрархія, організація, властивості. При цьому загальна теорія систем дає можливість забезпечити єдину формально-методологічну базу дослідження, оскільки вона побудована на основі загальнонаукового поняття «система», охоплює всі спеціалізовані теорії систем, широко використовує методи аналогії та моделювання тощо.

Поняття «система» є основним у теорії систем, однак, незважаючи на важливість цього поняття для сучасної науки, не існує єдиного

загальноприйнятого визначення системи. Система – це множина, на якій реалізується заздалегідь дане відношення R із фіксованими властивостями P [118, с. 495]; сукупність взаємозалежних елементів, що утворюють єдине ціле [257, с. 660]; множина закономірно пов'язаних один з одним елементів, що являє собою певне цілісне утворення; порядок, обумовлений планомірним, правильним розташуванням частин у визначеному зв'язку, чіткій послідовності дій; форма, спосіб устрою, організації (наприклад, виборча система); суспільний лад (капіталістична система); система одиниць числення [193, с. 469 – 470] і т.ін. Отже, в залежності від об'єкта дослідження, його приналежності до певної сфери діяльності, галузі, науки (кібернетика, математика, природознавство, економіка, фізика, біологія, медицина, політекономія, геологія тощо), система – це множина, стрій, порядок, сукупність, форма, спосіб та ін. Досить широко поширено визначення системи як сукупності елементів, які знаходяться у взаємодії, але воно справедливо не для будь-якого класу систем (наприклад, формально-логічних). Більш загальним є розуміння системи як безлічі, для елементів якої задані певні відносини (С. Кліні). На думку У. Ешбі, У. Черчмена, Р. Акофа, Л. Арнофа, система виявляє собою можливість широкого конструювання й оцінки. Як вважають А.І. Уємов та В.І. Богданович, множина утворює систему в тому випадку, коли на ньому реалізується заздалегідь дане відношення R з фіксованими властивостями P . Узагальнити різні визначення поняття «система» можна так: допустимо, що N – безліч предметів, P – деяка властивість, R – відношення. Предмети N утворюють систему в тому випадку, якщо на них виконуватиметься визначене відношення R із якимись заздалегідь фіксованими властивостями P . Тому системи можна класифікувати за характером властивостей P , відносин R , предметів N [118, с. 496]. Це дає можливість визначитися з поняттям системи адаптації підприємства.

З позицій теорії систем, система адаптації – це сукупність якісно визначених елементів, які виконують функцію забезпечення життєдіяльності підприємства, між якими існує закономірний зв'язок або взаємодія. Найважливішими рисами системи адаптації є її нерозчленованість і цілісність. Природа складових елементів і характер структури системи адаптації можуть бути найрізноманітнішими, оскільки систему утворюють окремі явища та процеси, які взаємодіють між собою в процесі виконання загальної функції – пристосування, виживання, а також окремі наукові положення, між елементами яких виникають відносини виводимості, підпорядкованості, послідовності. З позицій функціональної системології система адаптації – це функціональний об'єкт, що забезпечує функціонування надсистеми – підприємства у загальному напрямку.

Структура системи трактується неоднозначно: порядок, розміщення, взаєморозташування та зв'язок складових частин; спосіб закономірного зв'язку предметів і явищ природи та суспільства, мислення та пізнання. Структура системи адаптації підприємства визначається як сукупність істотних зв'язків

між виділеними частинами цілого, що забезпечують його цілісність. Структура даної системи виділяється шляхом встановлення істотних, відносно стійких зв'язків між її елементами при частковому або повному абстрагуванні від якісних характеристик цих елементів.

Структура організаційно-економічної системи адаптації пов'язана з формуванням організації даної системи, яку можна визначити через властивість системи виявляти взаємозалежну поведінку частин системи у межах цілого. Під частинами цієї системи розуміються її елементи, змінні, підсистеми.

Елемент системи адаптації – це нерозкладний у ній компонент, пов'язаний певними відносинами з іншими в єдиний комплекс. Зв'язок елементів системи визначає її структуру. З погляду діалектики, виділення елементів із цілого завжди має відносний характер. Логічно виділити такі елементи системи як маркетинговий, економічний, інноваційний, соціально-психологічний, організаційно-плановий, екологічний, фінансовий, інформаційний, логістичний [195].

У процесі структуризації системи адаптації, тобто, виділяючи частини системи й фіксуючи стійкі зв'язки між ними, слід мати на увазі, що для неї характерна адаптивна поведінка – здатність до цілеспрямованої зміни власної структури в стохастичному зовнішньому середовищі. Визначення системи адаптації припускає опис її зв'язків із середовищем. Характер взаємодії системи та середовища може бути різним: середовище може домінувати над системою або система активно взаємодіяти із середовищем. Логічно припустити, що цілеспрямована система адаптації підприємства до мінливого бізнес-середовища активно взаємодіє зі складним зовнішнім середовищем. У цьому випадку особливого значення набувають питання інформаційного забезпечення, організації каналів зв'язку із зовнішнім середовищем, обробки інформації, прийняття рішень щодо формування впливу на середовище. Як правило, такі задачі вирішуються не одноразово, а ітеративно, у процесі взаємодії системи із середовищем. Це особливо важливо для вивчення впливу на суб'єкти ринку, які господарюють, зовнішнього середовища, що є нестационарним, оскільки його поведінка постійно змінюється в часі. Отже, досить важливою є конкретизація зовнішнього середовища підприємства.

Досліджувана система адаптації є розчленованою, оскільки можна виконати її декомпозицію, тобто подати у вигляді сукупності i -х підсистем або елементів:

$$S = \{S_i\}, \quad (2.1)$$

де S – декомпозиційна множина;

S_i – i -а підсистема або i -й елемент системи; $S_i \in S$.

Структура системи адаптації при фіксованій декомпозиційній множині S визначається як сукупність відносин між S_i -ми підсистемами, що належать даній декомпозиційній множині.

Організаційна складова системи адаптації включає: а) постановку цілей і задач; б) угруповання задач за видами робіт (елементами системи); в) угруповання видів робіт у відповідних підрозділах; г) визначення ієрархії управління процесом адаптації, делегування повноважень, розподіл відповідальності; д) проектування комунікаційної системи, насамперед маркетингової інформаційної системи; е) побудова організаційної системи, здатної забезпечити погодженість між усіма її елементами, чутливість до зовнішнього середовища й адаптованість до змінних умов її функціонування. На організаційну побудову впливають економічні, науково-технічні, соціально-психологічні, виробничі фактори.

Система адаптації підприємств є відкритою системою, оскільки її відповідно до мети дослідження не можна приймати ізольованою від зовнішнього середовища. Вона активно взаємодіє з навколишнім середовищем, за певних умов досягаючи стану рухливої рівноваги: структура, її найважливіші характеристики залишаються постійними в той час, як сама система здійснює безперервний обмін інформацією з зовнішнім середовищем. У процесі такої взаємодії система адаптації може досягати еквіфінального стану, що визначається саме структурою системи. Відкрита система адаптації здатна зберігати високий рівень організованості та розвиватися в напрямку збільшення порядку і складності, здійснювати так зване введення негентропії [118, с. 412].

Основні властивості системи адаптації підприємств до змінних умов бізнес-середовища наведені нижче.

1. Приналежність до класу систем, якими управляють. Специфічною особливістю даної системи та її підсистем є те, що вони входять до класу систем, якими управляють. Вибір значень управління здійснює система управління. Відповідно до теорії адаптивних систем управління це означає, що може бути задано простір управлінь $Y=\{y\}$, елементи якого беруть участь в еволюційному рівнянні:

$$x_{t+1} = g(x^{t+1}, y^{t+1}), \quad (2.2)$$

де x_{t+1} – елемент множини X , який є фазовим простором об'єкта, що еволюціонує в часі, $X=\{x\}$;

x^t – кінечномірний вектор (x_1, \dots, x_t) , якщо існує початковий момент часу, або безкінечномірний (\dots, x_{t-1}, x_t) , у протилежному випадку;

t – параметр, що означає дискретний необмежений час, $(t=0, 1, \dots)$ [207; 243].

Об'єкт, яким управляють, функціонує так: у початковий момент $t=0$ обирається управління y_0 , яке визначає наступне значення процесу $x_1 = g(y_0)$. У момент часу $t=1$ задається y_1 і отримується $x_2 = g(x_1; y_0; y_1)$ і т.д.

Процес еволюції об'єкта управління підпорядковується рівнянню в загальному вигляді:

$$x_{t+1} = g_t(x_t, \dots, x_1; y_t, \dots, y_1, y_0). \quad (2.3)$$

Водночас у системі адаптації можуть протікати саморегулюючі процеси. Ця властивість системи та її підсистем тісно пов'язана з їхньою динамічністю і стабільністю.

2. Динамізм. Усі процеси адаптації є динамічними. Протікання цих процесів у будь-який момент часу істотно залежить від їхнього попереднього стану.

3. Інтенсивність зв'язків елементів системи. Система адаптації характеризується глибиною й одночасно різним ступенем міцності інформаційних і матеріальних зв'язків між окремими її елементами. Кожен елемент досліджуваної системи може взаємодіяти з будь-якою частиною множини всіх елементів, причому інтенсивність зв'язків окремих елементів між собою досить різна. Значна роль приділяється маркетинговому елементу, тому зв'язки з ним інших елементів є більш інтенсивними.

Сила і міцність зв'язків між елементами системи адаптації є визначальною ознакою для виділення підсистем, які є відносно самостійними локальними системами стосовно шуканої (ієрархічний принцип побудови). Отже, кожна підсистема – це така сукупність елементів, тіснота зв'язку між якими істотно перевищує тісноту зв'язку між самою підсистемою та її оточенням.

Інформаційні потоки можуть зв'язувати між собою окремі елементи, підсистеми системи адаптації безпосередньо або опосередковано через проміжні ланки. Зв'язки між елементами системи можуть здійснюватися як «по вертикалі», так і «по горизонталі». У цілому систему адаптації можна представити у вигляді упорядкованої послідовності елементів, кожен з яких є самостійною підсистемою стосовно елементів, розташованим на одній горизонталі з даним елементом. Водночас елементи однієї горизонталі є складовими стосовно системи більш високого порядку, розташованої вище по горизонталі. Наприклад, маркетингова підсистема є складною системою, що включає такі елементи, як дослідження ринку, внутрішньфірмові дослідження, розробку стратегії й тактики, ціноутворення, збут, комунікації, товар (формування товарної політики та бюджету). У свою чергу кожен з цих елементів є комплексним. Так, комунікаційна складова містить такі блоки: реклама, особистий продаж, пропаганда, стимулювання збуту, взаємини фірми з навколишнім середовищем. Дослідження ринку, наприклад, включає: вивчення попиту (споживача), конкуренції, навколишнього середовища тощо.

4. Наявність об'єкта управління, об'єкта, що управляє, та мети управління. Об'єктом управління є підрозділи підприємства, а об'єктом, що управляє – маркетингова служба підприємства або служба адаптації (для великих підприємств). Метою управління системою адаптації апіорі обрано коефіцієнт адаптації підприємства, мірою якості адаптації – показник, що характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства на конкретному товарному ринку та рівень його фінансової привабливості. Допускається, що існує програмна стратегія, яка приводить до мети, оскільки в теорії управління доведено, що «для всех классов процессов, для которых известны адаптивные системы управления, стационарные или программные стратегии обеспечивают достижения определенной цели» [207; 243].

5. Паралельність виконуваних функцій. Система адаптації одночасно здійснює дві функції: оцінка головного параметра процесу, яким управляють (показника – коефіцієнта адаптації) та уточнення правил вибору управління – напрямку вектора адаптації.

Адаптивною системою управління називається згідно [207; 243] стратегія, що приводить до мети управління для будь-якої пари $(\xi, \varphi) \in (K \times \Phi)$ за кінцевий (з імовірністю одиниця) термін часу. Тут K – клас випадкових процесів, якими управляють, Φ – клас функціоналів на траєкторіях процесів із K .

6. Адаптивна система «не знає» процес, яким вона управляє. Під час функціонування вона може оцінювати характеристики процесу, яким вона управляє, знаходити зі зростаючою точністю його «рівняння руху», однак не обов'язково управління поєднане з ідентифікацією, тобто з оцінюванням властивостей об'єкту.

7. Адаптивна система управління не є стаціонарною стратегією. Правила вибору дій відбираються у процесі управління (а не призначаються заздалегідь), їхній перебір здійснюється на підставі сигналів, що надходять від об'єкта. Отже, дійсні і колишні значення процесу не тільки породжують дії системи управління, але й зміну правил їхнього вибору.

8. Стохастичний характер зв'язків елементів системи. Система адаптації характеризується стохастичним характером взаємодії між своїми елементами, що досить утруднює одержання кількісних характеристик адаптаційних процесів і явищ. Будь-яка зміна однієї з характеристик процесу (наприклад, проведений комплекс заходів щодо вивчення конкуренції на конкретному товарному ринку, вихід на який бажано для підприємства) веде до змін деяких пов'язаних із ним характеристик (наприклад, освоєння виробництва товарів ринкової новизни, підготовка кадрів, зміна системи планування і т. ін.). Це викликає певну ланцюгову реакцію, яка у підсумку стосується кожного з елементів системи на будь-якому рівні ієрархії з різним ступенем інтенсивності. Особливості зв'язків елементів системи обумовлюють необхідність застосування функціонального системологічного підходу до вивчення системи адаптації, який полягає в дослідженні способів організації елементів адаптації в

єдине ціле та впливу процесів функціонування даної системи в цілому на її складові елементи, підсистеми, блоки. Функціональна системологія дозволяє виділити основні принципи розробки організаційно-економічної системи адаптації підприємств, до яких відносяться такі: системність, управління по відхиленню (негативний зворотний зв'язок), еволюція об'єкта управління в часі, цілеспрямованість, надійність, стійкість, інваріантність, погодженість (взаємозв'язок), інформаційна єдність, спеціалізація, автоматизація, ресурсне забезпечення, маркетинг, пріоритетний вибір, забезпеченість нормативами, зацікавленість у досягненні поставлених цілей, між- і внутрішньосистемна сумісність, модельованість, економічність.

Системність припускає розгляд усіх заходів щодо адаптації як комплекс взаємозалежних елементів за допомогою методології функціональної системології та їхнього втілення в заданий термін, визначення цілей і критеріїв функціонування системи в цілому і кожного елемента окремо, узгодження локальних критеріїв та їхнє підпорядкування загальному, глобальному критерієві. Однією з головних вимог функціональної системології є забезпечення односпрямованості конкретних реальних цілей усіх елементів системи, а для їхньої реалізації – функціонування відповідних підрозділів, комплексу технічних засобів, дії конкретних виконавців, тобто визначення конкретних способів досягнення поставленої мети. Це відкриває можливість математичного моделювання на базі застосування сучасних ПЕОМ.

Одним із основних принципів, що покладено в основу побудови організаційно-економічної системи адаптації підприємства, є принцип управління по відхиленню, або принцип негативного зворотного зв'язку. Взаємодія об'єкта управління та системи управління характеризується наявністю зворотного зв'язку (рис. 2.3).

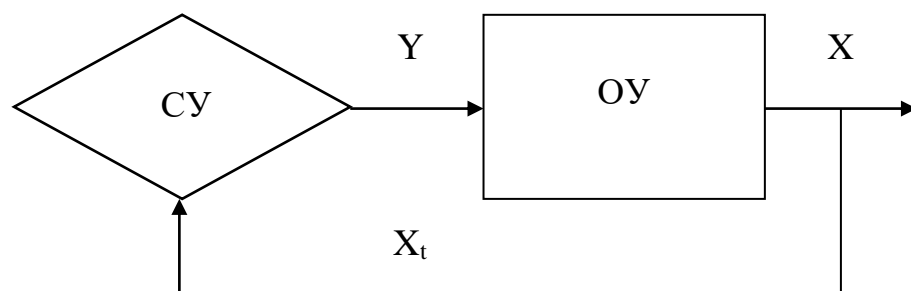


Рисунок 2.3 – Замкнута система управління

Зв'язок системи управління (СУ) і об'єкта управління (ОУ) може мати одну з двох форм: із каналом зворотного зв'язку або без нього (розімкнутий простір). У випадку наявності зворотного зв'язку значення процесу X_t «вимірюється» і надходить на вхід системи управління, яка по них знаходить

чергові управління та відправляє їх об'єктові. При цьому правило відшукування значень управління має підпорядкуватися умові для досягнення визначеної заданої мети, тобто траєкторія X_t у фазовому просторі повинна мати запропоновану властивість [207, с. 17]. Управління по відхиленню системи адаптації визначається можливістю вносити необхідні зміни в структуру системи, у хід виконання та перелік робіт із адаптації, функції виконавців.

Принцип еволюції обумовлює забезпечення перманентності процесу адаптації підприємства під впливом факторів бізнес-середовища та його внутрішнього середовища.

Цілеспрямованість орієнтує систему на досягнення конкретних цілей і вирішення конкретних задач, а погодженість та інформаційна єдність вимагають розробки системи показників.

Надійність системи – це властивість системи протягом певного періоду часу зберігати працездатність, тобто свої робочі характеристики в межах, що забезпечують нормальну роботу системи за певних умов її функціонування [243, с. 235 – 236].

Стійкість є властивістю системи в цілому (а не окремих її частин) зберігати незмінними визначені функції і характеристики. Стійкість тісно пов'язана з поняттям інваріантності. Система адаптації підприємства є інваріантною, тобто незалежною, зберігає свої основні властивості, параметри при зовнішніх впливах.

Погодженість системи адаптації припускає неантагоністичний взаємозв'язок між усіма її елементами, спрямований на реалізацію заданої мети – забезпечення життєспроможності підприємства та високого (порівняно з конкурентами) рівня його конкурентоспроможності та фінансової привабливості.

Принцип інформаційної єдності є інтегральним. Він виявляється через:

- методологічну єдність інформаційного забезпечення (розробка різних підсистем на основі загальних принципів і забезпечення взаємозв'язку різних знакових підсистем);

- інформаційну сумісність підсистем і елементів інформаційного забезпечення;

- типізацію та блокову структуру (аналогічні у функціональному та змістовному відношенні блоки інформаційної системи мають будуватися за єдиними типовими правилами);

- уніфікацію та структурування форм обміну інформацією;

- інтеграцію обробки (досягнення одноразовості введення інформації в систему при багаторазовому, багатofункціональному її використанні).

Необхідність використання у виробничо-комерційній діяльності сучасних підприємств-товаровиробників різноманітної та великої за обсягом інформації вимагає системного підходу до організації її одержання, обробки й аналізу в процесі прийняття управлінських рішень. Урахування усіх принципів забезпечується при створенні управлінської інформаційної системи, у тому

числі маркетингової, як системи підтримки прийняття рішень. На сучасному етапі удосконалювання процесів прийняття маркетингових рішень на підприємстві базується на розробці та впровадженні експертних систем як однієї з форм реалізації штучного інтелекту в сфері маркетингу.

Принцип спеціалізації забезпечує ефективне використання потенціалу структурних підрозділів підприємства, що насамперед займаються маркетинговою діяльністю, і припускає спеціалізацію служб, підрозділів, виконавців. Принцип автоматизації реалізується шляхом розробки АРМ маркетолога, планування робіт із вивчення ринку, обліку, ведення, пошуку та коректування маркетингової інформації, необхідної для ефективного розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Принцип ресурсного забезпечення передбачає дотримання певних пропорцій між трудовими, фінансовими, інтелектуальними, інформаційними та матеріально-технічними ресурсами на всіх етапах життєдіяльності підприємства.

Принцип маркетингу передбачає організацію діяльності підприємства з орієнтацією на ринки збуту, тобто її базування на концепції маркетингу, що фахівці розглядають як інтегровану й орієнтовану на споживача і прибуток філософію бізнесу.

Принцип пріоритетного вибору передбачає освоєння виробництва товарів ринкової новизни, потребу в яких виявляють у результаті проведення маркетингових досліджень. Ефективність комплексу заходів щодо адаптації підприємств може бути досягнуто на основі забезпеченості нормативами.

Принципи взаємозв'язку та зацікавленості в досягненні поставлених цілей передбачають використання в процесі реалізації комплексу робіт із адаптації раціональних і прогресивних рішень інших систем, єдиних форм документації на рівні зовнішнього і внутрішнього середовища. Скорочення термінів адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища залежить від відповідної організаційно-економічної підтримки, оскільки відсутність навичок роботи в умовах ринку, стереотипи мислення, незнання технології сучасного бізнесу ускладнюють процес організації роботи підприємства на сучасному етапі.

Принцип між- і внутрішньосистемної сумісності вимагає, щоб процес управління адаптацією здійснювався на єдиній організаційній основі, із застосуванням загального методичного інструментарію, у тісному взаємозв'язку з усіма функціональними підсистемами.

Принцип модельованості означає, що управління процесом адаптації підприємства має здійснюватися відповідно до моделі функціонування конкретного підприємства в даний момент часу та прогнозування його поведінки на ринках збуту з метою вибору найкращої стратегії адаптації при мінімально необхідних, але цілком достатніх витратах ресурсів (принцип економічності).

Реалізація цих принципів у системі адаптації вимагає розробки інструментарію організації і забезпечення функціонування системи, вибору критерію функціонування системи, кількісно визначальну міру і ступінь адаптації, опису елементів (підсистем) системи та їхніх особливостей, розробки концепції формування маркетингової інформаційної системи на базі використання сучасних ЕОМ.

2.2 Характеристика структури, функцій і організації системи адаптації

Адаптація підприємства є процесом економічно обґрунтованого його функціонування в постійно змінюваних умовах з метою забезпечення конкурентного положення товаровиробника на ринках збуту. Ринкове середовище вимагає від промислових підприємств постійного пошуку нових організаційних рішень, спрямованих на зміцнення їхніх позицій на ринках збуту, успішну боротьбу з конкурентами, підкріплену відповідними економічними розрахунками. Розробка і впровадження відповідної організаційно-економічної системи сприятиме скороченню часу адаптації підприємств.

Система адаптації має задовольняти таким вимогам: ґрунтуватися на сучасних наукових методах; інтегрувати в єдиний комплекс усю сукупність проведених заходів, робіт; забезпечувати тісний взаємозв'язок ринкових досліджень із внутрішньофірмовими змінами; перетворювати процес адаптації підприємства в структурно й функціонально завершений механізм саморозвитку; забезпечити результативність робіт і комплексність розробки стратегії і тактики маркетингу, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності та фінансової привабливості підприємств на конкретних ринках збуту.

Ефективність здійснення процесу адаптації підприємств до мінливих умов бізнес-середовища вимагає створення такої організаційно-економічної системи, яка забезпечує взаємозв'язок і взаємозумовленість комплексу проблем маркетингового, організаційного, економічного, технічного, соціального, інформаційного характеру, необхідні пропорції у використанні різних видів ресурсів, гнучкість і мобільність підприємства, його самостійних господарюючих підрозділів, фрактальних підприємств, які можуть входити до структури основного підприємства.

Організаційно-економічна система адаптації, що пропонується, покликана реалізувати ряд нових функцій, які полягають у дослідженні ринків збуту, вивченні попиту споживачів на конкретні види нової продукції, розробці стратегії і тактики підприємства, формуванні товарної, цінової, збутової, комунікаційної, інноваційної, інвестиційної та фінансової політики, диверсифікованості виробництва на основі формування гнучких стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), малих фрактальних підприємств, що в цілому

сприятиме зміцненню позицій підприємства-товаровиробника на ринку, підвищуватиме рівень конкурентоспроможності його продукції і його самого.

У працях учених-економістів недостатньо уваги приділяється розробці системи адаптації підприємств до змінних умов бізнес-середовища. Зокрема, не визначено структуру системи, не обґрунтовано критерій її ефективності, не розроблено інструментарій функціонування [5; 23; 29; 36; 77; 83; 85; 98; 158; 192].

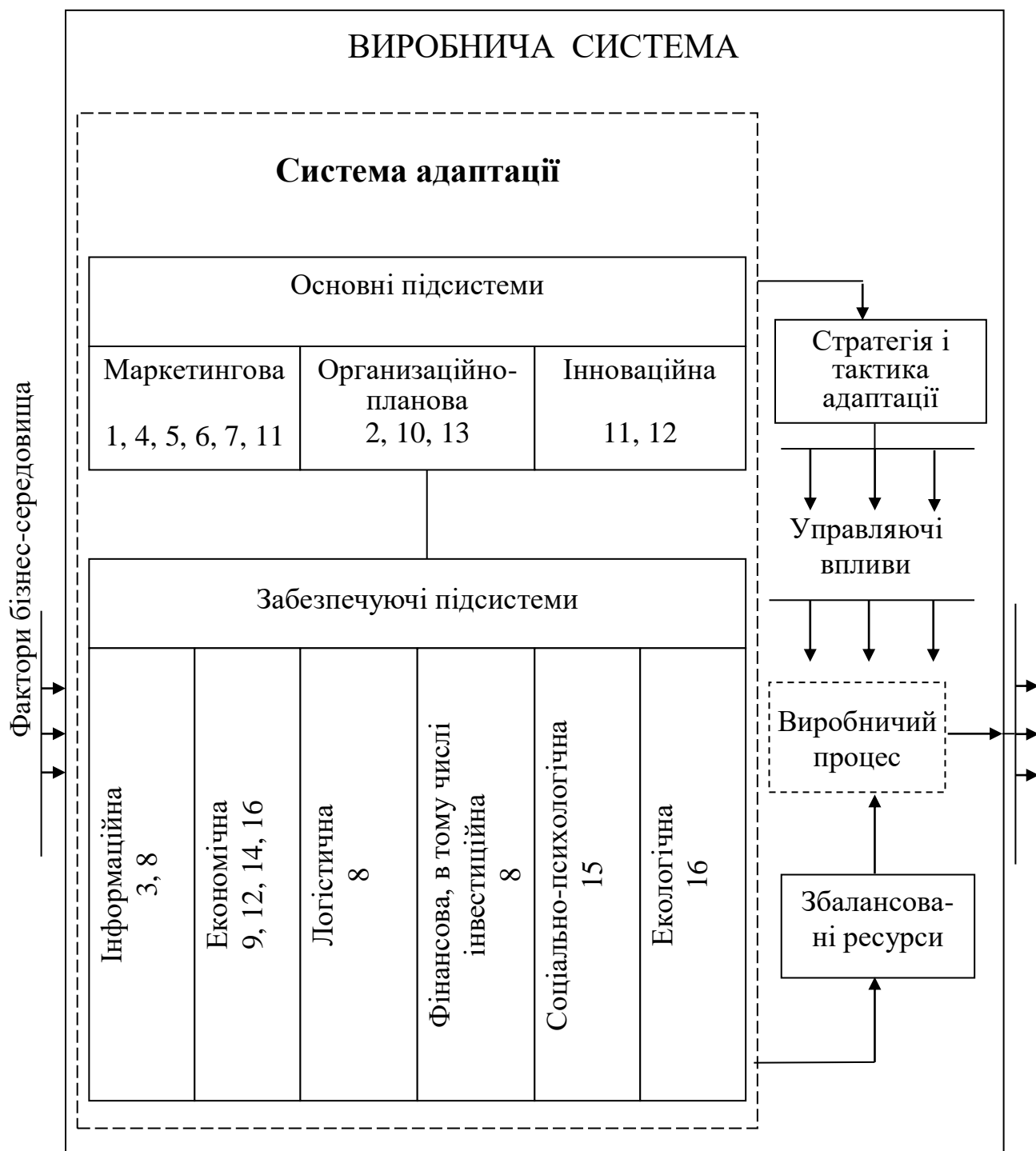
Організаційно-економічна система адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища у системному плані являє собою сукупність форм і методів науково обґрунтованого з'єднання і встановлення взаємодії елементів, які утворюють конкретну систему, що функціонує у певних об'єктивних (ринкових) умовах, виходячи з цілей і єдності функцій складових її елементів. Дана система може бути піддана системологічному аналізу, моделюванню й оптимізації із застосуванням сучасних наукових методів. Умовою формування системи адаптації є забезпечення можливості досягнення більш високих її результатів у цілому порівняно з показниками елементів, що входять до неї, у рамках інтеграційного, поелементного і функціонального аспектів.

Реалізація комплексу задач адаптації підприємства викликає необхідність розробки системи, яка являє собою сукупність елементів, форм, методів і забезпечує раціональне функціонування всіх її складових. При побудові системи адаптації підприємства важливим є визначення її границь і якісної визначеності, тобто уявлення про її цілісність. Поняття система (системність) і ціле (цілісність) розрізняються за змістом: системність ґрунтується на існуючих упорядкованих зв'язках між складовими об'єкта дослідження, цілісність – на силі та істотності цих зв'язків.

Невід'ємною характеристикою системи, як відомо, є структура, що поєднує окремі елементи і включає способи їх взаємодії, внутрішню форму, її побудову (рис. 2.4). Структура системи, як найбільш стійка з характеристик, стримує можливі зміни у певних межах.

Процес організації і впровадження комплексу заходів щодо адаптації підприємства носить системний характер, який передбачає об'єднання окремих елементів в інтегровану систему, що як єдине ціле виконує певні функції. Ефективність будь-якої організаційно-економічної системи залежить від узгодженості та взаємозумовленості її складових частин. Це стосується й організації системи адаптації підприємства, на елементи якої впливають різні фактори.

Розробка організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища передбачає виділення сукупності її підсистем. До основних підсистем віднесено маркетингову, організаційно-планову та інноваційну. Структуру основних елементів управлінського циклу в системі адаптації малого та середнього підприємства зображено на рис. 2.5, де: 1.1 – вивчення попиту, конкуренції, проведення галузевих досліджень, аналіз



Умовні позначення: 1, 2, ..., 16 – номер функції на рис. 2.6

Рисунок 2.4 – Структура системи адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища

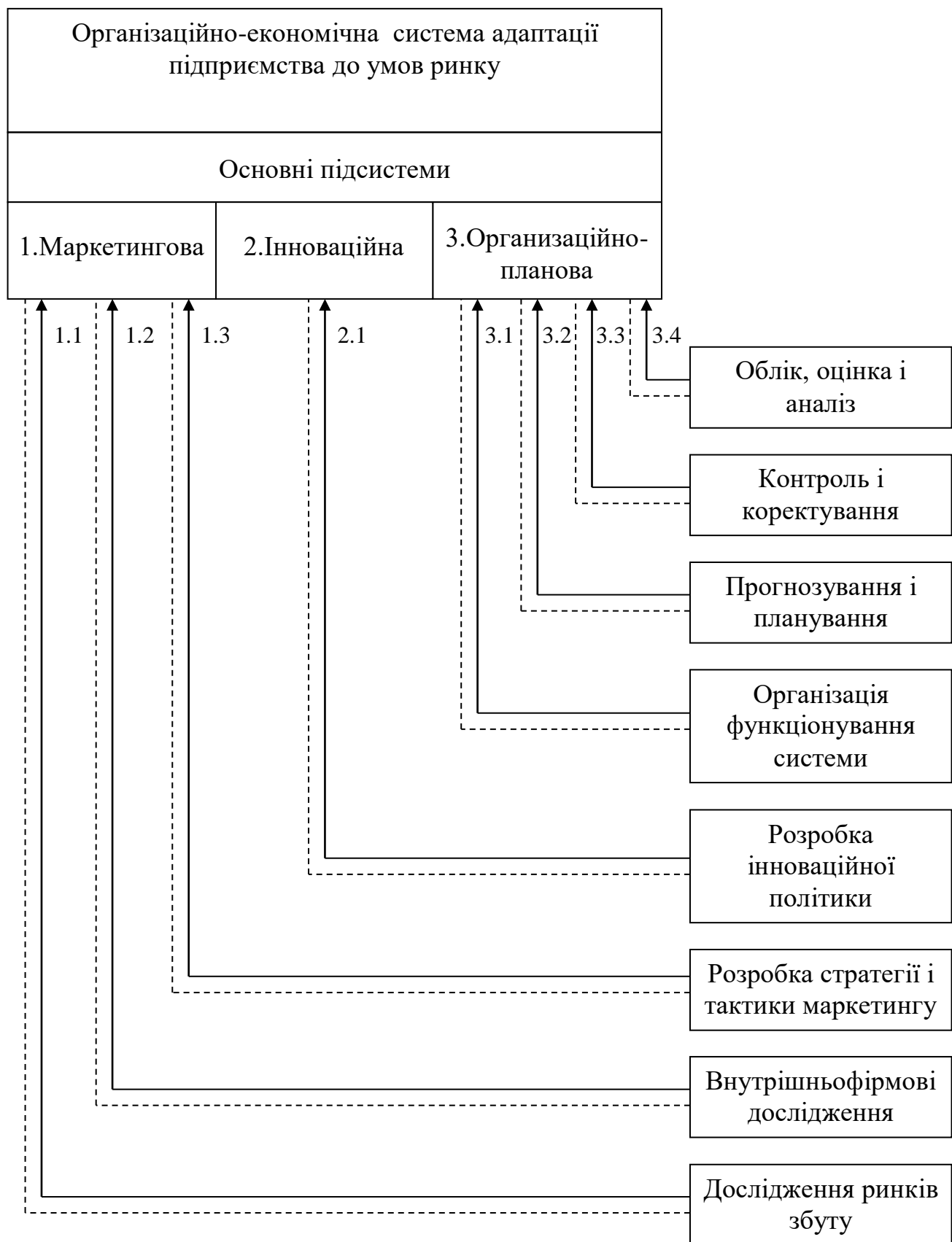


Рисунок 2.5 – Структура основних елементів управлінського циклу в системі адаптації

«навколишнього» середовища (зовнішніх умов збуту); 1.2 – аналіз стратегії, фінансів, витрат, організаційної структури, показників виробничо-збутової діяльності, «портфельний» аналіз; 1.3 – виявлення стратегічних альтернатив, вибір стратегії адаптації та маркетингу, розробка тактики маркетингу; 2.1 – розробка нових товарів, у тому числі товару ринкової новизни й піонерного товару, що відкриває перед покупцем можливість задоволення нової потреби; 3.1 – організація служби маркетингу та виконання робіт у рамках цільового призначення цього структурного підрозділу підприємства; 3.2 – розробка планів адаптації (плани маркетингу та плани адаптації); 3.3 – контроль, узгодження, координація робіт із адаптації підприємства, регулювання ходу виконання запланованого обсягу адаптаційних робіт; 3.4 – урахування результатів робіт із адаптації підприємства, оцінка економічної ефективності адаптаційних заходів, аналіз досягнутих результатів, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на конкретних ринках збуту та рівня його фінансової привабливості. У табл. 2.2 наведено склад загальних функцій організаційно-економічної системи адаптації підприємства (ОЕСАП) відповідно до класифікації загальних функцій управління [227, с. 70 – 75], що дало підставу для їхньої конкретизації та опису локальних функцій розробленої системи (рис. 2.6).

Взаємодія елементів організаційно-економічної системи адаптації обумовлює появу нових інтеграційних якостей, не властивих її складовим. При формуванні цілісної системи виникає нова системна якість, оскільки властивості системи не визначаються підсумовуванням властивостей її компонентів (синергетичний ефект) [196]. «Синергетика займається изучением систем, состоящих из многих подсистем самой различной природы...» [234, с. 19]. Встановлено, що незалежно від галузевої належності безвідносно до природи підсистем існують єдині принципи управління процесами самоорганізації. Вивченням цих принципів, природи взаємодії підсистем, що веде до виникнення просторових, часових, або просторово-часових структур у макроскопічних масштабах, коли структури виникають у результаті самоорганізації, і займається синергетика. Багато процесів в економіці можна пояснити, застосовуючи методи синергетики. Концепцію синергізма в економіці описує І. Ансофф – родоначальник стратегічного планування та управління. У роботі [9, с.123] синергізм він визначає як міру спільних ефектів. Синергізм є однією з головних складових товарно-ринкової стратегії фірми, суть якої визначається формулою « $2+2=5$ ». Це означає, що керівництво фірми підбирає такі товарно-ринкові комбінації, щоб ефект від суми перевищував суму ефектів складових елементів. Із цього випливає, що властивість адитивності не властива синергізму.

В економіці синергізм має місце в інвестиційній діяльності – за показником ROI – норма прибутку на інвестиції; у маркетингу – за показниками: ефект реклами, використання єдиних каналів розподілу; у

Таблиця 2.2 – Загальні функції організаційно-економічної системи адаптації підприємства

Загальна функція управління	Змістова характеристика функції системи адаптацією
1. Планування адаптації	Встановлення цілей і задач адаптації; розробка стратегії та задач адаптації підприємства, СОБ; визначення необхідних ресурсів та їх розподіл за цілями та задачами адаптації; доведення планів адаптації до їх виконавців і відповідальних за їхню реалізацію
2. Організація	Формування організаційної структури управління адаптацією; забезпечення необхідними ресурсами реалізації заходів із адаптації; розподіл відповідальності та делегування повноважень; створення сприятливих умов для виконання загальних та локальних функцій системи адаптації; встановлення взаємозв'язків між окремими видами робіт із адаптації
3. Мотивація	Економічне та моральне стимулювання працівників у виконанні локальних функцій системи адаптації
4. Координація	Аналіз результатів адаптації (звітних матеріалів); обговорення на нарадах виникаючих проблем із адаптації; встановлення, досягнення погодженості виконання локальних функцій системи адаптації
5. Контроль	Спостереження, перевірка всіх сторін виконання локальних функцій системи адаптації відповідно до затвердженого плану; облік, аналіз виконання локальних функцій; заходи щодо корекції суттєвих відхилень від плану адаптації, його СОБ

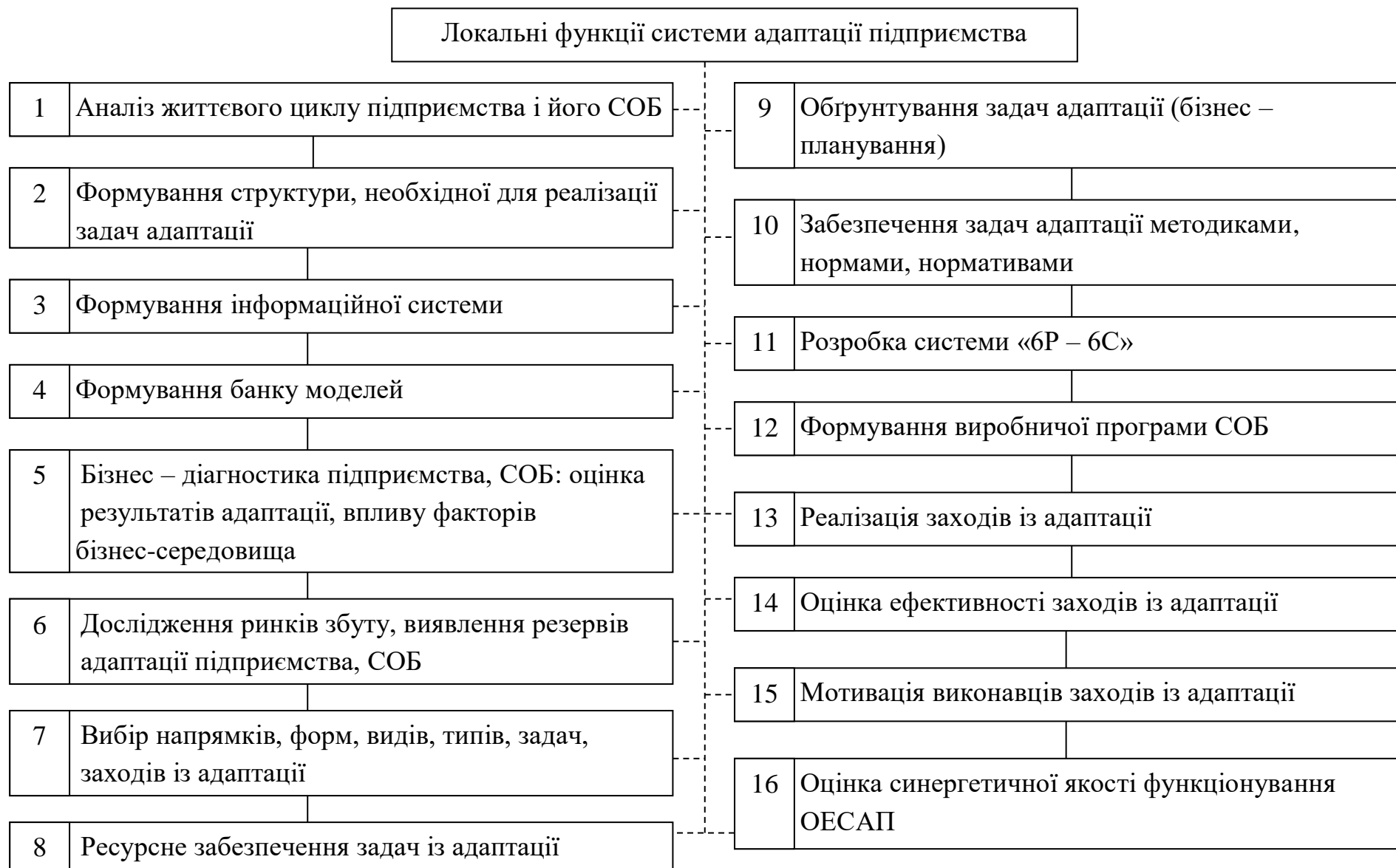


Рисунок 2.6 – Характеристика локальних функцій ОЕСАП

виробництві – за показниками: ефект спільного проведення навчання персоналу, використання різних видів ресурсів і загальної технологічної бази, перенесення результатів досліджень і розробок (НДДКР) із одного продукту на інший; в управлінні – за показниками: ефект управління процесом продажів із єдиного центру, розробки концептуальної стратегії пошуку нових можливостей фірми й ін. Можлива така класифікація типів синергізму:

1. Синергізм продажів – має місце в тому випадку, якщо асортимент продукції складається з взаємозалежних товарів, для яких характерні єдність каналів розподілу й складських приміщень, спільність системи просування (реклама, PR, стимулювання збуту). Усе це в сукупності сприяє підвищенню ефективності роботи торговельного персоналу та може забезпечити зростання доходу, що припадає на одну одиницю витрат.

2. Оперативний синергізм – є результатом більш ефективного використання засобів виробництва й трудових ресурсів, розподілу накладних витрат, спільного проведення навчання персоналу, організації великих закупівель сировини, матеріалів, що комплектують вироби.

3. Інвестиційний синергізм – виявляється як наслідок спільної експлуатації виробничих потужностей, використання загальних запасів сировини, технологій виробництва, застосування єдиного парку устаткування.

4. Синергізм менеджменту – полягає в тому, що поліпшення в сфері управління позитивно позначаються на діяльності підприємства в цілому, тому ефект управлінського синергізму буде значним [9, с.127 – 130].

Відповідно до сучасної парадигми функціонування виробничо-економічних систем, «экономика представляет собой диссипативную структуру, которая, находясь в неравновесном состоянии, постоянно ведет обмен с внешней средой» [214, с. 74], тому досить актуальною стала проблема вивчення адаптації підприємства як складної соціально-економічної системи. При цьому адаптація розглядається як процес, що відбувається у внутрішньому середовищі (пасивна адаптація) і впливає на зовнішнє середовище (активна, превентивна адаптація), у результаті яких підприємство, як система, здобуває стійкість до впливу неадекватних факторів бізнес-середовища.

Синергетика нині стає ефективним евристичним способом у вивченні процесів адаптації складних систем, у тому числі підприємства – відкритої соціально-економічної системи. Застосування синергетичного підходу дає можливість одержувати «адекватные результаты в осмыслении различных явлений» і дозволяє вважати правомірним розглядати новий тип синергізму, а саме: синергізм адаптації.

Виходячи з визначення адаптації, наведеного раніше, визначимо новий тип синергізму в такий спосіб. Синергізм адаптації підприємства є результатом більш швидкої й ефективної функціональної його адаптації, під якою розуміється адаптація таких функціональних сфер діяльності, як виробництво, персонал, фінанси, НДДКР, загальне керівництво, логістика, маркетинг, що в цілому веде до підвищення або підтримки досягнутих рівнів

конкурентоспроможності підприємства на ринку, фінансової привабливості та адаптації (коефіцієнта привабливості) в цілому.

Типовими прикладами макроскопічних змін, що відбуваються в економіці, можуть бути еволюція суспільства від аграрного до індустріального, перехід від повної зайнятості до неповної, процес адаптації вітчизняних підприємств до нестабільного бізнес-середовища. Для забезпечення цього процесу пропонується розробити організаційно-економічну систему адаптації підприємства як сукупність різних підсистем: інформаційної й інтелектуальної, планово-економічної, матеріально-технічної, кадрової, маркетингової [195]. Застосування такого підходу на практиці спрямовано на забезпечення стійкості підприємств на ринку та підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності. Результатом взаємодії щодо простих підсистем є створення більш складної системи, яка має новий стан, нові властивості, нову якість.

Що ж поєднує наведені вище різні приклади? Це системний підхід, самоорганізація, структура. Будь-яка система складається з різної сукупності підсистем і при зміні, навіть незначній, управляючих впливів у системі утворюються якісно нові структури в макроекономічних масштабах. У наукових «системах» також виникають нові структури – ідеї, поняття, парадигми. Отже, у всіх випадках загальним є процес самоорганізації, що призводить до виникнення якісно нової структури в макроскопічних масштабах.

Отже, можна стверджувати, що синергетика багатогранна, між синергетикою та іншими науками існують як певні взаємозв'язки, так і розходження. Так, наприклад, у кібернетиці й у синергетиці першорядним поняттям є управління. Але якщо метою кібернетики є розробка алгоритмів і методів управління системою із заздалегідь заданим режимом її функціонування, то синергетика вивчає самоорганізацію системи, різні стани, в які система переходить під впливом управляючих дій. При цьому, зосереджуючи увагу на ситуаціях, у яких макроскопічна поведінка систем зазнає якісних змін, синергетика надає можливість робити узагальнення, висловлювати загальні твердження щодо численних явищ, різних процесів, широких класів систем.

В усіх розглянутих вище прикладах, тимчасові, просторові і просторово-тимчасові структури виникають, а не накладаються на системи з боку зовнішнього середовища. Процеси, що приводять до такого створення структури, вчені називають «самоорганізація». У ході функціонування складних, наприклад, соціально-економічних, організаційно-економічних, виробничих систем може утворюватися ціла сукупність ієрархічних процесів самоорганізації. Які ж шляхи ведуть до самоорганізації, за допомогою яких прийомів можна викликати самоорганізацію? Це збільшення або об'єднання вихідної кількості елементів (підсистем, компонентів) самої системи, глобальний вплив на систему факторів навколишнього середовища (наприклад, зміна економічного ладу, нові ринкові умови господарювання підприємств,

мінливе бізнес-середовище), раптова зміна управляючих впливів, що відбуваються в період релаксації системи в новий стан за нових умов, зв'язків. Саме цей аспект відкриває можливість досить усебічного підходу до еволюції структур, у тому числі й до створення організаційно-економічної системи адаптації вітчизняних підприємств до змінних умов бізнес-середовища.

Як саме виникає складне? За якими принципами будується складна система, структура з більш простих елементів, ціле з частин? Як можлива зміна форм, ускладнення формоутворень у світі? Який механізм і алгоритм синтезу складного в нашому світі? Відповіді на ці запитання є предметом наукових досліджень фахівців у сфері теорії самоорганізації – синергетики. Це такі широко відомі в науковому світі учені, як: за рубежом – Г. Хакен, М. Гелл-Манн, Е. Ласло, Х. Матуран, Ф. Варель, Е. Моран, Е. Дрор, К. Майнцер, Е. Атлан, К. Прибрам, К. Гюнуль, Г. Шеффер, Дж. Николіс, у тому числі росіяни – С.П. Курдюмов, С.П. Капіца, О.Л. Князева, В.І. Аршинов, Ю.А. Данилов, Т.П. Григор'єва, В.С. Степін, Н.Н. Моїсеєв, Ю.Л. Климонтович, А.П. Огурцов, В.А. Шулер, Д.С. Чернавський, Г.Т. Малинецький, І. Пригожин. Різні аспекти проблеми складного в теорії самоорганізації, а також можливості побудови єдиної теорії складних систем розглядаються в роботах [82; 93; 222; 233; 234].

Умовою існування складних систем на макрорівні є вибіркоче протікання елементарних процесів на мікрорівні. Щодо економіки, це можна пояснити в такий спосіб на прикладі організаційно-економічної системи адаптації підприємств до умов ринку. Критерієм адаптації є конкурентоспроможність, а мірою адаптації – рівень конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку. Умовою існування, а не розпаду складної системи (стійке функціонування підприємства, а не його банкрутство), є селективний розвиток окремих елементів системи – адаптація працівників, їхнє ринкове мислення; управління підприємством на принципах маркетингу, перебудова організаційної структури; управління персоналом на принципах менеджменту тощо. Якщо з боку керівництва не приділяється належної уваги маркетингу, то підприємство в кращому випадку може певний час утримувати свою ринкову частку, але не розвиватися. Адже тільки в результаті маркетингових досліджень ринку можна визначити вірну стратегічну мету. Іншими словами, якщо початково не задано та не забезпечено вибірно вірний шлях розвитку окремих елементів організаційно-економічної системи адаптації, то система на макрорівні може припинити існування або не існувати, принаймні, тривалий час.

Тут цілком доречно розглядати позитивну евристику – метод експериментування з реальністю як певний аналог адаптації працівників підприємств до нових ринкових умов господарювання та виживання. Синергетика нерозривно пов'язана з оптимізмом, адже тільки на основі старого, минулого, може бути створено щось нове. Але для цього необхідно творчо підходити до оцінки, аналізу та обліку факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища підприємства. Адже в еволюційній «грі» з реальністю ніщо не визначено, окрім загальних правил самої «гри».

Нині суспільство знаходиться на шляху до синергетики «с человеческим лицом» [222, с. 70]. Синергетична парадигма спричиняє новий діалог людини із середовищем проживання. Вона дозволяє кожній людині розглянути старі проблеми в новому контексті, світі, переформулювати питання та задачі для того, щоб активно вмонтуватися в швидкозмінюваний світ, у найближче й перспективне, майбутнє соціальне, культурне, науково-технічне, комунікаційне, маркетингове, виробниче середовище.

Синергетика стимулює, позитивно, активно, оптимістично, творчо впливає на людину. Вона робить навколишній світ людини, її середовище проживання гнучким, відкритим, багатозначним. Усе залежить від людини, від самовідкриття нею своїх здібностей, умінь, навичок, внутрішніх сил і шляхів прямування. Освіта повинна йти через синергетику: від освіти кожного індивіда – до інтелектуального потенціалу суспільства в цілому (тобто від простого до складного, від елементів системи – до складної структури). Синергетична освіта стимулює власні, потенційні сили, лінії розвитку. Синергетика є способом пізнання пошуку шляхів формування цивілізованої ринкової економіки нашої країни. Тому під час розробки концепції системи адаптації підприємства потрібно враховувати прояв синергетичного ефекту та його вплив на кінцевий результат процесу адаптації.

Застосування системного підходу передбачає розгляд досліджуваної системи як цілісності з певним набором внутрішніх і зовнішніх зв'язків, дослідження її ієрархічної структури, співвідпорядкованості складових.

Кібернетична інтерпретація системного підходу розкриває складний характер усіх складових системи адаптації (планування, організації, управління) на всіх її ієрархічних рівнях (рис. 2.7). Для результативного протікання процесу адаптації у якості вихідної інформації виступають плани використання цих видів ресурсів за обраними напрямками адаптації підприємств до змінних умов бізнес-середовища, на виході – результати проведення маркетингових досліджень, оцінки конкурентоспроможності та фінансової привабливості підприємства, його стратегічних одиниць бізнесу, фрактальних підприємств. Системний підхід є методологією найбільш повного виявлення, упорядкування й структуризації проблем, пов'язаних із розробкою організаційно-економічного механізму адаптації підприємств, із використанням сучасних засобів обчислювальної техніки. Реалізація методології даного підходу можлива на основі створення передумов для застосування формалізованих методів та однаковості подання інформації.

Умовою організованої системи є сумісність однопорядкових елементів і окремо взятого елемента. Сумісність – це спільність, що забезпечує можливість взаємодії елементів. Функція являє собою таке відношення частини до цілого,

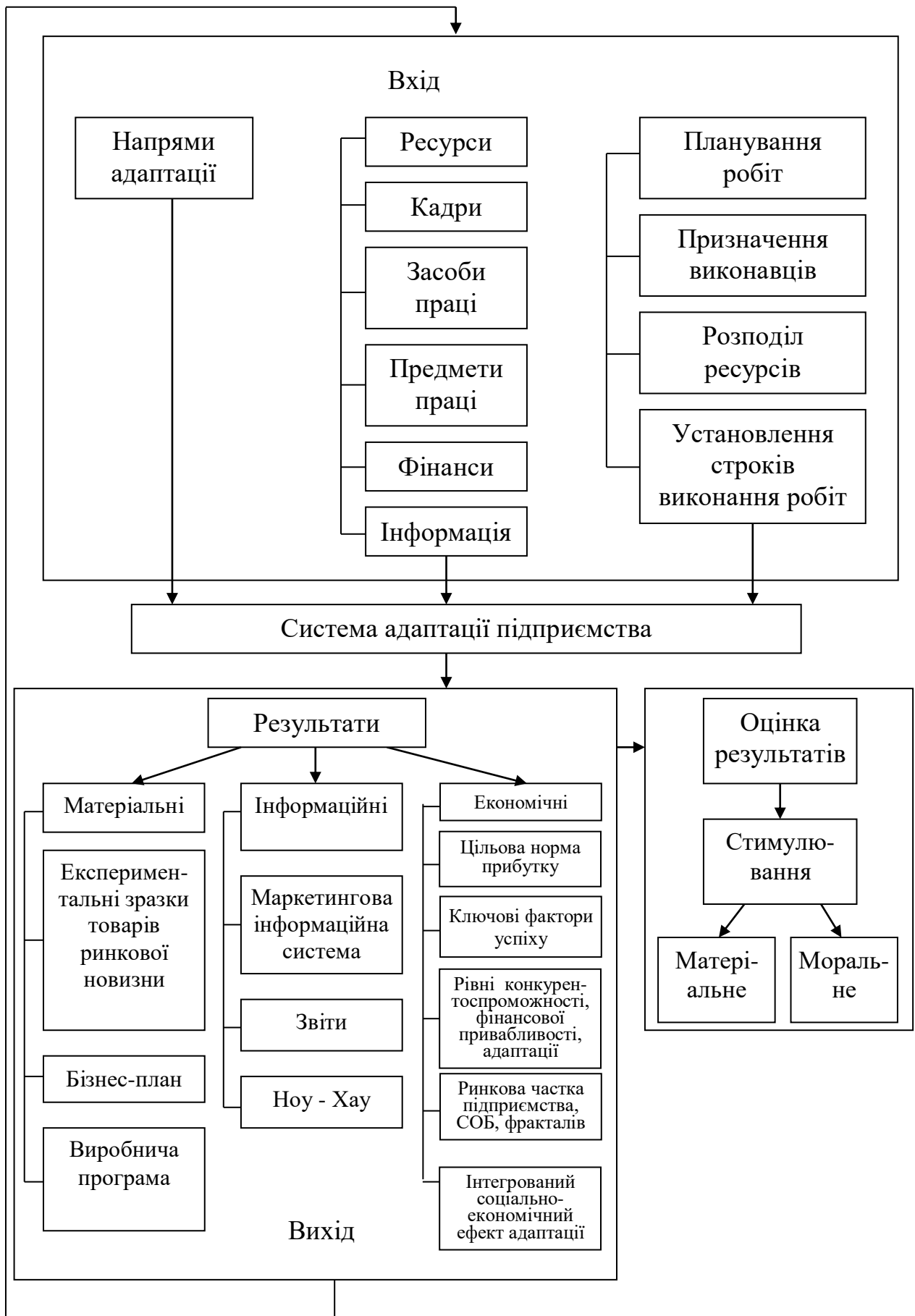


Рисунок 2.7 – Кібернетичний підхід до системи адаптації

при якому самоіснування або який-небудь прояв частини забезпечує існування в якомусь виді цілого. У функції відображається якісна сторона залежності через її здатність сприяти збереженню системи. Організаційні, ширше – організаційно-економічні складові системи адаптації підприємств виявляються в різних напрямках: маркетинговому, економічному, матеріально-технічному, виробничому, соціальному, психофізіологічному, екологічному й ін. Організаційно-економічні форми, а отже, і застосовувані економіко-математичні методи та методи управління адаптацією зазнають певних закономірних змін під впливом науково-технічного прогресу в нових ринкових умовах розвитку суспільства. Розвиток організаційно-економічних форм управління процесами адаптації підприємства пов'язано з удосконалюванням структури системи, що забезпечує перманентність процесу. Теорія створення, розвитку та функціонування системи адаптації нерозривно пов'язана з практикою та може бути вірною тільки за умови накопичення значного практичного досвіду, коли відпрацьовано відповідний понятійний апарат (термінологія, поняття, визначення), виявлено сферу дії її методів і сам об'єкт дослідження. Отже, можна стверджувати, що організаційно-економічна система адаптації підприємств до змінних умов бізнес-середовища є багатоцільовою. Кінцевим результатом її функціонування є формування гнучкого конкурентоспроможного підприємства, його стратегічних одиниць бізнесу та фрактальних підприємств. В організаційно-економічній системі виділяється процес (змістовний і маркетинговий аспекти), організаційна структура, ресурсне, в тому числі кадрове забезпечення.

Змістовний аспект у формуванні системи адаптації підприємства до мінливого бізнес-середовища полягає у визначенні обсягу та послідовності робіт, комплексу заходів, що забезпечують конкурентне положення господарюючих суб'єктів ринку – основних товаровиробників. Формування комплексу заходів із адаптації, у тому числі й тих, які реалізують маркетингову діяльність підприємства, проводиться за допомогою програмно-цільового підходу, що припускає послідовну декомпозицію процесу досягнення кінцевого результату.

Для розробки ефективної організаційно-економічної системи адаптації підприємства важливо й необхідно: визначити її соціально-економічні функції та роль у становленні національної економіки, досягненні цілей, що постають перед підприємством, у тому числі маркетингових; обґрунтувати критерії оцінки якості й ефективності реалізації комплексу адаптаційних заходів; розробити відповідний інструментарій адаптації підприємств до змінних умов бізнес-середовища на фоні зростаючої конкуренції.

2.3 Конкурентоспроможність підприємства як критерій адаптації

Головною рушійною силою ринкової економіки є конкуренція товаровиробників. Ринкова конкуренція визначається як система відносин між

самостійними суб'єктами ринку, що господарюють, – підприємствами, які випускають товари/послуги. Це об'єктивна закономірність товарного виробництва, що знаходить відображення в боротьбі товаровиробників за економічно вигідніші умови виробництва і реалізації товарів із метою одержання найбільших прибутків та зміцнення своїх ринкових позицій.

Кінцева мета адаптації підприємства – перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринки збуту як закономірний підсумок його інтегрованих зусиль з реалізації організаційно-економічної системи адаптації. «Конкуренція» у перекладі з латині означає зіткнення в результаті яких-небудь дій. Її визначають як економічне суперництво, змагання в боротьбі за споживача. Конкуренція – це форма взаємного суперництва суб'єктів ринку, що господарюють. Предметом конкуренції є товари/послуги, а об'єктом – споживачі та покупці. Поділ «предмета» та «об'єкта» конкуренції, на думку В.Л. Луньова, вказує на дві сфери впливу в конкурентній боротьбі: товар (предмет) і споживач (об'єкт). Отже, різні як методи конкурентної боротьби, так і способи оцінки рівня конкуренції [105, с. 51]. Становлення конкурентів одне до одного характеризує подвійність: це і постійне суперництво на ринках збуту, і необхідність конкуренції як основи розвитку економіки та демократії суспільства в цілому. Двоїста сутність конкуренції знаходить свій прояв у найважливішій характеристиці – конкурентоспроможності. «Сьогодні конкурентоспособность на товарных рынках становится проблемой национальной (государственной) безопасности» [188, с. 9]. З огляду на те, що найважливішим критерієм адаптації підприємств до змінних умов бізнес-середовища є рівень конкурентоспроможності підприємства і конкретно товару, необхідно оцінити фактори, які впливають на кожен з них, сформулювати основні поняття та визначення, відробити відповідний понятійний апарат й методичний інструментарій.

«В условиях рыночных отношений конкурентоспособность является главным фактором успеха. Однако к настоящему времени в этом направлении сделано явно недостаточно» [231, с. 66]. Зусилля в сфері підвищення конкурентоспроможності є ефективним засобом виходу з кризи національної економіки й подальшого її розвитку та процвітання. «Як інтегральний показник розвитку країни та її економічної могутності конкурентоспроможність є водночас умовою повноцінного та ефективного входження у світову економічну систему» [139, с. 75].

Як виявив проведений аналіз літературних джерел, не існує загальновизнаного поняття конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність товару є прояв конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність підприємств відбиває конкурентоспроможність країни в цілому. Найчастіше термін «конкурентоспроможність» автори наукових публікацій використовують стосовно товару [6; 12; 67; 76; 102; 116; 188; 217; 232; 253; 258], рідше – відносно підприємств [16; 26; 52; 123; 135; 138; 143; 260] та країни [161; 172; 249; 254]. У залежності від об'єкта застосування

терміна «конкурентоспроможність» слід розрізняти насамперед поняття конкурентоспроможність товару (продукції) – КСТ, конкурентоспроможність підприємства (фірми) – КСП, конкурентоспроможність країни (економіки) – КСК.

Аналіз спеціальної літератури з проблеми конкурентоспроможності свідчить, що між конкурентоспроможністю товару, підприємства та країни існує взаємозв'язок і взаємозалежність. Підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не затребуваний ринком. Сприятливі умови розвитку національної економіки формуються насамперед за рахунок конкурентоспроможності товару, що визначає надійні конкурентні позиції підприємства-товаровиробника, а конкурентоспроможність підприємств відбиває конкурентоспроможність країни в цілому [198, с 31-32].

Конкурентоспроможність можна визначити як здатність деякого класу об'єктів (товар, підприємство, країна) займати деяку ринкову нішу або значною мірою ніші, що перекривають. Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів певним ринковим потребам: пропозиція (товар) – попиту, підприємство – можливості забезпечити конкурентні переваги, країна – економічній і соціальній моделі.

Протягом останніх років проблеми конкурентоспроможності товару та підприємства привертала увагу багатьох учених-економістів у нашій країні й за рубежом. Р.А. Фатхутдінов вважає, що поняття «конкурентоспроможність» можна застосовувати до різних об'єктів: нормативних актів, науково-методичних документів, проектно-конструкторської документації, технології, виробництва, виробленої продукції (виконаних послуг), робітника, спеціаліста, менеджера, цінних паперів, інфраструктури (зовнішнє середовище), інформації, фірмі (організації, установи) [231, с. 67 – 68]. Характеристики конкурентоспроможності деяких об'єктів є спірними (наприклад, для об'єкта «інформація») або однаковими (для об'єктів «виробництво» і «фірма»). Водночас, відсутні характеристики конкурентоспроможності таких об'єктів як країна, регіон, підприємство, наука (маркетинг, економіка).

Традиційно конкурентоспроможність розглядається найчастіше з позиції товару. Причиною підвищеного інтересу учених до категорії КСТ є та обставина, що конкуренція капіталів виявляється на ринку саме через конкуренцію товарів. Тому протягом усього життєвого циклу товару кожне підприємство, фірма обов'язково вирішує питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності своєї продукції.

Конкурентоспроможність є важливим критерієм доцільності функціонування підприємства, його адаптації до змінних умов бізнес-середовища, забезпечення його стійких конкурентних переваг на ринках збуту. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є попереднім етапом формування як функціональної і конкурентної, так і корпоративної стратегії в цілому. Тому в ринковій економіці кожне підприємство вирішує задачу оцінки

рівня своєї конкурентоспроможності, що має зараз найважливіше значення для всієї системи управління підприємством.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства І.П. Голофаєва [41, с. 49] запропонувала модель з параметрами: заробітна плата на підприємстві, показник незайнятого населення в області. Розрахунок моделі запропоновано проводити за допомогою апарата нечітких множин, який дає можливість визначити чисельні оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Але слід зауважити, що: 1) показник незайнятого населення в області не характеризує рівень конкурентоспроможності конкретного підприємства; 2) показник частки ринку є досить обмеженим відносно ринкового становища підприємства; 3) відсутня інформація щодо використаних методик оцінки фінансового становища підприємства та конкурентоспроможності його продукції.

У сучасній вітчизняній і зарубіжній економічній літературі нині поняття конкурентоспроможності підприємства освітлено досить широко. У зарубіжній літературі КСП, в основному, визначається як здатність підприємства продати свій товар на ринку, особливо на міжнародному. Таку точку зору поділяють американські економісти Дж. Хейн, М. Ерліх, Б. Баласс [249]. Бельгійський економіст Ф. Праде під КСП розуміє здатність фірми постійно збільшувати свою ринкову частку [148]. Відповідно до теорії рівноваги фірми й галузі та теорії факторів виробництва А. Маршалла, КСП визначається, на думку доктора економічних наук Ю.Б. Іванова, наявністю у виробника факторів виробництва, які можуть бути використані з більш високою, ніж у конкурентів, продуктивністю [75]. Англійський економіст К. Еннок вважає, що КСП може бути визначено, як «преимущество в цене, скорости доставки, дизайне и т.д., позволяющее фирме обеспечить продажи своих товаров за счет конкурентов» [148]. Російський учений-економіст Ю.Ф. Шамрай стверджує, що «главным критерием конкурентоспособности, от которого зависят конкурентные позиции производителя (поставщика) на рынке соответствующего товара, является возможность предоставлять покупателю преимущества по цене, качеству и условиям поставки» [249]. Український економіст В.Л. Дикань вважає, що узагальнюючими результуючими показниками діяльності підприємства є прибутковість і конкурентостійкість [52].

Конкурентоспроможність визначає конкурентостійкість підприємства; чим більше його потенційні та реальні можливості, тим вище й конкурентостійкість. Поняття конкурентостійкості та конкурентоспроможності взаємозалежні, але не ідентичні. Конкурентостійкість характеризує стабільність ринкової позиції конкретного товаровиробника порівняно з іншими.

Конкурентоспроможність підприємства трактується різними авторами досить суб'єктивно. З нею пов'язують конкурентостійкість, як комплексну характеристику потенційних можливостей підприємства забезпечити конкурентні переваги [135]; гнучкість розвитку підприємства, тобто «его способность без коренного изменения основных производственных фондов

осваивать за установленные сроки выпуск определенного количества востребуемых рынком изделий», що забезпечує можливості його виживання та розвитку й безпосередньо пов'язано з конкурентоспроможністю [183; 184]; стратегію успіху сучасного підприємства, що забезпечується за рахунок випуску та продажу конкурентоспроможної продукції, а також сукупності визначених складових успіху, наприклад, зведення штрафів до нуля та інше [232].

У роботі [232, с. 89] конкурентоспроможність підприємства практично пов'язана із забезпеченням його стабільного успіху в конкурентній боротьбі. Складовими успіху, на думку автора, є мінімізація збитків, дешевина й оригінальність продукції, вдалих пошук ринків збуту, розміщення торговельних точок у людних місцях, умілий маркетинг тощо. Але все перераховане вище і є предметною областю маркетингу. Висновок – найважливішою складовою частиною стратегії успіху є маркетинг із різними стратегічними альтернативами.

Поняття конкурентостійкості підприємства І. Нестеренко ототожнює із конкурентоспроможністю. Дослідження конкурентостійкості вітчизняних підприємств дозволило авторові виділити чотири головних напрямки її забезпечення: технологічний, організаційно-економічний, фінансовий і соціальний (гідна якість трудового життя). Не можна не погодитися з тим, що «направления и факторы обеспечения конкурентоустойчивости предприятия могут быть представлены как целостная система, компоненты которой имеют единую функциональную направленность – обеспечение конкурентоустойчивости предприятия в условиях становления рыночных отношений». Справедливо, що стан даної системи та її компонентів потрібно систематично відслідковувати й оцінювати з метою своєчасного прийняття рішень, спрямованих на реалізацію прийнятої стратегії забезпечення конкурентостійкості [135, с. 40]. Автор вірно порушив питання про необхідність розробки систем, але практично її не розглядає, зосередивши всю увагу й зусилля на забезпеченні фінансової стійкості, що є завжди важливою, але недостатньою умовою.

Повніше відбиває зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» В.Ф. Оберемчук, який вважає, що «конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів» [139, с. 88].

Можливо найбільш узагальнюючим поняттям КСП є таке визначення автора: конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності стосовно інших підприємств або сукупність переваг перед конкурентами на ринку збуту в тривалій перспективі [195, с. 95].

З метою реалізації можливості керувати рівнем конкурентоспроможності досліджуваного об'єкта необхідно вимірювати його кількісно.

Конкурентоспроможність країни оцінюють Всесвітній економічний форум, Європейський форум менеджменту, Всесвітній банк, Міжнародний інститут менеджменту «розвитку» [231, с. 93]. Для визначення конкурентоспроможності країни застосовують 380 критеріїв, об'єднаних у 10 факторів: динамізм економіки, ефективність промислового виробництва, динамізм ринку, розвиток фінансової системи, людські ресурси, роль держави, ресурси й інфраструктура, готовність стимулювати торговельну діяльність, політика країни щодо нововведень, соціально-політична обстановка.

Оскільки в економічній літературі дотепер не сформовано єдине поняття конкурентоспроможності товару, відсутнє однозначне трактування суті цієї категорії, то різні й застосовувані методи оцінки.

Дослідження підходів до розрахунку рівня конкурентоспроможності товару знайшло відображення в роботах А.М. Литвиненка, М.А. Тат'янченко, Е.А. Горбашко, І.Н. Герчикова, В.Ф. Оберемчук, М.Н. Мельникової, Р.А. Фатхутдінова, А.В. Гличева, А.Н. Романова, В.Е. Демидова, П.С. Зав'ялова, М.А. Львова, Г.А. Васильєва, О.А. Іванової та ін. [67; 76; 102; 106; 114; 123]. Різні варіанти оцінки рівня конкурентоспроможності товару й алгоритми розрахунку викладено в роботі автора [197], а також у розроблених ним методичних вказівках і комп'ютерному навчальному посібнику «АСН Універсал-Маркетинг», які застосовуються у навчальному процесі ряду вузів м. Харкова.

У практичній діяльності для визначення конкурентоспроможності товару порівнюють його кількісні техніко-економічні показники з відповідними показниками конкурента. З цією метою застосовують диференціальний, комплексний або змішаний методи, використовуючи одиничні, групові або інтегральні показники [139, с. 82 – 83].

Проведені дослідження дозволили установити, що найчастіше поняття конкурентоспроможності підприємства підмінюється поняттям конкурентоспроможності товару. Їхнє ототожнення помилкове насамперед через те, що друге оцінює споживач за допомогою механізму споживчих переваг за відносно короткі періоди часу. В оцінці конкурентоспроможності підприємства беруть участь не тільки споживачі, але й підприємці, експерти.

Конкурентоспроможність товару є найважливішою характеристикою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, але не єдиною. Показник «конкурентоспроможність товару» характеризує короткострокові ринкові переваги конкретного товару, які цікавлять споживача. Конкурентоспроможність підприємства характеризує його тривалі конкурентні переваги на ринку збуту, забезпечені впливом сукупності факторів і наявністю ряду властивостей.

Дослідження й узагальнення накопиченого досвіду розробки та використання методів кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства свідчать про те, що нині відсутня загальноприйнята методика його оцінки, різні як сам набір показників, так і підходи до кількісної їх оцінки.

Економіст В.Я. Хрипач у роботі [254] пропонує конкурентоспроможність підприємства визначати за допомогою двох груп показників, які відбивають конкурентоспроможність товару й ефективність використання ресурсів (основних фондів і обігових коштів, кадрового потенціалу, матеріальних і фінансових витрат). До першої групи віднесено такі показники: собівартість, ціна виробу і споживання, умови платежу і постачань, терміни й умови гарантії, технічні та нормативні параметри. Як видно, ринкові показники (наприклад, ринкова частка підприємства, ефективність збуту, просування товару тощо) взагалі не враховуються. Однак поняття конкурентоспроможності підприємства обов'язково має ґрунтуватися на застосуванні, урахуванні ряду ринкових категорій. Крім цього, наведена автором схема оцінки конкурентоспроможності товару не відповідає методиці розрахунку, оскільки остання враховує тільки технічні параметри. Автор правильно порушує питання про те, що під час оцінки конкурентоспроможності фірми необхідно враховувати стратегію основних конкурентів, але не пропонує шляхів вирішення.

З метою визначення конкурентоспроможності фірм Р.Б. Ноздрьова й Л.І. Цигичко пропонують зіставляти ряд показників у складі: обсяг виробництва, собівартість, активи тощо та виявляти, за якими з них дана фірма поступається іншим [138]. На нашу думку, такий підхід можна використовувати для попереднього виявлення лідуючих фірм, але оцінити рівень їхньої конкурентоспроможності неможливо.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності комерційного підприємства автори І.О. Спіцин і Я.О. Спіцин пропонують зіставляти становища конкуруючих організацій, використовуючи з цією метою дев'ять специфічних критеріїв [206]. При цьому загальний рівень конкурентоспроможності оцінюється як сума локальних оцінок конкурентоспроможності з урахуванням їхньої відносної важливості.

Учений-економіст Є.Ф. Брігхем конкурентоспроможність підприємства оцінює за одним показником – чистий прибуток за збутом, за допомогою якого, згідно з методом бенчмаркінгу, здійснюється ранжування фірм (підприємств) для встановлення їхніх ринкових позицій відповідно до рівня конкурентоспроможності [26, с. 133].

Автор І.П. Голофаєва пропонує модель оцінки конкурентоспроможності підприємства, побудовану із застосуванням апарату нечітких множин, яка «позволяет определить, в каком объеме на предприятие влияет тот или иной социальный фактор» [41, с. 48 – 51]. За наявності існуючих переваг цього підходу (урахування соціальних та ринкових факторів у моделі) дискусійним є використання показника незайнятого населення у галузі, незалежно від розміру підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства, на думку В.М. Власова, є відносною характеристикою, яка відбиває відмінні риси розвитку даного підприємства порівняно з конкуруючими за двома напрямками: ступінь задоволення товарами потреб людей та ефективність виробничої діяльності

[253, с. 241]. Пропонується конкурентоспроможність підприємства поставити в залежність від ряду факторів, до яких віднесено такі: щорічний обсяг продажів, доступ до ринку, вид товару, однорідність ринку, конкурентні позиції працюючих на ринку підприємств, можливість галузевих технічних нововведень. Сукупність цих факторів обрано довільно, оскільки не зазначено критерії їхнього вибору.

Як вважають автори роботи [16, с. 73] Л. Балабанов та В. Петухова, «конкурентоспособность предприятия будет обеспечена в том случае, если оно сможет своевременно предложить товар, соответствующий требованиям потребителей при высоком уровне сервисного обслуживания». Невизначено, чому саме сервісне обслуговування виділено серед багатьох факторів нецінової конкуренції. Тут дуже вузько розглядається питання про систему, тому що пропонується тільки перелік показників, за допомогою яких може бути оцінено конкурентоспроможність підприємства. Серед них конкурентоспроможність товару, ринкова частка фірми, питомий прибуток, темпи зростання обсягу продажів, обсяг реалізованої продукції на 1 грн. товарних запасів, частка товарів ринкової новизни в загальному обсязі продажів. У роботі розглянуто досить спрощений підхід до вирішення проблеми: зростання даних показників свідчатиме про зростання конкурентоспроможності підприємства. Системний підхід, механізм забезпечення конкурентоспроможності, формалізована постановка задачі в роботі не знайшли висвітлення.

Аналізу існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з погляду характеристик їхніх переваг і недоліків присвячена стаття О.М. Ястремської та А.С. Попова [260, с. 135 – 137]. Тут тезово викладено розроблений авторами підхід, який ґрунтується на комплексному аналізі факторів (товар, становище на ринку, просування товару, виробництво, технологія, фінансовий стан, організація, робоча сила) з урахуванням їх значущості. Даний підхід і набір основних факторів по суті ідентичний методиці, яка описана раніше в роботах [195; 197; 198].

Автор багатьох публікацій з проблем маркетингу й менеджменту економіст Р.А.Фатхутдінов стверджує, що конкурентоспроможність організації (підприємства) можна визначити в статичі й динаміці [231, с. 92]. У статичі конкурентоспроможність організації ($K_{орг}$) визначається з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються, за формулою:

$$K_{орг} = \sum a_i * b_j * K_{ij}, \quad (2.4)$$

де a_i – питома вага i -го товару організації в обсязі продажів за аналізований період, $i = \overline{(1, n)}$; $\sum a_i = 1$.

Показник a_i визначається за формулою:

$$a_i = V_i / V, \quad (2.5)$$

де V_i – обсяг продажів i -го товару за аналізований період; вартісні одиниці;

V – загальний обсяг продажів організацій за той самий період;

b_j – показник значущості j -го ринку, на якому реалізується товар. Для промислово розвинутих країн (США, Японія, Канада, Країни Євросоюзу й ін.) значення показника b_j рекомендується приймати рівним 1,0; для інших країн – 0,7; для внутрішнього ринку – 0,5;

K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку, що розраховується за формулою:

$$K_{ao} = \frac{E_{ao} k_1' k_2' k_n'}{E_{no}}, \quad (2.6)$$

де K_{ao} – конкурентоспроможність зразка об'єкта (наприклад, машин, устаткування) на конкурентному ринку, частка одиниці;

E_{ao} – ефективність зразка об'єкта на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту / одиниця валюти;

E_{no} – ефективність кращого зразка-конкурента, який використовується на даному ринку;

k_1', k_2', k_n' – коригувальні коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги. Методика їхнього розрахунку не наводиться [там же, с. 82].

У роботі [132] Н.К. Моїсеєва пропонує загальний показник рівня конкурентоспроможності виробництва розраховувати за формулою:

$$K_e = J_m * J_e, \quad (2.7)$$

де K_e – загальний показник конкурентоспроможності виробника;

J_m – індекс конкурентоспроможності по товарній масі;

J_e – індекс відносної ефективності.

При цьому методика розрахунку зазначених індексів у роботі не наводиться.

Конкурентоспроможність організації – виробника товару М.І. Круглов пропонує оцінювати також по формулі (2.7), але додатково наводить відповідні розрахункові формули J_m і J_e [90]. Індекс конкурентоспроможності за товарною масою визначається за формулою:

$$J_m = \sum \beta_i * n_i / n_{i\bar{o}} * k_i / k_{i\bar{o}} * e_{i\bar{o}} / e_i, \quad (2.8)$$

де $n_i, n_{i\bar{o}}$ – кількість товару i -го виду, пропонованого на ринку конкуруючими сторонами;

β_i – коефіцієнт значущості i -го товару в конкуренції на ринку, $\sum \beta_i = 1,0$;

$k_i, k_{i\bar{0}}$ – комплексні показники якості конкуруючих товарів – даного і базового, порівнюваного;

$v_i, v_{i\bar{0}}$ – витрати на придбання і використання цих товарів за їхній життєвий цикл.

Для розрахунку індексу відносної ефективності виробника М.І. Круглов пропонує застосовувати формулу:

$$J_e = \sum \gamma_j * E_j / E_{j\bar{0}}, \quad (2.9)$$

де γ_j – коефіцієнт значущості j -го показника ефективності; $\sum \gamma_j = 1,0$;

$E_j, E_{j\bar{0}}$ – приватні показники ефективності даного виробника і базового (конкурента).

У публікаціях останніх років робиться спроба узагальнення існуючих підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності сучасного підприємства. На основі аналізу міжнародного досвіду Н.К. Моїсеєва робить висновок, що можна виділити шість підходів (методів) оцінки конкурентоспроможності організації [132]. До них віднесено такі: 1 – вивчення конкурентоспроможності з позицій порівняльних переваг; 2 – оцінка за теорією рівноваги; 3 – структурний; 4 – функціональний; 5 – за якістю продукції з використанням багатокутних профілів; 6 – матрична методика БКГ.

У роботі [139] аналізуються такі основні методи визначення конкурентоспроможності підприємства: 1 – на основі теорії міжнародного поділу праці; 2 – на основі теорії ефективності конкуренції, у межах якої розрізняють два основних підходи до визначення критерію ефективної конкуренції (конкурентоспроможності): структурний і функціональний; 3 – на основі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла; 4 – на основі теорії факторів виробництва; 5 – на основі якості продукції або якості і ціни; 6 – «метод профілів»; 7 – матричні моделі; 8 – метод інтегральних оцінок; 9 – на основі нецінових факторів.

Більш детальний аналіз вищеназваних угруповань методів дозволяє встановити, що по суті вони ідентичні, незважаючи на незначну розбіжність у їхніх назвах, і можна виявити властиві їм як переваги, так і недоліки [75; 112; 123; 255]. Основною перевагою цих методів (підходів) є те, що вони знаходять широке застосування у світовій практиці: поширені в США і країнах Західної Європи і тому можуть бути рекомендовані, насамперед, для використання підприємствами-експортерами. Переваги, властиві окремим методам такі: використання оціночних локальних показників, які дозволяють здійснювати аналіз діяльності підприємств за окремими напрямками; правильність розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності на основі середньої геометричної, котра найбільшою мірою відповідає суті оцінюваного явища; використання показника конкурентоспроможності товару – найважливішого критерію, що впливає на конкурентоспроможність

підприємства; можливість вивчення процесів конкуренції в динаміці; можливість однозначної інтерпретації результатів при використанні окремих методів; оцінка конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впливу ринкових факторів.

До недоліків можна віднести такі: неможливість застосування апробованих у світовій практиці методів для оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств – товаровиробників через їх неадаптованість до особливостей національної економіки; не враховується вплив маркетингових факторів на ринкові позиції підприємства; відсутність комплексного, системного підходу, що дозволяє одночасно аналізувати сукупність ринкових показників; неправомірно інтегральний (узагальнюючий) показник конкурентоспроможності підприємства визначати як добуток індексів товарної маси й ефективності виробництва; не враховуються такі важливі критерії оцінки, як наявність конкурентоспроможного потенціалу, показники екологічності виробництва, іміджу підприємства та положення його на ринку збуту; просування товару й ефективності збуту; складність застосування на практиці через відсутність чітких методик розрахунку. Слід також зазначити, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на теорії рівноваги і факторів виробництва, мають обмеження в їхньому застосуванні. Так, теорія рівноваги відповідає умовам ринку створеної конкуренції, що не характерно для реального ринку України. В основі даного методу – припущення, що в результаті свого розвитку галузь досягне стану рівноваги, але це явно не спостерігається навіть у розвинутих країнах ринкової економіки. Дискусійним є застосування методів, які пов'язують рівень конкурентоспроможності підприємства тільки з показниками якості та ціни продукції. В умовах сучасного ринку, коли за оцінками маркетологів, ціна як фактор привернення уваги потенційних споживачів до товару поступається таким факторам, як просування, збут, місце й умови продажу, неправомірно ставити у відповідність вищу якість товару й нижчі ціни на нього більш високому рівню конкурентоспроможності підприємства – товаровиробника без урахування інших маркетингових факторів.

Автор О.В. Ткаченко в статті пропонує науково обґрунтований підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності продукції на основі інтегрального показника. Наукову новизну характеризують підходи до вибору інформаційного забезпечення аналізу конкурентоспроможності, розрахунку та застосуванню ентропії натуральних аналізованих показників. Однак автор ототожнює поняття конкурентоспроможності продукції [217, с. 268, 272] і конкурентоспроможності підприємства [там же, с. 269], що є, на нашу думку, помилковою позицією.

Спробою врахувати найбільш загальні недоліки став підхід, запропонований у розвиток методу інтегральних оцінок В.Ф. Оберемчук. У його основі – розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства [139, с. 92 – 97]. Алгоритм реалізації передбачає розрахунок

одиничних показників конкурентоспроможності, переведення їх у бали шляхом зіставлення з базовими показниками (середньогалузевими, підприємства-еталона, підприємства-лідера, досліджуваного підприємства за минулий період), розрахунок групових показників конкурентоспроможності за допомогою коефіцієнтів їхньої вагомості. До цих показників віднесено конкурентоспроможність продукції (розраховується за відомими методиками), фінансове становище підприємства (10 часткових показників), ефективність збуту та просування товару (5 показників), ефективність виробництва (9 показників), конкурентний потенціал підприємства (7 показників), екологічність виробництва (3 показники), соціальна ефективність (3 показники), імідж підприємства (4 показники). На заключному етапі робиться розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства за допомогою середньої геометричної.

Незважаючи на доцільність даного підходу до оцінки рівня (коефіцієнта) конкурентоспроможності підприємства та його переваг порівняно з іншими методами, йому властиві такі методичні й організаційні недоліки: неправомірно порівнювати показники конкретного підприємства для переведення їх у бали при розрахунку одиничних показників конкурентоспроможності; при виборі бази для порівняння підприємства-лідера не наведено опис підходу до його проявів на конкретному ринку; чітко не визначено методику переведення показників у бали за відповідною шкалою; відсутня методика обробки первинної інформації – локальних показників за кожною з восьми груп показників; чисельна оцінка ряду локальних показників досить складна (наприклад, ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу, досконалість офісу й ін.); залучення ряду локальних показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку вельми суперечливо (наприклад, інформація про придбання меблів, проведення ремонту приміщень); ряд локальних показників тісно корелюють (наприклад, імідж керівника й показники, що характеризують екологічність виробництва). Наведений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства є занадто узагальненим, що досить ускладнює його застосування в практичній діяльності промислових підприємств.

Отже, аналіз існуючих підходів і методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволив виявити, що нині існує необхідність розробки чіткого методичного положення визначення рівня конкурентоспроможності підприємства-виробника, адаптованого до умов ринку України, можливість практичного застосування якого у керівництві підприємства не викликала сумнівів і ускладнень, а сприяла підвищенню якості прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій товаровиробника на зовнішніх і внутрішніх ринках збуту.

Найбільш важливою, головною задачею сьогодні на підприємстві є не просто одержання найкращих ресурсів і прийняття рішень щодо їх раціонального використання, а застосування системи адаптації підприємства до

мінливих умов бізнес-середовища, тобто організація управління, спрямованого на досягнення заданої мети із забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз теоретичних і практичних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності показав, що існуючі підходи, методи не дозволяють дати комплексну кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони не придатні до використання в умовах становлення вітчизняного ринку. Це підтверджує необхідність розробки методичних положень з оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств, які адаптовані до сучасних економічних умов галузі, враховують зазначені вище недоліки існуючих методів.

Методичні положення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства містять: понятійний апарат, принципи розробки, застосовувані методи оцінки, схеми алгоритмів оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності, опис етапів реалізації алгоритмів, розрахунковий приклад.

Отже, можна вважати, що конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність забезпечити конкурентні переваги щодо конкуруючих на конкретному ринку збуту підприємств протягом тривалого періоду часу [195, с. 96]. Конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю «ключових факторів успіху». Конкурентні переваги розрізняються за кожним видом бізнес-середовища: внутрішнє і зовнішнє середовище. Рівень конкурентоспроможності підприємства є одним з вагомих критеріїв його адаптації до мінливих умов бізнес-середовища. Авторська позиція співпадає з позицією В.М. Тимохіна щодо розгляду показника конкурентоспроможності як економічного критерію життєспроможності промислового підприємства в умовах ринку [215, с. 85]. На думку українського науковця В.Ф. Оберемчук, великого значення набуває «... правильний розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності» [139, с. 89], що цілком підтверджує авторський підхід щодо доцільності існування та необхідності формалізації єдиного показника конкурентоспроможності підприємства [195; 197; 198].

Управління конкурентоспроможністю (конкурентними перевагами) здійснюється за загальними функціями управління і видами діяльності: маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси, персонал, логістика. Конкурентні переваги формуються на етапі стратегічного маркетингу. Менеджмент – система досягнення конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є процесом, яким необхідно управляти. Умовами управління конкурентоспроможністю підприємства є застосування основних принципів розробки методів її кількісного виміру.

Концептуальними вимогами щодо розробки методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є такі:

- комплексність – припускає використання сукупності оціночних показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства на тривалу перспективу. Деякі показники можуть бути змінені і/або доповнені в залежності від специфіки підприємства і його продукції;

- системний підхід – забезпечує всебічне вивчення об'єкта дослідження і забезпечення його конкурентоспроможності;

- наукова обґрунтованість – припускає застосування наукових підходів;

- універсальність – забезпечує застосування розробленої методики для одночасної оцінки рівня конкурентоспроможності ряду обраних для дослідження підприємств незалежно від їхньої форми власності, галузевої належності і рівня кваліфікації користувачів за умови комп'ютерної підтримки проведення розрахунків;

- порівняність результатів – досягається застосуванням єдиних методичних підходів щодо кожного з аналізованих підприємств-конкурентів;

- зручність практичного використання – забезпечується за рахунок наочності отриманих результатів, наведених в аналітичній таблиці та їх графічної інтерпретації;

- можливість використання ПЕОМ – досягається шляхом застосування спеціально розробленої прикладної програми;

- інтеграційний підхід – досягається на основі об'єднання локальних показників у глобальні, обумовлені як ключові фактори успіху, і використання інтегральних факторних показників для розрахунку коефіцієнтів, що характеризують рівні конкурентоспроможності досліджуваних конкуруючих підприємств;

- оптимізаційний підхід – полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою застосування МАІ – методу аналізу ієрархій Сааті, експертних оцінок, системи балів.

Дослідження проблеми адаптації підприємств до мінливих умов бізнес-середовища, пов'язаного з забезпеченням ключових факторів успіху, дозволило авторам розробити два методичних підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства – аналітичний і графічний. В основі аналітичного підходу – побудова аналітичної таблиці «Матриця конкурентоспроможності підприємств», в основі графічного підходу – застосування методу «параметричних багатокутників» [195, с. 100; 198, с. 32].

З метою упорядкування послідовності дій, що приводять до вирішення поставленої задачі, розроблено алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, схему якого наведено на рис. 2.8. Розглянемо основні етапи реалізації даного алгоритму.

1. У ринковій економіці перед кожним підприємством у межах стратегічного маркетингу періодично постає задача оцінки його конкурентоспроможності як результуючого показника всієї системи управління виробництвом і збутом. Кількісною мірою такої оцінки є рівень

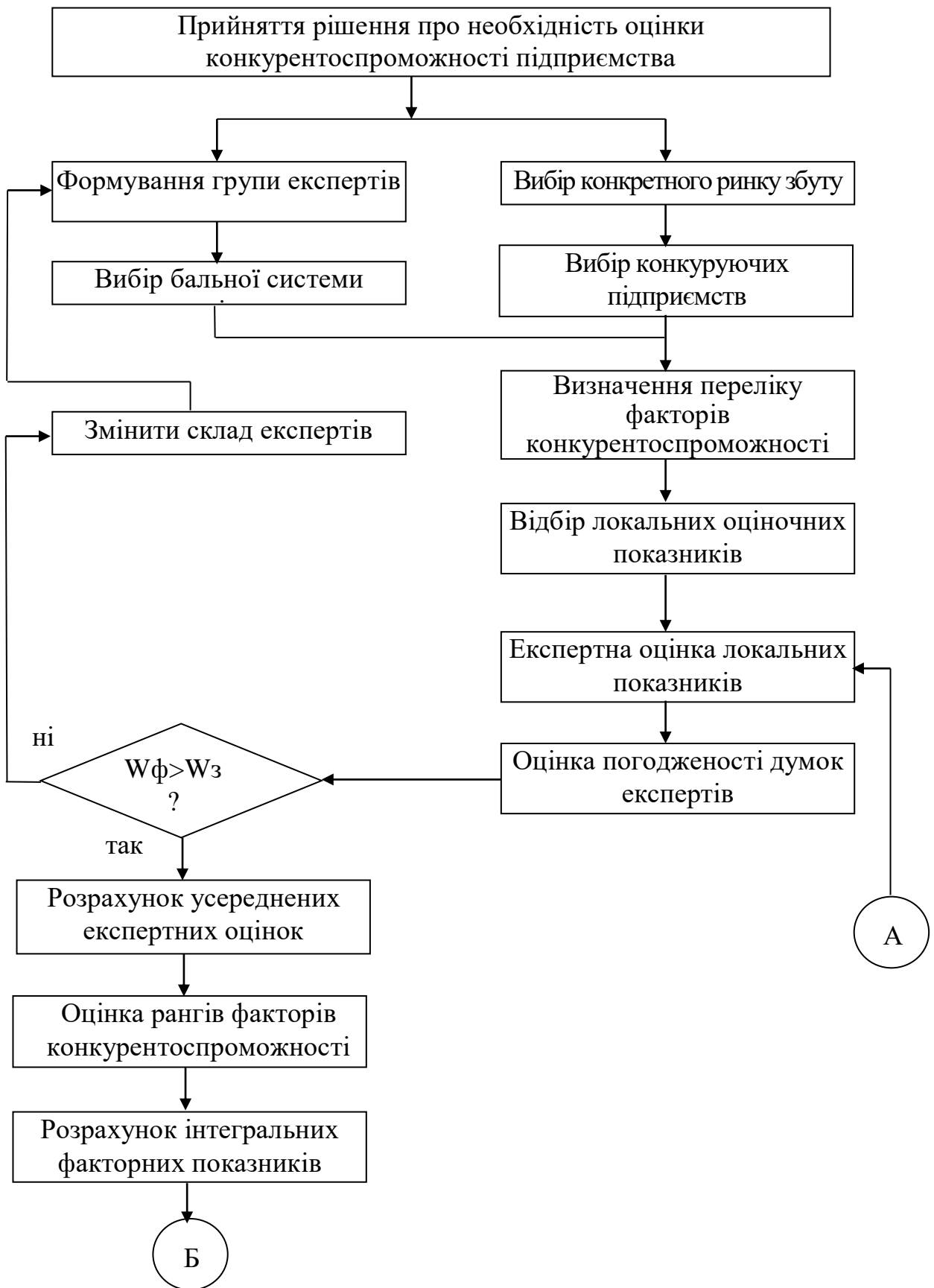


Рисунок 2.8 – Схема алгоритму оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

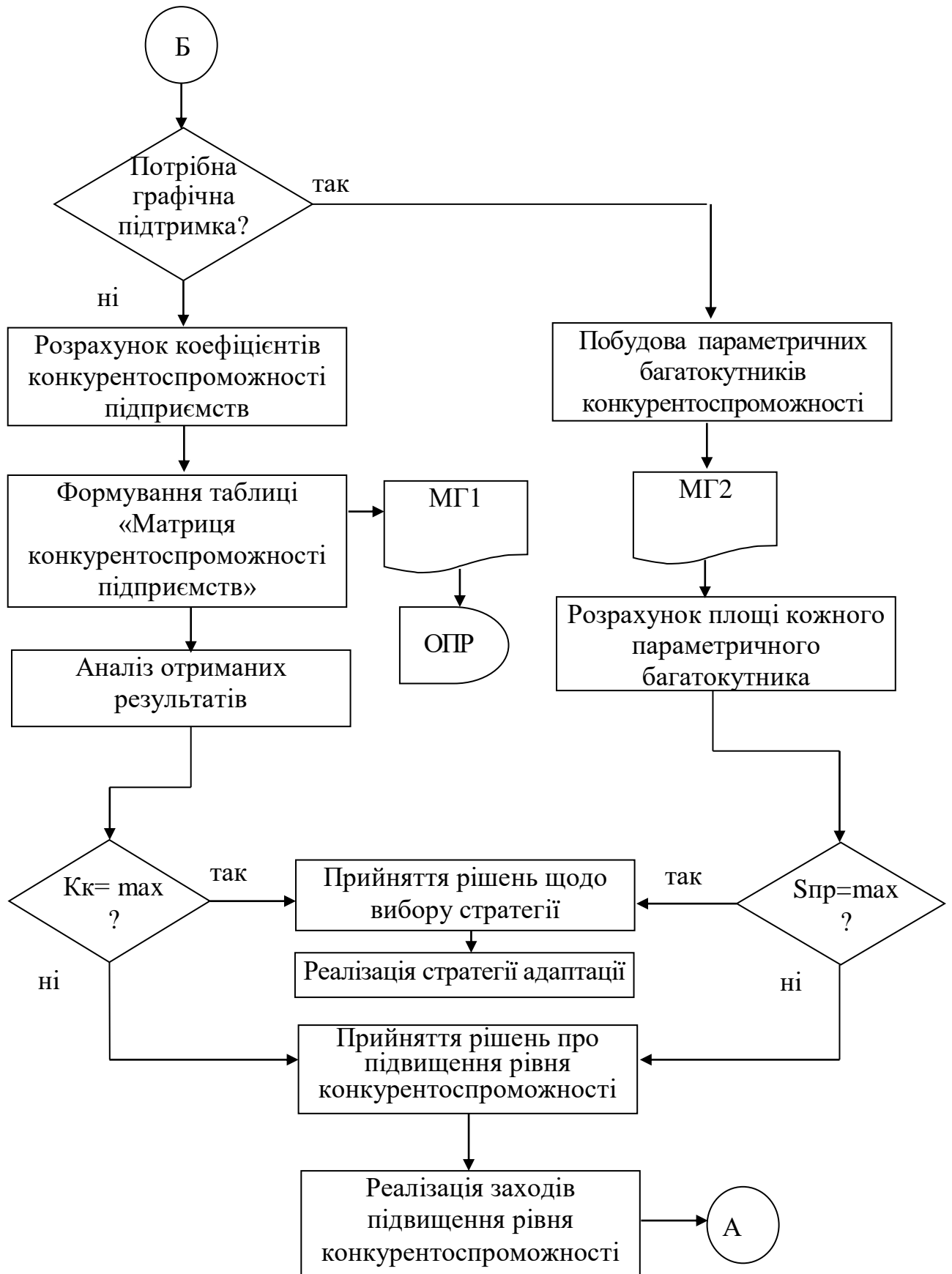


Рисунок 2.8, аркуш 2.

конкурентоспроможності підприємства, оцінюваний за допомогою коефіцієнта конкурентоспроможності. Вихідним моментом реалізації даного алгоритму є ухвалення рішення ОПР (наприклад, начальником відділу маркетингу або продукт-менеджером) про необхідність проведення роботи з оцінки конкурентоспроможності підприємства.

2. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється шляхом аналізу факторів конкурентоспроможності обраних для аналізу підприємств – товаровиробників на конкретному ринку збуту. Виявлення діючих конкурентів відбувається, як правило, на основі одного з двох підходів. Перший пов'язаний з оцінкою потреб, що задовольняються на ринку основними конкуруючими фірмами. Другий орієнтується на класифікацію конкурентів відповідно до типів ринкової стратегії, яку вони застосовують.

Згідно з першим підходом, групуються конкуруючі підприємства відповідно до типу потреб, які задовольняє їхня продукція. Для виявлення найбільш важливих конкурентів та їхньої ролі на ринку збуту широко використовуються методи так званого «асоціативного» опитування споживачів, виявляючи, з якими корисними якостями або умовами споживання покупець асоціює той або інший товар конкурента. Подібні методи застосовуються також для аналізу конкуренції на ринку засобів виробництва.

При цьому виділяються такі основні групи конкурентів:

- а) фірми, що пропонують аналогічний вид продукту на тих самих ринках;
- б) фірми, що обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, вихід яких на даний ринок є ймовірним;
- в) фірми, які виробляють товари-замінники, здатні витиснути даний продукт на ринку.

Важливий аспект виявлення конкурентів на основі даного підходу – це аналіз потреб споживачів ринку в товарах, що доповнюють основні, і послугах-комплементах.

Виявлення конкурентів на базі угруповань за типом стратегії є методом, який широко застосовується підприємствами, що виробляють та збувають як споживчі товари, так і засоби виробництва. Конкуренти групуються згідно з стратегіями розширення сфер впливу:

- а) стратегії в сфері експансії на ринку (зростання/підтримка);
- б) стратегія в сфері цінової політики і політики якості;
- в) стратегія в сфері технології.

Паралельно з вибором ринку і конкуруючих підприємств формується робоча група експертів у складі фахівців різного профілю – маркетолог, технолог, фінансист, виробничник тощо, чисельність якої визначає ОПР. Експерти можуть бути з числа фахівців підприємства і/або зовнішніх організацій. Вони зобов'язані вибрати систему бальної оцінки локальних показників (5-, 10- або 100-бальна система).

3. При виборі факторів конкурентоспроможності – ключових факторів успіху підприємства, було враховано досягнутий досвід і на основі аналізу

різних підходів та показників визначено перелік глобальних факторів конкурентоспроможності підприємства у складі: товар, становище підприємства на ринку, збут, просування, виробництво.

4. За кожним глобальним фактором конкурентоспроможності складено набір локальних показників. Оскільки оцінка конкурентоспроможності є комплексною, то із сукупності показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємства, обрано ті, котрі повніше характеризують конкурентне становище підприємства. Склад факторів конкурентоспроможності, тобто груп показників, так само як і самих показників, може бути змінено і/або доповнено в залежності від особливостей досліджуваних підприємств-конкурентів.

При виборі локальних показників було враховано те, що, як відомо, цінова конкуренція характеризується зниженням підприємством-виробником цін на свої товари порівняно з товарами інших виробників. У даному випадку підприємство може, орієнтуючись на метод «досвідної кривої», відмовитися від дорогих супутніх послуг при створенні продукції, бути монополістом на дешеві джерела сировини, удосконалювати технологію виробництва, що в підсумку веде до закріплення за підприємством більшої ринкової частки.

Нецінові методи конкуренції мають нині більше поширення. При неціновій конкуренції основними факторами конкурентної боротьби є якість і надійність товару, організація сервісу, збутова мережа, канали просування продукції, дизайн, зручність експлуатації, відповідність стандартам, імідж фірми, висока якість передпродажних і післяпродажних послуг, триваліший гарантійний термін, навчання персоналу, поліпшення екологічних показників, скорочення питомих експлуатаційних витрат, швидкість появи нового товару на ринку, швидкість виконання замовлень, оперативна готовність підприємства, його СГП і СОБ до перепрофілювання свого виробництва в залежності від кон'юнктури ринку. Наприклад, навчання робочої сили декільком спеціальностям вирішує не тільки проблеми мотивації підвищення продуктивності праці, але й сприяє оперативній перебудові у випадку зміни ситуації на ринку, не витрачаючи додаткових засобів на підбір і підготовку кадрів. Нецінові методи конкуренції, в основному, застосовуються у сфері управління маркетингом, і, зокрема, реклами і збутової політики.

Наведемо рекомендаційний перелік показників за кожним із факторів оцінки конкурентоспроможності підприємства. При цьому об'єднання основних показників у систему здійснимо методом виділення ключових факторів успіху.

Товар: якість, технічні параметри, торговельна марка, упакування, дизайн, гарантійний термін, надійність, середній термін служби, преїскурантна ціна, ступінь знаменитості товару, співвідношення ціна-якість.

Становище на ринку: ринкова частка, збільшення операцій, норма прибутку, ринкова позиція, якість післяпродажного обслуговування, темп

зростання сегментів, що обслуговуються, прихильність покупців товарів, фінансова міць.

Збут: ефективність збуту, ступінь охоплення ринку каналами збуту, форма збуту (пряма доставка, торговельні підприємства, оптові посередники, продавці), умови кредиту, форми платежу, відсоток знижок.

Просування: реклама, паблік рілейшнз, стимулювання збуту, прямий маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, онлайнвий маркетинг.

Виробництво: технологія, гнучкість виробництва і стратегії, доступність сировини і матеріалів, рівень організаційної структури, економічні показники виробництва (фондовіддача, фондоозброєність, коефіцієнт обіговості обігових засобів, рівень продуктивності праці), конкурентоспроможність кадрового потенціалу, яка визначається добуток середньозваженої плати на середньозважений рівень кваліфікації кадрів.

При визначенні набору показників конкурентоспроможності підприємства, що підлягають оцінці і порівнянню, слід виходити з того, що одні параметри характеризують товар, його споживчі й економічні властивості, інші – становище підприємства на ринку, його виробничі і збутові можливості. При цьому частина так званих «жорстких» параметрів піддається кількісній оцінці, інша – «м'які» параметри, менш податливі. «Жорсткі» параметри описують найважливіші функції критеріїв конкурентоспроможності товару, ринку, виробництва, збуту, просування товару і пов'язані з ними основні характеристики. «М'які» параметри характеризують, насамперед, естетичні властивості товару, наприклад, дизайн, упаковку, колір, ступінь досягнення задоволення яким-небудь потребам, показникам (наприклад, ступінь знаменитості товару, ефективність збуту, якість ринку, технологічний рівень, доступність сировини, матеріалів, здатність удосконалювати технологію, рівень організаційної структури й інші). В умовах насичення ринку товарами зростає роль нецінових факторів конкуренції, що веде до зростання ролі «м'яких» параметрів, використовуваних для оцінки конкурентоспроможності підприємства. «М'які» параметри складніше піддаються кількісній оцінці. Для цієї групи показників слід використовувати органолептичні і кваліметричні методи. Органолептичні методи ґрунтуються на суб'єктивному емоційному сприйнятті людиною деякої властивості об'єкта і виразі результату в бальній (цифровій) формі. В основі кваліметричних методів лежить більш точна оцінка показників групою експертів, що орієнтуються не стільки на емоційне сприйняття, скільки на досвід роботи і розуміння, можливо інтуїтивне, ролі того або іншого критерію. На основі узагальнення отриманих думок визначається загальна кількісна оцінка «м'якого» параметра, яку співвідносять із аналогічною оцінкою відповідного параметра фірм-конкурентів.

5. Оцінити ступінь впливу кожного з факторів на конкурентоспроможність підприємства можна експертним методом і шляхом аналізу й обробки статистичної звітності підприємств. З огляду на об'єктивно існуючі труднощі одержання на підприємствах статистичної інформації, що

характеризує фактори конкурентоспроможності, застосування експертних методів є єдино реальним шляхом вирішення даного питання. Крім того, експертні методи останнім часом знаходять все більш широке застосування, тому що при визначенні значущості впливу критеріїв на конкурентоспроможність підприємства не можна ігнорувати органолептику і кваліметрію, досвід і знання людини, її сприйняття й оцінку якісних зрушень, що відбуваються нині в економіці підприємств. Шляхом організованого опитування експертів одержуємо індивідуальну бальну оцінку кожного локального показника за всіма обраними факторами конкурентоспроможності на кожному досліджуваному підприємстві-конкуренті. Позначимо цю оцінку $a_{ij\mu q}$, де $i = (\overline{1, m})$, m – кількість факторів конкурентоспроможності; $j = (\overline{1, n})$, n – кількість підприємств-конкурентів; $\mu = (\overline{1, M})$, M – кількість експертів; $q = (\overline{1, Q})$, Q – кількість локальних показників, що підлягають експертній оцінці.

6. Важливим етапом є визначення погодженості думок експертів і вірогідності експертних оцінок. Як міру погодженості експертів можна прийняти коефіцієнт конкордації (W), що розраховується за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} M^2 (Q^3 - Q) - M \sum_{\mu=1}^M T_{\mu}}, \quad (2.10)$$

де S – середньоквадратичне відхилення;
 M – кількість експертів;
 Q – кількість локальних показників;
 T_{μ} – сума експертних оцінок [42].

Величина W змінюється в межах від 0 до 1. При $W=0$ погодженість думок експертів відсутня. У цьому випадку слід змінити склад експертів. При $W=1$ погодженість думок експертів повна. На практиці можна установити, щоб фактично отримане значення W_{ϕ} було більше апіорі заданого значення W_3 ($W_{\phi} > W_3$). Можна прийняти $W_3=0,5$, тобто при $W_{\phi}>0,5$ думки експертів у більшою мірою погоджені, ніж не погоджені. При $W_{\phi}<0,5$ отримані оцінки не достовірні. Якщо $W_{\phi} \rightarrow 0$, то варто змінити склад експертів, якщо $W_{\phi} \rightarrow W_3$, то можливе повторення процедури експертизи.

Для більш чіткої оцінки значущості коефіцієнта конкордації можна застосувати критерій Пірсона, що підпорядковується χ^2 -розподілу з числом ступенів свободи $(m-1)$ за наявності зв'язаних рангів. Для його розрахунку можна використовувати формулу:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} M^2 (m+1) - \frac{1}{m-1} \sum_{\mu=1}^M T_{\mu}}, \quad (2.11)$$

де S – табличне значення χ^2 для 5% рівня значущості дорівнює 19,7. Тому якщо розрахункове значення χ^2 перевищує табличне, то з імовірністю 0,95 можна стверджувати, що погодженість думок експертів-фахівців є не випадковою. Результати розрахунку показників W , S і χ^2 доцільно занести до таблиці, зразок якої наведено у [195, с. 103].

7. Розрахунок усереднених експертних значень (a_{ij}) проводиться за формулою:

$$a_{ij} = \frac{\sum_{q=1}^Q \sum_{\mu=1}^M a_{ij\mu q}}{MQ}. \quad (2.12)$$

Отримані результати заносяться до аналітичної таблиці «Матриця конкурентоспроможності підприємств», зразок якої в загальному вигляді наведено нижче (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця конкурентоспроможності підприємств¹

Фактор конкурентоспроможності	Усереднена експертна оцінка (a_{ij})				Ранг фактору (b_j)	Інтегральний факторний показник (c_{ij})			
	Π_1	Π_2	...	Π_n		Π_1	Π_2	...	Π_n
1.	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}	b_1	C_{11}	C_{12}	...	C_{1n}
2.	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}	b_2	C_{21}	C_{22}	...	C_{2n}
.....
m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}	b_m	C_{m1}	C_{m2}	...	C_{mn}
Сумарна оцінка	-	-	-	-	1,00	Z_1	Z_2	...	C_n
Коефіцієнт конкурентоспроможності	-	-	-	-	-	K_{k1}	K_{k2}	...	K_{kn}

¹ $\Pi_1 - \Pi_n$ – підприємства-конкуренти.

8. Застосування експертних оцінок при визначенні значущості обраних факторів конкурентоспроможності (рангів факторів) у їх загальному впливі на рівень конкурентоспроможності підприємства полягає у встановленні рангів факторів (b_j). Для їхнього визначення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій Т. Сааті, що є систематичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, які визначають суть проблеми. Метод полягає у

декомпозиції проблеми – задачі визначення рангів факторів конкурентоспроможності підприємства на більш прості складові з подальшою обробкою послідовності думок експертів за допомогою способу попарних порівнянь [181; 182].

9. Розрахунок інтегральних факторних показників (C_{ij}) проводиться за формулою:

$$C_{ij} = a_{ij} * b_i, \quad (2.13)$$

де b_i – ранг i -го фактора конкурентоспроможності за умови:

$$\sum_{i=1}^m b_i = 1,00. \quad (2.14)$$

Сумарна оцінка C_j визначається за формулою:

$$C_i = \sum_{i=1}^m C_{ij}. \quad (2.15)$$

10. Для розрахунків коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємств-конкурентів серед значень C_j вибирається максимальне значення (C_{\max}). Підприємству, якому відповідає $\max\{C_j\} = C_{\max}$, установлюється значення коефіцієнта конкурентоспроможності, рівне 1. Для всіх інших підприємств коефіцієнт конкурентоспроможності (K_{kj}) визначається за формулою:

$$K_{kj} = \frac{C_j}{C_{\max}}. \quad (2.16)$$

За значеннями коефіцієнтів конкурентоспроможності можна ранжувати конкуруючі на ринку підприємства й у такий спосіб виявити їхні конкурентні позиції.

11. Якщо отримане значення $K_{kj} < 1$ і це не відповідає заданим цілям підприємства, що проводить дане дослідження, то керівництву підприємства потрібно прийняти рішення про розробку комплексу заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства на даному ринку.

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок про рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в порівнянні з його конкурентами. За необхідності рівень конкурентоспроможності можна підвищити за рахунок поліпшення значень окремих факторів. Добір пріоритетних напрямків має проводитися відповідно до аналітико-пошукової процедури, алгоритм якої наведено на рис. 2.9.

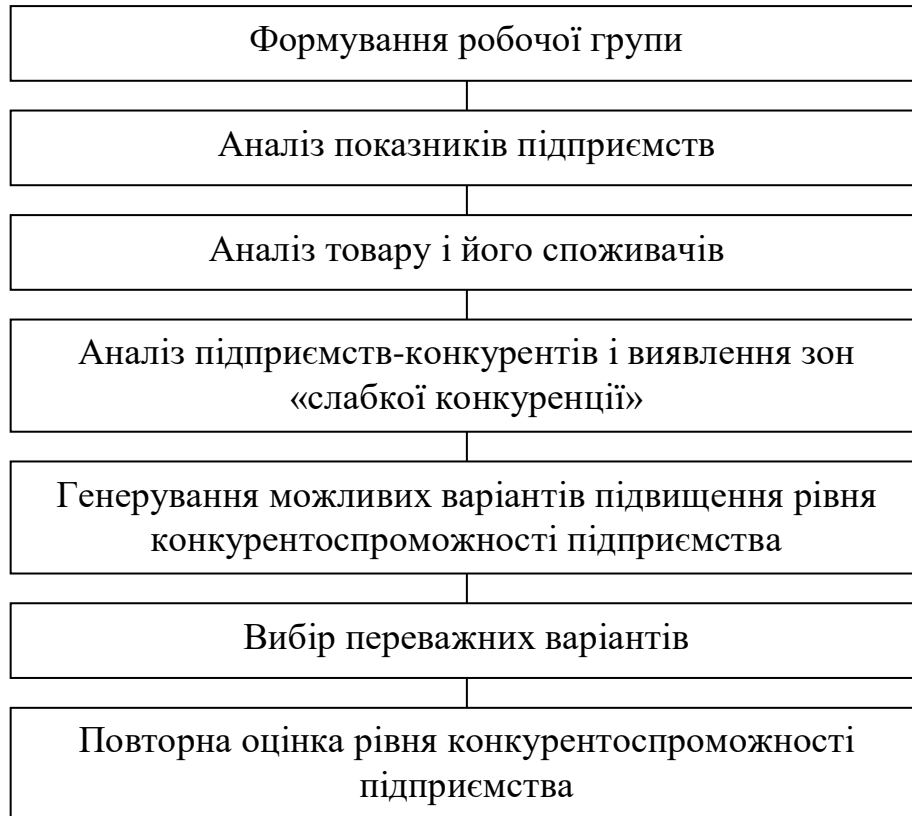


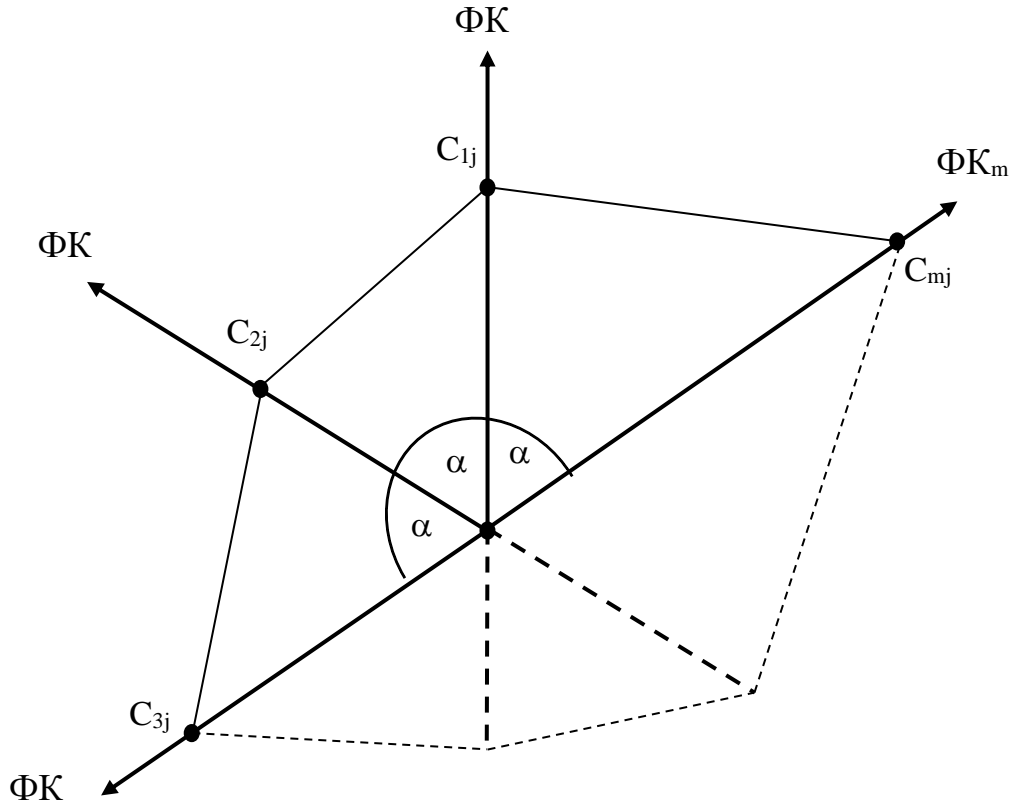
Рисунок 2.9 – Процедура підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Для виявлення зон «слабкої конкуренції» рекомендується побудувати діаграму значущості [195, с. 105].

12. За необхідності графічної підтримки процедури оцінки конкурентоспроможності підприємств рекомендується застосовувати метод параметричних багатокутників. Опис окремих підходів до побудови багатокутників конкурентоспроможності або прогнозів можливостей підприємств наведено в роботах [42; 137; 176]. Графічний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, запропонований автором, розглянуто у роботі [198, с. 31 – 33].

Відповідно до методу параметричних багатокутників необхідно для кожного досліджуваного підприємства-конкурента побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.10). З цією метою необхідно з однієї точки провести m променів під кутом $\alpha=360^\circ/m$. На кожному j -му промені відкласти відповідне значення C_{ij} . Для одержання багатокутника конкурентоспроможності кінці променів слід з'єднати між собою.

13. Для оцінки конкурентоспроможності підприємств необхідно розрахувати площі відповідних параметричних багатокутників за формулою:



Прийняте позначення: ФК – фактор конкурентоспроможності

Рисунок 2.10 – Побудова параметричного багатокутника конкурентоспроможності для j -го підприємства

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{m} (a_{1j} a_{nj} + \sum_{i=1}^{m-1} a_{ij} a_{i+1j}), \quad (2.17)$$

де S_j – площа багатокутника j -го підприємства;

m – кількість оцінюваних факторів конкурентоспроможності;

a_{ij} – i -й факторний показник по j -му підприємству; $j = \overline{1, n}$;

n – кількість конкуруючих підприємств, що досліджуються.

Підприємству, якому відповідає максимальне значення площі параметричного багатокутника $S_{max} = \max\{S_j\}$, привласнюється коефіцієнт конкурентоспроможності, що дорівнює 1. Для інших підприємств коефіцієнт конкурентоспроможності K_{kj} визначається за формулою:

$$K_{kj} = \frac{S_j}{S_{max}}. \quad (2.18)$$

Розглянемо застосування авторської методики на прикладі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, які випускають продукцію сільськогосподарського призначення – трактори і реалізують її на ринку України.

1. За узгодженням із керівництвом ВАТ «Харківський тракторний завод» (ХТЗ) як конкуруючі підприємства було обрано «Мінський тракторний завод» (МТЗ), «Волгоградський тракторний завод» (ВТЗ), «Алтайський тракторний завод» (АТЗ).

2. Визначено експертні оцінки локальних показників підприємств (табл. А.1). Оскільки необхідна інформація з підприємства «АТЗ» у повному обсязі була відсутня, то воно було виключено з подальших розрахунків.

3. Рівень погодженості думок трьох експертів-фахівців було оцінено на основі коефіцієнта конкордації, отримане чисельне значення якого (0,88) дозволяє вважати, що думки експертів мають досить високий ступінь погодженості.

4. Для визначення рангу факторів конкурентоспроможності було застосовано метод аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті: визначення елементів матриці попарних порівнянь з подальшим розрахунком вектора пріоритетів.

Для цього: 1) здійснено декомпозицію задачі та її подання в ієрархічній формі (рис. 2.11); 2) обрано шкалу відносної важливості факторів конкурентоспроможності (табл. 2.4); 3) проведено оцінку факторів конкурентоспроможності один відносно одного і сформовано матрицю $[S_f 5 \times 5]$ розмірністю 5×5 за числом факторів конкурентоспроможності (табл. 2.5); 4) розраховано власні вектори і вектори пріоритетів (табл. 2.6).

Отже, використовуючи МАІ, було розраховано ранги факторів конкурентоспроможності (вектора пріоритетів).

5. Складено розрахункову матрицю конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.7). Як гіпотетичне виступає ідеальне підприємство, що має максимальні оцінки за кожним фактором конкурентоспроможності і відповідно максимальний рівень конкурентоспроможності. Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності – ситуація (а) – дозволив установити наступні їхні значення: «ХТЗ» – 1, «МТЗ» – 0,855, «ВТЗ» – 0,613, ситуація (б) – «ХТЗ» – 0,562, «МТЗ» – 0,456, «ВТЗ» – 0,224.

6. Побудовано п'ятикутники конкурентоспроможності для кожного підприємства – конкурента (рис. 2.12 – 2.15), розраховано їхні площі і коефіцієнти конкурентоспроможності. Отримані результати оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ідентичні незалежно від способу (аналітичного або графічного) їхнього розрахунку (табл. 2.7).

За значеннями площ параметричних багатокутників можна також ранжувати досліджувані конкуруючі підприємства і приймати відповідні рішення щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності (у випадку $S_j < S_{max}$), з формування стратегічних цілей ($S_j = S_{max}$).

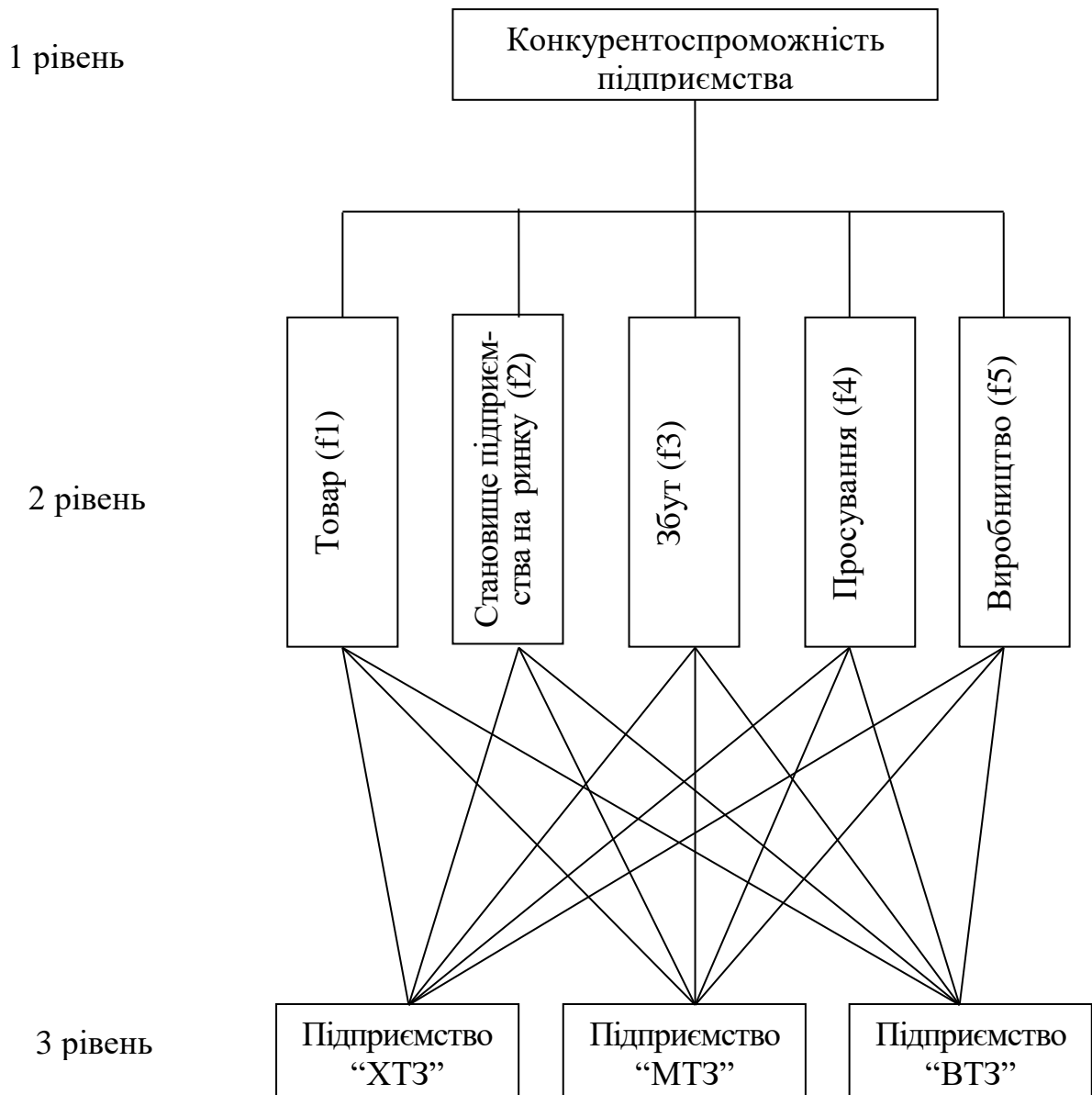


Рисунок 2.11 – Декомпозиція задачі в ієрархію

Таблиця 2.4 – Шкала відносної важливості факторів конкурентоспроможності [7, с. 32]

Інтенсивність відносної важливості	Порівняльна характеристика фактора
1	Рівна важливість
2	Проміжні значення
3	Помірна перевага
4	Проміжне значення
5	Істотна перевага

Таблиця 2.5 – Матриця попарних порівнянь (розрахункова)

Фактор	f_1	f_2	f_3	f_4	f_5
f_1	1	5	1/3	1/3	2
f_2	1/5	1	1/3	1/2	2
f_3	3	3	1	1/3	4
f_4	3	2	3	1	5
f_5	1/2	1/2	1/4	1/5	1

Таблиця 2.6 – Результати розрахунку векторів

Фактор	Власний вектор		Вектор пріоритету	
	розрахункова формула	чисельне значення	розрахункова формула	чисельне значення
f_1	$a_1 = \sqrt[5]{\frac{w_1}{w_1} \times \frac{w_1}{w_2} \times \frac{w_1}{w_3} \times \frac{w_1}{w_4} \times \frac{w_1}{w_5}}$	1,017	$b_1 = \frac{a_1}{A}$	0,166
f_2	$a_2 = \sqrt[5]{\frac{w_2}{w_1} \times \frac{w_2}{w_2} \times \frac{w_2}{w_3} \times \frac{w_2}{w_4} \times \frac{w_2}{w_5}}$	0,581	$b_2 = \frac{a_2}{A}$	0,095
f_3	$a_3 = \sqrt[5]{\frac{w_3}{w_1} \times \frac{w_3}{w_2} \times \frac{w_3}{w_3} \times \frac{w_3}{w_4} \times \frac{w_3}{w_5}}$	1,643	$b_3 = \frac{a_3}{A}$	0,269
f_4	$a_4 = \sqrt[5]{\frac{w_4}{w_1} \times \frac{w_4}{w_2} \times \frac{w_4}{w_3} \times \frac{w_4}{w_4} \times \frac{w_4}{w_5}}$	2,460	$b_4 = \frac{a_4}{A}$	0,402
f_5	$a_5 = \sqrt[5]{\frac{w_5}{w_1} \times \frac{w_5}{w_2} \times \frac{w_5}{w_3} \times \frac{w_5}{w_4} \times \frac{w_5}{w_5}}$	0,416	$b_5 = \frac{a_5}{A}$	0,068
Усього		A=6,117		1,000

Таблиця 2.7 – Матриця конкурентоспроможності підприємств (виробництво тракторів)

Фактор конкурентоспроможності	Усереднена експертна оцінка підприємства				Ранг фактору	Інтегральний факторний показник підприємства			
	1 – «ХТЗ»	2 – «МТЗ»	3 – «ВТЗ»	4 – гіпотетичного		1 – «ХТЗ»	2 – «МТЗ»	3 – «ВТЗ»	4 – гіпотетичного
1. Товар	8,583	9,458	7,208	10,000	0,166	1,425	1,570	1,197	1,660
2. Стан підприємства на ринку	8,333	8,533	4,867	10,000	0,095	0,792	0,811	0,462	0,950
3. Збут	6,944	7,499	5,556	10,000	0,269	1,868	2,017	1,495	2,690
4. Просування товару	8,500	4,500	3,333	10,000	0,402	3,417	1,809	1,340	4,020
5. Виробництво	6,792	8,833	5,625	10,000	0,068	0,462	0,601	0,383	0,680
Сумарна оцінка					1,000	7,964	6,808	4,877	10,000
Коефіцієнт конкурентоспроможності: ситуація (а) ситуація (б)						1,000 0,562	0,855 0,456	0,613 0,224	- 1,000

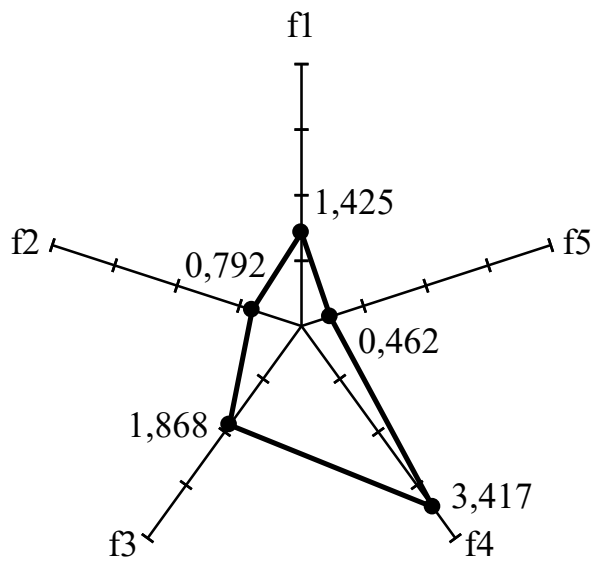


Рисунок 2.12 – П'ятикутник конкурентоспроможності підприємства «ХТЗ»

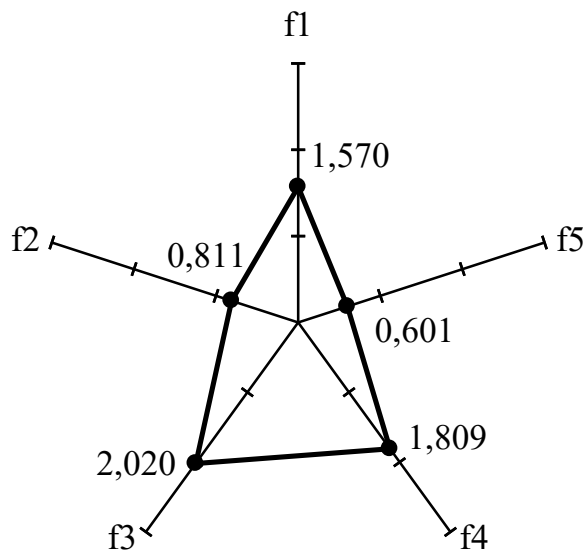


Рисунок 2.13 – П'ятикутник конкурентоспроможності підприємства «МТЗ»

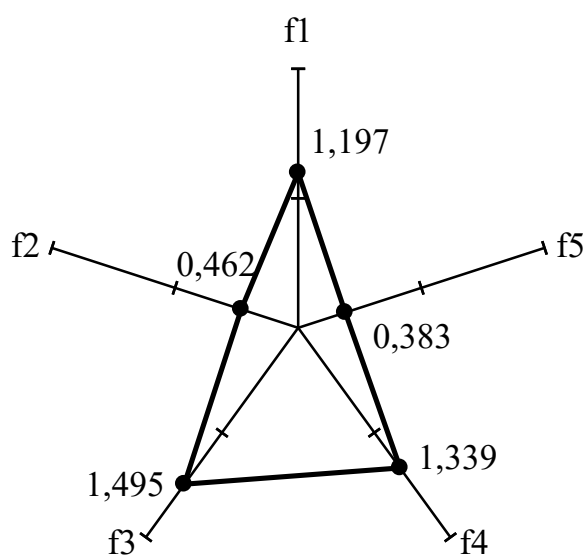


Рисунок 2.14 – П'ятикутник конкурентоспроможності підприємства «ВТЗ»

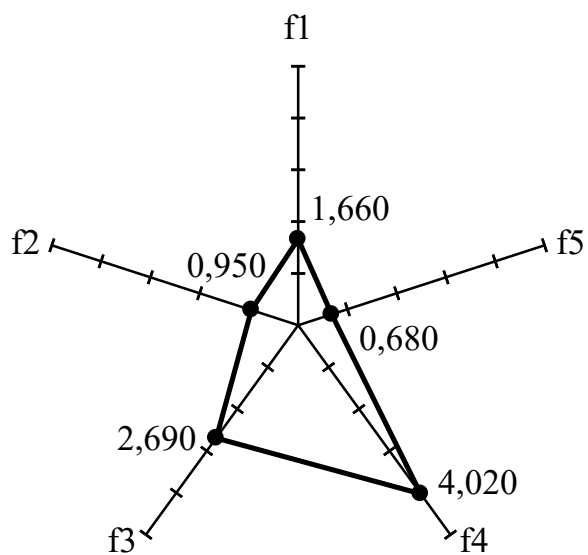


Рис. 2.15. П'ятикутник конкурентоспроможності гіпотетичного підприємства

Як показує порівняльний аналіз результатів розрахунків, отриманих у результаті застосування загальних методів, отримані оцінки збігаються. При цьому трудомісткість обчислення площ параметричних багатокутників за допомогою графічного методу компенсується наочністю графічної інтерпретації. Використання персонального комп'ютера цілком усуває всі незручності і труднощі розрахунків.

7. Відповідно до отриманих результатів власних оцінок рівня конкурентоспроможності керівники підприємств, фірм можуть вибирати дійові заходи з поліпшення роботи з окремих напрямків, на конкретних ділянках. Зусилля мають бути спрямовані на дослідження ринків збуту, пошук нових форм співробітництва з конкурентами і постачальниками, поліпшення якості продукції і зниження витрат, пошук і освоєння ринкових ніш, каналів збуту, моделей і видів продукції, організацію ефективної системи просування. Моделі поведінки сучасних керівників мають бути адекватні умовам господарювання. Застосування розроблених методик сприятиме реалізації цього принципу на практиці.

Отже, запропонована методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє розробити підходи для більш обґрунтованого вибору стратегії адаптації підприємства, створити умови для об'єктивної оцінки конкурентних переваг промислових підприємств на зовнішніх і внутрішніх ринках збуту та реальних можливостей оптимального їхнього використання в практичній діяльності.

2.4 Алгоритмізація процесу адаптації підприємства

Вирішення комплексу питань з адаптації підприємства до мінливих умов бізнес-середовища безпосередньо пов'язано з оцінкою його життєздатності – важливого інструмента планування ринкової поведінки. Аналіз досвіду роботи ряду машинобудівних підприємств свідчить, що в результаті затягування адаптаційних процесів у виробничій і кадровій структурі втрачається 30-40% потенційного ефекту нової техніки [5]. Випуск конкурентоспроможної продукції пов'язаний з необхідністю перебудови організаційних, кадрових, виробничої структур у зв'язку з нестабільністю умов бізнес-середовища. Адаптація підприємства в цілому і його самостійних структурних підрозділів – це об'єктивна вимога часу, і зволікання у вирішенні цієї проблеми – прямий шлях до банкрутства. Процес адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища – вельми багатогранний і тривалий, він стосується усіх функціональних сфер діяльності, продовжується постійно протягом усього життєвого циклу підприємства і залежить від конкретного його етапу.

Реалізація забезпечення конкурентного положення підприємства на ринку можлива через механізм функціонування організаційно-економічної системи адаптації з подальшою оцінкою його рівнів конкурентоспроможності та фінансової привабливості, розробкою стратегій маркетингу та адаптації і

прийняттям відповідних рішень щодо зміни конкурентного становища підприємства на конкретному ринку збуту в перспективі. Для діючого підприємства пропонується алгоритм процесу його адаптації до мінливого бізнес-середовища, що забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства на конкретному ринку збуту (рис. 2.16).

В організації процесу адаптації основну роль відіграє інформаційне забезпечення, за допомогою якого підприємство одержує інформацію про зміни бізнес-середовища, характер цих змін та їхні впливи на внутрішнє середовище підприємства. Для досягнення ефективності процесу адаптації має використовуватися стратегічно важлива інформація, яка забезпечує характер адаптації, що випереджає. Для оцінки рівня конкурентоспроможності, що є одним з критеріїв адаптації підприємства, використовується оперативна інформація про конкуруючі підприємства та їхні товари. Тому вихідним моментом реалізації процесу забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку є організація ефективної системи маркетингової інформації. У роботі автора [195, с. 171 – 214] приділено увагу організації системи маркетингових досліджень, програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності, створенню комплексної програми «Система «АРМ (автоматизоване робоче місце) маркетолога».

Обов'язковою умовою реалізації даного алгоритму є оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Значення коефіцієнта конкурентоспроможності, рівне одиниці (ситуація (а)), або максимальне (ситуація (б)) (табл. 2.7), свідчить про те, що серед досліджуваної групи конкуруючих підприємств дане підприємство займає на ринку найбільш високу конкурентну позицію, що дозволяє йому продовжувати реалізувати свій комплекс «маркетинг-мікс». При значенні коефіцієнта конкурентоспроможності, меншому одиниці, керівництво підприємства має вибрати напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності: за рахунок реалізації тактичних (зниження цін на продукцію, збільшення витрат на реалізацію, розширення збутової мережі тощо) або стратегічних (зміна організаційної структури і/або форми власності, освоєння нових ринків збуту, злиття підприємств, інновації, інтернаціоналізація господарських зв'язків, диверсифікованість та т.ін.) рішень.

Реалізація тактичних заходів пов'язана з проведенням процедури підвищення рівня конкурентоспроможності (п.п. 2.3). У разі потреби прийняття реалізації стратегічних рішень необхідно, насамперед, провести аналіз життєвого циклу підприємства. Як відомо, життєвий цикл підприємства (ЖЦП) складається з таких етапів, властивих більшості підприємств: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння. Тривалий життєвий цикл характерний для тих підприємств, які реалізують усі можливості своєї адаптації до постійно мінливих умов бізнес-середовища.

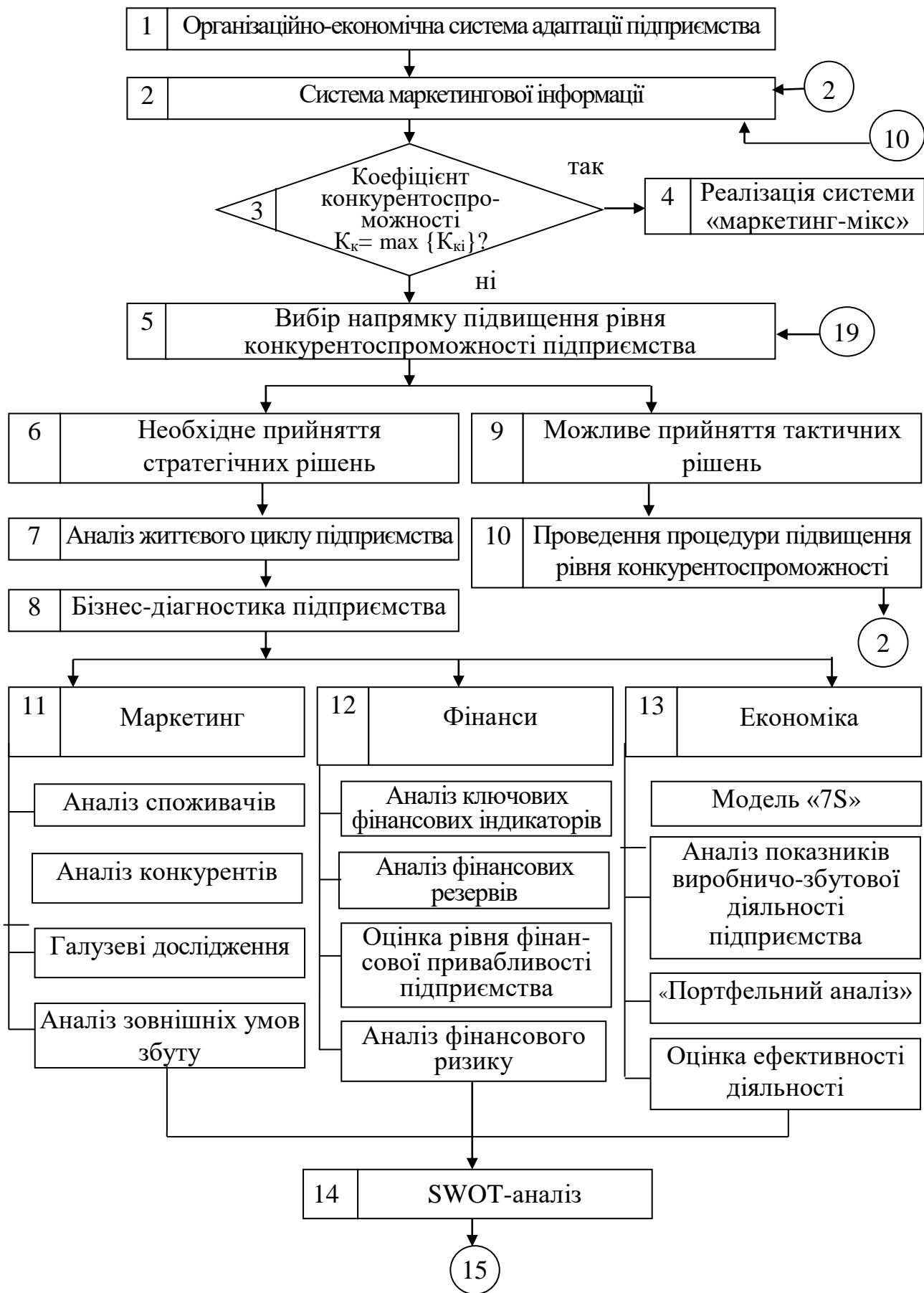


Рисунок 2.16 – Схема алгоритму процесу адаптації діючого підприємства до умов бізнес-середовища



Рисунок 2.16, аркуш 2

Народження підприємства пов'язано із задоволенням новими товарами і послугами споживачів, із захопленням вільної ринкової ніші. Дитинство – небезпечний вік, період нерозмірного зростання підприємства порівняно зі зміною управлінського потенціалу. Через недосвідченість і некомпетентність керівництва розпадається безліч підприємств: за даними «BANK of America», у цей період терплять крах близько 90% малих фірм. Головна мета менеджменту підприємства на цій стадії – короточасний успіх і забезпечення стрімкого зростання. Для юності характерний перехід від комплексного менеджменту до диференційованого з використанням ефективних форм планування, фінансування і прогнозування. Розвиток підприємства на стадії зрілості пов'язаний із розширенням сфери діяльності, зростанням ринкової частки на ринках збуту і ведеться в інтересах збалансованого зростання на основі чіткого управління і стійкої структури.

На стадії старіння йде процес боротьби за виживання, нові ідеї важко впроваджуються в життя, підприємство постає на порозі вибору – відродження з внутрішньою перебудовою і зміною структури управління або припинення діяльності, згасання. Отже, кожен етап ЖЦП вимагає реалізації відповідного комплексу адаптаційних заходів.

У сучасний період бурхливого зростання нових організаційних форм підприємницької діяльності в умовах різноманіття форм власності життєвий

цикл багатьох підприємств став коротше, нові перетворення вимагають зростаючих інвестицій. Економіка в цілому, інфляція і стиль життя споживачів впливають на скорочення або подовження життєвого циклу. Але при цьому важливо те, що підприємство може не тільки керувати життєвим циклом, але і подовжувати його. Так, ефективний маркетинг і аналіз життєвого циклу вироблених товарів і послуг може залучити новий сегмент ринку, знайти нове застосування для продукту, створити велику підтримку дилерів, зміцнити позиції на ринку, послабити конкурентів, підсилити імідж, удосконалити організаційну структуру управління, підвищити гнучкість і адаптивність до умов ринку, що змінюються.

Концепція життєвого циклу цікава і корисна для фахівців, підприємців, менеджерів, маркетологів. Вона подає інформацію для аналізу, дозволяє передбачати зміни в організації підприємства, поведінці його на ринку і відповідно пристосовувати план розвитку підприємства до нових умов господарювання.

Важливою задачею є проведення бізнес-діагностики підприємства, результати якої дозволяють оцінити ступінь раціональності його діяльності і враховуються при виборі майбутньої стратегії адаптації, покладеної в основу бізнес-плану. Характеристику можливих критеріїв раціональності адаптації підприємства наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Критерії раціональності адаптації діяльності підприємства

Критерій	Мета діяльності підприємства	Оцінко-вий показник
Ринковий	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства (KK), товарів (KCT); коефіцієнта адаптації (KA)	KK , KCT , KA
	підвищення споживчих якостей товарів (ΔKCT), ринкової частки підприємства (ΔPC);	ΔKCT , ΔPC
	підвищення фінансової ($\Delta \Phi\Pi$) та товарної (ΔTP) привабливості	$\Delta \Phi\Pi$, ΔTP
Економічний	Зростання акціонерного (пайового) капіталу (ΔK_a);	ΔK_a
	збільшення доходів власників (ΔD_e)	ΔD_e
Соціальний	Збереження сприятливого соціального клімату (зростання заробітної плати ($\Delta Z\Pi$), збільшення фонду споживання ($\Delta \Phi C$) та інше)	$\Delta Z\Pi$ $\Delta \Phi C$

Проведення процедури бізнес-діагностики підприємства рекомендується проводити за такими напрямками: маркетинг – аналіз ринків збуту, споживачів, конкурентів, галузі, зовнішніх умов збуту; економіка – оцінка виробничо-

господарської діяльності підприємства з урахуванням ступеня внутрішнього ризику його бізнесу; фінанси – коефіцієнтний і якісний аналіз фінансового стану підприємства, оцінка показника його фінансової привабливості.

Напрямами маркетингової оцінки підприємства з погляду цілей його бізнес-діагностики є аналіз привабливості ринкової ніші, аналіз існуючого і потенційного попиту на профільну продукцію, аналіз сильних і слабких сторін підприємства на цільовому ринку й у даній товарній ніші, аналіз конкуренції, каналів збуту. На маркетингову оцінку впливають зовнішні і внутрішні фактори; їхнє урахування дозволяє підвищити рівень обґрунтованості й вірогідності висновків бізнес-діагностики підприємства. Стратегічними аспектами аналізу зовнішнього середовища підприємства є: економіко-соціальне і політичне середовище, ринки праці і збуту, конкурентне середовище, випадкові фактори; тактичними – ринок постачальників (сировини, комплектуючих матеріалів), технологічна область діяльності, екологія, виробничі й підтримуючі галузі.

Рекомендується проводити маркетингову оцінку підприємства в рамках його бізнес-діагностики за розділами:

- профіль підприємства – включає такі параметри оцінки: юридичні атрибути; місце розташування офісу; власники і/або співвласники бізнесу; персонал; цільовий сегмент ринку – товарні ніші, на які спрямований бізнес підприємства; наявність філій; належність до складних бізнес-структур;

- виробнича діяльність підприємства – оцінці підлягають: наявність власного або орендованого майна; кількість постачальників і споживачів продукції/послуг; обсяг продажів; місткість товарної ніші й ринкова частка продукції підприємства; цикл ділової активності; дефіцит/надлишок матеріальних і фінансових ресурсів; доступ до джерел сировини, матеріалів; обсяг транспортних витрат; рівень і умови оренди основних фондів; виробнича кооперація;

- продукція (товар/послуга) підприємства – включає параметри: потреби, що задовольняються продукцією підприємства; наявність патентів, ліцензій; експортні й імпорتنі можливості продукції; ціна продажу; витрати на транспортування; можливості розширення товарної ніші;

- ринок збуту – містить параметри: структура номенклатури продукції; зіставлення вартості і корисності продукції; еластичність попиту; категорії основних споживачів продукції; методи продажів і просування продукції на ринок; цінова політика; можливі зміни попиту на продукцію; мобільність виробничої і збутової програм;

- конкуренція – до параметрів оцінки належать такі: конкуруючі фірми-лідери на даному сегменті ринку; ресурсне забезпечення конкурентів; маркетинг-мікс конкурентів; обсяги, географія і методи їхніх продажів;

- дистрибуція – параметрами оцінки є: канали збуту; рівні каналів збуту, їхня ширина і довжина; директ-маркетинг; основні посередники; методи організації продажів продукції підприємства;

- управління – містить такі оцінні параметри: перелік ОНР, розподіл між ними обов'язків; роль топ-менеджерів у досягненнях підприємства, їхній попередній досвід роботи і частка в статутному капіталі підприємства; їхній розподіл на прихильників реалізації стратегії «прориву» (радикальних змін у діяльності підприємства за короткий час з метою завоювання позиції лідера на ринку) або стратегії «виживання» (еволюційного розвитку з мінімальними структурними перебудовами).

Економічний аналіз включає: аналіз усіх видів ресурсів, аналіз стратегії, організаційної структури, «портфельний аналіз». Розробці і реалізації цієї або іншої лінії поведінки, стратегії підприємства має передувати етап аналізу й осмислення проблем, пов'язаних з його розвитком або реорганізацією. Об'єктами аналізу, на нашу думку, є такі: організаційна структура управління, кадри, виробничо-збутова діяльність положення СХП (самостійні підрозділи, що господарюють) підприємства, або СОБ (стратегічні одиниці бізнесу) на ринках збуту. Для аналізу СОБ застосовують матриці БКГ, Мак-Кінсі, Ансоффа, напрямків політики. На цьому етапі можливо використання моделі «7S», що охоплює такі найважливіші характеристики розвитку конкурентоспроможного підприємства, як стратегії, кадри, навички, структура, системи, стиль, загальновизнані цінності. Першорядне значення надається стратегії адаптації, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Вірно обрана стратегія адаптації вказує на напрямки погоджених дій, концентрацію зусиль і знань персоналу підприємства для того, щоб домогтися визначених конкурентних переваг як результат адаптації підприємства. Стратегія підказує підприємству, як воно повинно пристосуватися до зовнішнього навколишнього середовища та використовувати свій організаційний потенціал. При цьому важливо визначити, які організаційні навички треба розвинути або придбати для реалізації стратегії адаптації, що забезпечує конкурентне становище підприємства. Не викликає сумнівів той факт, що за наявності навичок рухова, сенсорна, інтелектуальна діяльність людини протікає швидше і продуктивніше. Вибір п'яти або десяти найбільш важливих навичок досить рідко викликає труднощі. Але ці навички треба розвивати так, щоб вони забезпечили успіх. Це накладає досить жорсткі вимоги на організацію діяльності підприємства і як результат – розвиток не більше трьох організаційних навичок, як вважають фахівці. Ці навички є зв'язком між стратегією і новим іміджем підприємства. Водночас вони визначають ті зміни, які мають відбутися в структурі, системах, штатах, стилі та загальновизнаних цінностях. При цьому навички відіграють роль інтегруючого фактора.

Оскільки структура підприємства характеризує взаємозв'язки, що складаються між різними сферами бізнесу й підрозділами підприємства, і, швидше за все, які є організаційним фактором, то найчастіше зміни починаються саме з організаційної структури. Але реорганізувати підприємство шляхом одних лише структурних змін недостатньо, оскільки системи як процеси (заведений порядок), що відбуваються на підприємстві з прийняття

рішень, виконання працівниками різних видів робіт (планування, виробництва, аналізу, маркетингу та ін.), вельми сильно впливають на всі зміни, що відбуваються, і є могутнім джерелом їхнього здійснення. Фактор кадрів, пов'язаний з вирішенням питань їхнього підбору, розміщення й адаптації, є проблемою не окремих працівників, а загального ноу-хау підприємства, отже, одним із факторів конкурентоспроможності. Стиль, як спосіб здійснення процесів організації, відрізняється сукупністю своєрідних прийомів і разом із загальновизнаними цінностями також відіграє певну роль у забезпеченні конкурентних переваг.

Рекомендується застосовувати цю модель, коли виникає проблема здійснення організаційних змін: насамперед, необхідно розробити стратегію адаптації, на її основі виділити важливі навички, потім прийняти рішення про те, які зміни необхідно внести. Такий підхід передбачає цілісний погляд на розвиток підприємства і не претендує на те, щоб стати чітким керівництвом з розвитку бізнесу або розробки стратегії. Ефективність даного підходу може бути забезпечено за рахунок урахування двох факторів: а) застосування моделі у межах системного підходу у взаємоув'язці всіх ринкових проблем підприємства; б) посилення значення фактору «загальновизнані цінності» шляхом уведення поняття «корпоративна організаційна культура адаптації», тому що успіх багатьох заходів із управління процесом адаптації підприємства визначається не тільки їх якістю і раціональністю, але і загальним станом «духу», що панує в корпорації, наявністю «власної культури». Корпоративна культура адаптації – це не тільки умова ефективного проведення організаційно-управлінських перетворень, але і самостійний об'єкт управління, тобто культуру адаптації можна формувати, змінювати та управляти нею. Корпоративна культура адаптації може бути опорою, стрижнем у підтримці конкурентоспроможності підприємства, у наданні його структурі, відносинам, методам управління інноваційного характеру.

Отже, дану модифіковану модель можна застосовувати на етапі адаптації підприємств, що дає основу для розробки конкретних стратегій їхньої ринкової реорганізації.

Проведення фінансової діагностики рекомендується здійснювати за такими напрямками, використовуючи відомі методики аналізу ефективності діяльності підприємства, оцінювання майнового стану і фінансового становища, визначення рівня потенційної неспроможності, визначення ступеня господарського ризику.

Сутність фінансової діагностики полягає в проведенні фінансового аналізу на основі використання системи відносних фінансових показників – коефіцієнтів, опис яких широко висвітлено в економічній літературі [14; 17; 26; 31; 117; 136; 162; 240; 250]. Їхня сукупність характеризує достатність капіталу підприємства і необхідність додаткових джерел фінансування, раціональність використання позикових засобів і ефективність діяльності, фінансове становище і ступінь ризику упущених вигод внаслідок невизначеності впливу

загальноекономічних факторів (темпи інфляції, процентна ставка, курси валют, податкові ставки, динаміка валютного національного продукту тощо). Фінансовий аналіз не обмежується розрахунками відносних показників за фіксований період часу. Система коефіцієнтів дозволяє досить швидко, без особливих проблем оцінити фінансову ситуацію, тобто провести фінансову діагностику підприємства. При цьому розраховані відносні фінансові показники мають бути зіставлені з аналогічними базовими, якими можуть виступати показники лідуючих конкуруючих підприємств, загальноприйняті стандарти, середньогалузеві показники й ін. Кожен коефіцієнт є індикатором, що вказує на найбільш «хворобливі» області діяльності підприємства. Аналітична цінність фінансових коефіцієнтів підтверджується тим, що в деяких провідних країнах публікуються спеціальні довідники, які містять набір цих відносних показників (наприклад, у США – 10-15 коефіцієнтів, у Японії – 12). Останніми роками набір відносних фінансових показників став широко застосовуватися й у нашій країні.

Основними методами фінансової діагностики підприємства є широко відомі багатофакторні регресійні та динамічні моделі; трендовий аналіз фінансових коефіцієнтів; рейтингові оцінки на основі ринкових критеріїв фінансової стійкості; графоаналітичний; емпіричний; порівняльний, інтегральний аналіз; «економічні барометри». Конкретна кількість коефіцієнтів, що можна скласти і використовувати з метою аналізу, досить значна. Так, для оцінки ефективності діяльності підприємства можна застосувати такий набір коефіцієнтів: рентабельність активів, власного капіталу, інвестицій, реалізованої продукції, поточних витрат і капітальних активів, маржинального доходу.

Для оцінки фінансового становища знаходять застосування ключові фінансові індикатори у складі коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, ринкової та ділової активності. Аналіз фінансових резервів у складі коефіцієнтів захищеності активів та їхньої якості, основного боргу й еластичності позикового фінансування сфокусовано на зниження ступеня імовірності настання господарського ризику. Аналіз вартості активів і ліквідаційної вартості спрямований на оцінку майнового стану підприємства. Для визначення ліквідаційної вартості підприємства (L) можна використовувати відоме рівняння Д. Уілкокса:

$$L=(ГК+ЦП+З+ДЗ)+0,7ДМП+0,5(ІРА-ПДЗ), \quad (2.19)$$

де $ГК$ – грошові кошти підприємства;

$ЦП$ – ринкові цінні папери;

$З$ – запаси;

$ДЗ$ – дебіторська заборгованість;

$ДМП$ – доходи майбутніх періодів;

$ІРА$ – інші реальні активи;

ПДЗ – поточна і довгострокова заборгованість [114, с. 407].

На жаль, відсутні будь-які рекомендації щодо урахування специфіки вітчизняного ринку та особливостей галузі промисловості при використанні даної формули.

З метою прогнозування банкрутства підприємств застосовують різні системи показників. Для ухвалення рішення про неплатоспроможність (банкрутство) рекомендується використовувати систему «трьох показників» у складі коефіцієнта поточної ліквідності (*КПЛ*), коефіцієнта забезпеченості власними засобами (*КЗВЗ*) і коефіцієнта відновлення (втрати) платоспроможності (*КВП*). Структура балансу вважається незадовільною, а підприємство – банкрутом при виконанні однієї з двох умов: $КПЛ < 2$, $КЗВЗ < 0,1$ [162, с. 56].

Серед закордонних досліджень, присвячених проблемі банкрутства, найбільш відомі роботи Е. Альтмана, професора фінансів Нью-Йоркського університету. Показник потенційного банкрутства визначається за рівнянням «зет»-оцінки (*Z*):

$$Z = \frac{3,3ПОД + 1,4РП + 1,2ЧОК + 1,0ЧОР + 0,6РВА}{ЗАП}, \quad (2.20)$$

де *ПОД* – прибуток підприємства від основної діяльності;

РП – реінвестований прибуток;

ЧОК – чистий обіговий капітал;

ЧОР – чистий обсяг реалізації;

РВА – ринкова вартість всіх акцій;

ЗАП – загальна сума активів підприємства за період.

Критерії оцінки ступеня потенційного банкрутства відповідно до [114] наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Критерії оцінки за Е. Альтманом

«Зет»-оцінка			
До 1,8	1,8-2,7	2,8-2,9	Понад 3,0
Імовірність банкрутства дуже висока	Імовірність банкрутства висока	Банкрутство можливе	Низька імовірність краху

Критерій Альтмана відбиває правило спільного використання сукупності показників, однак він не враховує галузеву специфіку, внаслідок чого доцільність його застосування на практиці в силу можливої неадекватності вагових коефіцієнтів у шуканій формулі проблематична. Існують визначені

економіко-математичні моделі, які дозволяють побудувати оптимальні критерії, але практичне їхнє використання проблематичне через відсутність офіційної ретроспективної статистичної інформації з підприємств-банкрутів.

Отже, можна констатувати, що на сучасному етапі фінансовий стан підприємства виступає найважливішою характеристикою його надійності, стійкості, ділової активності. В умовах транзитивної економіки фінанси підприємства набувають першорядного значення, що визначає важливість проведення фінансового аналізу з метою оцінки поточного і перспективного фінансового стану підприємства, оцінки кількісних і якісних його змін, визначення основних тенденцій зміни. Головною метою фінансового аналізу є одержання ряду ключових показників, які характеризують ефективність фінансової, виробничо-збутової, маркетингової, інноваційної, кадрової, інвестиційної діяльності підприємства [14; 32; 91; 123; 235; 287] та ін.

Практика світового господарювання свідчить про наявність декількох десятків фінансових показників, що досить ускладнює їхнє практичне застосування. Крім цього, кожен з них сам по собі не є досить інформативним. Це актуалізує завдання інтеграції інструментів фінансового управління та визначає необхідність об'єднання фінансових показників у групи. Як свідчить проведений цілеспрямований аналіз літературних джерел, у вітчизняній і закордонній практиці спостерігається тенденція агрегування фінансових показників.

У літературі наведено опис методик комплексної оцінки фінансового стану підприємства, в основі яких – об'єднання окремих або всіх локальних фінансових показників у єдиний.

Основними недоліками цих підходів до формування комплексного показника є метод його згортки, відсутність урахування функціональної залежності між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, чітке уявлення щодо цілей синтезу – комплексного фінансового показника, що по суті є суб'єктивним і завжди нечітким поняттям.

У цих умовах доцільним є використання сучасного математичного апарата і тих нових ідей, які реалізовано в інших сферах життєдіяльності суспільства. Досить перспективним є застосування елементів і понять теорії нечітких множин до формування комплексного показника фінансової привабливості підприємства.

Вирішення даної задачі проводиться в кілька етапів.

1. Добір і формування сукупності оцінкових локальних фінансових показників (K_j).

2. Чисельна оцінка фінансових показників за рядом промислових підприємств (K_{ji}).

3. Побудова експертами функції незалежності за кожним критерієм оцінки.

4. Визначення конкретних значень функції належності за кожним критерієм оцінки.

5. Здійснення операції згортання.

6. Визначення значень показників фінансової привабливості досліджуваних підприємств.

7. Інтерпретація отриманих результатів.

За результатами бізнес-діагностики на наступному етапі необхідно провести SWOT-аналіз, оперативний діагностичний аналіз підприємства і його бізнес-середовища, що дозволяє виділити сильні і слабкі сторони підприємства, встановити можливості, надані бізнес-середовищем, виявити погрози для підприємства з боку цього середовища. З урахуванням результатів SWOT-аналізу обирається один або кілька напрямків адаптації підприємства з подальшою розробкою бізнес-плану адаптації. Дійовими напрямками функціональної адаптації підприємства є інформаційний, інноваційний, маркетинговий, кадровий, фінансовий, логістичний, виробничий. Реалізація цих напрямків здійснюється у визначеній послідовності (рис. 2.17).



Рисунок 2.17 – Схема послідовності реалізації напрямків адаптації підприємства

Інформаційний напрямок адаптації підприємства являє собою реалізацію ряду заходів щодо створення інформаційної системи підприємства (Інтранет, ВААН та ін.), що включає в себе складовою частиною МІС – маркетингову інформаційну систему і забезпечує керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття стратегічних рішень у всіх функціональних сферах діяльності.

Маркетинговий напрямок є високо пріоритетним напрямком адаптації завдяки своїй специфіці: вивчення споживачів, конкурентів, загальних умов збуту (економічних, політичних, соціально-демографічних та ін. факторів бізнес-середовища), галузі, внутрішнього середовища підприємства, прогнозування і планування збуту продукції; розробка стратегії маркетингу; формування товарної (асортимент, марка, інновації), цінової (вихідна й остаточна ціна товару по всій номенклатурі), збутової (канали збуту, маркетинг-логістика, сервіс) і комунікаційної (реклама, прямий маркетинг, паблік рилейшнз, стимулювання збуту) політик. Розробка кожного з цих напрямків підвищуватиме шанси підприємства на успіх на ринку, оскільки саме через ефективну маркетингову діяльність і здійснюється перш за все процес адаптації підприємства, тобто його структурних підрозділів і функціональних сфер діяльності.

Найважливішою задачею сучасного підприємства є задоволення зростаючих потреб споживачів, що потребує випуску нової продукції, необхідної для вирішення стратегічних задач адаптації по створенню і посиленню конкурентних позицій підприємства на старих і/або нових ринках. Необхідною умовою розробки нової продукції (НДДКР) є її найбільш повна відповідність вимогам споживачів, тобто її адаптація до попиту ринку.

Найгострішою проблемою, з якою стикається кожне підприємство-товаровиробник, є фінансове забезпечення реалізації комплексу адаптаційних заходів, які формуються у його структурних підрозділах. Неминучі значні витрати на створення, виробництво і просування нових товарів на ринок. В умовах обмежених ресурсів, у тому числі фінансових, зростає роль і значущість фінансового й інвестиційного менеджменту, оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів, використання ресурсів, діяльності структурних підрозділів, СОБ.

В умовах ринку питання управління персоналом увійшли до числа найважливіших і набули особливої значущості. У їх ефективному вирішенні зацікавлено кожне підприємство, оскільки управління трудовими ресурсами дозволяє реалізовувати комплекс питань адаптації конкретного працівника до бізнес-середовища, враховувати особистий фактор у побудові організаційно-економічної системи адаптації підприємства до умов ринку.

У процесі формування в країні ринкових відносин здійснюється поступовий перехід від адміністративно-командних методів управління кадрами до ринкових, що базуються на економічних методах. Головний ресурс сучасного підприємства – персонал, головний елемент бізнес-середовища –

діючі і потенційні споживачі його продукції. Тому важливо змінити свідомість працівників у бік ринку, споживачів. Діяльність працівників усіх структурних підрозділів має бути спрямовано на задоволення потреб споживачів, тобто маркетингом на підприємстві повинні займатися всі працівники. Через адаптацію конкретного працівника реалізовуватиметься система адаптації підприємства в цілому. Саме на це спрямовано бізнес-навчання працівників підприємства за авторською системою комп'ютерного бізнес-навчання «АСН Універсал-Маркетинг» [195, с. 219-221].

Виробництво є центральним елементом підприємства, організованим на основі раціонального поєднання у просторі і часі засобів, предметів праці та самої праці для реалізації виробничого процесу з виготовлення продукції, основні параметри якої задано маркетингом за результатами вивчення ринку. Адаптація виробництва до ринку здійснюється через адаптацію технології виробництва, організацію виробничого процесу, технічну підготовку виробництва, на основі комунікативних комерційних виробничо-господарських зв'язків. Ефективна виробнича діяльність сприяє скороченню часу адаптації підприємства до мінливого бізнес-середовища.

Функціонування підприємств у сучасних умовах формування ринкових відносин у країні, власне кажучи, являє собою перманентний процес їхньої адаптації до змін бізнес-середовища. Тим часом широке коло питань адаптації основних товаровиробників вивчено недостатньо, що підтверджується аналізом наукових публікаціях. Взаємозв'язок організаційно-економічної системи адаптації підприємства з його бізнес-діагностикою відкриває нові можливості в скороченні періоду адаптації.

Вибір напрямків адаптації відкриває можливість розробки стратегії адаптації підприємства. Аналіз літературних джерел дозволив констатувати, що існують різні підходи до класифікації та визначення стратегій підприємства, у тому числі маркетингових стратегій [8; 9; 11; 30; 33; 44; 53; 57; 87; 90; 96; 97; 116; 130; 156; 159; 174; 259; 261; 263; 285]. Введемо поняття стратегії адаптації підприємства як способу дій з досягнення цілей адаптації. При цьому суть стратегії адаптації полягає в приведенні можливостей підприємства відповідно до ситуації на ринку. Авторський варіант схеми ієрархії стратегій адаптації підприємства до мінливих умов бізнес-середовища наведено на рис. 2.18.

Корпоративна стратегія адаптації фокусується на питаннях взаємодії підприємства з факторами бізнес-середовища й інтеграції різних операцій у єдиний ефективний комплекс. Вона визначає способи взаємодії підприємства з ринком, спрямована на узгодження його потенціалу з вимогами ринку, на встановлення шляхів ефективного використання ресурсів для задоволення потреб споживачів. Моделями корпоративної стратегії, як відомо, є матриця Ансоффа (товар/ринки), матриця поширення сфер діяльності (тип стратегії), модель конкурентних переваг та реакції конкурентів М. Портера, а також стратегічна авторська модель [87; 161; 200, с. 55 – 59; 204; 241].

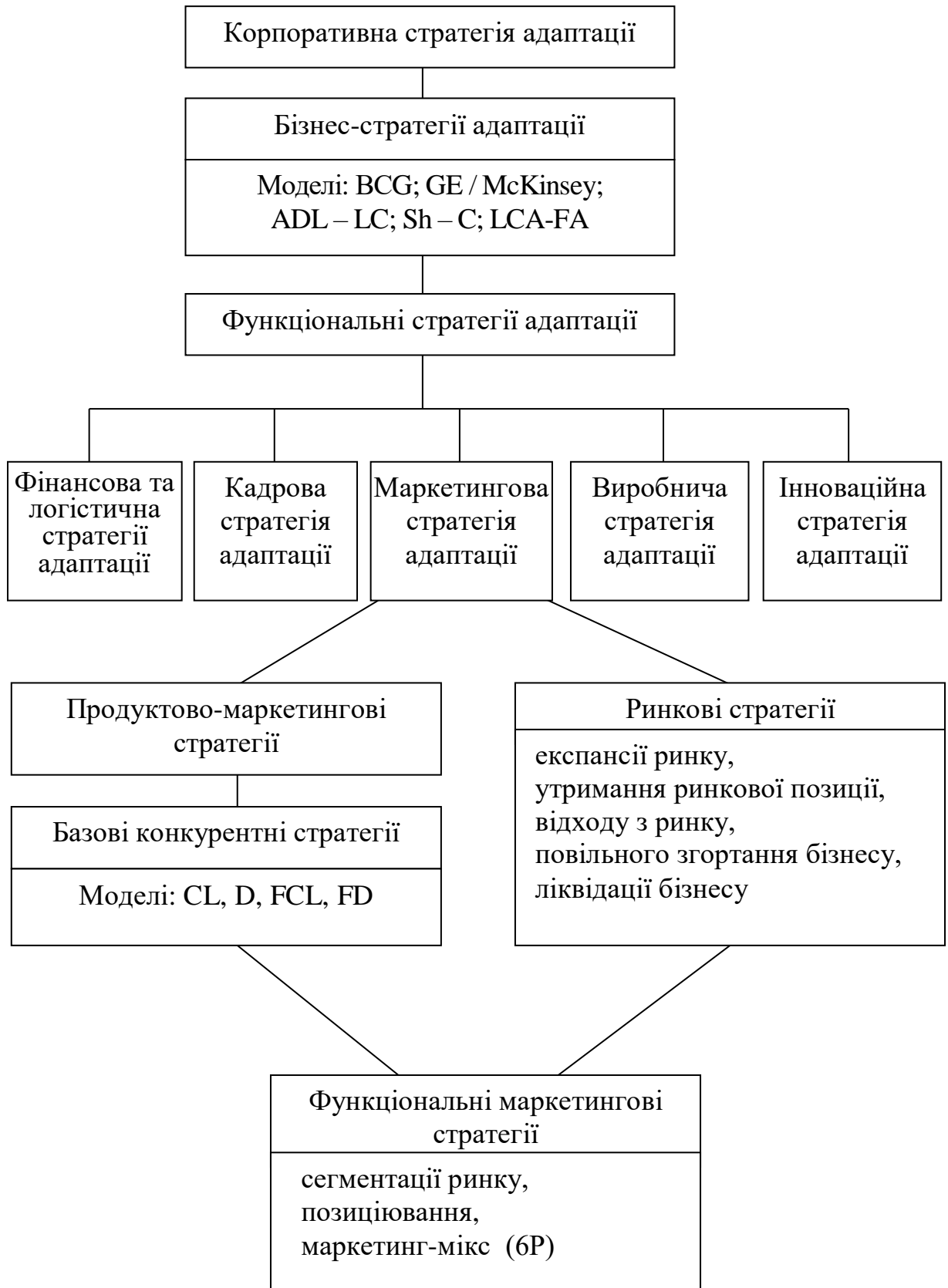


Рисунок 2.18 – Схема ієрархії стратегій адаптації підприємства

На рівні стратегічних одиниць бізнесу (комерційних підрозділів, самостійних напрямків діяльності) формуються бізнес-стратегії (конкурентні, ділові) адаптації. Основними типовими моделями системи бізнес-стратегій є:

- модель BCG (Boston Consulting Group), або матриця «зростання – ринкової частки», що являє собою відображення позиції конкретної СОБ у стратегічному просторі, заданому двома векторами: темпом зростання ринку і ринковою часткою [87, с. 120 – 123; 96, с. 52 – 53; 204, с. 98 – 100; 241, с. 79];

- удосконалена модель BCG, або нова матриця BCG задається двома векторами: ефектом «витрати/обсяг» і ефектом диференціації товарів [204, с. 107 – 108; 241, с. 80];

- модель GE/McKinsey, або матриця McKinsey задається двома векторами, що характеризують інтегральні багатофакторні оцінки привабливості ринку (галузі) і конкурентоспроможності та становища підприємства на ринку [87, с. 124 – 127; 96, с. 53 – 54; 241, с. 79];

- двофакторна модель ADL-LC, або матриця ADL задається двома векторами: конкурентною позицією СОБ і стадією життєвого циклу галузі бізнесу або конкретного ринку відповідного товару;

- матриця Shell Camels – напрямків політики задається двома векторами: конкурентоспроможністю СОБ та інтегральною оцінкою перспектив розвитку сфери бізнесу [96, с. 54 – 55];

- авторська двофакторна модель LCA-FA – задається двома векторами: конкурентоспроможністю СОБ, підприємства та їхньою фінансовою привабливістю.

Для українських промислових підприємств найбільш традиційним підходом до формування портфеля стратегій СОБ, як спеціалізованих видів діяльності, є функціональний підхід. Функціональні стратегії адаптації включають виробничу, логістичну, фінансову, кадрову, інноваційну, в тому числі інвестиційну і маркетингову стратегії. Усі функціональні стратегії адаптації являють собою довгострокові програми конкретних дій з пристосування: виробничих потужностей, технологій, можливостей кооперації, системи логістики, обсягів виробництва, якості, сервісу та інших найважливіших характеристик продукції, виробничої інфраструктури до мінливого бізнес-середовища (виробнича та логістична стратегії адаптації); фінансових ресурсів, що формуються з різних джерел і забезпечують стійке фінансове становище підприємства у період адаптації (фінансова стратегія адаптації); персоналу підприємства до нових технологій, нової системи управління, оплати праці, взаємин у колективі (стратегія управління персоналом, або кадрова стратегія); науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок підприємства до тенденцій розвитку галузі та прогнозованого ринкового попиту (інноваційна стратегія адаптації); комплексу маркетингу до вимог цільових ринків (маркетингова стратегія адаптації).

Серед усіх вказаних функціональних стратегій маркетингова стратегія адаптації є провідною, тому що саме вона задає напрямок розробок інших

стратегій і визначає програму конкретних дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства. Маркетингова стратегія адаптації вміщує групи стратегій стосовно продукту – продуктово-маркетингові стратегії та відносно ринку – ринкові стратегії [96, с. 57]. Продуктово-маркетингова стратегія являє собою ключову стратегію адаптації підприємства в період його виживання, спокійного функціонування, економічного зростання, значного успіху. До базових продуктово-маркетингових конкурентних стратегій відносяться: CL – Cost Leader chip strategy – стратегія лідерства за витратами; D – Differentiation strategy – стратегія диференціації; FCL – Focus Cost Leader chip strategy – стратегія фокусованого лідерства за витратами; FD – Focus Differentiation strategy – стратегія фокусованої диференціації.

Під час розробки і реалізації стратегій відносно продукту рекомендується за кожною номенклатурною позицією програми випуску продукції підприємства встановити базову конкурентну стратегію стосовно конкретного сегмента ринку. При виборі загальної маркетингової стратегії адаптації керівництво підприємства стратегії відносно продукту доповнюють стратегіями стосовно ринку, до яких відносяться: стратегія експансії, стратегія розширення збуту на ринку; стратегія ліквідації бізнесу; стратегія поступового згортання операцій; стратегія підтримки рівня збуту.

Виходячи з провідних функцій маркетингу, основними функціональними маркетинговими стратегіями адаптації є стратегії сегментації, позиціонування, маркетинг-мікс, які спрямовані на виявлення цільових ринків підприємства і створення адекватних їхнім характеристикам комплексів маркетингу. Стратегія сегментації дає можливість виділити специфічні сегменти – групи потенційних споживачів та ідентифікувати ключові фактори успіху. Стратегія позиціонування дозволяє визначити позицію товару/підприємства в уявленні потенційних споживачів порівняно з конкурентами. Стратегія маркетинг-мікс спрямована на формування комплексу адаптаційних маркетингових заходів підприємства і досягнення цілей адаптації на основі синергетичного ефекту. До них відносяться: продуктові стратегії, що забезпечують адаптацію асортименту, основних характеристик продукції до вимог споживачів цільового ринку; цінові стратегії, які спрямовано на пристосування цінових параметрів товарів до вимог і можливостей цільових ринків; збутові стратегії, що сприяють адаптації каналів розподілу підприємства до умов бізнес-середовища; стратегії просування, які забезпечують адаптацію комунікаційних засобів впливу на ринок; політичні стратегії, які спрямовано на адаптацію політичних подій (наприклад, лобювання законів); стратегії, що формують суспільну думку і сприяють її адаптації до продукції підприємства.

Детальне опрацювання можливих напрямків і способів адаптації підприємства знаходить своє відображення в бізнес-плані адаптації, структуру й опис якого наведено нижче. У маркетинговому розділі бізнес-плану міститься опис обраної стратегії адаптації, тісно взаємозалежної з фінансовими (розділ

«Фінансовий план»), кадровими і виробничими ресурсами («Виробничий план» та «Організаційний план») підприємства.

На передостанньому етапі реалізації авторського алгоритму (рис. 2.16) передбачається проведення контролю та, за необхідності, коректування обраної стратегії адаптації підприємства. Завершальним етапом процесу адаптації є проведення процедури оцінки якості функціонування організаційно-економічної системи адаптації підприємства.

У сучасних умовах господарювання для посилення конкурентних позицій підприємств на ринках збуту, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції за рахунок задоволення потреб споживачів в умовах диверсифікованості їхніх смаків і потреб, дуже важливим і актуальним для підприємств на сьогоднішній день є вирішення проблеми удосконалювання маркетингової діяльності, використання новітніх маркетингових технологій, інструментарію маркетингу, розвитку його дослідницької функції, що дозволяє передбачати варіанти відповідної реакції підприємства на зміни бізнес-середовища, розробки і застосування інтегрованих маркетингових комунікацій. Реалізація на практиці комплексу адаптаційних маркетингових заходів забезпечить промисловим підприємствам підвищення рівня ділової активності, зростання темпів розширення ринків, збільшення ринкової частки, стабільність фінансового становища.

РОЗДІЛ 3 АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Актуальні проблеми розвитку маркетингу в Україні

Головною метою більшості українських підприємств, як свідчить аналіз, зараз стає завоювання вітчизняного ринку й утримання своєї ринкової частки. Тому з розвитком в Україні ринкових відносин відбувається переорієнтація діяльності вітчизняних підприємств на використання концепції маркетингу як філософії бізнесу.

За своїм економічним змістом маркетинг, як реально існуюча форма конкурентної боротьби підприємства за ринки збуту, характеризується як комплексна організація його виробничо-збутової діяльності, спрямована на забезпечення оптимальної реалізації продукції, на безперервний рух товару від виробника до споживача з метою максимізації прибутку [96, с. 10]. Заслугує на увагу таке визначення маркетингу, наведене в [193, с. 302] і адаптоване автором: «Маркетинг – это комплекс мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос для активизации сбыта производимой фирмой продукции (услуг) с целью оптимизации процесса использования всех ресурсов и достижения заданной экономической цели». Принциповою зміною трактування цілі маркетингу є досягнення економічної вигоди у вигляді норми прибутку замість його обсягу, що є найбільш загальним, реалістичним і широко використовуваним вимірником ефективності бізнесу. Тут авторська позиція збігається з думкою П. Друккера, який стверджує, що як головну мету компанії слід розглядати саме її виживання як наслідок процесу адаптації. Він вважає, що «максимізація прибутку являється ошибочной концепцией, будь то прибыль краткосрочная или долгосрочная» [8, с. 75].

Стосовно ринку маркетинг має двосторонню структуру, тобто маркетинг, здійснюваний продавцями (товаровиробниками), і маркетинг, здійснюваний покупцями. У літературі основна увага приділяється маркетингу, здійснюваному продавцями, і, як наслідок, таблиці маркетингу, сфокусованій тільки на чотири елементи системи комплексу «маркетинг-мікс», а саме товар, ціна, збут, просування.

Нині маркетинг зазнає досить конструктивних змін, а концепція маркетингу одержує свій подальший розвиток. Якщо на початку 90-х років концепція маркетингу визначалася як «ориентированная на потребителя, интегрированная целевая философия предприятия» або «ориентация на потребности и нужды клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской неудовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации» [88, с. 64], то наприкінці сторіччя гостро відчувалася необхідність появи нової широкої концепції маркетингу. Ф. Котлер запропонував нове формулювання

концепції маркетингу. Виходячи з постулату, що маркетинг є соціальним і управлінським процесом, спрямованим на задоволення нестатків і потреб як індивідів, так і груп за допомогою створення пропозиції й обміну на ринку товарів, що мають цінність, концепція соціально-відповідального маркетингу проголошує задачею організації встановлення нестатків, потреб та інтересів цільових ринків і задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів способами при збереженні або зміцненні благополуччя споживача і суспільства в цілому [там же, с. 69-70].

Аналіз літературних джерел дозволив вважати, що в залежності від виду і сфери діяльності, часу й місця дії, типу і ступеня розвитку ринку та маркетингу, способу впливу і вимог споживачів, геополітичних границь діяльності, розрізняють такі види (типи і форми) маркетингу: стратегічний і тактичний; внутрішній і зовнішній, тобто міжнародний, у тому числі експортний, імпортний, зовнішньоекономічний, транснаціональний, мультирегіональний, глобальний, агрегований, концентрований, спеціалізований; товарно-диференційований; недиференційований; споживчий та індустріальний; промисловий і соціальний; банківській і фінансовий; транспортний; інноваційний і науково-технічний; ціновий і базовий; взаємний, самостійний, прямий; активний і пасивний; масовий і новаторський; відповідальний і спробний; управлінський та адміністративний; розподільний і функціональний; творчий і соціально-відповідальний; партнерський і приурочений; електронний, телевізійний, кібернетичний; реактивний і проактивний; соціально-етичний і суспільний; «зелений» і сучасний; торговельний і некомерційний; бізнес-маркетинг, максімаркетинг, маркетинг-мікс; мережний та онлайнний; державний, багаторівневий; професійний; ефективний; інформаційний та інтегрований; конверсійний і стимулюючий; що розвивається, підтримуючий і протидіючий; ремаркетинг, демаркетинг і синхромаркетинг. Крім цього розрізняють маркетинг споживчих товарів, засобів виробництва, послуг, об'єктів капітального будівництва, місць, ідей, окремих осіб, організацій, відносин, сегментів, взаємодії, баз даних, тотальної якості, роздрібною торгівлі, впровадження [11; 30; 38; 39; 61; 68; 86 – 88; 96; 114; 116; 132; 138; 149; 163; 164; 204; 271; 285].

Наведене узагальнення різноманіття видів маркетингу вказує на складність процесу організації маркетингової діяльності та управління маркетингом. У літературі не склалося чіткого визначення маркетингової діяльності. Авторське визначення маркетингової діяльності на підприємстві таке – це вид підприємницької діяльності, спрямованої на формування високого рівня поведінкової культури для максимального задоволення потреб споживачів і досягнення заданої економічної і/або соціальної мети. Маркетингова діяльність охоплює: сфери ринку (грошово-фінансова, товарна, трудова), типи ринку (внутрішній, зовнішній), види ринку (світовий, міжнародний, національний, регіональний, місцевий, міський, сільський), типи споживачів (кінцеві

споживачі, проміжні продавці-посередники, підприємства-споживачі), сектори підприємництва (промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт, зв'язок, торгівля, банки, побутові послуги, комунальне господарство, страхування, освіта, культура, спорт, охорона здоров'я), види товарів (матеріальні блага, послуги, ідеї, організації, окремі особи), види діяльності (комерційна, некомерційна).

Маркетингова діяльність являє собою, власне кажучи, комплекс заходів, що ставлять метою моніторинг ринку (постійне спостереження, вивчення, аналіз), дослідження ринку (спосіб одержання унікальної первинної інформації для вирішення виниклої проблеми), вивчення, аналіз діяльності підприємства (внутрішньофірмовий аналіз), розробку та реалізацію стратегії і тактики маркетингу. Етапи і види маркетингової діяльності представлено на рис. 3.1 (авторська розробка з урахуванням [96]). Маркетингова діяльність спрямована на приведення можливостей підприємства, усіх його ресурсів у відповідність з вимогами і можливостями ринку для досягнення стратегічних цілей товаровиробника.

В міру розвитку ринкових відносин змінюється структура пріоритетів маркетингової діяльності. Керівництво підприємств поступово приходять до усвідомлення того, що:

- в умовах ринку управляти підприємством на основі колишніх принципів явно не можливо;
- необхідно використовувати інші, ринкові прийоми та методи управління підприємством;
- маркетинг є методологією ринкової діяльності сучасних товаровиробників.

Однак, як показує практика, лише деякі підприємства і фірми до кінця 90-х років були орієнтовані на маркетинг або грамотно застосовували у своїй повсякденній діяльності маркетинговий інструментарій. Такий висновок було зроблено в результаті аналізу реалізації у м. Харкові американського проекту MAP (програми навчання маркетингу представників малого і середнього бізнесу понад 2000 підприємств різної галузевої належності).

Програмою MAP було передбачено реалізацію даного проекту у три етапи. Перший етап – введення в маркетинг; другий етап – галузеві тренінги за напрямками: організація відділу маркетингу, розробка маркетингової стратегії, маркетингові дослідження, політика ціноутворення, просування товару, реклама і зв'язки з громадськістю, план маркетингу, менеджмент продажів, маркетинг експортної діяльності; третій етап – оцінка маркетингової діяльності підприємств за напрямками: профіль підприємства, аналіз організації відділу маркетингу, дослідження ринків збуту, характеристика

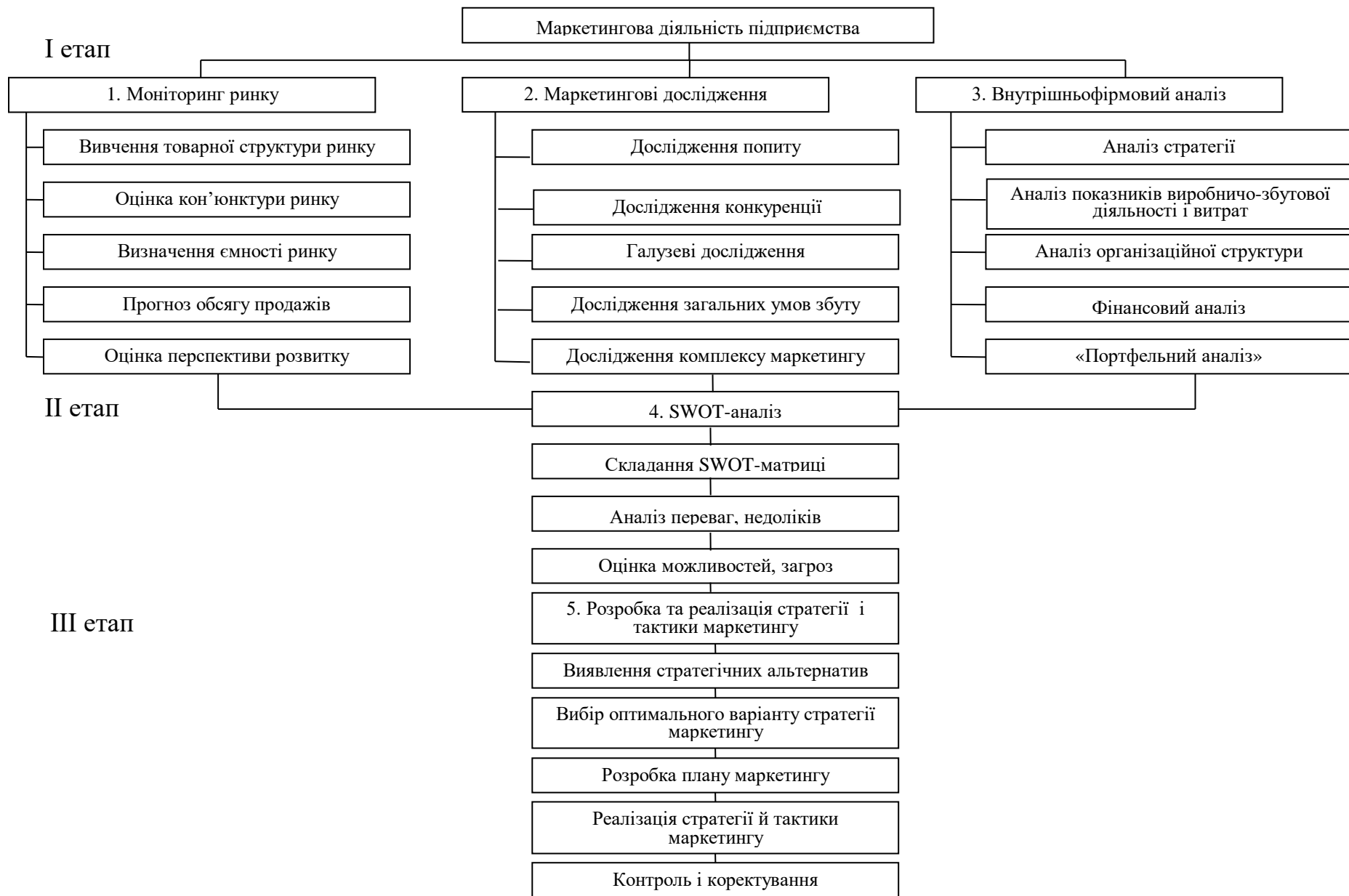


Рисунок 3.1 – Етапи і види маркетингової діяльності на підприємстві

продукції, аналіз конкурентів, дистрибуція, просування, аналіз фінансових показників. За результатами проведеного маркетингового аудиту по кожному підприємству було складено резюме, яке мало за мету привернення уваги потенційних інвесторів для фінансування заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. Звіт із маркетингового аудиту містив таку інформацію: місія підприємства; стратегічна мета; результати SWOT-аналізу; аналіз організаційної структури управління маркетингом; характеристика ключового персоналу і маркетингової інформаційної системи; опис виробленої продукції за видами з розрахунком ринкової частки; характеристика етапу життєвого циклу товару, сезонності; опис ринків збуту з розрахунком місткості ринку і ринкової частки підприємства за кожним ринком; фінансове становище; дистрибуція і маркетингова логістика; реклама і просування продукції; бюджет маркетингу; потреба підприємства в навчанні персоналу маркетингу. Отримана інформація дала можливість розробити обґрунтовані рекомендації для кожного підприємства, аналіз яких дозволив узагальнити властиві вітчизняним товаровиробникам недоліки у сфері організації та управління маркетингом і накреслити шляхи їх подолання. Безпосередня участь автора в ролі провідного тренера-модератора дозволила виявити найбільш суттєві недоліки, властиві підприємствам, а саме: недосконалість організаційної структури управління маркетингом, неефективна система «маркетинг-мікс», волонтаристичний підхід до формування бюджету маркетингу, відсутність фірмового стилю, недостатньо високий рівень кваліфікації маркетологів, відсутність плану проведення маркетингових досліджень, низький рівень інформаційно-технічного забезпечення діяльності маркетологів. Проведеними дослідженнями була доведена важливість маркетингу в сучасних процесах адаптації підприємств; встановлено, що саме неефективний маркетинг найбільшою мірою впливає на зниження ринкової частки вітчизняних товаровиробників, ослаблює їхні конкурентні переваги на ринках збуту, не сприяє прискоренню адаптації до нестабільності бізнес-середовища. Визначено, що становлення і розвиток маркетингу на українських підприємствах залежить від таких факторів: умови формування ринку в Україні, що визначає характер бізнес-середовища підприємств; менталітет українського споживача; специфіка ділових відносин; особливості трансформації власності; усвідомлення керівниками підприємств необхідності переорієнтації виробничо-господарчої діяльності товаровиробників на концепцію маркетингу і, як наслідок, необхідності підвищення рівня компетентності маркетологів і самих керівників вітчизняних підприємств.

Розглянемо прояви цих факторів. За короткий термін (понад 15 років) Україна перейшла від кризового становища на початку 90-х років минулого століття до етапу сталого відродження економіки, забезпечивши, за оцінками експертів, найбільш стабільну макроекономічну стабілізацію не тільки на пострадянському просторі, але й серед країн із перехідною економікою (табл.

Б.1 – Б.14).

Що ж характеризує економічне становище в сьогоднішній у недалекому майбутньому? На думку учених, це такі фактори: глобалізація й інформатизація, нові технології та приватизація, новий споживач і нові форми конкурентної боротьби, кіберпростір і кібермаркетинг, віртуальність бізнесу й інтегровані маркетингові комунікації [86, с. 9]. Фахівці вважають, що маркетинг має бути спрямовано на урахування змін, які відбуваються у бізнес-середовищі товаровиробників. Обов'язковою вимогою управлінського маркетингу є необхідність вчитися приймати обґрунтовані рішення в умовах постійних змін, використовуючи для цих цілей сучасні новітні маркетингові технології.

Особливості маркетингової діяльності в Україні багато в чому визначаються поведінкою вітчизняного споживача, його менталітетом, який не вкладається в загальноприйнятту маркетингову типологію і вимагає додаткового вивчення. Проведені дослідження з виявлення поведінки, наприклад, російського споживача дозволили виділити п'ять його психологічних типів: купці, козаки, студенти, бізнесмени, російська душа [204, с. 14], для кожного з яких характерна своя модель прийняття рішення щодо придбання товару. Можливо, це характерно і для українських споживачів. Але цілком очевидно, що мислення вітчизняного споживача «нестандартне» стосовно західних споживачів. Крім цього, у зв'язку з поліпшенням інформаційної бази під значним впливом досягнень у системах телекомунікації й обробки інформації, споживач стає більш обізнаним про властивості товару, свої права, обов'язки продавців і, як наслідок, висуває більш високі вимоги до забезпечення споживчої цінності товару, його якості, надійності, довговічності й інших споживчих властивостей, способів його продажу (торгівля зі складів, телевізійні торговельні канали й ін.) і доставки, підкріплення реального товару додатковими послугами (продаж у кредит, перед- і післяпродажне обслуговування, безкоштовна доставка та ін.).

Перехід до ринкових відносин передбачає вирішення комплексу питань, одним із яких є проблема трансформації відносин власності. Трансформація системи відносин власності безпосередньо пов'язана з процесами економічного зросту в країні. В економіці існують складні механізми трансформації форм власності, у яких беруть участь держава, банки, фінансові компанії, міжнародні інститути та ін. Характерною тенденцією економічного зросту в Україні за останнє десятиріччя стали процеси трансформації власності на основі приватизації та залучення співробітників до управління власністю [146, с.36].

Пік активності процесу трансформації власності в країні припав на 1995 – 1996 р., потім його темпи почали знижуватися, і в 1999 р. кількість об'єктів, що змінили форму власності, стало майже таким, як на початку процесу реформування власності. За станом на початок 2003 р. кількість об'єктів, що змінили форму власності в країні з початку процесу реформування власності, дорівнює 83953 одиниць [210, с. 599]. За період 1992 – 2002 рр. у Харківській

області 4555 об'єктів було приватизовано, у тому числі державної форми власності – 1221, комунальної – 3334 [238, с. 337]. Розподіл приватизованих об'єктів Державного реєстру за формами власності наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Кількість об'єктів Державного реєстру [238, с. 334]

Форма власності	2000 р.	2001 р.	2002 р.	Зміна 2002/2000
Державна	2432	2514	2446	1,006
Комунальна	3569	3608	3699	1,036
Приватна	15590	15984	16436	1,054
Коллективна	35417	36951	38146	1,077
Міжнародних організацій і юридичних осіб інших держав	227	234	243	1,070
Разом	57244	59291	60970	1,065

Реалізація на практиці заходів щодо приватизації змушує підприємства швидко орієнтуватися на маркетинг, реструктурувати і переосмислювати застосування принципів маркетингу у функціональному плані, приймати орієнтовану на споживача філософію бізнесу. Як показує вітчизняний досвід, у розвитку маркетингу на підприємствах-товаровиробниках можна виділити такі етапи: 1) маркетинг – одна з функцій збуту; 2) маркетинг – рівноправна функція підприємства; 3) маркетинг – найважливіша функція; 4) маркетинг – головна функція підприємства; 5) маркетинг – інтегруюча функція сучасного процвітаючого підприємства, що характерно для провідних підприємств: ЗАТ «Група НОРД», АТЗТ «Харківська бісквітна фабрика», Новокраматорський машинобудівний завод та ін. На вітчизняних підприємствах йде процес поступового переходу від сприйняття маркетингу як чисто збутової функції до маркетингу, як сучасної концепції управління, орієнтованої на споживача і прибуток, що вимагає переоцінки пріоритетів маркетингової діяльності підприємств (табл. 3.2).

Перед практикою маркетингу наприкінці 90-х років виникли певні специфічні складності, до яких можна віднести такі: інтернаціоналізацію підприємств в умовах появи єдиного європейського ринку, реструктурування маркетингової діяльності з метою успішної міжнародної конкуренції; низький рівень ринкового попиту внаслідок насичення ринку і спаду ділової активності

Таблиця 3.2 – Характеристика пріоритетних напрямків маркетингової діяльності підприємства (авторська розробка)

Рівень пріоритету	Напрямок діяльності	Результат діяльності
Перший	Інформаційний – одержання маркетингової інформації про попит, конкурентів, кон’юнктуру ринку, загальні умови збуту, постачальників, споживачів, посередників	Розробка МІС – маркетингової інформаційної системи, СМІ – системи маркетингової інформації, СССІ – системи сканування стратегічної інформації
Другий	Конкурентний – посилення конкурентних позицій підприємств, оцінка сильних і слабких сторін їх діяльності, аналіз та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства, «портфельний» аналіз	Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, товару, оцінка ефективності служби маркетингу, праці маркетологів; проведення аудиту, SNW- і SWOT-аналізу; застосування методів і моделей Ансоффа, Портера, БКГ, Мак-Кінсі
Третій	Стратегічний – організація перспективної маркетингової діяльності підприємства, стратегічне планування маркетингу, сегментація ринку і позиціонування, ефективність і якість маркетингу	Розробка АРМ–маркетолога, експертної системи маркетингу; проведення SLEPT- і REPT-аналізу; формування системи «6Р – 6С»; використання Інтернету як джерела інформації
Четвертий	Інтеграційний – розробка інтегрованих маркетингових комунікацій, розширених баз даних клієнтів; використання кібернетичних інструментів маркетингу, клієнторизація	Створення віртуальних і оболонкових фірм; формування кібермаркетингу, системи довічного обслуговування клієнтів підприємства; використання онлайн-маркетингу й Інтернету як нових форм ведення бізнесу

в багатьох секторах економіки; перехід від однопродуктового бізнесу до багатопродуктового, що вимагає встановлення довгострокових взаємин зі споживачами для більш повного задоволення їхніх запитів; конкуренцію за

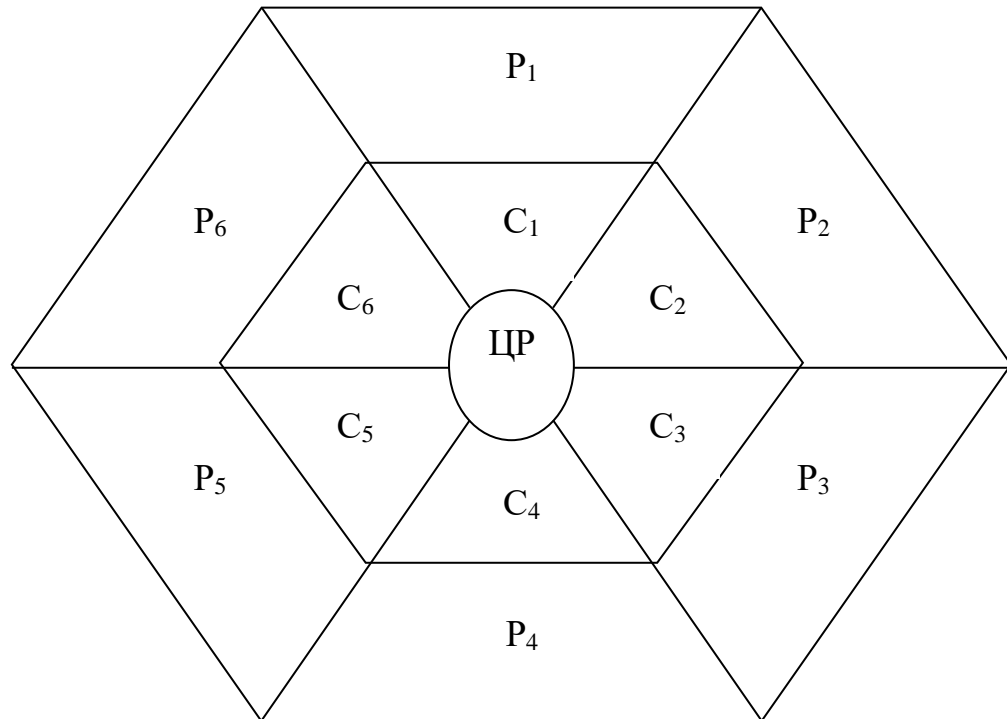
часом, яка стала важливою складовою конкурентної переваги; ускладнення і посилення компетенції споживачів, клієнторизацію як основний метод удосконалювання виробленої фірмою продукції.

У роботі [87, с. 81] зазначено, що, на думку Р. Коха, «клієнторизація» – термін, визначений Т. Пітерсом. Він означає випуск компанією продукту, який клієнт може самостійно адаптувати до своїх нестатків. Зміст терміна «клієнторизований» визначається як максимальна сприйнятливність фірми до потреб клієнтів і здатність постійно залучати нових споживачів, що потребує встановлення найтісніших контактів зі споживачами, надання їм необхідної інформації. По суті – це реформа системи оплати праці на фірмі, спрямована на заохочення персоналу в залежності від ступеня задоволення покупця. Означені проблеми примушують підприємства «реструктурировать и пересмотреть применение принципов маркетинга в функциональном разрезе, а также искать пути применения маркетинга как философии бизнеса» [111, с. 21].

За оцінками фахівців, у найближчому майбутньому маркетинг конструктивно змінюватиметься в силу трансформації бізнес-середовища (поява кіберпростору), зміни поведінки споживачів, перегляду їхніх уявлень про ціннісну значущість товару, появи нових видів бізнесу, оболонкових підприємств, посилення конкурентної боротьби за електронні канали розподілу товарів/послуг, зміни технології обслуговування клієнтів.

Слід зазначити, що не всі складові інструментарію маркетингу системи «4P» у вітчизняній практиці використовуються досить широко й кваліфіковано. Найчастіше інструментом управління попитом є ціна, варіювання якою забезпечує негайний ефект (за умови цінової еластичності). Однак ціна, як фактор привернення уваги потенційних споживачів до товару, у багатьох країнах зміщається на 3-4 місце, поступаючись таким факторам, як просування (реклама і стимулювання збуту) – США, канали розподілу – Європа, інновації в продуктивній політиці – Японія. Нині комплекс маркетингу – це не просто система «4P» у складі: P₁ – product, P₂ – price, P₃ – place, P₄ – promotion. Це сукупність дій, що маркетологи розглядають як набір маркетингових інструментів, який допомагає їм здійснювати планування маркетингу. Ф. Котлер вважає, що систему «4P» слід доповнити елементами P₅ – politics (політика) і P₆ – public opinion (громадська думка), значення яких постійно зростає у світовому маркетингу [86, с. 120]. На зміну комплексу маркетингу в складі «4P» приходять комплекс, що складається з шести елементів – «6P». Однак необхідно зауважити, що концепція «6P» ґрунтується на ставленні продавця до ринку. При цьому не враховується можливість розбіжності відносин продавця і покупця до ринкової пропозиції. Автор вважає за доцільне доповнити систему «4C», запропоновану Ф. Котлером: C₁ – customer value, C₂ – cost to the customer, C₃ – convenience, C₄ – communication [там же, с. 121], двома елементами: C₅ – customer's product convenience, C₆ – contention. На рис. 3.2

наведено запропонований комплекс маркетингу в складі «БР», що базується на системі «БС» і сфокусований на цільовий ринок підприємства-товаровиробника.



Прийняті позначення: С₁ – корисність для споживача, С₂ – цінність, С₃ – доступність, С₄ – інформованість, С₅ – зручність для споживача (адаптованість до потреб споживача), С₆ – задоволеність, Р₁ – товар, Р₂ – ціна, Р₃ – збут, Р₄ – просування, Р₅ – політика, Р₆ – суспільна думка, ЦР – цільовий ринок

Рисунок 3.2 – Пропонований варіант удосконаленого інтегрованого комплексу маркетингу підприємства

Останнім часом спостерігається тенденція удосконалювання традиційного комплексу маркетингу за напрямками: Р₁ – збільшення інструментальної та емоційної цінності товару; Р₂ – посилення психологічного аспекту маркетингового ціноутворення; Р₃ – розвиток прямого маркетингу, прямих форм продажу товарів, у тому числі й через Інтернет; Р₄ – формування інтегрованих маркетингових комунікацій [там же, с.8].

Маркетинг в Україні динамічно розвивається. Фахівці єдині в думці, що успіху на ринку досягатимуть тільки ті підприємства, які зуміють швидко й

ефективно розвивати свій маркетинг і ринок, орієнтуючись на споживача, на задоволення їхніх потреб.

На рис. 3.3 представлено матрицю нової ринкової орієнтації підприємства, що відбиває співвідношення між рівнем розвитку філософії бізнес-маркетингу та рівнем маркетингових навичок працівників.

		Рівень розвитку маркетингової філософії	
		високий	низький
Рівень маркетингових навичок працівників	високий	1	2
	низький	3	4

Рисунок 3.3 – Нова ринкова орієнтація підприємства

Позиція 1 – сучасне процвітаюче підприємство, якому властиві високі маркетингові здібності й сильна орієнтація на споживача; позиція 2 – використання тактики маркетингу; позиція 3 – усвідомлення необхідності орієнтації на споживача й необхідності вчитися цьому; позиція 4 – слабка орієнтація на ринок, низький рівень маркетингових навичок працівників.

Проведений автором аналіз діяльності 189 підприємств-товаровиробників м. Харкова показав, що деякі фірми займають позицію 1, частіше – 2 і 3 і, на жаль, існують фірми в позиції 4 – найнесприятливішій позиції.

Для досягнення орієнтації на споживача необхідно: управляти цим процесом, озброювати працівників необхідними маркетинговими навичками, прищеплювати їм потрібні функціональні уміння по задоволенню потреб споживачів, забезпечувати гнучкість підприємства, його організаційної структури управління, що виявляється в здатності і готовності приймати ринкові зміни. «Скорость изменений так велика, что приспособиться к ним становится сейчас существенным преимуществом в конкурентной борьбе» [86, с. 19].

Керівники підприємств починають усвідомлювати, що зараз найголовнішим у діяльності стають швидка їхня адаптація до виникаючих змін навколишнього середовища та рух уперед. Необхідною, але недостатньою умовою реалізації процесу адаптації, є навчання персоналу служби маркетингу, забезпечення перманентності цього процесу. Здатність пристосуватися, адаптуватися до змін передбачає уміння учитися. Керівництво є двигуном змін

на підприємстві; саме воно має відображати прихильність маркетингової філософії, нову маркетингову орієнтацію (нові методи роботи з ринком), що веде до процвітання підприємства, зміцнення його конкурентного положення на ринках збуту. Основними складовими орієнтації на маркетинг відповідно до [86; 87; 111] є: розвиток і удосконалювання організації з урахуванням досвіду і досягнень конкурентів; співробітництво з іншими фірмами; скорочення технологічного циклу за рахунок покупки ПКВ (скорочення внутрішнього виробництва); вирішення виникаючих проблем за допомогою цільових груп; концентрація зусиль як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках; зосередження уваги на споживачах і ринку; виробництво не типових, а адаптованих товарів і/або товарів за індивідуальними замовленнями; вміле застосування методів цінового маркетингу, звертання особливої уваги на вартість товару; розширення практики застосування не масового, а цільового концентрованого маркетингу; пошук нових можливостей, що забезпечують конкурентні переваги на ринках збуту; прискорення появи нових товарів і скорочення їхнього виробничого циклу; використання тих переваг, які забезпечує таргетинг (цільовий маркетинг); оптимізація виробничих запасів; багатовекторне управління (управління зверху, знизу і по горизонталі); розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій.

Результати проведених досліджень свідчать, що в країні досить динамічно йде еволюційний процес поступового переходу від осмислення маркетингу як чисто збутової діяльності до маркетингу як сучасної управлінської концепції. Паралельно трансформується і сам маркетинг під впливом об'єктивних факторів, пов'язаних зі зміною поведінки споживачів, способів і засобів задоволення їхніх потреб, технології покупок і продажів, появою кібернетичного простору. Усвідомлення значущості й важливості ролі маркетингу на підприємстві, впровадження на практиці сучасного інструментарію маркетингу, розробка конкретних заходів щодо напрямків адаптації, окреслених у даному дослідженні, дозволяє підприємствам ефективно вирішувати задачі забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку та конкурентних переваг, підвищення рівня конкурентоспроможності вироблених товарів/послуг та підприємства, що в цілому сприятиме зростанню конкурентоспроможності країни в майбутньому.

3.2 Аналіз резервів адаптації підприємств на основі маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження є інструментом одержання унікальної інформації. Маркетингові дослідження, за Ф. Котлером, – це «систематическая подготовка и проведение различных наблюдений, анализ полученных данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед компанией» [87, с. 173]. Маркетингові

дослідження по суті являють собою функцію, що зв'язує через інформацію маркетологів із елементами бізнес-середовища. Проведення маркетингових досліджень – найважливіша складова частина маркетингової діяльності підприємств, які орієнтують свою діяльність на ринок.

Досвід ринкової діяльності вітчизняних підприємств-товаровиробників показує, що робота на зовнішніх і внутрішніх ринках «наосліп», без проведення маркетингових досліджень, неможлива. Тому, виходячи з основних принципів проведення маркетингових досліджень (системність, комплексність, економічність, оперативність, старанність, об'єктивність, точність), окреслюється комплекс ринкових проблем, які вимагають свого вирішення, формулюються цілі, визначаються структура й послідовність процесу проведення цих досліджень, тобто складається план маркетингових досліджень, розробляється робочий інструментарій. Отримана інформація аналізується і використовується для вирішення гострих і нагальних проблем підприємства.

Метою маркетингових досліджень є зниження рівня ризику прийняття помилкових рішень за всіма аспектами маркетингової діяльності. Відомий зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що найчастіше основними напрямками досліджень у сфері маркетингової діяльності є: рекламна діяльність та оцінка її економічної і комунікативної ефективності; комерційна діяльність та її економічний аналіз; комплекс маркетингу й оцінка конкурентоспроможності товару; корпоративна відповідальність; ринок і його характеристики.

У розвиток загальновідомих напрямків маркетингових досліджень автор поставив мету дослідити резерви адаптації підприємств до змінних умов навколишнього бізнес-середовища. Чим складніше і динамічніше це середовище, тим більш гнучкий і адаптивний характер має носити ринкова й господарська діяльність підприємств-товаровиробників. На рис. 3.4 зображено схему взаємозв'язків між підприємством та його бізнес-середовищем, яке складається з контрольованих і неконтрольованих підприємством факторів [68, с. 37].

Американський економіст Т. Левіт виражає переконаність у тому, що успіх підприємства залежить не стільки від його товарів або проведених досліджень, скільки від орієнтації на споживача. Тому можна стверджувати, що найбільшу значимість для вітчизняних підприємств мають рішення, прийняті вищим керівництвом щодо визначених цілей діяльності для підвищення результативності роботи підприємств, зростання рівня конкурентоспроможності в умовах орієнтації на маркетинг. З цією метою протягом чотирьох років автором було проведено багатоцільове маркетингове дослідження ряду промислових підприємств м. Харкова, основні результати якого наведено в роботі [199, с. 107 – 118]. Опис характеристик процедури проведення маркетингових досліджень наведено в табл. 3.3.

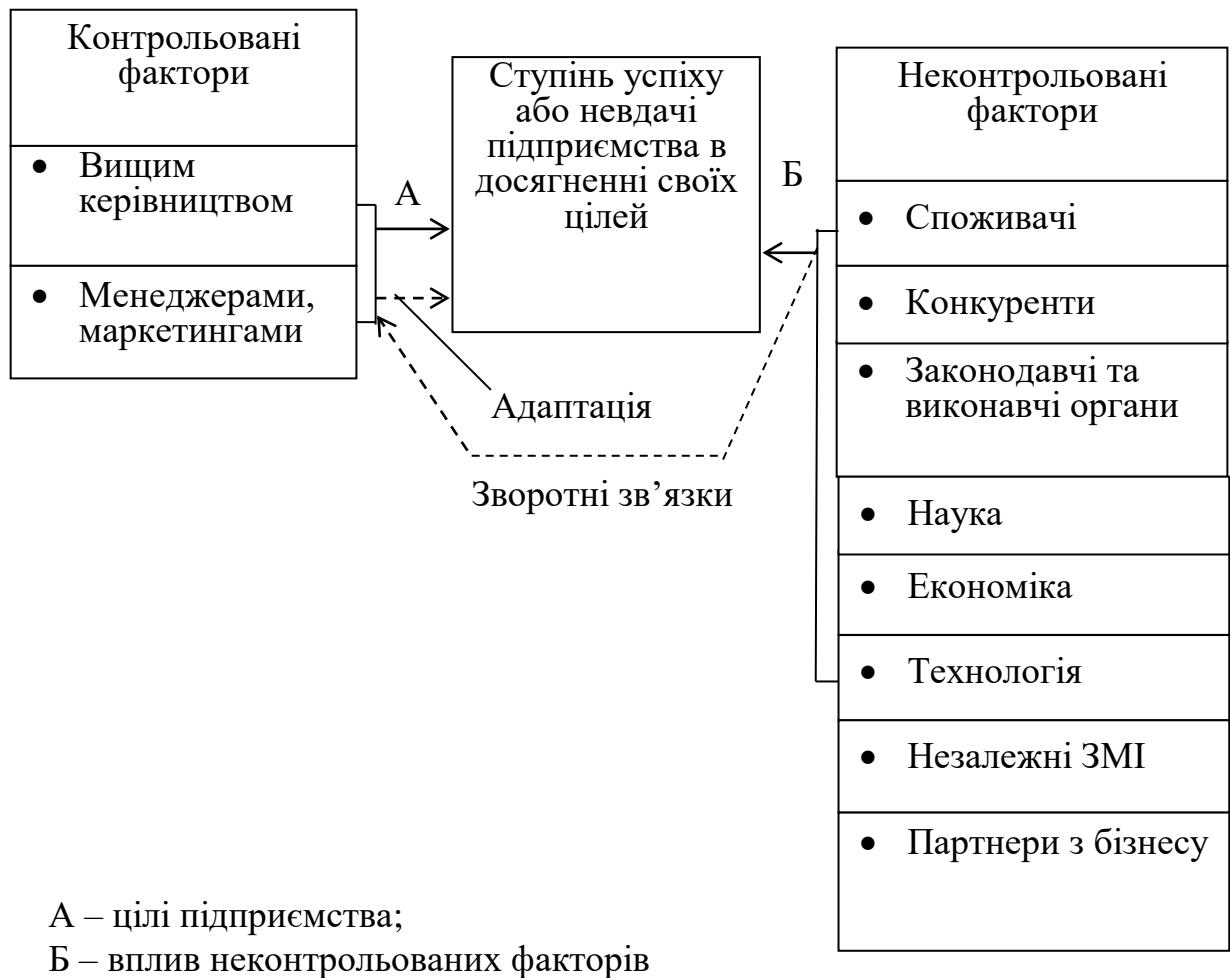


Рисунок 3.4 – Бізнес-середовище підприємства, у якому функціонує маркетинг

Таблиця 3.3 – Характеристики процедури маркетингових досліджень

Характеристика	Опис характеристики
Мета дослідження	Оцінити заходи, вжиті керівництвом для підвищення результативності роботи фірм у ринкових умовах господарювання
	Вивчити основні цілі керівництва фірм
	Виявити фактори конкурентоспроможності фірм
	Оцінити становище фірм на ринку (динаміка розвитку)
	Виявити фактори успіху фірми, її товару
	Оцінити поточне становище фірм на ринку

Продовження таблиці 3.3

Характеристика	Опис характеристики
Метод дослідження	Опитування – кількісний метод проведення польових досліджень; полягає у збиранні первинної інформації шляхом прямого завдання питань інформаторам
Знаряддя дослідження	Анкета – запитальник; ряд упорядкованих питань, на які інформатор має дати відповіді
Тип питань, використаних при опитуванні	Закрите питання – інформатор обирає відповідь серед апріорно сформульованих автором анкет варіантів відповіді
Тип закритого питання	1. Дихотомічне питання – пропонує наявність двох протилежних варіантів відповіді
	2. Множинний вибір – відповідь на питання обирається з сукупності запропонованих варіантів відповіді
Метод опитування за критерієм:	
1. Рівень стандартизації	Структурне опитування – анкетування; проводиться за чітко розробленою схемою; всі інформатори одержують однакові питання
2. Кількість одночасно опитуваних інформаторів	Індивідуальне опитування – інтерв'юєр опитує одного інформатора
3. Форма опитування	Відкрите опитування – інформатори знають мету опитування і виражають реальне ставлення до об'єкта дослідження
4. Форма контакту	Опитування особисто – особистий контакт інтерв'юєра з інформатором
Інтерв'юєр	Менеджери підприємств; керівник проекту маркетингових досліджень; студенти ряду вузів м. Харкова
Одиниця вибірки	Керівники фірм, підприємств
Обсяг вибірки	189 підприємств м. Харкова різної форми власності та різної галузевої належності
Процедура вибірки	Вибірка формується за ознакою належності до визначеної групи інформаторів: керівники малих, середніх, великих підприємств

Продовження таблиці 3.3

Характеристика	Опис характеристики
Характеристика вибірки	Довільна (зручна) вибірка – неімовірнісна процедура створення вибіркової сукупності, при якій елементи обираються за принципами зручності та доступності інформатора для інтерв'юєра
Час проведення дослідження	Один раз на рік протягом 1999 – 2004 рр.

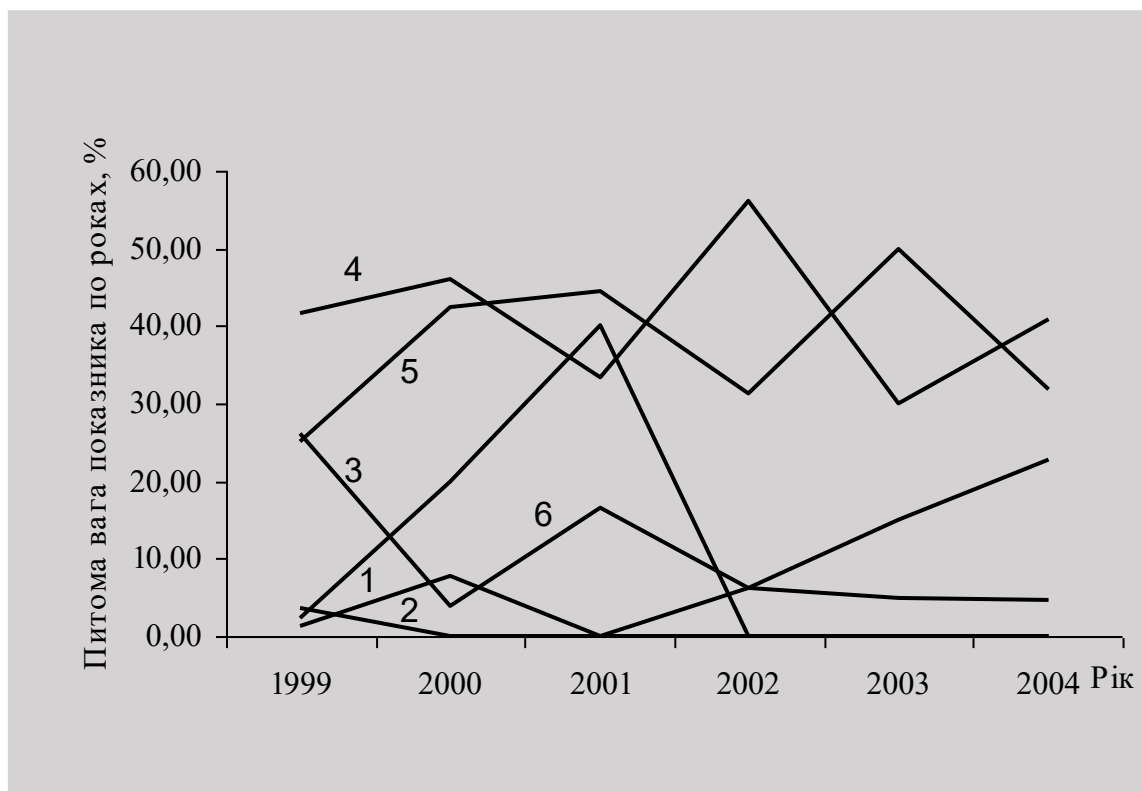
У ході дослідження підприємств було встановлено, що тільки в 1999 р. понад 2% керівників вважали становище своїх підприємств вкрай важким – «банкрот» і близько 4% – «майже банкрот» (табл. 3.4). Поступово знижувалася кількість підприємств із поганим становищем: 6,25% у 2002 р. та 4,55% у 2004 р. порівняно з 26,19% у 1999 р.

Таблиця 3.4 – Становище підприємства на ринку (на момент опитування)

Становище підприємства	Питома вага показника по роках, %						Темп приросту (2004/1999), %
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
1. Банкрот	2,38	-	-	-	-	-	-
2. Майже банкрот	3,57	-	-	-	-	-	-
3. Погане	26,19	3,85	16,67	6,25	5,00	4,55	-9,88
4. Середнє	41,67	46,15	33,33	56,25	30,00	40,91	-1,82
5. Добре	25,00	42,31	44,44	31,25	50,00	31,82	27,28
6. Відмінне	1,19	7,69	-	6,25	15,00	22,74	18,11

Позитивна динаміка характеризує підприємства з добрим і відмінним становищем на ринку (рис. 3.5). Порівняльна характеристика положення підприємств на ринку (табл. 3.5) свідчить, що зараз у 50% підприємств становище не змінилося, 34,75% – покращилося, понад 15% – значно покращилося (рис. 3.6). Це виявилось, насамперед, наслідком ринкової орієнтації підприємств, вірно обраної стратегії розвитку.

Які ж конкретні заходи було вжито керівництвом для підвищення результативності роботи підприємств? Як показує аналіз табл. 3.6, найбільш популярними заходами є поліпшення якості продукції (97,51%), зниження витрат, запрошення консультантів та зростання витрат на рекламу у 2004 р. порівняно з 1999 р. На жаль, недостатньо уваги приділяється пошуку нових форм роботи з постачальниками (-73,75%), інноваційній і рекламній політиці (-80,55% і -67,19% відповідно у 2002 р) та пошуку нових каналів збуту (-25,51% у 2004 р.).



Прийняті позначення: 1 – банкрут; 2 – майже банкрут; 3 – погане; 4 – середнє; 5 – добре; 6 – відмінне

Рисунок 3.5 – Динаміка показника «Становище підприємства на ринку»

Таблиця 3.5 – Порівняльне становище підприємства на ринку (динаміка розвитку)

Становище підприємства	Питома вага показника по роках, %				
	1999/1998	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2004/2003
1. Значно погіршилося	4,77	-	5,56	-	-
2. Погіршилося	22,68	11,54	33,33	-	-
3. Не змінилося	23,87	46,15	33,33	56,00	50,00
4. Покращилося	46,49	42,31	27,78	31,25	34,75
5. Значно покращилося	1,19	-	-	12,75	15,25

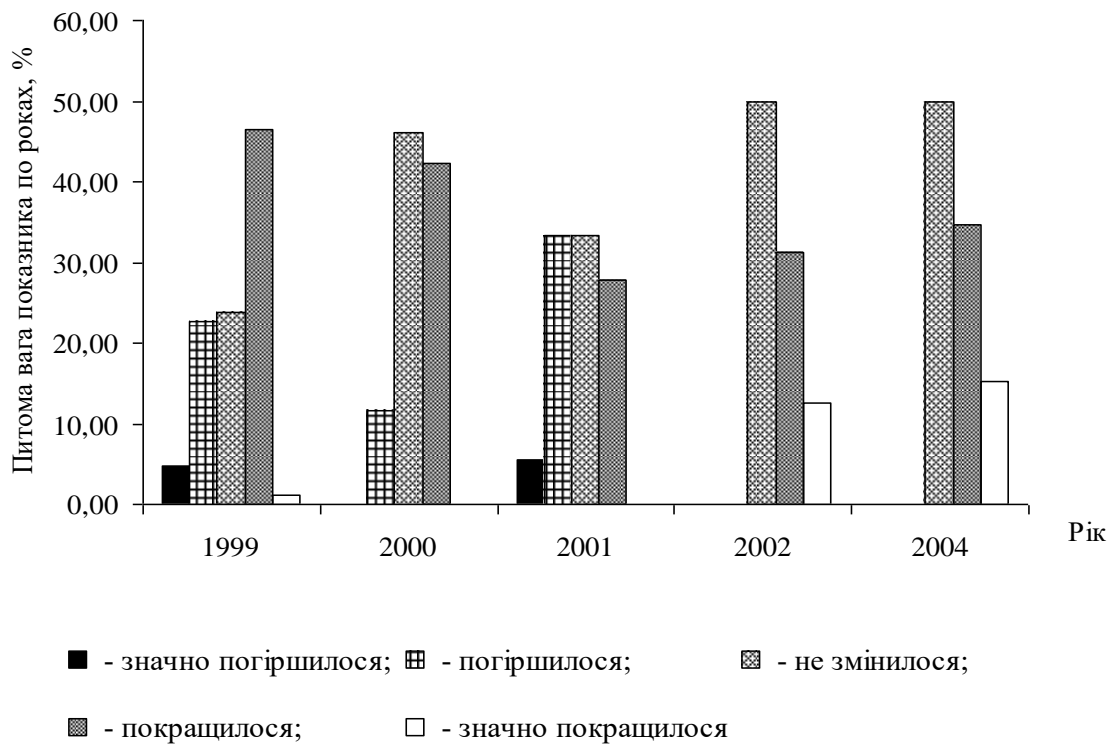


Рисунок 3.6. Динаміка показника «Порівняльне становище підприємства»

Таблиця 3.6 – Заходи, вжиті керівництвом для підвищення результативності роботи підприємства

Показник	Питома вага показника по роках, %						Порівняльний результат, % 2004/1999 рр.
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
1. Поліпшення якості продукції	34,52	50,00	38,89	56,25	65,00	68,18	97,51
2. Дослідження ринку збуту	30,95	34,62	38,89	25,00	35,00	40,91	32,18
3. Нові канали збуту	48,81	53,85	55,56	37,50	55,00	36,36	-25,51
4. Нові форми роботи з постачальниками	23,81	15,38	33,33	6,25	25,00	27,27	6,46
5. Модифікація продукції	16,67	15,38	33,33	18,75	15,00	22,73	36,35

Продовження таблиці 3.6

Показник	Питома вага показника по роках, %						Порівняльний результат, % 2004/1999 рр.
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
6. Нова продукція	32,14	34,62	38,89	6,25	45,00	40,91	27,29
7. Нові форми роботи з конкурентами	15,48	3,85	16,67	18,75	20,00	22,73	46,83
8. Зниження витрат	15,48	19,23	16,67	6,25	40,00	45,45	193,60
9. Зміна форм реклами	19,05	7,69	16,67	6,25	15,00	18,18	-4,57
10. Зростання витрат на рекламу	13,09	23,08	11,11	6,25	20,00	22,73	73,64
11. Запрошення консультантів	5,95	3,85	11,11	6,25	10,00	13,64	129,24

Деякі керівники підприємств вважають недоцільним збільшувати витрати на рекламу (-52,55%) і, як не парадоксально, знижувати витрати виробництва і збуту (-59,63%) у 2002 р. та змінювати форми реклами (-4,57%) у 2004 р. Графічну інтерпретацію динаміки показника «Підвищення результативності роботи підприємства» представлено на рис. 3.7.

Логічно виникає питання щодо основних цілей, які топ-менеджери ставлять перед своїм персоналом. З цією метою було проведено опитування керівництва підприємств за сьома показниками (табл. 3.7).

Безумовним пріоритетом для більшості підприємств протягом 1999 – 2004 рр. стало зміцнення позицій на вітчизняному ринку: 59,52% та 63,64% відповідно. Графік, що ілюструє динаміку складових основних цілей керівництва підприємств, наведено на рис. 3.8. Як наочно видно, до 2002 року пріоритетною метою було освоєння зарубіжних ринків збуту. Це характерно також для 2003 та 2004 років.

Майже половина директорів підприємств (45,24%) вважали в 1999 р., що забезпечити досягнення основних цілей можливо за рахунок високої якості товару, вмілого цінового маркетингу (36,9%), ефективної системи просування товару (32,14%) (табл.3.8). У 2004 р. переважна більшість керівництва підприємств (63,64%) вважає, що зміцнення позицій на вітчизняному ринку можливо за рахунок підвищення якості продукції (72,73%), системи просування (45,45%), технології виробництва (40,91%) та ціни товару (31,82%).



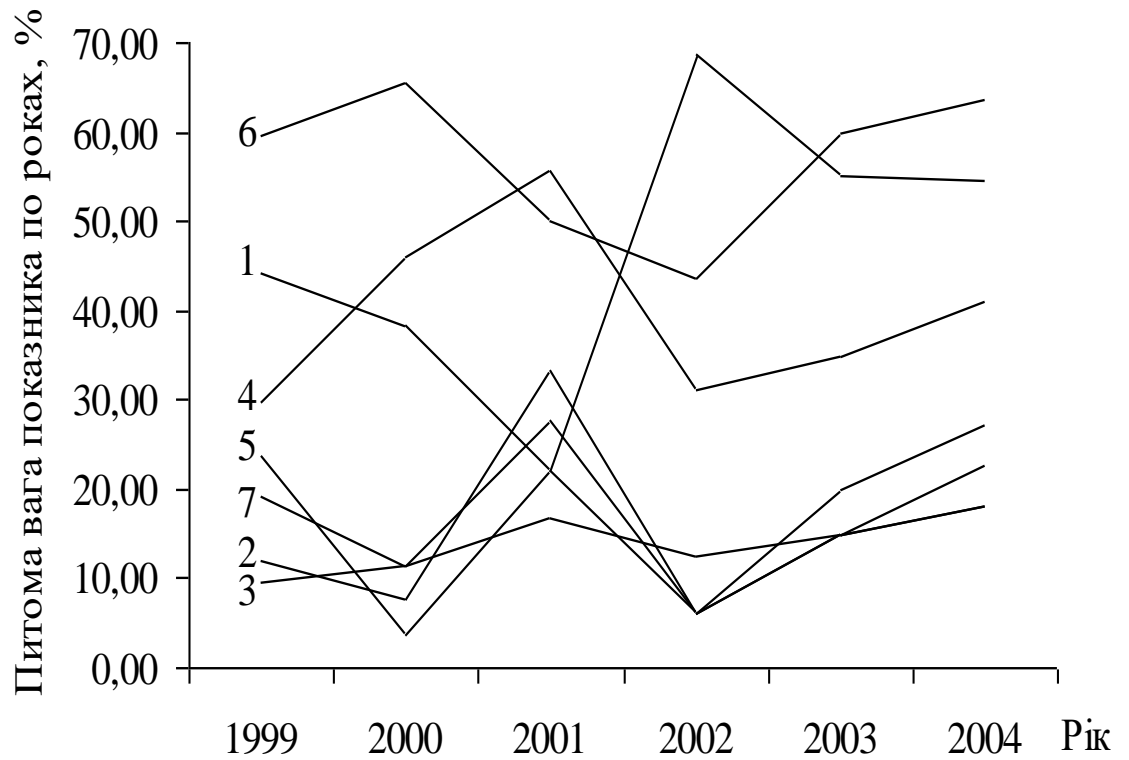
Рисунок 3.7 – Динаміка показника «Підвищення результативності роботи підприємства»

Таблиця 3.7 – Основні цілі керівництва підприємства

Показник	Питома вага показника по роках, %						Порівняльний результат, % 2004/1999 рр.
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
1. Збереження трудового колективу	44,05	38,46	22,22	6,25	15,00	18,18	41,27
2. Високі заробітки працівників	11,91	7,69	33,33	6,25	15,00	22,73	190,85
3. Підвищення вартості активів підприємства	9,52	11,54	27,78	6,25	20,00	27,27	286,45
4. Підтримка репутації підприємства	29,76	46,15	55,56	31,25	35,00	40,91	137,47
5. Освоєння зарубіжних ринків	23,81	3,85	22,22	68,75	55,00	54,54	229,06
6. Зміцнення позицій на вітчизняному ринку	59,52	65,38	50,00	43,75	60,00	63,64	106,92
7. Виробництво продукції світового рівня	19,05	11,54	16,67	12,50	15,00	18,18	95,43

Головними перешкодами реалізації стратегії експансії щодо зовнішніх і внутрішніх ринків збуту є: необхідність збереження трудового колективу (44,05% у 1999 р. та 18,18% у 2004 р.) та підтримка репутації підприємства (29,76% та 40,91% відповідно). При цьому заробітки працівників зміщуються на шосте місце у 1999 р. (11,91%) та п'яте місце (22,73%) у 2004 р.

Як же змінилися пріоритети, цільові настанови підприємств? Які тепер показники характеризують рівень конкурентоспроможності підприємств? Виявилось, що основною стратегічною метою явної більшості підприємств стало зміцнення позицій на вітчизняному ринку (63,64% у 2004 р. проти 59,52% у 1999 р.), а також освоєння зарубіжних ринків збуту (54,54% у 2004 р. проти 23,81% у 1999 р.) без урахування соціальних наслідків. Тільки 18% керівників прагнуть зберегти трудовий колектив, забезпечуючи своїм працівникам високі заробітки за рахунок підвищення вартості активів підприємства у 2,86 рази порівняно з 1999 р.



Прийняті позначення:

- 1 – збереження трудового колективу;
- 2 – високі заробітки працівників;
- 3 – підвищення вартості активів підприємства;
- 4 – підтримка репутації підприємства;
- 5 – освоєння зарубіжних ринків;
- 6 – зміцнення позицій на вітчизняному ринку;
- 7 – виробництво продукції світового рівня

Рисунок 3.8 – Динаміка показника «Основні цілі керівництва підприємства»

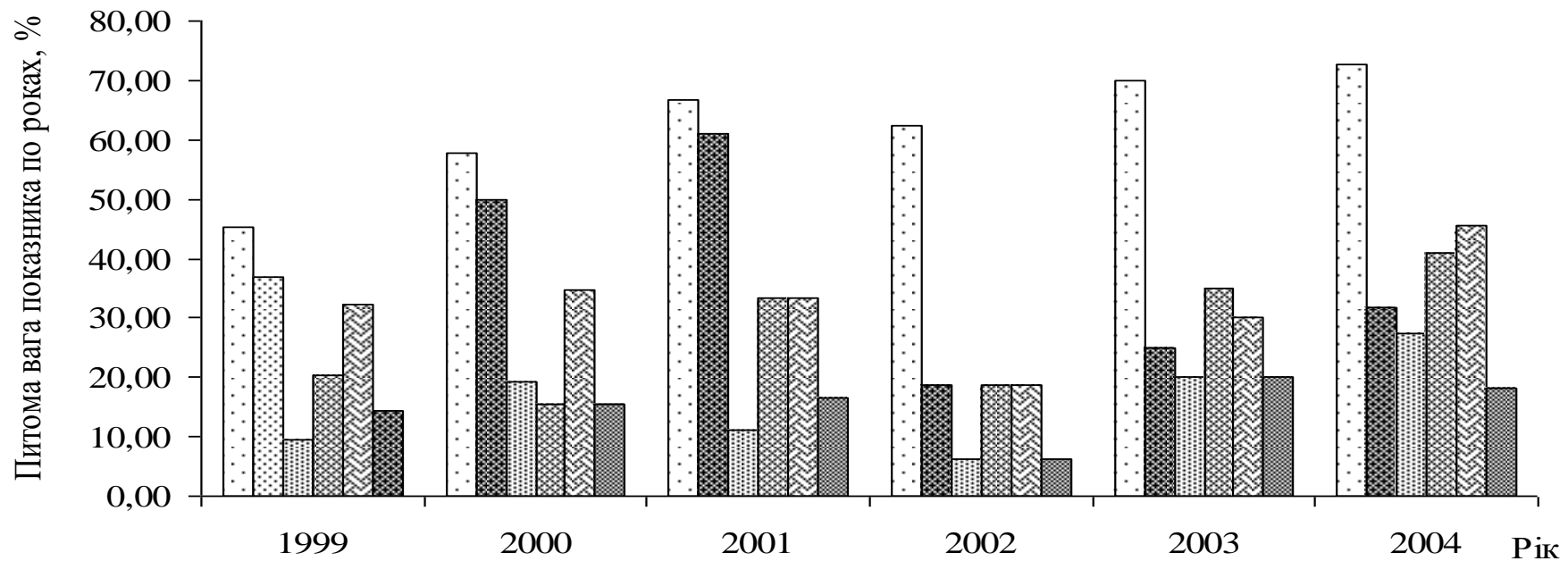
Таблиця 3.8 – Показники конкурентоспроможності підприємства

Показник конкурентоспроможності підприємства	Питома вага показника по роках, %						Порівняльний результат, % 2004/1999 рр.
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
1. Якість товару	45,24	57,69	66,67	62,50	70,00	72,73	160,76
2. Ціна товару	36,90	50,00	61,11	18,75	25,00	31,82	86,23
3. Ефективність збуту	9,52	19,23	11,11	6,25	20,00	27,27	286,45
4. Технологія виробництва	20,24	15,38	33,33	18,75	35,00	40,91	202,12
5. Просування товару на ринку (реклама, знижки)	32,14	34,62	33,33	18,75	30,00	45,45	141,41
6. Популярність торговельної марки	14,29	15,38	16,67	6,25	20,00	18,18	127,22

Протягом усього періоду дослідження не змінилися пріоритети керівників щодо головного фактора конкурентоспроможності вітчизняних підприємств – це якість товару: 45,24% (перше місце) у 1999 р. та 72,73% (перше місце) у 2004 р. (рис. 3.9).

Менш значущими факторами для підприємств стали ефективність збуту та популярність торговельної марки – 9,52% і 14,29% у 1999 р., 27,27% і 18,18% у 2004 р. відповідно.

Було проведено додаткове дослідження з метою виявлення пріоритетності факторів успіху підприємств. Результати обробки анкет наведено в табл. 3.9. У результаті дослідження факторів успіху підприємств вдалося установити, що ціна товару/послуги дотепер продовжує залишатися фактором конкуренції на ринку, найважливішим критерієм прийняття споживчих рішень. Це характерно для країни з відносно невисоким рівнем життя, для бідних верств населення і відносно до товарів масового попиту. Як видно, незважаючи на те, що останнім часом значне поширення і розвиток одержали різні нецінові фактори конкуренції, ціна продовжує залишатися досить важливим фактором конкурентної стратегії, що істотно впливає на конкурентні позиції підприємства, його ринкову частку. Високий рівень витрат на виробництво товарів обмежує можливості ефективної диференціації цін. Тому цінова політика багатьох керівників підприємств виявляється недостатньо обґрунтованою, не гнучкою. Це виявляється в тому, що ціни не адаптуються за сегментами ринку, не розглядаються у взаємозв'язку з іншими елементами системи маркетинг-мікс, надмірно орієнтовані на витрати.



- - якість товару;
- - ціна товару;
- ▣ - ефективність збуту;
- ▤ - технологія виробництва;
- ▥ - просування товару на ринку (реклама, знижки);
- ▧ - популярність

Рисунок 3.9 – Динаміка показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства

Таблиця 3.9 – Ранжування факторів успіху підприємства

Фактор успіху	Питома вага фактора, %	Ранг фактора
1. Ціна товару/послуги	88,2	1/2
2. Маркетингові дослідження	88,2	1/2
3. Планування маркетингу	82,4	3
4. Управління персоналом: мотивація праці	76,5	4
5. Висока якість товару/послуги	70,6	5
6. Стимулювання збуту	64,7	6/7
7. Висока якість сервісу	64,7	6/7
8. Ефективна реклама	47,1	8/9
9. Маркетингова інформаційна система	47,1	8/9
10. Управління персоналом: адаптація персоналу	41,2	10
11. Продаж по Інтернет	5,9	11

Позитивної оцінки заслуговує той факт, що останнім часом явна більшість опитаних керівників підприємств (88,2%) нарешті усвідомили необхідність проведення маркетингових досліджень. Цінна маркетингова інформація дозволяє забезпечувати конкурентні переваги, знижувати ризик прийняття необґрунтованих управлінських рішень, підвищувати ефективність комплексу маркетингу, координувати корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії. Однак менше половини опитаних керівників підприємств (47,1%) розуміють, що одержати якісну, добротну, актуальну інформацію можна тільки на основі застосування МІС. Маркетингова інформаційна система – це єдиний комплекс технічних засобів, персоналу, методів і процедур, призначений для обробки, аналізу та розподілу достовірної маркетингової інформації, необхідної для планування маркетингу (3 місце за результатами ранжування). Результатом дослідження ринків збуту стало стимулювання збуту і підвищення ефективності реклами (64,7% і 47,1% відповідно). Вивчення вимог ринку вимагає забезпечення високої якості товару/послуги (70,6%) і високої якості сервісу (64,7%). У системі управління персоналом мотивація праці (9 місце) більшою мірою впливає на успіх підприємства на ринку, ніж адаптація персоналу (10 місце). Організація бізнесу в умовах кіберпростору нині є метою 5,9% підприємств (11 місце).

Отже, адаптація вітчизняних підприємств до змінних умов бізнес-середовища здійснюється насамперед за рахунок ефективної маркетингової діяльності, тому що динаміка змін ринкових ситуацій настільки велика, що адаптація до них стає визначальною перевагою в конкурентній боротьбі за

споживача. В міру розвитку ринкових відносин у країні маркетинг інтегруватиметься в загальну систему управління підприємством, а його засоби просування – в інтегровані маркетингові комунікації.

Ринкові перетворення в Україні заклали основу для розвитку національної, у тому числі регіональної індустрії адаптаційних заходів. Національні інтереси вимагають зміцнення конкурентних позицій вітчизняних промислових підприємств на зовнішніх і внутрішніх ринках збуту. Актуальним інтегрованим напрямком підвищення рівня конкурентоспроможності країни, регіонів є адаптація підприємств до змінних умов бізнес-середовища. Виходячи з цього, органам регіонального управління необхідно приділити належну увагу розробці регіональної адаптаційної політики, метою якої є створення умов для прискорення процесу пасивної адаптації суб'єктів ринку, що господарюють, узагальнення і поширення передового досвіду превентивної й активної адаптації. Це сприятиме забезпеченню стійких, конкурентних позицій промислових підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках збуту у тривалій перспективі. Основною організаційною структурою в регіоні, яка покликана втілити в життя адаптаційну політику, може стати Регіональний адаптаційно-маркетинговий центр (РАМЦ), здатний забезпечувати організаційну, методичну, освітню, координуючу й інформаційну функції (рис. 3.10). На базі РАМЦ рекомендується створити навчальний центр трудової і соціальної адаптації для певних категорій населення (молоді, демобілізованих, інвалідів, тимчасово безробітних).

Формування соціального інституту адаптації дозволить більш поглиблено вивчати процес адаптації персоналу до нових професійних і соціально-економічних умов праці, громадян – до нових умов життєдіяльності, що в цілому забезпечить можливість розробити науково-обґрунтовану соціальну політику.

Місія РАМЦ полягає в наданні промисловим підприємствам професійної кваліфікованої цілеспрямованої допомоги в організації процесу їхньої адаптації до зміни умов бізнес-середовища.

Концепцією нового соціального інституту є інтегрована, орієнтована на людину і підприємство філософія адаптації.

Принципи роботи: добровільне об'єднання промислових підприємств, рівноправність членів Асоціації, обмін досвідом, взаємонавчання, організація діяльності у межах правового поля країни.

Основним джерелом фінансування є добровільні внески асоційованих членів центру.

Важливим аспектом діяльності РАМЦ є PR-політика, спрямована на формування позитивного становлення громадськості до його діяльності та почуття зацікавленості керівництва промислових підприємств у вивченні досвіду адаптації до нестабільного бізнес-середовища.

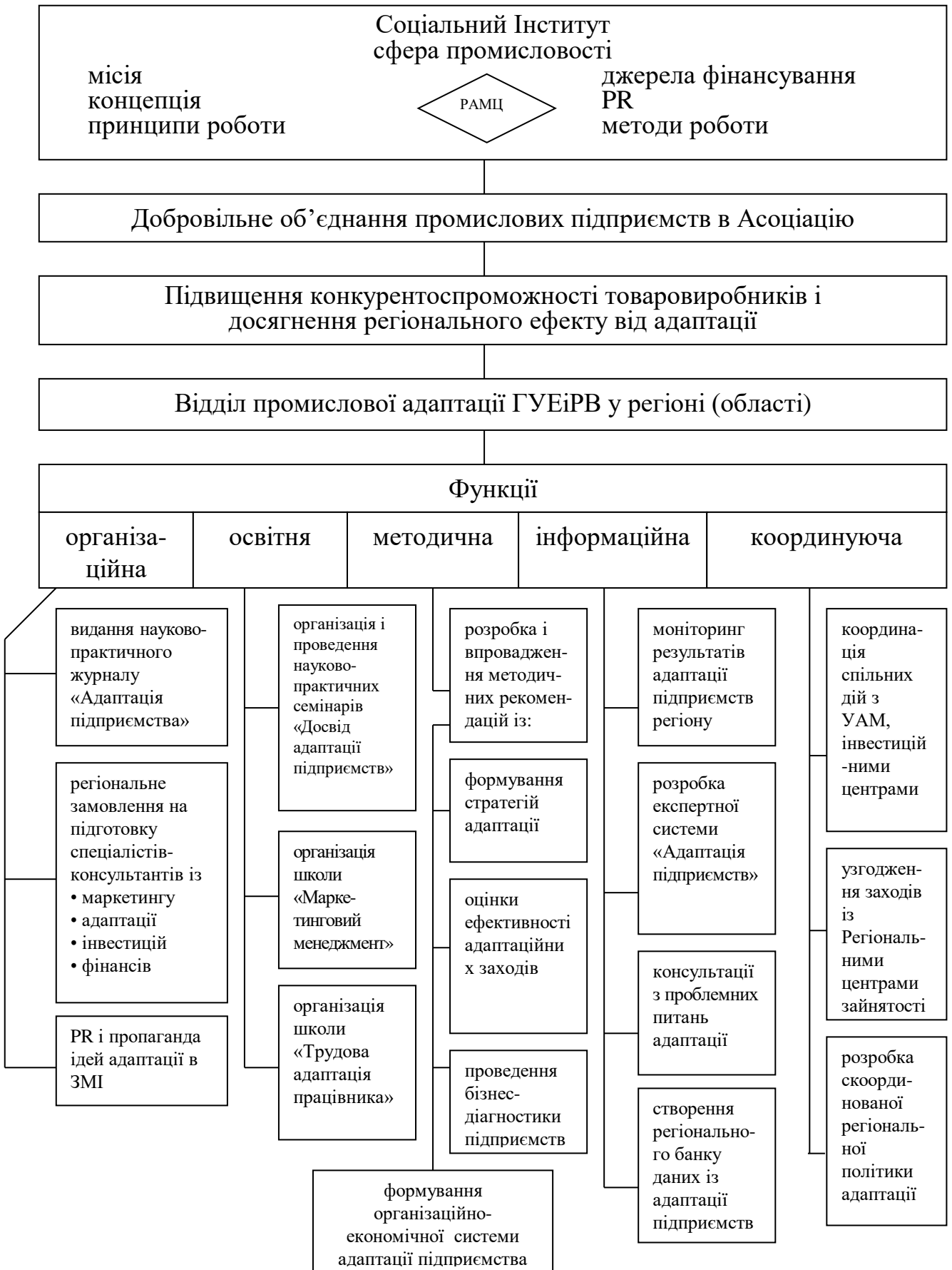


Рисунок 3.10 – Концептуальна модель організації регіонального адаптаційно-маркетингового центра

Методи роботи – методи стратегічного планування, оперативного управління, аналізу.

Способом організації РАМЦ є добровільне об'єднання підприємств-товаровиробників в Асоціацію під патронатом відділу промислової адаптації. Рекомендується організувати РАМЦ у структурі Головного управління економіки та ринкових відносин (ГУЕіРВ) у регіоні (області).

Роботу Регіонального адаптаційно-маркетингового центру спрямовано на надання консультаційної, організаційної та інформаційної допомоги з питань адаптації промисловим підприємствам; сприяння розробці й реалізації на підприємствах різної форми власності конкретних адаптаційних заходів щодо провідних напрямків спеціалізації машинобудівного комплексу, у тому числі:

- збільшення питомої ваги соціально-орієнтованої продукції на підприємствах військово-промислового комплексу;

- освоєння нових видів продукції загальномашинобудівного призначення й організація її серійного виробництва для залізничного транспорту, засобів зв'язку, паливно-енергетичного комплексу, сільського господарства, АЕС (наприклад, дизель-генераторів уніфікованого ряду Д-80 і блочно-транспортельних електростанцій на базі мотор-генераторів тощо);

- розширення номенклатури виробництва високоякісної кабельно-провідникової продукції;

- здійснення структурних змін на підприємствах тракторного та сільськогосподарського машинобудування з метою приведення виробничих потужностей у відповідність із реальними потребами ринку;

- реалізація стратегії освоєння нових ринків збуту;

- створення спільного підприємства (ВАТ «ХЗТД», м. Харків, Україна і ВАТ «Автодизель», м. Ярославль, Росія) з виробництва двигунів для сільськогосподарської техніки;

- проведення робіт із модернізації двигунів ВАТ «ХЗТД», ВАТ «Серп і молот», тракторів ВАТ «ХТЗ» і ВАТ «ХЗТСШ»;

- використання двигунів СМД-31Т, СМД-6011 на новому тракторі класичного компонування, нових важких гусеничних тракторах, комбайнах, дорожньо-будівельних машинах, транспортних засобах;

- реконструкція і модернізація виробництва, санація підприємств;

- збільшення обсягів виробництва високоякісної продукції, затребуваної ринком та ін.;

- впровадження системи моніторингу виконання річних фінансових планів відсталих і проблемних підприємств промисловості й аналізу їх основних фінансово-економічних показників; проведення аналізу фінансового становища промислових підприємств на основі розробленого автором узагальненого показника фінансової привабливості з метою складання реєстру підприємств, яким бракує інвестицій та які мають високий рівень інвестиційної привабливості.

Ефективна діяльність підприємств у довгостроковій перспективі, підвищення їхньої конкурентоспроможності значною мірою визначаються рівнем їх інвестиційної та маркетингової активності. У сучасних умовах інвестиції є основою розвитку економіки підприємств, регіонів, країни. Головною метою сучасної інвестиційної діяльності є забезпечення ефективного функціонування підприємств, високих темпів їхнього розвитку, високого рівня конкурентоспроможності, що в цілому позитивно вплине на подальший розвиток економічних процесів у країні. Найважливішим фактором реалізації цих можливостей є системна підготовка фахівців для суб'єктів інвестиційної діяльності. Вирішення комплексу питань, пов'язаних із прийняттям оптимальних інвестиційних рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища, вимагає досить глибоких спеціальних знань, якими повинні володіти інвестиційні менеджери. Таких фахівців у країні поки ще явно недостатньо. Крім того, економічна ситуація, зовнішнє середовище піддаються безперервним змінам, що спричиняє необхідність оперативного удосконалювання практики управління інвестиційною діяльністю на всіх ієрархічних рівнях управління. Дотепер українські фахівці найчастіше застосовують зарубіжний досвід, що не враховує достатньою мірою специфічних умов протікання інвестиційних процесів у нашій країні. Це породжує певну проблему в сфері освіти, яка полягає в необхідності якісної підготовки і перепідготовки фахівців у сфері інвестиційної діяльності в стислий термін.

Відомо, що в західних країнах сотні тисяч приватних компаній, громадських організацій, підприємців користуються послугами професіоналів – консультантів у сфері управління взагалі та управління інвестиційною діяльністю зокрема. У багатьох країнах створено асоціації консультантів, у тому числі міжнародні асоціації, члени яких займаються управлінським консультуванням на основі професійних кодексів. Управлінське консультування – це не тільки професія, але і метод удосконалювання практики управління. Консультування з питань управління (management consulting) давно у світі визнано важливою професійною службою, що допомагає керівникам підприємств, фірм, організацій аналізувати і вирішувати практичні задачі, що стоять перед ними, а також засвоювати передовий досвід.

Для активізації ринкових перетворень в економіці країни та суспільстві, крім працюючих законів, потрібні реальні дії конкретних осіб, структур, організацій у сфері інвестиційної діяльності. Надання реальної практичної допомоги в цій справі може бути покладено на нову інвестиційну структуру – інститут системних фахівців – радників (консультантів).

Місія інституту системних фахівців полягає в наданні проблемним клієнтам своєчасної професійної допомоги в сфері інвестиційної діяльності. Проблемний клієнт – це учасник інвестиційного ринку, який має пакет проблем (задач), які вимагають кваліфікованого вирішення «під ключ» на умовах

взаємовигідного співробітництва і конфіденційності.

Концепцією нової структури є інтегрована, орієнтована на проблемного клієнта і прибуток філософія ринкових відносин у сфері інвестиційної діяльності. Стратегічна мета – формування привілейованого інституту підготовки інвестиційних радників (консультантів «профі-інвест»).

Можна сформулювати такі принципи підготовки фахівців «профі-інвест»: комерційна основа навчання; наявність диплома про вищу освіту, рекомендаційного листа, резюме та направлення організації, підприємства; короткостроковість навчання (орієнтовно – 3 місяці).

На етапі підготовки формування нової інституціональної структури рекомендується розробити професійний кодекс; пакет необхідних установчих документів; комплекс заходів «public relations» і організаційних заходів у межах правового поля країни; пакет навчально-методичних матеріалів, а також провести маркетингові дослідження з метою прогнозування попиту на підготовку фахівців «профі-інвест» і сформувати портфель замовлень, у тому числі на перспективу.

Підготовлені радники (консультанти) з інвестицій можуть надавати консалтингові послуги різним учасникам інвестиційного ринку, у тому числі ринку реальних і фінансових активів. Учасниками інвестиційного ринку, тобто суб'єктами інвестиційної діяльності, є: держава, державні інвестиційні інститути; неурядові громадські організації; адміністрація всіх рівнів управління; іноземні компанії; інституціональні інвестори; підприємства усіх форм власності; проектні та будівельні організації; інвестори.

Підприємства й організації в державному секторі є дуже важливим ринком для радників (консультантів). Діапазон консультативних завдань у державному секторі досить широкий. Вони можуть стосуватися будь-якої функціональної сфери управління інвестиційною діяльністю, питань формування інвестиційної політики та інвестиційної стратегії країни, регіонів, міст, інвестиційного корпоративного планування й організації реалізації інвестиційних проектів.

Для активації ринкових перетворень у країні, регіонах, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств необхідні реальні дії, спрямовані на пошук шляхів адаптації до змінних умов бізнес-середовища. До одного з них належать організація діяльності Регіональних Адаптаційно-Маркетингових центрів та Інституту системних фахівців «профі-інвест» у країні. Ефективність і доцільність адаптаційних заходів має бути обґрунтована розробкою відповідного бізнес-плану адаптації промислових підприємств.

Процес побудови ринкової економіки в Україні, формування ринкових відносин викликав ряд докорінних змін в умовах функціонування промислових підприємств. Серед першочергових позначилася проблема переорієнтації діяльності товаровиробників відповідно до вимог бізнес-середовища, що

організувалося. Сучасні ринкові умови ставлять вітчизняних товаровиробників у пряму залежність від положення на ринку постачальників і споживачів. У зв'язку з цим виникла необхідність дослідження й узагальнення накопиченого досвіду щодо питання організації та планування виробництва і збуту в умовах нестабільності бізнес-середовища, тобто вивчення адаптації маркетингової діяльності підприємств.

У результаті проведеного аналізу теоретичних джерел із актуальних питань розвитку маркетингу стало можливим провести узагальнення недоліків, які властиві вітчизняним товаровиробникам у сфері управління маркетингом, і визначити шляхи їхнього подолання.

Основною метою комерційної діяльності підприємств стає створення споживача в найкоротший термін, що передбачає задоволення повного спектру потреб споживчого ринку за профілем продукції, що випускається, робіт, що виконуються, послуг, що надаються. Забезпечити досягнення даної мети є задачею маркетингу.

Проведене теоретичне узагальнення з питань становлення і розвитку маркетингу на вітчизняних підприємствах дозволило виявити та визначити ряд факторів, які впливають на цей процес. Встановлено, що в силу трансформації бізнес-середовища в найближчому майбутньому маркетинг конструктивно змінюватиметься. Доведено необхідність розробки та застосування комплексу заходів, що дозволяють адаптувати накопичений світовий досвід інструментарію маркетингу до умов формування вітчизняного ринку.

Результати проведених досліджень свідчать, що на підприємствах йде процес поступового переходу від уявлення маркетингу, як чисто збутової функції, до маркетингу, як сучасної управлінської концепції – інтегрованої й орієнтованої на споживача і прибуток філософії бізнесу. В міру розвитку ринкових відносин у країні маркетинг інтегруватиметься в загальну систему управління підприємством, а його засіб просування – в інтегровані маркетингові комунікації. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, що характеризується посиленням конкурентної боротьби, підприємствам необхідно постійно здійснювати зв'язок із бізнес-середовищем шляхом проведення маркетингових досліджень. Адаптація вітчизняних підприємств до мінливого бізнес-середовища здійснюється, насамперед, за рахунок ефективної маркетингової діяльності. Швидкість змін ринкової ситуації дуже велика, тому адаптація підприємств промисловості до них стає визначальною перевагою в конкурентній боротьбі на ринках збуту.

РОЗДІЛ 4 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1 Аналіз соціально-економічного розвитку підприємств промисловості

Становлення і розвиток вітчизняних підприємств-товаровиробників у період транзитивної економіки визначалося умовами формування ринку в Україні, особливостями трансформації власності, бурхливими змінами в суспільному і політичному житті країни. Становище української економіки в першій половині 90-х років характеризувалося якісно новим явищем: розвитком кризи у зв'язку з перехідними процесами, що почалися. Природою кризи існуючої раніше в країні планової системи стала деформація господарського механізму, глибокі диспропорції в розвитку народного господарства (сектор виробництва превалював над сектором споживання), низький рівень конкурентоспроможності багатьох вітчизняних підприємств, зростання цін, посилення інфляційних процесів, порушення міжгалузевих і територіальних зв'язків, суб'єктивні прорахунки керівництва. Тривала економічна криза, що почалася ще в СРСР, продовжувалася понад 10 років і в незалежній Україні, однак природа цієї кризи змінилася. На початку 90-х років кризові явища в країні характеризувалися зниженням темпів обсягу промислового виробництва (у порівняльних цінах): 1991 р. – 95,2%, 4,8%, 1994 р. – 72,7%; зростанням темпів інфляції: 1991 р. – 91%, 1994 р. – 891%; зниженням ВВП на душу населення: 1991 р. – 4069 доларів США, 1994 р. – 2620 доларів США; падінням обсягів експорту: 1991 р. – 50 млрд. доларів США, 1994 р. – 13,9 млрд. доларів США [141; 142; 223]. Як наслідок, це призвело до дефіциту пропозиції на ринку товарів і послуг та обумовило відповідні дії уряду щодо збалансованості попиту та пропозиції. Вони полягали ось у чому: збільшення ввозу імпортних товарів з метою збільшення обсягу пропозиції, стримування збільшення заробітної плати і пенсій, зростання цін і тарифів, лібералізація цін, уведення податку на додану вартість і податку на перевищення фонду споживання. Дані заходи призвели до очікуваного результату – попит та пропозицію було збалансовано. Однак не було враховано ту обставину, що позитивний ефект цих заходів мав короткостроковий характер. Наслідком тривалості за часом реалізації заходів щодо стримування доходів і обмеження попиту стало обмеження виробництва усередині країни, скорочення сегментів внутрішнього вітчизняного ринку і зростання сегментів ринку імпортних товарів [146; 246] На фоні проведення антидефіцитної податково-бюджетної, валютно-курсової і процентної політик усе це в комплексі призвело в країні до зростання безробіття (1994 р. 0,4%, 1997 р. – 2,8%), зовнішнього боргу (1994 р. – 7,7 млрд. дол. США, 1997 р. – 10,2 млрд. дол. США), збільшення взаємної заборгованості підприємств, порушення торговельного балансу (1994р. – (-2,6) млрд. дол. США, 1997 р. – (-4,8) млрд. дол. США), зниження, вимивання обігових коштів українських

підприємств, скорочення обсягів виробництва, промислової продукції та товарів народного споживання, ліквідації ряду підприємств, неплатежів у бюджет, невиплат заробітної плати. Це свідчить про те, що в цей період країна увійшла в кризу дефіциту попиту. Отже, необхідно було чергове корегування економічної політики держави, спрямоване на широкомасштабний вплив на ринкові фактори. Держава звернула серйозну увагу на мікроекономіку, беручи до уваги й макроекономічні методи регулювання податкової, фінансово-кредитної, валютної, митної політик. Період лібералізації й обвального спаду виробництва в Україні (1991 – 1994 рр.) після декількох років посиленої роботи (1995 – 1997 рр.) змінився періодом поступового виходу з кризи, періодом економічної стабільності (1997 – 1999 рр.). За багатьма основними економічними показниками, починаючи з другої половини 1999 р., спостерігається тенденція їхнього поліпшення (додаток Б). Це знайшло відображення у зростанні темпів обсягів валового внутрішнього продукту з (-0,2%) у 1999 р. до 9,4% у 2003 р. та 13,5% у 2004 р. (7 місяців); промислової продукції з 4% у 1999 р. до 15,7% у 2003 р. та 14,7% у 2004 р. (7 місяців); виробництва товарів народного споживання з 7,2% у 1999 р. до 20,4% у 2003 р.; інвестицій в основний капітал з 0,4% у 1999 р. до 31,3% у 2003 р.; показників, що характеризують експортно-імпортні операції тощо (табл. 4.1, рис. 4.1) [141; 142; 246, с. 6].

Основними напрямками мікроекономічних перетворень у країні стали приватизація, систематичне підвищення платоспроможного попиту населення, реанімація підприємств із виробництва споживчих товарів, заохочення інвестицій, державна підтримка експорту, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, їхнє фінансове оздоровлення. Пік активності процесу трансформації власності в країні припав на 1995 – 1996 рр., далі темпи зміни цього показника почали знижуватися і це призвело до того, що у 1999 р. кількість об'єктів, що змінили форму власності, стало майже таким, як на початку процесу реформування власності. За станом на 01.01.2003 р. в Україні змінило форму власності з моменту процесу її реформування 83953 об'єкти, що в 1,08 рази вище порівняно з попереднім роком, у тому числі по Харківській області – одному з провідних промислових регіонів України – 4555 об'єктів, що складає 5,4% від загальної кількості. За цим показником Харківська область посідає п'яте місце, поступаючись Донецькій – 11%, Львівській – 9,6%, м. Києву – 7,6%, Дніпропетровській – 7,0% [205; 210]. Але ці зміни позитивно не вплинули на зниження збитковості підприємств (рис. 4.2).

Труднощі адаптаційного процесу негативно вплинули на зростання безробіття в країні (табл. 4.1), проявилися в перевищенні кредиторської заборгованості над дебіторською і, в цілому, у нестабільності темпів зміни цих показників (табл. Б.4).

Таблиця 4.1 – Темпи зростання основних показників економічного і соціального стану України
(до відповідного періоду попереднього року у порівняльних цінах)¹, %

Показник	Рік						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Валовий внутрішній продукт	98,1	99,8	105,9	109,2	105,2	109,4	113,5 ²
Обсяги промислової продукції	99,0	104,0	112,4	114,2	107,0	115,7	114,7 ²
Виробництво товарів народного споживання	100,0	107,2	124,5	117,7	108,4	120,4	н/д
Інвестиції в основний капітал	106,1	100,4	114,4	120,8	108,9	131,3	32,2 ³
Обіг роздрібної торгівлі	93,4	92,9	108,1	113,7	115,0	119,4	121,4 ³
Індекс цін виробників промислової продукції ³	135,3	115,7	120,8	100,9	105,7	111,1	114,4 ⁴
Індекс споживчих цін	120,0	119,2	125,8	106,1	99,4	108,2	104,4 ⁴
Імпорт	86,0	80,9	118,9	114,1	105,0	128,7	н/д
Експорт	86,6	92,1	117,9	109,5	110,7	124,0	138,8 ⁵
Середньомісячна номінальна заробітна плата	107,2	115,7	129,6	135,2	121,0	122,8	130,1 ⁶
Рівень безробіття (на кінець року)	158,3	116,5	98,1	87,2	103,3	94,7	3,4 ⁷
Фінансові результати (прибуток до 2001 р.) підприємств та організацій від звичайної діяльності до оподаткування ⁸	24,7	220,0	187,6	134,5	78,1	137,0	231,5 ⁹

¹ Табл. 4.1 складена за даними [142].

² Січень – липень.

³ Січень – червень.

⁴ Січень – липень 2004 р. до грудня 2003 р.

⁵ Січень – березень.

⁶ Січень – червень 2004 р. до 2003 р.

⁷ На 01.08.2004 р.

⁸ У фактичних цінах.

⁹ Січень - травень.



Рисунок 4.1 – Основні показники економічного і соціального стану України 1996 – 2004 рр.

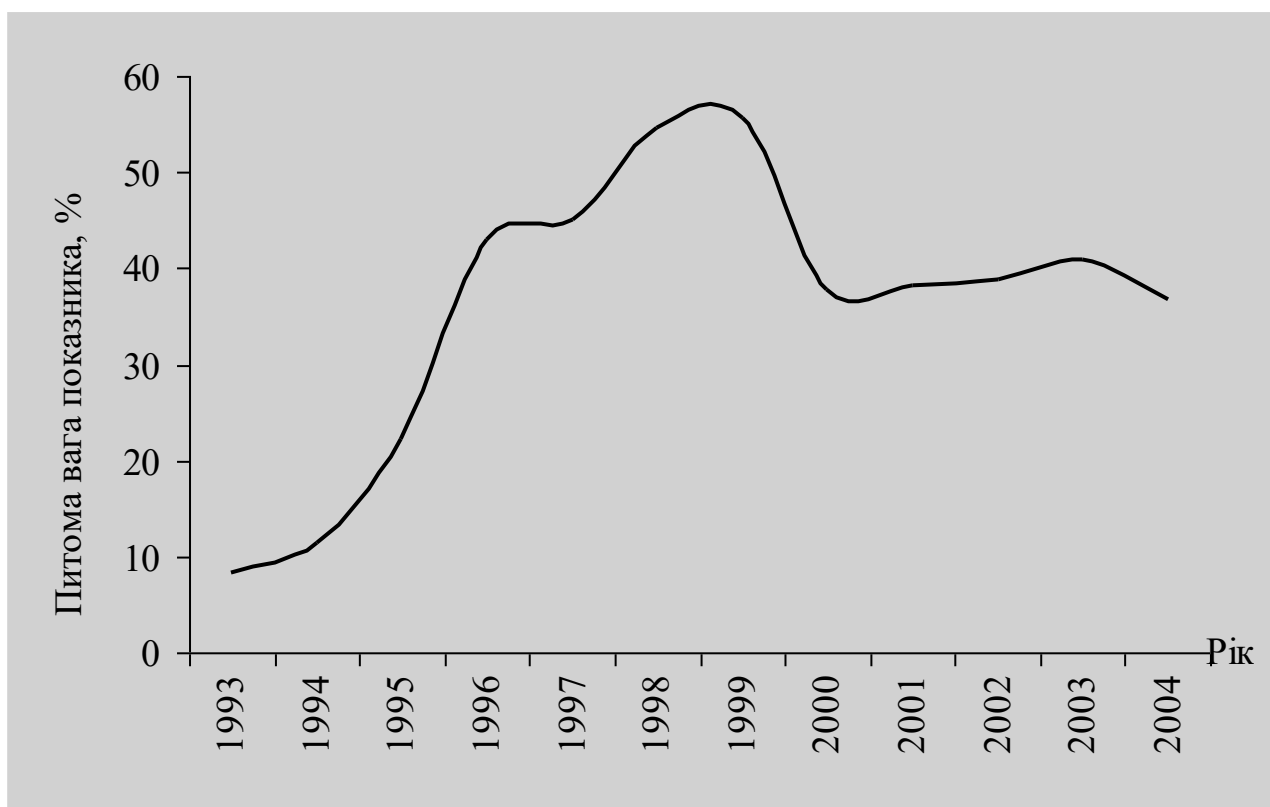


Рисунок 4.2 – Динаміка показника “Питома вага збиткових підприємств в Україні” [142]

Темпи збільшення роздрібного товарообігу в Харківській області випереджають у цілому по країні, як показав аналіз даних. Позитивна тенденція характеризує і зміни попиту на приватні легкові автомобілі як в Україні, так і в Харківському регіоні (табл. Б.5).

Як інструмент державної підтримки проблемних територій і галузей економіки в Україні було створено 11 спеціальних економічних зон (СЕЗ) і введено спеціальний режим інвестиційної діяльності у 9 регіонах, що є територіями пріоритетного розвитку (ТПР). Основне призначення СЕЗ і ТПР – вирішення комплексу задач, спрямованих на подолання депресивного характеру регіональних економік, стимулювання структурних перетворень, активізацію підприємницької діяльності, вирішення проблем зайнятості населення, залучення іноземних інвестицій, збільшення експорту й обсягів поставок на внутрішній ринок високоякісної продукції і послуг, залучення і впровадження нових технологій. У період 1999 – 2001 рр. у результаті діяльності СЕЗ і ТПР залучено інвестицій у розмірі 678 млн. дол. США і укладено договорів (контрактів) на суму понад 2 млрд. дол. США Темпи приросту інвестицій у СЕЗ і ТПР значно вище середніх в Україні: 27,8% проти 10,3%. Найбільш привабливою для інвестування виявилася промисловість –

551,4 млн. дол. США (81,3%), у тому числі обробна – 452,8 млн. дол. США. Збільшення надходжень інвестицій здійснюється, в основному, за рахунок власних коштів вітчизняних підприємств. Темпи зростання виробництва перевищують загальнодержавні показники: на 7,4 млрд. грн. реалізовано продукції, 25% якої експортується як конкурентоспроможна. Активізація економічної діяльності сприяла поліпшенню ситуації на ринку праці: на територіях СЕЗ і ТПП створено нових і збережено діючих 91,9 тис. робочих місць, вище середня заробітна плата порівняно із середньою в Україні [155].

З метою активізації інноваційної діяльності і впровадження у виробництво конкурентоспроможної продукції, технологічних процесів, починаючи з 1999 р. в Україні створено 8 технологічних парків. Перші з них почали функціонувати до кінця 2000 р. Зареєстровано 55 інноваційних і інвестиційних проектів, у результаті реалізації яких виготовлено наукомісткої продукції на суму близько 300 млн. грн. У розвиток науково-технічних і дослідно-експериментальних баз виконавців проектів та на проведення науково-технічної діяльності реінвестовано понад 20 млн. грн. (табл. Б.8) [235 – 238].

Розвиток СЕЗ і ТПП в Україні виявив ряд проблем організаційно-методичного і прикладного характеру, серед яких можна виділити такі: низький рівень методичного забезпечення підготовки й оцінки інвестиційних проектів і бізнес-планів на етапі їхньої розробки та затвердження, недосконала процедура моніторингу, неактивний цільовий пошук інвесторів, недостатньо високий рівень економічного обґрунтування прийнятих рішень. До факторів, що стримують залучення інвестицій в Україну й окремі її регіони, можна віднести: недостатньо високий рівень менеджменту; низький рівень забезпеченості висококваліфікованими фахівцями, у тому числі експертами, у сфері інвестиційної діяльності; нерівномірна концентрація банківського й інвестиційного капіталу по регіонах України; недостатня розвиненість інфраструктури ринку, включаючи фондовий ринок, сферу консалтингових послуг, страхових і заставних механізмів.

Незважаючи на наявність ряду проблем, які потребують кардинальних вирішень, є підстави вважати, що сьогодні Україна перейшла рубіж, за яким почалося економічне зростання. У країні йдуть процеси, які створюють об'єктивні умови для майбутнього підйому національної економіки. Припинено вплив негативних факторів, що супроводжували реформування економіки країни, і, як наслідок, зупинено спад виробництва, стабілізувалася національна валюта, реформується податкова система, створена нормативно-правова база ринкових відносин, в основному сформована інфраструктура ринку. Нині в Україні формується принципово нова суспільно-політична ситуація, для якої характерним є фактичне завершення початкового періоду системних перетворень й перехід до етапу зростання. Найважливішою умовою ефективної реалізації цих перетворень є активна інвестиційна діяльність підприємств, що є заставою економічного видужання й успішних ринкових перетворень.

Забезпечення високих темпів розвитку промислових підприємств і підвищення їхньої конкурентоспроможності залежить від активності їхньої інвестиційної діяльності.

Як показав проведений аналіз, збільшуються обсяги прямих іноземних інвестицій у регіони України. Останніми роками в країні спостерігається зростання обсягу інвестицій в основний капітал. Темпи зростання до відповідного періоду попереднього року в порівняльних цінах такі: 2001 р. – 128%, 2002 р. – 108,9%, 2003 р. – 131,3%. Харківська область у складі 27 районів за обсягами інвестицій в основний капітал посідає 5 місце серед усіх регіонів України і 6 місце – по введенню в експлуатацію житлових будинків [142; 205].

Подолання стагнації в промисловості, збільшення обсягів виробництва стали початком процесу оздоровлення і подальшого розвитку економіки і соціальної сфери провідних промислових регіонів країни на базі формування внутрішнього регіонального ринку. Це знайшло відображення в якісному поліпшенні основних показників соціально-економічного розвитку Харківського регіону (табл. 4.2) та його промисловості (табл. 4.3) [208; 235 – 238].

Таблиця 4.2 – Індeksi основних показників соціально-економічного розвитку Харківської області за 1995 – 2002 рр.
(%, у порівняльній оцінці до попереднього року)

Показник	Рік					
	1995	1998	1999	2000	2001	2002
Продукція промисловості	79.4	103.4	104.8	106.1	116.7	105,0
Товари народного споживання	82.0	102.8	112.1	137.9	125.6	108,4
Інвестиції в основний капітал	65.1	91.8	82.8	137.8	123.3	120,5
Запровадження в дію загальної площі житлових будинків	139.0	84.8	98.2	81.3	130.2	102,6
Роздрібний товарообіг	78.6	109.6	92.3	109.2	119.7	н/д
Середньорічна чисельність зайнятих у всіх сферах економічної діяльності	106.3	99.3	97.8	97.1	99.8	101,4
Загальна чисельність безробітних (на кінець року)	83.2	162.8	114.5	94.4	93.0	100,3

Таблиця 4.3 – Індекси основних показників розвитку промисловості
Харківської області (відсотків)

Показник	1995=100%				
	1995	2000	2001	2002	2002/2001
Промислово-виробничі основні засоби підприємств	100	819,53	944,08	1020,34	108,08
Загальний обсяг промислової продукції	100	270,25	354,30	393,17	110,97
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств	100	15,07	24,20	0,91	3,77
Частка збиткових підприємств	100	490,91	390,91	445,45	113,95
Середньорічна чисельність працівників у промисловості	100	66,53	66,92	66,80	99,82
Середньомісячна заробітна плата в промисловості	100	400,21	541,80	611,67	112,90

Як видно, на загальному фоні позитивної динаміки основних засобів підприємств, обсягу промислової продукції, середньомісячної заробітної плати спостерігається зниження рентабельності операційної діяльності, особливо в 2002 р., зростає кількість зареєстрованих безробітних та питома вага збиткових підприємств, що свідчить про труднощі адаптаційних процесів, які відбуваються на підприємствах. Тому є підстава вважати за необхідне розробку відповідного організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств України до змінних умов бізнес-середовища. Особливо це набуває значущості у період реалізації в країні стратегії сталого розвитку та структурно-інноваційної перебудови національної економіки. Перехід економіки до фази зростання створює об'єктивні передумови для вирішення задач індустріальної модернізації, розвитку високотехнологічного потенціалу, оновлення діючих виробничих потужностей, підвищення ефективності використання економічного потенціалу [3]. У зв'язку з цим підвищується значущість забезпечення ефективності адаптації промислових підприємств регіонів країни, у тому числі й Харківського регіону.

Промисловість регіону представлено широким спектром різних виробництв. У структурі промисловості в останні роки відбулися істотні зміни:

збільшилася питома вага енергоємних і сировинних виробництв на фоні зниження частки наукоємної продукції машинобудування і соціально-орієнтованої продукції легкої промисловості. Наприклад, у 2001 р. частка легкої промисловості склала 0,9% (проти 11,2% у 1990 р.), виробництва енергетичних матеріалів – 7,7%, виробництва і розподілу електроенергії – 12,0% (проти 4,5% у 1990 р.), машинобудування – 26,3% (проти 50,1% у 1990 р.) [237; 238].

Галузь машинобудування визначає спеціалізацію області в народно-господарському комплексі країни. Серед галузей машинобудівної і металообробної промисловості провідними є тракторне і сільськогосподарське машинобудування. Енергетичне машинобудування й електротехнічна промисловість регіону спеціалізуються на випуску могутніх турбін для атомних, теплових і гідравлічних електростанцій, генераторів, електродвигунів та іншого електричного устаткування. Розвинено транспортну, гірничошахтну, підйомно-транспортну, верстатобудівну, інструментальну промисловість та інші.

Аналіз динаміки основних показників розвитку промисловості Харківського регіону за 1995 – 2004 рр. свідчить про нестабільність роботи підприємств-товаровиробників і це стосується, насамперед, машинобудівних підприємств, які більшою мірою постраждали від кризових, перебудовних явищ в економіці країни [235 – 238]. Значний виробничо-науковий потенціал підприємств машинобудування не було затребувано повною мірою. В області продовжується скорочення чисельності працівників науково-технічної діяльності, однак темпи його значно знизилися. Загальна чисельність цих працівників у 2001 р. склала 31,1 тис. чол. проти 32,1 тис. чол. у попередньому році. При цьому скорочення загальної чисельності склало: 1998 р. – 10,1%, 2000 р. – 6,9%, 2001 р. – 3,2%. Загальний обсяг фінансування наукових і науково-технічних робіт зріс із 381,5 млн. грн. у 2000 р. до 401,6 млн. грн. у 2001 р. і 432,4 млн. грн. у 2002 р. Продовжує зростати кількість виконаних договорів по створенню науково-технічної продукції: 1998 р. – 4287 одиниць, 2000 р. – 5256 од., 2001 р. – 5753 од., із них 16,99% спрямовано на створення нової техніки. Серед закінчених розробок 11,9% (684 од.) віднесено до розряду пріоритетних.

Зміцнення конкурентних позицій вітчизняних товаровиробників, збереження і збільшення їхньої ринкової частки як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках збуту потребують від промислових підприємств постійного підвищення якості продукції, що випускається, технологічного відновлення виробництва, розширення асортименту продукції, освоєння виробництва нової продукції, диверсифікованості виробництва і збуту, запропонування споживачам товарів ринкової новизни. Усе це є напрямками адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища, підвищення рівня конкурентоспроможності промислової продукції, підприємств.

Створення і впровадження нової техніки є досить важливою задачею НДДКР підприємств машинобудування. Річна кількість уперше створених зразків нової техніки в Україні скорочувалася до 1999 р., після чого спостерігається їхнє зростання. Близько 45% створених зразків нових типів машин, апаратів, устаткування, пристосувань склали види електротехнічного, енергетичного і гірничошахтного профілю. Більше половини освоєної виробництвом нової продукції в 2001 р. віднесено до категорії принципово нової [209; 210].

Високий рівень концентрації виробництва в промисловості, монополізація ринку промислової продукції утруднюють процес адаптації підприємств-товаровиробників до змінних умов бізнес-середовища, що обумовлює низький рівень ефективності їхньої комерційної діяльності, веде до порушення господарських зв'язків і, як наслідок, зменшення обсягу вільних фінансових коштів, поширення бартерних угод, зростання взаємних неплатежів (табл. Б.4, табл. 4.4) [205; 209; 327; 238].

Таблиця 4.4 – Темпи змін взаємних заборгованостей

Показник	2000 до 1999, %	2001 до 2000, %	2002 до 2001, %	2003 до 2002, %
Дебіторська заборгованість:				
Україна	157,7	108,8	118,9	108,8
Харківська обл.	н/д	н/д	151,7	118,8
Кредиторська заборгованість:				
Україна	149,3	112,7	109,3	107,2
Харківська обл.	84,8	104,0	124,0	118,1

У цілому спостерігається тенденція зниження темпів змін як дебіторської, так і кредиторської заборгованості. Так, у Харківській області з загальної суми дебіторської заборгованості в обсязі 10528,5 млн. грн. і кредиторської – в обсязі 13569,5 млн. грн. за станом на 01.01.2003 р. простроченою є 22% дебіторської і 22,2% кредиторської заборгованості. У структурі внутрішньої заборгованості між підприємствами України найбільша питома вага – 64,18% (дебіторська) і 61,95% (кредиторська) складають борги за товари, виконані роботи, надані послуги.

Аналіз фінансово-економічної діяльності промислових підприємств Харківського регіону свідчить про недостатньо високі темпи їхньої адаптації до мінливих умов бізнес-середовища (табл. Б.9). Зниження попиту, а також сформована тенденція падіння цін на бензин, стали основними факторами, що

вплинули на зниження загального індексу цін виробників промислової продукції (табл. Б.10).

Знизилися індекси цін на непродовольчі товари у 2002 р. щодо грудня попереднього року при істотному їхньому зростанні на окрему номенклатуру продукції машинобудування (електропилососи, радіоприймальні пристрої, електропраски) у 2001 р. порівняно з попереднім роком (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Індекси цін виробників на окремі види споживчих товарів [208 – 210]

Вид товару	До грудня попереднього року						
	1991	1995	1998	1999	2000	2001	2002
	разів		відсотків				
Електропилососи	6,7	6,7	100,0	100,0	100,0	155,5	100,0
Пральні машини	3,4	2,6	100,0	100,1	137,5	100,0	100,0
Електробритви	н/д	3,6	112,6	136,3	100,0	107,6	100,0
Радіоприймальні пристрої	2,5	1,4	100,0	100,0	100,0	150,0	100,0
Телевізори	2,3	1,6	100,5	101,9	134,3	102,8	87,4
Електропраски	н/д	н/д	108,3	103,9	108,0	126,9	100,0
Велосипеди	2,7	2,2	100,0	100,0	100,0	100,0	95,7
Бензин	н/д	8,0	143,6	198,2	154,2	41,4	161,9

З метою одержання конкретної інформації про стан адаптації було проведено обстеження ряду промислових підприємств м. Харкова за напрямками: показники виробничо-збутової діяльності, ефективності, дебіторської і кредиторської заборгованості. Як показав аналіз отриманих даних, 73% обстежених промислових підприємств – товаровиробників різних сфер діяльності забезпечили збільшення обсягів продукції, що випускається, і 80% обсягу реалізованої продукції. При зіставленні обсягів випущеної та реалізованої продукції виявлено, що мали місце проблеми зі збутом готової продукції. Ця ситуація особливо характерна для підприємств ЗАТ «Харківський вагонобудівний завод», ТОВ «Пластпереробка». Очевидно, неефективний маркетинг не дозволяє позбутися значних запасів готової продукції на складах підприємств. Не проводять бартерні операції 20% підприємств, 55% підприємств знизили обсяги бартеру і тільки на чотирьох підприємствах збільшилася питома вага бартеру в реалізації. Зусилля ряду підприємств (50%) зі збільшення прибутку мали успіх; забезпечили зростання рентабельності такі підприємства як ДП (державне підприємство) «Харківський завод

електроапаратури», «Хліб України», «Харків-дерев»; ВАТ «Харківський завод електротехнічного обладнання», «Фабрика театрального реквізиту», «Харківське казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство»; ЗАТ «Харківський вагонобудівний завод», «Харківська швейна фабрика» (табл. Б.11, Б.12).

Збільшилася дебіторська заборгованість на 58% підприємствах, у тому числі за товари, роботи, послуги; кредиторська – на 78%, у тому числі за товари, роботи, послуги – 61%, за оплату праці – 58%, розрахунки з бюджетом – 87%, пенсійний фонд – 73% (табл. Б.13, Б.14). Але подальше поліпшення фінансових результатів комерційної діяльності промислових підприємств 1999 – 2001 рр. свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності виробленої продукції, їхню затребуваність ринком.

Промислові підприємства Харківської області досить активно ведуть експортно-імпортні операції. Протягом 2002 р. 1773 підприємства (проти 1848 – у 2001 р.) здійснювали зовнішньоекономічну діяльність з партнерами із 114 країн світу [210]. Підприємствам колективної форми власності належить 69,7% загального обсягу експорту і 79,5% імпортних надходжень у 2001 р. Найбільша питома вага експортних поставок (46% від загального обсягу) та імпортних надходжень (43,6%) припадає на частку промислових підприємств. При цьому основними товарами є машини й устаткування (39,2% від загальної вартості експорту).

Формування передумов для прискорення процесу адаптації промислових підприємств до мінливого бізнес-середовища було обумовлено введенням на території м. Харкова з 1 січня 2000 р. спеціального режиму інвестиційної діяльності (СРІД). За станом на 01.10.2001 р. загальний обсяг інвестицій склав 151,6 млн. дол. США або 176,1% з періоду 2000 року. За 2002 р. в економіку Харківської області іноземними інвесторами вкладено 78,25 млн. дол. США проти 48,86 млн. дол. США в 2001 р., у тому числі прямих інвестицій – 33,59 (2002 р.) і 47,90 (2001 р.) млн. дол. США, відповідно портфельних інвестицій – 0,78 і 0,88 млн. дол. США, відповідно інших – 43,88 млн. дол. США. Результати функціонування СРІД на території м. Харкова за офіційними даними наведено у табл. 4.6. Як видно, з 71 затвердженого інвестиційного проекту реалізовано понад 76%, що забезпечило реалізацію продукції на суму 916303,24 тис. грн., відрахування до бюджету у розмірі 72563,03 тис. грн., 5851 робоче місце. За обсягами прямих інвестицій Харківська область посідає 8 місце серед усіх регіонів України. Але незважаючи на визначені позитивні зміни в економіці промислових підприємств регіону, усе ще має місце збитковість підприємств, недостатньо високий рівень ефективності їхньої діяльності, висока собівартість, і, як наслідок, недостатньо високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств і виробленої ними продукції, нестійкість їхніх ринкових позицій.

Таблиця 4.6 – Основні показники діяльності підприємств – суб’єктів СРІД на території м. Харкова (станом на 01.02.2003 р.)

Показник	Результати функціонування СРІД		
	по всіх підприємствах	у тому числі	
		по діючих	по новостворених
1. Затверджено інвестиційних проектів, шт. тис. дол. США	71 317274,19	41 262619,79	30 54654,4
2. Укладено договорів, шт. тис. дол. США	64 274573,67	36 221459,27	28 50114,4
3. Реалізуються інвестиційні проекти, шт. тис. дол. США	54 258565,77	28 208108,37	26 50457,40
4. Залучено інвестицій, тис. дол. США	64587,56	41933,55	22457,40
5. Освоєно інвестицій, тис. грн.	297 792,98	198 865,05	98 927,93
6. Реалізовано продукції, тис. грн., у тому числі на експорт	916303,24 147363,77	266588,5 12852,1	649714,74 134511,67
7. Сплачено податків та обов’язкових платежів, тис. грн.	72563,03	35887,24	36675,79
8. Отримано пільг, тис. грн.	71659,83	37986,7	33673,13
9. Створено нових робочих місць, од.	3 401	493	2908
10. Збережено робочих місць, од.	2450	2328	–

З метою аналізу ступеня адаптації промислових підприємств України до змінних умов бізнес-середовища доцільно провести бізнес-діагностику їхньої діяльності за напрямками: загальна характеристика, економіка, маркетинг, фінанси. Це дозволить ідентифікувати можливі проблеми підприємств, виявити причини їх виникнення та розробити відповідні напрямки адаптації, реалізація заходів за якими прискорить процес адаптації вітчизняних підприємств промисловості.

4.2 Оцінка стану адаптації підприємств-товаровиробників промислової продукції

У ринкових умовах господарювання спроможність підприємства швидко адаптуватися до стрімких змін бізнес-середовища багато в чому визначає його

конкурентні позиції на ринках збуту й ефективність виробничо-господарської діяльності. Ступінь розвитку адаптивних здібностей і можливостей їхньої реалізації на практиці забезпечують успішну діяльність підприємств на перспективу, що веде до формування стійкої і стабільної економіки країни. Оцінимо результати адаптації промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища на прикладі декількох провідних підприємств України різних сфер діяльності. У межах бізнес-діагностики проведемо аналіз ряду їхніх адаптаційних характеристик таких підприємств, як ВАТ «Харківський тракторний завод», ЗАТ «Укрмотор», ВАТ «Електромашина», Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ВАТ «Турбоатом», ВАТ «Луганськквагон».

Розглянемо відкрите акціонерне товариство «Харківський тракторний завод».

Загальна характеристика. Відкрите акціонерне товариство «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» – найбільше і єдине у країні підприємство з виробництва уніфікованих гусеничних і колісних тракторів загального призначення. ВАТ «ХТЗ» працює на внутрішньому і зовнішньому ринках. Основний напрямок збуту – внутрішній ринок. Серед імпортерів лідирує Росія – 14% обсягу реалізації. Найбільшим попитом користуються моделі тракторів таких марок як Т-150ДО, ХТЗ-17221, ХТЗ-17021, (сімейство енергонасичених тракторів загального призначення), ХТЗ-2511 (трактори малої потужності). Понад 30% виробничої продукції, характеристику якої наведено в табл. 4.7, експортує в країни СНД.

Таблиця 4.7 – Експорт продукції ВАТ «ХТЗ»

Найменування організації	Країна	Реалізація за договором		Фактично реалізовано		Відсоток виконання, %
		шт.	сума, тис. грн.	шт.	сума, тис. грн.	
ТОВ «Бултрекс»	Болгарія	50	3850,1	38	2925,7	76,00
ТОВ КУТЦ «Казах Укragромаш»	Молдова	20	2189,84	14	1532,9	70,00
АТ «Інтерагроінвест»	Росія	15	1520,4	9	912,23	60,00
ЗАТ «Белоблагро-промзбут»	Росія	200	21980,82	136	14946,95	68,00
ЗАТ «Новий потік»	Росія	40	3542,66	28	2479,86	70,00

Продовження таблиці 4.7

Найменування організації	Країна	Реалізація за договором		Фактично реалізовано		Відсоток виконання, %
		шт.	сума, тис. грн.	шт.	сума, тис. грн.	
ТОВ «Дарбуд БВ»	Росія	65	5064,33	65	5064,33	100,00
ВАТ «Орелбудмаш»	Росія	80	6714,77	61	5120	76,25
ВАТ «Центральний агрозбут»	Росія	20	1802,06	14	1261,44	70,00
ЗАТ «Траст-Автодор»	Росія	20	1586,5	10	793,25	50,00
ТОВ «МТС-Ульянівська»	Росія	30	2430,00	10	810	33,33
ТКЦ Туркменбаши	Туркменістан	80	5943,51	80	5943,51	100,00
Разом		620	56624,99	465	41790,17	75,00

Невиконання експортних контрактів обумовлено нездатністю покупців вчасно оплатити постачання продукції. За виконання «українських» контрактів у більш повному обсязі на умовах грошової оплати забезпечено майже 100% виконання планових показників (табл. 4.8).

Падіння обсягів випуску і реалізації продукції ВАТ «ХТЗ», яке мало місце, викликано низьким рівнем купівельної спроможності кінцевого споживача продукції сільськогосподарського машинобудування, зростанням вимог до її якості, неефективним ціновим маркетингом, інвестиційною кризою.

Річні обсяги реалізації продукції підприємства характеризуються значною нестабільністю (рис. 4.3).

Систематичне скорочення бюджетного фінансування виробництва комплексів машин і устаткування для сільського господарства, харчової і переробної промисловості та його припинення з 1997 року вплинуло на фінансово-економічне становище промислових підприємств цих галузей, призвело до зниження питомої ваги високотехнологічної продукції в загальному обсязі виробництва машинобудівної продукції, зменшенню темпів відновлення устаткування і продукції, що випускається.

Серед найбільш популярних моделей колісні трактори Т-150К і ХТЗ-172, а також гусеничні Т-150-09, оснащені російськими двигунами ЯМЗ. Бартерні операції для заводу були вкрай збиткові. У 2000 р. ціни вторинного ринку на

Таблиця 4.8 – Характеристика реалізації продукції ВАТ «ХТЗ»

Показник	Товарна продукція		Реалізована продукція		Питома вага реалізації, %
	шт.	тис. грн.	шт.	тис. грн.	
Всього продукції		259620		234114	90,18
Трактори всього, у тому числі:	2013	187680	1994	183110	97,57
Т-150	1461	131300	1432	126624	96,44
гусеничні	348	29718	340	28047	94,38
колісні	1113	101582	1092	98577	97,04
ХТЗ-121	118	15265	112	14300	93,68
ХТЗ-170	315	37501	327	38699	103,19
ХТЗ-2511	119	3614	123	3487	96,49
Запчастини до тракторів		24033		23232	96,67
Кооперація		20112		20461	101,74
ТНС		3013		2505	83,14
Інша продукція		24782		4806	19,39

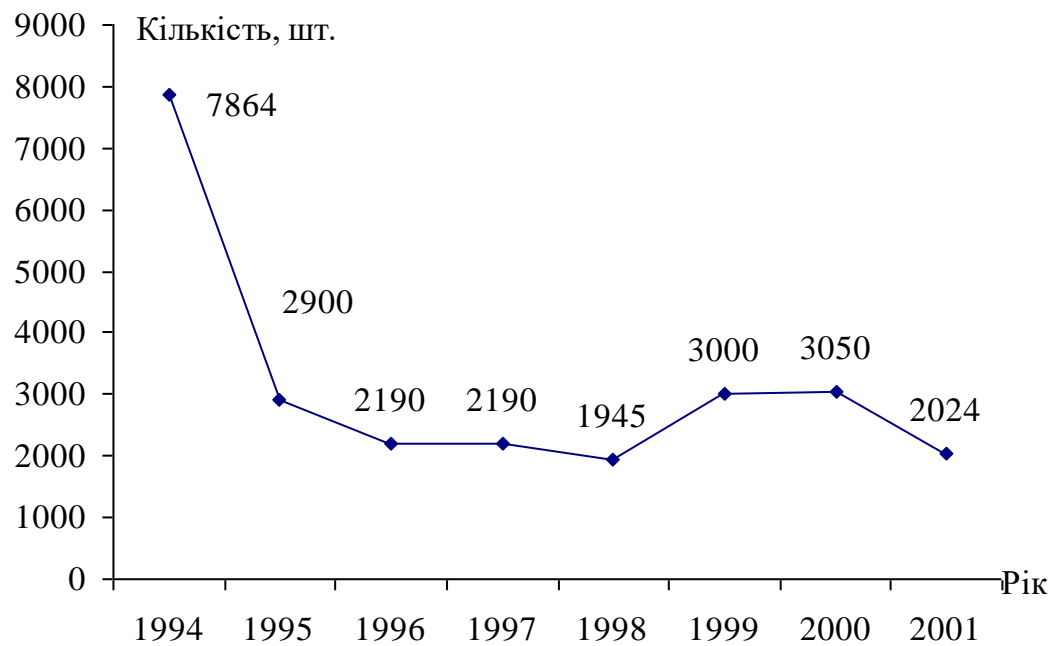


Рисунок 4.3 – Динаміка випуску тракторів ВАТ «ХТЗ»

трактор Т-150-09 досягали 50 тис. грн., а відпускна заводська ціна була вище 100 тис. грн. За результатами 2000 р., рівень бартеру по «ХТЗ» склав 75,3%. За підсумками попереднього року завод майже на 24,7% знизив обсяги бартерних операцій. Усього на заводі зібрано в 2001 році 2024 трактори, у той час як у 2000-му – 3050 машин. Рівень бартеру знизився з 75,3% до 64% у 2001 р.

У 2002 р. «ХТЗ» починає постачання в Белгородську область (Російська Федерація) 300 тракторів на суму 120 млн. грн. Перші 120 тракторів марки Т-150Д були поставлені в першому кварталі. На тракторах встановлено двигуни КамАЗ, що дозволило краще використовувати техніку за рахунок економії палива. Фінансування проекту здійснювала російська сторона за лізинговою схемою. Процентна ставка за лізинговим кредитом практично цілком погашалася з бюджету Белгородської області. Техніка поставляється сільгоспвиробникам на умовах часткової передоплати і відстрочки платежу на рік.

У реальній експлуатації на сьогодні у країнах СНД перебуває близько 400 тис. тракторів виробництва ХТЗ. За станом на 1 січня 2000 року в експлуатації на гарантії заводу знаходилися 1917 тракторів, у т.ч. Т-150/150Д – 457 штук, Т-150ДО – 685 штук, ХТЗ-120/121 – 206 штук, Т-156 – 148 штук, ХТЗ-180/200 – 23 штуки, ХТЗ-17021 – 398 штук. Для оперативного відновлення гарантійних тракторів, що вийшли з ладу, виробництва ХТЗ, а також виконання інших робіт у зонах їхньої експлуатації діє 20 опорних баз заводу (на Україні – 15, у Росії – 4, у Білорусі – 1) і 4 техніко-комерційних центри, створених за угодами з підприємствами системи Агропрому. Опорні бази в цілому укомплектовано кваліфікаційними фахівцями, які мають достатній виробничий досвід і технічну підготовку. На опорних базах і техніко-комерційних центрах створено резервний фонд запчастин, вузлів і агрегатів, достатніх для оперативного відновлення тракторів за механізмами шасі. Виявлені відмовлення по вузлах і агрегатах шасі на гарантійних тракторах усуваються фахівцями опорних баз, в основному, безпосередньо в господарствах протягом 1 – 5 днів.

Значне місце в діяльності заводу зайняло сервісне обслуговування тракторів ХТЗ-17021 з німецьким двигуном фірми «Deutz», наявність якого забезпечує на цих тракторах наробіток у середньому понад 1500 мотогодин, виключивши при цьому навіть мінімальні простоя.

У нашій країні діє велика кількість підприємств-виробників запасних частин до сільськогосподарської техніки, що є постачальниками і конкурентами ВАТ «ХТЗ» за окремими товарними групами. Багато найбільших підприємств сільськогосподарського машинобудування України об'єднані в асоціацію «УКРТРАКТОР», що дозволяє зробити порівняльну оцінку виробничого потенціалу ВАТ «ХТЗ» і рівня його використання (табл. Б.15). Аналіз даних цієї таблиці показує, що в асоціації «УКРТРАКТОР» лідуючу позицію за обсягами виробництва та реалізації промислової продукції посідає ВАТ «ХТЗ» (рис. 4.4). Порівняння позицій підприємств асоціації «УКРТРАКТОР» показує,

що ранги підприємств, які обчислено за обсягами випуску промислової товарної продукції та за обсягами реалізації, збігаються. За показником «середньомісячна заробітна плата» лідирує ВАТ «Автрамаг» (254,10 грн./чол.), потім – ЛКМЗ (214,00 грн./чол.), ВАТ «ХТЗ» посідає 4 місце (196,19 грн./чол.).

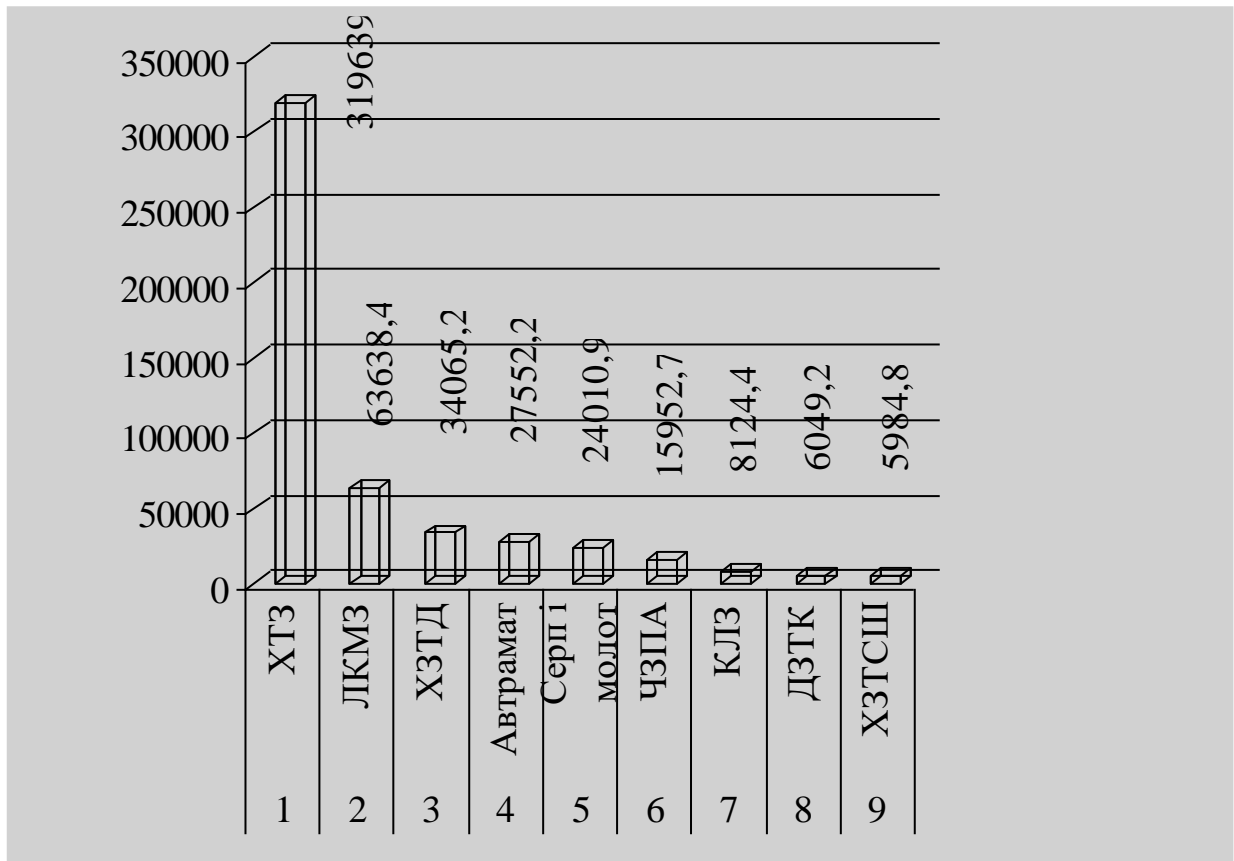


Рисунок 4.4 – Ранжування підприємств асоціації «УКРТРАКТОР» за обсягами випуску товарної продукції

Співвідношення обсягів випуску і реалізації продукції пропонується охарактеризувати за допомогою коефіцієнта напруженості реалізації продукції, який можна вважати одним з показників оцінки ефективності роботи служби маркетингу. На двох підприємствах (КЛЗ і ХЗТСШ) значення цього коефіцієнту більше одиниці, що, очевидно, свідчить про повільну реалізацію продукції та її накопичення на складах готової продукції. За цим показником ВАТ «ХТЗ» явно поступається іншим підприємствам.

На ВАТ «ХТЗ» здійснюється систематична робота, спрямована на поліпшення якісних характеристик і підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається. Основними напрямками вирішення цієї задачі є: впровадження комплексу заходів, спрямованих на збільшення довговічності серійних тракторів; удосконалювання їхнього обслуговування в процесі роботи і зниження експлуатаційних витрат; реалізація великої програми створення повного асортименту максимально уніфікованих

колiсних i гусеничних тракторiв рiзної потужностi, класiв, тяги i призначення; збереження традицiйно стiйких ринкових позицiй на ринках СНД i вихiд на новi ринки збуту (Захiдна Європа, Латинська Америка).

Для активiзацiї продажiв продукцiї пiдприємства доцiльно продовження спiльної роботи заводу з пiдприємствами АПК для вивчення й урахування попиту споживачiв на технiку, що випускається, забезпечення ефективної i квалiфiкацiйної експлуатацiї тракторiв, зниження витрат на експлуатацiю, ремонт, обслуговування. В рамках цих та iнших програм у 1997 – 2000 рр. на пiдприємствi вперше в iсторiї вiтчизняного тракторобудування було створено унiверсальнi пахотно-просапнi трактори ХТЗ-120/121, якi одержали високу оцiнку споживачiв i фахiвцiв.

Новим кроком у розвитку галузi стало створення енергонасичених гусеничних тракторiв загального призначення ХТЗ-180Р i ХТЗ-200, що проходили випробування у Харкiвськiй областi. Сiмейство колiсних унiверсальних тракторiв для фермерських господарств Т-25Ф, Т-25ФМ, ХТЗ-2511 поповнилося бiльш могутнiми машинами ХТЗ-5020 i ХТЗ3130. Продовжується робота заводських конструкторiв i дизайнерiв над проектом нового пахотно-просапного трактора.

Отже, могутня виробнича база i досить рiзноманiтний асортимент продукцiї дозволяють зробити висновок про значний виробничий потенцiал ВАТ «ХТЗ».

Економiчна оцiнка дiяльностi. Результати аналізу основних економiчних показникiв дiяльностi ВАТ «ХТЗ» за перiод 2001 – 2002 рр. наведено в табл. 4.9 за даними Інтернету.

За аналізований перiод мало мiсце зростання значень таких показникiв, як необiговi активи – на 0,69%, виробничi запаси – на 3,79%. Заборгованiсть дебиторська – на 118,87%, кредиторська – 19,20%. Збiльшилися також витрати адмiнiстративнi (102,67%) i пов'язанi зi збутом (124,71) при зниженнi чистого доходу (97,23) i власного капiталу (86,75%).

Проведений аналіз операцiйних витрат виявив, що їхнiй загальний обсяг у 2002 р. порiвняно з 2001 р. знизився на 31934,0 тис. грн. (89,31%), у тому числi за статтями «матерiальнi витрати» – 86,24%, «амортизацiя» – 89,66%, «iншi операцiйнi витрати» – 89,31%. Зросли витрати на оплату працi на 1558,7 тис. грн. (4,91%) i вiдповiдно на вiдрахування, на соцiальнi заходи – на 7,18%. Вiд операцiйної дiяльностi пiдприємства в 2001 р. мало прибуток у розмiрi 16147,4 тис. грн., у 2002 р. – понесло збитки на суму 41292,5 тис. грн.

Сума кредиторської заборгованостi за станом на 01.01.2002 р. склала 44501,2 тис. грн. Основнi кредити за товари, послуги (суми понад 1 млн. грн.): «Теплоенерго» – 3192,2 тис. грн.; «Харкiвгаз» – 1084,4 тис. грн.; «Харкiвобленерго» – 6933,9 тис. грн.; «Харкiвкомуночиствод» – 4931,5 тис. грн.; «Захiденерго» – 1230,9 тис. грн.; субпiдрядники по розрахунках iз Мiнiстерством оборони – 1236,3 тис. грн. Практично вся

Таблиця 4.9 – Основні економічні показники діяльності ВАТ «ХТЗ»

Показник	Значення показника		Темп зростання, %
	2001 р.	2002 р.	
Необоротні активи	307919,5	310058,5	100,69
Оборотні активи, у тому числі: виробничі запаси	198676,6 64453,7	194403,2 66896,0	97,85 103,79
Заборгованість за товари, роботи, послуги:			
дебіторська	13991,3	30622,7	218,87
кредиторська	44501,2	53043,8	119,20
Власний капітал	303892,4	263631,4	86,75
Валюта балансу	506700,8	504537,3	99,58
Доход (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг	298541,4	283688,0	95,02
Чистий доход	251708,8	244743,5	97,23
Собівартість реалізованої продукції	256461,7	251844,1	98,20
Адміністративні витрати	10179,2	10451,2	102,67
Витрати на збут	9454,6	11790,7	124,71

заборгованість перед комунальними службами міста і компаніями-енергопостачальниками носить або прострочений характер, або регулярно допускаються затримки по оплаті поточних платежів. Сума заборгованості перед бюджетом за станом на 01.01.2002 р. склала 9850,9 тис. грн. Велика частина заборгованості – це заборгованість у сплаті ПДВ в сумі 5407,9 тис. грн. і у сплаті прибуткового податку в сумі 4178,3 тис. грн. Згідно з довідкою податкової інспекції, за станом на 14.03.2002 р. недоїмка по ПДВ склала 5503,5 тис. грн., заборгованість по податку на землю – 112,4 тис. грн., заборгованість по комунальних податках – 82,1 тис. грн. Однак у державному реєстрі застав рухомого майна податкова застава не зареєстрована. Заборгованість перед фондом соціального страхування склала 14500,5 тис. грн.

Якщо розглянути інші поточні зобов'язання, то з їхньої загальної суми (33241,2 тис. грн.) слід виділити заборгованість перед Мінфіном у сумі 13108,9 тис. грн. (заборгованість пов'язана з постачаннями двигунів німецької фірми «Deutz»); ВАТ «Трактор» у сумі 3882,9 тис. грн.; збутовою мережею в

сумі 5121,7 тис. грн.; ТОВ «УТФ» у сумі 2258,4 тис. грн.; заборгованість за використання кредитних коштів у сумі 1118,7 тис. грн.

Серед власного капіталу слід виділити додатковий капітал у сумі 298714,1 тис. грн. Однак слід зазначити, що порівняно з 01.01.2001 р., на 01.01.2002 р. сума додаткового капіталу зменшилася на 22868,4 тис. грн. і при цьому на 367,2 тис. грн. збільшилися самі матеріальні активи.

Сума дебіторської заборгованості (за відвантажену продукцію) за станом на 01.01.2002 р. склала 17882,2 тис. грн., у тому числі: Головне фінансове управління міністерства оборони – 2029,4 тис. грн.; Харківська «МТС» – 1702,2 тис. грн.; ТОВ ЛК «Облагролізинг» – 4214,4 тис. грн.; ДЛП «Украгролізинг» – 548,7 тис. грн. Практично вся дебіторська заборгованість мала форму погашення «Залік», тобто бартерні розрахунки. Підприємство має значну суму дебіторської заборгованості за виданими авансами. Ця сума склала 10849,6 тис. грн. Найбільша сума припадає на фірму «Deutz» – 4884,5 тис. грн. При укладанні договору з цією фірмою на постачання двигунів сума контракту розбивалася на 85% і 15% (85% оплачувалося за рахунок кредиту Укрсиббанку, 15% – власні засоби).

За період з 01.01.2001 по 01.01.2002 р. валюта балансу підприємства зменшилася на 53870,6 тис. грн. У структурі пасивів спостерігалось: зменшення власних засобів на 5095,6 тис. грн. (за рахунок зменшення додаткового капіталу); скорочення довгострокових зобов'язань на 57471,8 тис. грн. (майже вся сума за рахунок списання боргів та їхньої реструктуризації); збільшення на 13120,1 тис. грн. короткострокових кредитів банків; зменшення позикових засобів на 52,3 млн. грн. (списані та реструктуризовані борги підприємства – 85,9 млн. грн., товарна заборгованість і зобов'язання за отриманими авансами збільшилися на 33,6 млн. грн.).

У структурі активів спостерігалось: зменшення суми дебіторської заборгованості на 3975,0 тис. грн.; зменшення суми основних засобів на 2087,8 тис. грн. (за рахунок амортизації). Загальна характеристика балансу: у структурі активів найбільшу питому вагу (60%) займають неліквідні активи; дебіторська заборгованість у структурі балансу займає незначну частину (3%). Велика частина заборгованості погашається через залік, а не в грошовій формі; у структурі пасивів найбільшу питому вагу (59%) займає власний капітал (за рахунок додаткового капіталу – результати переоцінки).

Підприємство відчуває дефіцит власних засобів, який покриває за рахунок постійного залучення кредитних засобів. Ризики бізнесу значні складають 39 млн. грн. Основним є ціновий ризик невиконання (табл. 4.10).

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ВАТ «ХТЗ» за 2000 – 2002 рр., наведених у табл. 4.11, дозволяє зробити висновки про те, що підприємство працює нестабільно. Результати діяльності ВАТ «ХТЗ» у 2001 р. позитивніші порівняно з наступним роком, про що свідчить чистий прибуток у розмірі 17772,8 тис. грн. (2001 р.) і чистий збиток – 53945,0 тис. грн. (2002 р.).

Таблиця 4.10 – Розрахунок ризиків підприємства – позичальника
(період ризику – 12 місяців)

Вид ризику	База ризику, тис. грн.	Відсоток ризиків, %	Сума ризику, тис. грн.
Ціновий	161385,1	10	16138,5
Курсовий (при зростанні курсу з 5,3 до 5,5)	0,0	0	0,0
Ліквідності	161385,1	10	16138,5
Невиконання	16705,4	10	1670,5
Форс-мажор			5080,6
Разом:			39028,2

Таблиця 4.11 – Основні фінансово-економічні показники
ВАТ «ХТЗ» (тис. грн.)

Показник	Значення показника по роках		
	2000	2001	2002
Валовий прибуток від реалізації	1602,0	- 4752,6	- 7100,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	- 29349,0	16147,4	41292,5
Інші фінансові доходи	372,0	191,4	339,3
Інші доходи	7127,0	20596,4	25701,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності	- 37212,0	17772,8	- 53945,0
Чистий прибуток (+), чистий збиток (-)	- 37479,0	17772,8	- 53945,0

Основними причинами збитковості ВАТ «ХТЗ» на період аналізу були: постійне зростання цін на матеріали та комплектуючі вироби при відносно стабільних цінах на трактори через низьку платоспроможність сільгоспвиробників – основних споживачів продукції ВАТ «ХТЗ»; введення в Росії з 1 липня 2001 р. передоплатних умов стягнення ПДВ на ввезені товари; рекордний врожай зернових (як у Росії, так і в Україні) у 2001 р. Такий великий збір зернових різко знизив споживчі ціни і ринок практично завмер: селяни,

очікуючи підвищення цін на зерно, притримували врожай і не мали засобів на закупівлю техніки. У підсумку ВАТ «ХТЗ» восени 2001 р. вперше за всі роки існування змушений був зупинити конвеєр; реформування відносин власності в АПК, що призвело до погіршення фінансового стану сільгоспвиробників і зменшило до мінімуму попит на трактори; зменшення обсягу виробництва продукції порівняно з запланованим, непередбачені витрати на ремонт основних засобів.

Темпи зміни основних фінансових показників ВАТ «ХТЗ» мають такі значення: коефіцієнт загальної ліквідності – 72,07%, коефіцієнт автономії – 87,31%, коефіцієнт обіговості власного капіталу – 93,18%, фондівдача – 94,43%, коефіцієнт незалежності – 145,58%, коефіцієнт рамбурсності – 124,59%. Порівняння фактичних значень фінансових показників із нормативними (пороговими, критичними) свідчить, що негативна динаміка змін характерна для всіх обраних для аналізу показників.

Висновки з адаптації ВАТ «ХТЗ». Відкрите акціонерне товариство «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» – найбільше і єдине в Україні підприємство з виробництва уніфікованих гусеничних і колісних тракторів загального призначення. Споживачами продукції є підприємства агропромислового комплексу, промислові підприємства, дорожньо-будівельні організації, фермерські господарства і приватні особи. Основними ринками збуту продукції є країни СНД. Крім країн ближнього зарубіжжя продукція заводу користується попитом і в країнах Європи, Австралії, Південної і Північної Америки. Аналіз структури постачань продукції підприємства по регіонах дозволяє зробити висновок, що найбільша частина вироблених тракторів реалізується в Україні, біля третини від обсягу реалізації припадає на Росію і на країни далекого зарубіжжя. Таке співвідношення обсягів реалізації свідчить про те, що трактори виробництва ВАТ «ХТЗ» мають середній рівень конкурентоспроможності на зовнішньому ринку через незадовільне співвідношення їхньої якості і ціни продукції, недостатність ефективної роботи служби маркетингу.

У результаті своєї основної діяльності (виробництво і реалізація тракторів) підприємство несе валові збитки. Позитивного фінансового результату підприємству вдалося досягти за рахунок одержання інших операційних доходів. На підприємстві високими залишаються бартерні розрахунки, зменшується валюта балансу, спостерігається негативна тенденція основних фінансових показників

Ряд зовнішніх факторів, у тому числі політичних, негативно впливають на результат діяльності ВАТ «ХТЗ». Значна частина виробленої продукції експортується в Росію. Останнім часом Росія підтримує тісні відносини з Беларуссю, у якій розташовано Мінський тракторний завод. Отже, не виключено, що з метою підтримки «своїх» виробників (Липецький тракторний завод, Волгоградський тракторний завод, Челябінський тракторний завод та ін.)

Росія може приймати обмеження на ввіз українських тракторів на свою територію.

ВАТ «ХТЗ» має значний виробничий потенціал, рівень використання якого набуває величезного значення не тільки для даного підприємства, але і для безлічі споживачів і постачальників в Україні та за її межами. Водночас досягненню високих результатів господарчо-виробничої діяльності, підвищенню рівня використання виробничого потенціалу перешкоджає вплив комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основні причини, які перешкождали підвищенню рівня використання виробничого потенціалу ВАТ «ХТЗ» наприкінці 90-х років, були обумовлені впливом таких факторів: скорочення платоспроможного попиту споживачів продукції АПК; інвестиційна криза на підприємствах суміжних галузей; відсутність зваженої інвестиційної політики держави; зростання конкуренції з боку зарубіжних виробників; низький рівень впровадження досягнень науки у виробництво; неефективний маркетинг.

Основними задачами ВАТ «ХТЗ» на найближчу перспективу є такі: забезпечення безбитковості виробництва за рахунок зниження собівартості продукції, збільшення обсягів її виробництва, активізація збуту, підвищення ефективності маркетингової, фінансової й інноваційної діяльності; розширення ринків збуту, скорочення товарообмінних операцій і, як наслідок, збільшення обсягу надходжень коштів від реалізації продукції, в тому числі експортної; підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок обґрунтованої маркетингової політики; впровадження організаційно-технічних заходів щодо скорочення енергетичних і трудових витрат на виробництво продукції; розширення асортименту і якості продукції з метою найбільш повного задоволення потреб споживачів.

Нині ВАТ «ХТЗ» має всі необхідні умови для виробництва 14000 – 17000 тракторів на рік: доступ до сировини, наявність розвинутої інфраструктури, транспортних мереж, джерел електроенергії, води тощо, висококваліфікований персонал, оновлену структуру управління, що дозволяє сподіватися на скорочення періоду його адаптації й активізацію діяльності підприємства в недалекому майбутньому.

Розглянемо закрите акціонерне товариство «Укрмотор».

Загальна характеристика. ЗАТ «Укрмотор» являє галузь легкого машинобудування, що у даний час інтенсивно розвивається у зв'язку з загальним підйомом суміжних галузей. ЗАТ «Укрмотор» більше 10 років працює на внутрішньому і зовнішньому ринках, є в Україні єдиним виробником електродвигунів класу АІР потужністю до 100 кВт різних модифікацій, що використовуються в автомобілебудуванні, ТНС, машинобудуванні (при виробництві верстатів, автотранспорту, пральних машин, насосів поливальних шпар, швейних машин).

Підприємство належить до крупносерійного типу виробництва і має повний виробничий цикл від ливарного до складального цехів. Основними

видами діяльності підприємства є: виробництво електродвигунів, ремонт і сервіс електродвигунів, питома вага яких в загальному обсязі реалізації дорівнює 90% і 10% відповідно.

Ринок постачальників і ринок збуту підприємства диверсифіковані. Уся сировина закупається на території України на умовах передоплати. Основні покупці продукції ЗАТ «Укрмотор» – 50% Україна (ВАТ «Токмак», «Сантехмонтаж» та ін.), 50% Росія (ВАТ «Кредмаш», ТОВ «Регіон» та ін.), з більшістю з яких підписано довгострокові контракти. Умови розрахунку покупців: відстрочка до 30 днів після постачання продукції і бартер, частка якого постійно знижується. Підприємство має налагоджену мережу постачальників і покупців в Україні і Росії та стійкі конкретні позиції на ринках збуту. Ринкова частка ЗАТ «Укрмотор» досить значна і дорівнює 30 – 35% за оцінками експертів.

Конкурентне середовище підприємства представлено такими підприємствами, як «Електромаш» (м. Москва), «Енергодвигун» (м. Могильов), «ДЕМЗ» (м. Дніпропетровськ) тощо. Факторами конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Укрмотор» на зовнішньому ринку є більш прийнятні ціни й умови постачань, на внутрішньому – унікальність специфікації продукції.

Економічна оцінка діяльності. Цілями діяльності ЗАТ «Укрмотор» є забезпечення стабільності прибутку, зміцнення ринкових позицій, зниження частки бартеру, підвищення рівня технологічного розвитку. Підприємство має необхідні основні засоби для здійснення виробничої діяльності, у тому числі цілісний майновий комплекс, власне устаткування і комунікації, що дає можливість автономного функціонування в мінливому бізнес-середовищі, в умовах нестабільної роботи сторонніх організацій. Ефективна система управління персоналом забезпечує перманентність зростання продуктивності праці і підвищення якості виробленої продукції. Спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу реалізації.

Підприємство є єдиним виробником електродвигунів в Україні. Місткість ринку збуту СНД електромоторів типу АІР-40, 80, 100 оцінюється експертно у розмірі 10500,0 – 12000,0 тис. дол. США. З огляду на ринкову частку ЗАТ «Укрмотор» у розмірі 30 – 35%, можна прийняти, що щорічний обсяг реалізації продукції підприємства складає 3150,0 – 4200,0 тис. дол. США.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Аналіз фінансової політики ЗАТ «Укрмотор» дозволяє вважати її консервативною, оскільки мають місце великі обсяги власних засобів, незначна питома вага позикових коштів, спостерігається нестабільна динаміка обсягу реалізації. Надходження коштів зазнають коливань, але мають тенденцію до зростання насамперед за рахунок зниження питомої ваги бартерних операцій. Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства (табл. 4.12) дозволяє установити, що за рахунок зниження собівартості зростають показники прибутку та рентабельності.

Таблиця 4.12 – Динаміка зміни основних фінансово-економічних показників ЗАТ «Укрмотор» (щоквартально, %)

Показник	2001 р.			2002 р.
	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.
Доход	100,00	103,70	77,7	86,92
Чистий доход	100,00	103,70	77,78	86,92
Собівартість	100,00	103,71	77,78	78,22
Валовий прибуток	100,00	103,69	77,78	127,62
Операційний прибуток	100,00	103,72	77,81	512,79
Прибуток до оподаткування	100,00	103,72	77,81	512,79
Податок на прибуток	100,00	103,64	77,81	512,79
Чистий прибуток	100,00	103,59	77,85	512,32

Ряд фінансових показників, що характеризують ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність активів у 2002 р., наведено у табл. 4.13. Аналіз показників свідчить, що підприємство є фінансово стійким (коефіцієнт фінансової незалежності дорівнює 0,84), прибутковим. Дебіторська заборгованість значно перевищує кредиторську. Отже, можна прогнозувати грошові надходження. Значна частина обігових коштів знаходиться у матеріальних запасах і залишках готової продукції, що мають тривалий термін обіговості. Баланс підприємства є ліквідним і характеризується стійкою структурою.

Таблиця 4.13 – Основні фінансові показники ЗАТ «Укрмотор»

Показник	Одиниця виміру	Значення
Ліквідність:		
коефіцієнт швидкої ліквідності	-	0,54
обіговість товарної дебіторської заборгованості й отриманих векселів	день	22
тривалість обігу нормованих обігових коштів	день	160
обіговість товарної кредиторської заборгованості та виданих векселів	день	6
Фінансова стійкість:		
коефіцієнт фінансової незалежності	-	0,84
довгострокові обігові кошти	тис. грн.	5634,00

Продовження таблиці 4.13

Показник	Одиниця виміру	Значення
Рентабельність активів	%	1,33
Показник співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	-	2,608

Висновки з адаптації ЗАТ «Укрмотор». Підприємство є в Україні єдиним виробником електродвигунів потужністю до 100 кВт різних модифікацій і на ринку СНД має ринкову частку в розмірі 30 – 35%. У своєму розпорядженні воно має необхідні ресурси, налагоджену мережу постачальників і покупців на зовнішньому і внутрішньому ринках, стабільне ринкове положення, постійно здійснює моніторинг ринку, є фінансово стійким, прибутковим, що свідчить про його високий ступінь адаптованості до мінливого бізнес-середовища та реальну можливість і надалі продовжувати випуск ліквідної, затребуваної ринком конкурентоспроможної продукції.

Розглянемо відкрите акціонерне товариство «Електромашина».

Загальна характеристика. Харківське підприємство – ВАТ «Електромашина» є типовим представником електротехнічної промисловості – важливого електромашинобудівного сектора економіки України. У його складі – 207 підприємств і організацій, зосереджених головним чином у Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Київській і Харківській областях. За обсягами виробленої продукції серед 2 тисяч промислових підприємств 10 підприємств даної підгалузі мають рейтинг від 44 до 153. Серед них ВАТ «Запоріжтрансформатор», ВАТ «Іскра», ВАТ «Одескабель», ВАТ «Укрелектроапарат», ВАТ «Південний електромашинобудівний завод» та інші. Дана підгалузь є експортноспроможною. За виробництвом таких видів продукції, як потужні трансформатори, промислові електровози, волоконно-оптичні, суднові й автомобільні кабелі, залізничні й авіаційні ваги, системи управління комплексами газоперекачування, електронні мікроскопи і маспектрометри, аналізатори газів тощо, вона займає монопольне положення серед країн СНД.

За зовнішньоекономічними зв'язками експорт товарної продукції підгалузі дорівнює 15% загального обсягу виробленої продукції. У структурі товарообігу експорт складає 75%, імпорт – 25%.

Продовжується процес реструктуризації підприємств електромашинобудівного сектора економіки. Створено холдингові компанії «Реле й автоматика», «Укрпромприлад», корпорація «Київський інститут автоматики». Затверджено проекти і здійснюється реструктуризація Кіровоградського ВАТ «Друкмаш», Сумського ВАТ «Selmi», Харківського НВО «ХЕМЗ», Северодонецького приладобудівного заводу. У процесі

приватизації з 207 підприємств майже усі змінили форму власності з державної на акціонерну.

Аналіз макроекономічних показників, що характеризують розвиток електромашинобудівного сектора економіки країни, дозволяє зробити висновок про позитивну тенденцію таких показників сектора, як ВВП, капітальні вкладення, середньомісячна заробітна плата й ін., що дає підставу позитивно оцінювати адаптаційні можливості вітчизняних підприємств електромашинобудування.

Економічна оцінка діяльності. На даний момент ВАТ «Електромашина» не має конкурентів із продукції, що випускається в Україні, а у Російській Федерації конкуренти існують тільки за частиною продукції, а саме за машинами електричного постійного струму – зокрема, «Сименс» і Московський завод «Динамо».

ВАТ «Електромашина» має таку номенклатуру продукції, що випускається: електричні машини постійного струму серії 4П и 5П загальнопромислового виконання з висотами осей обертання 132, 160, 200, 225, 250, 280, 315, 355 мм, потужністю від 0,5 до 200 кВт різних виконань і модифікацій; спеціальні електричні машини морського виконання серії ПМ різних модифікацій з висотами осей обертання 250, 280, 315, 355, 400 мм, потужністю від 20 до 200 кВт; силове електроустаткування для рудничних електровозів у складі тягових електродвигунів рудничного вибухобезпечного виконання ДРТ-10, ДРТ-13М, ДРТ-23,5 і рудничного нормального виконання ДТН-34М, ДТН-46М в комплекті з апаратурою управління (контролери, автоматичні вимикачі, струмоприймачі, блоки діодів, блоки резисторів); допоміжне електроустаткування для магістральних і маневрових тепловозів: стартери-генератори 4ПСГ, 5ГТСГ, двигуни компресора П2К, 2П2К; однофазні тиристорні електроприводи ЕКТС2-1 нереверсивні і ЕКТС2-2 реверсивні потужністю до 5 кВт; товари народного споживання (електронасоси «Струмок», електропилососи «Вітязь», очищувач повітря для кухонь «Елма»).

Аналіз показав, що географічними ринками збуту продукції ВАТ «Електромашина» є Україна, Росія, Беларусь, споживачами – господарюючі суб'єкти ринку – товаровиробники, а також МІНТОПЕНЕРГО України, добувні компанії країн СНД. Так, електродвигуни постійного струму типу ДРК-27/19.6 використовуються для електроприводу механізмів подачі комбайнів КШЕ. Основним споживачем цієї продукції є Горлівський машинобудівний завод.

Машини електричні для залізничного транспорту: стартер-генератор типу 5 ПСГ використовується для пуску дизель-генератора і працює як додатковий генератор тепловоза; електродвигуни постійного струму типу П2К и 2П2К використовуються для приводу компресорів тепловозів; електродвигуни постійного струму типу 4 ПНЖ-200 використовуються для приводу вентиляторів гальванічного обдування. Основними споживачами зазначеної продукції є Коломенський машинобудівний завод, Людиновський тепловозобудівний завод. Машини електричні постійного току серії

4П, 5П 180-280 габаритів від 3,5 кВт до 200 кВт використовуються у виробництві паперу, полімерного устаткування, додаткових агрегатів для екскаваторів, піднімального транспортного устаткування. Електродвигуни постійного струму рудничні тягові типу ДРТ, ДРТ10А2, ДРТ13М, ДРТ23,5 використовуються винятково для приводу рудничних акумуляторних електровозів. Основними споживачами цієї продукції є Дружковський машинобудівний завод, що робить електровози АМ-8Д, 2АМ-8Д, АРП-10, і вугільні об'єднання України. Електродвигуни рудничні тягові типу ДТП, ДТН-34, ДТН-46 використовуються для приводу рудничних контактних електровозів. Основним споживачем цих двигунів є ДЕВЗ (м. Дніпропетровськ), що робить електровози КД-14.

З метою випуску нової конкурентоспроможної продукції підприємство прийняло до реалізації інвестиційний проект модернізації виробництва (табл. 4.14).

Таблиця 4.14 – Інвестиційний план модернізації виробництва

Планований захід	Тривалість, днів	Дата початку	Дата закінчення	Вартість етапу,	
				грн.	дол. США
Розробка нової продукції	365	01.04.2002	01.04.2003	5000000	943396
Організація Інтранет	90	01.04.2002	30.06.2002	100000	18868
Створення розмножувального центру	90	01.04.2002	30.06.2002	25000	4717
Відновлення парку устаткування	1096	01.04.2002	01.04.2005	5000000	943396
Відновлення кадрового складу фахівців	180	01.04.2002	28.09.2002	225000	42453
Сертифікація устаткування	365	01.04.2002	01.04.2003	125 000	23585
Ремонт будинків і споруджень	1187	01.04.2002	01.07.2005	6140000	1158490
Разом				16615000	3134905

Отже, аналіз реалізації продукції, виробленої ВАТ «Електромашина», показує, що вона затребувана ринком, користується значним попитом, якому властивий стабільний характер.

У період реалізації інвестиційної програми передбачається розробити 67 видів продукції, з них поліпшити якісні характеристики існуючих по 37 видах електричних машин постійного струму і рудничних електродвигунів.

Протягом інвестиційного періоду планується освоїти виробництво 28 нових видів машин, у тому числі: машини постійного струму з висотами осей обертання 132, 160, 315, 355, потужностями 25 кВт і 37 кВт; серію широко регульованих електродвигунів 6ПФ із висотами осей обертання 132, 160, 180, 200,225, 250, 280 і 315 мм; краново-металургійні електродвигуни ДПК і ДПП; тяговий електродвигун ДРТ-14; електродвигун тепловозний 4ПНЖ-200; електродвигун підвищеної потужності для вугільного комбайна ДРК-35; електроустаткування для рудничних електровозів.

Реалізація проекту вимагає проведення додаткових робіт з метою поліпшення якості технологічного процесу і підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, (табл. 4.15).

Таблиця 4.15 – Характеристика заходів інвестиційного характеру

Зміст заходу	Орієнтовний термін придбання	Вартість, тис. дол. США
1. Створення резервного електроживлення заводу від п/с Іванівка	2001 – 2002 рр.	3,8
2. Реконструкція компресорної станції	2002 р.	-
3. Створення системи автономного водопостачання виробництва	2001 – 2003 рр.	11,7
4. З метою економії електроенергії і підвищення надійності системи забезпечення киснем зварювального виробництва придбання газифікатора криогенного холодного ГКХ-3,5 куб.	2002 – 2003 рр.	30,2
5. З метою поліпшення організації управління підприємством, підвищення надійності і розширення зони зв'язку ВАТ, заміна АТС	2001 – 2002 рр.	-
6. З метою економії газу, створення умов роботи підприємства відповідно до санітарних норм, установка котла ДКРВ 6,5/13	2002 – 2003 рр.	18,3
7. Проведення реконструкції системи опалення, що дозволить забезпечити потреби виробництва і вимоги СНП	2001 – 2002 рр.	18,5
Разом		82,5

У процесі реалізації інвестиційного проекту передбачається відновлення існуючого парку устаткування в обсязі 26 одиниць (22 типу устаткування), у тому числі: вакуумно-нагнітальна установка; лінія гальванопокриття; пресове устаткування; токарно-карусельні, гвинторізні, фрезерні верстати; різьбонакатний верстат; координатно-шліфувальний верстат; горизонтально-розточувальний верстат; комплекс порошкового фарбування; верстат балансувальний та ін.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Проведений аналіз основних фінансових показників свідчить про те, що підприємство знизило ефективність своєї виробничо-господарської діяльності. У результаті реалізації інвестиційного проекту прогнозується досягнення ряду соціально-економічних показників, наведених у табл. 4.16. Аналіз цих даних показує, що забезпечити незмінність обсягу реалізації – 215040 шт. впродовж 7 років достатньо нереально. Крім того, з урахуванням впливу зростання інфляції «збереження» розміру середньомісячної заробітної плати працівника на рівні 83 дол. США упродовж 7 років може привести до соціальної напруженості у колективі трудящих.

Таблиця 4.16 – Прогноз соціально-економічних показників ВАТ „Електромашина”

Рік	Обсяг інвестицій, дол. США	Обсяг реалізації продукції (робіт, послуг)		Середньомісячна зарплата працівника, дол. США	Кількість робочих місць	
		дол. США	шт.		знов утворених	збережених
1	696645	5615232	678	45,28	12	1138
2	696645	9381732	3396	83,00	17	-
3	696645	11142145	215040	83,00	19	-
4	696645	13635070	215040	83,00	27	-
5	348325	14299515	215040	83,00	35	-
6	-	14465740	215040	83,00	40	-
7	-	14572029	215040	83,00	-	-
Разом	3134905	83111463	1079274	-	150	1138

Темпи зміни основних фінансових показників ВАТ «Електромашина» мають такі значення: коефіцієнт загальної ліквідності – 97,43%, коефіцієнт автономії – 101,33%, коефіцієнт маневреності – 102,56%, коефіцієнт обіговості власного капіталу – 120,24%, фондвіддача – 130,04%, коефіцієнт незалежності – 99,07%, коефіцієнт рентабельності продукції – 86,27%, коефіцієнт

рамбурсності – 75,14%. Порівняння фактичних значень фінансових показників із нормативними свідчить, що позитивна динаміка змін характерна для таких показників, як коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт обіговості власного капіталу, фондівдача, коефіцієнт незалежності.

Висновки з адаптації ВАТ “Електромашина”. Харківське підприємство – ВАТ “Електромашина” є в Україні виробником електротехнічної продукції, що має стійкі внутрішні й зовнішні ринки збуту. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що основна активність діяльності ВАТ “Електромашина” зосереджується на задоволенні попиту споживачів, який носить постійний характер, за допомогою надання: високоякісної готової продукції, цінової диференціації, якісних послуг, різноманітного асортименту пропонованих продуктів, спектра інших послуг. Це дозволяє підприємству забезпечувати: відносно стійке фінансове становище, оптимальне співвідношення складових капіталу, підтримку необхідного рівня грошових потоків для забезпечення ритмічного виробничого процесу, рівень експортних продажів у розмірі 30% (порівняно з 15% за 2000 рік), зниження відсотку бартерних продажів до нульового рівня (порівняно з 77% у 2000 році), збільшення загальної виробничої потужності по підприємству в 1,5 рази і доведення до 63% порівняно з 41,8% за 2000 рік за рахунок нарощування виробничих обсягів по електричних машинах постійного струму, рудничних електродвигунах і введення у серійне виробництво нової техніки. Реалізація інвестиційного проекту підсилить конкурентні позиції ВАТ «Електромашина» на зовнішніх і внутрішніх ринках збуту за рахунок упровадження комплексу превентивних заходів адаптаційного характеру.

Розглянемо Харківське державне авіаційне виробниче підприємство – ХДАВП.

Загальна характеристика. Авіаційна промисловість України належить до найбільш високотехнологічних галузей народного господарства. Проектують і виробляють літаки, двигуни, радіоелектронне й інше устаткування на рівні найвищих вимог 39 підприємств галузі. У виробництві авіаційної техніки беруть участь 28 підприємств-виготовлювачів окремих комплектуючих, кілька науково-дослідних інститутів і наукових організацій. Харківське державне авіаційне виробниче підприємство справедливо займає в цьому списку одне з провідних місць. Понад 70 років підприємство випускає літаки, багато з яких відомі в усьому світі. Серед них – первісток вітчизняного літакобудування К-5, що став наймасовішим пасажирським літаком, учбово-тренувальні Як-18 і МіГ-15УТІ, перший реактивний пасажирський літак Ту-104. Потім у виробництві знаходилися надійні Ту-134, що увійшли в 60-і роки до числа кращих у світі машин подібного класу. За створення, випуск та успішну експлуатацію Ту-134 групу конструкторів і фахівців підприємства відзначено Державною премією. Як визнання заслуг колективу підприємства в міжнародному співробітництві, завод нагороджено преміями «Золотий Меркурій» і «Міжнародна Золота Зірка». Підприємство тісно співробітничает з авіаційним науково-технічним

комплексом імені Антонова. Першим практичним підсумком даного співробітництва з'явився випуск легкого транспортного літака для потреб військової авіації Ан-72 (1985 рік). Пізніше було випущено літак Ан-74, що ефективно працює в складних умовах Арктики й Антарктиди.

Сьогодні підприємство прикладає багато зусиль для пошуку найбільш прийнятних і раціональних шляхів інтеграції у світову систему виробників авіакосмічної техніки. Участь в авіаційних виставках світового масштабу є підтвердженням високого рівня технічного і творчого потенціалу заводу, на якому випускають конкурентоспроможну продукцію, за показниками якості відповідну міжнародним стандартам і вимогам замовників. У 1998 році авторитетна міжнародна комісія технічного суспільства «БЮРО ВЕРІТАС» (Франція) видала підприємству сертифікат відповідності системи якості ХДАВП міжнародному стандарту ISO 9002.

Сучасне літакобудування на підприємстві розвивається в напрямку автоматизації виробництва на базі комп'ютерних інформаційних технологій. Основною тенденцією сучасного етапу автоматизації проектування на підприємстві є створення комплексних систем автоматизованого проектування і виробництва, що включають конструювання деталей, вузлів, агрегатів літака, технологічне проектування, підготовку керуючих програм для устаткування з програмним управлінням, складання вузлів та агрегатів із застосуванням автоматизованих і механізованих пристроїв. Реалізація цих принципів на ХДАВП дозволяє забезпечувати принципово нову можливість підвищення темпів і якості розробки директивної документації та всієї технологічної підготовки виробництва на базі комп'ютерних інформаційних технологій. Для успішної роботи в сучасних умовах підприємством реалізовано програму сервісної підтримки літаків, що включає навчання технічного й інженерного персоналу, організацію гарантійного і постгарантійного обслуговування, постачання запасних частин у мінімальний термін. У цьому зв'язку перспективним напрямком є можлива модернізація широко відомих в усьому світі пасажирських літаків Ту-134А.

Сьогодні, як і багато інших галузей промисловості, авіаційна промисловість України стикається із серйозними труднощами. Насамперед, це відсутність коштів на виробництво і соціально-побутове забезпечення фахівців і робітників. Вкрай несприятлива ситуація склалася на ринку авіапослуг внаслідок різкого падіння платоспроможного попиту. З іншого боку, авіазаводи мають потребу в значних обсягах обігових коштів для продовження виробничого циклу. Наприклад, на етапі впровадження літака Ан-140 на ринок діяльність ХДАВП характеризувалася низьким рівнем продажів, мінімальним прибутком, при високій ціні продукції, значними витратами на маркетинг, у тому числі на просування продукції при незначній ємності сегмента ринку – клієнтів-новаторів. Це послужило підставою для розробки і реалізації таких маркетингових заходів для літака Ан-140: збалансованість споживчих якостей і ціни споживача; активне формування попиту засобами реклами; активний

пошук замовників та інвесторів для фінансування виробничої програми Ан-140. Для виконання цих задач необхідно створення консорціуму «Регіональний літак Ан-140» із залученням комерційних банків та інвестиційно-страхових структур, основною метою діяльності якого є пошук способу фінансування даної виробничої програми; розробка і реалізація комплексу заходів для реклами, стимулювання збуту і просування продукції підприємства на ринок; вивчення існуючого ринку перевезень і потенційних споживачів; визначення стартового замовника; пошук стратегічних партнерів з метою організації спільного виробництва літаків; розробка комплексної маркетингової програми.

Основними цілями програми маркетингу щодо літака Ан-140 є такі: концентрація фінансових ресурсів для серійного виробництва Ан-140; створення первинного попиту літака Ан-140 на ринках Росії та СНД; формування портфеля замовлень на наступний звітний період; визначення стартових замовників.

Українське літакобудування є однією з деяких галузей народного господарства, яка завдяки сформованій науково-технічній і виробничій кооперації з Росією, може і повинна конкурувати на ринку авіаційної продукції з провідними аерокосмічними фірмами світу.

Економічна оцінка діяльності. Випуск продукції на ХДАПП здійснюється за державними замовленнями та за контрактами із зарубіжними споживачами. Асортимент продукції, що випускається, досить різноманітний: пасажирські літаки Ан-140, масові вантажнопасажирські літаки Ан-74 різних модифікацій, учбово-тренувальні літаки Як-18, реактивні пасажирські літаки Ту-104, Ту-134. На підприємстві готовою продукцією є літаки, у той час як виробництво запасних частин і комплектуючих виробів до них ведеться на заводі «ТОРА» ХДАВП. Виявлена невідповідність у планових і фактичних показниках рівня випуску і реалізації продукції спостерігається у зв'язку з коливаннями попиту на готову продукцію. Доход (прибуток) від реалізації продукції в цілому по підприємству залежить від обсягу реалізації продукції, її структури і собівартості, середнього рівня ціни реалізації і формує рентабельність продукції. Проведений аналіз впливу факторів на рентабельність свідчить, що значно впливає на рентабельність продукції собівартість: за рахунок цього фактора рентабельність підвищилася на 0,01%, а за рахунок прибутку – знизилась на 0,12%.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Основними напрямками оцінки фінансового стану підприємства є аналіз фінансової стійкості, обіговості капіталу, ліквідності балансу. Проведений аналіз дозволив виявити, що завод «ТОРА» ХДАВП має досить високий ступінь забезпеченості власними засобами, необхідний для підтримки фінансової стійкості. Ступінь забезпеченості матеріальних запасів власними засобами збільшився і значно перевищує рекомендоване значення. Коефіцієнт маневреності значно нижче рекомендованого рівня, що пов'язано з низькою часткою власного капіталу, що бере участь в обігу. Протягом звітної періоду знизилася з 0,88 до 0,86 частка

основних засобів і позаобігових активів у джерелах власних засобів. Коефіцієнт зношення зріс з 42% до 46%, тобто за рахунок зношення можна профінансувати заміну і відновлення основних засобів на дані величини. Незважаючи на те, що протягом звітного періоду рівень виробничого потенціалу знизився на 5%, він все одно залишається в межах значення, що рекомендується. Порівняно з попередньою, структура обігових коштів заводу стала більш ліквідною. Протягом звітного періоду коефіцієнт фінансового ризику знизився на 1,83%, а коефіцієнт фінансової стабільності збільшився з 6,79% до 7,76%, рівень поточної ліквідності зріс і досяг рекомендованого значення, тобто наявних активів у випадку їхньої термінової реалізації досить для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт термінової ліквідності до кінця звітного періоду перевищив значення, що рекомендується, оскільки зменшилася кількість запасів, яку можна швидко реалізувати для погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився протягом року з 0,04 до 0,16, але все ще не досяг рекомендованого значення, що свідчить про неможливість негайного погашення всіх поточних зобов'язань у зв'язку з недостатньою кількістю коштів на розрахунковому рахунку. Отже, аналіз фінансово-економічних показників дозволяє стверджувати, що завод має досить стабільне фінансове становище.

Висновки з адаптації підприємства. У результаті проведення бізнес-діагностики було виявлено, що на підприємстві спостерігалось зростання темпів випуску продукції; позитивну тенденцію мають зміни основних фінансово-економічних показників. Однак, незважаючи на це, на заводі існує ряд проблем, які потребують вирішення: необхідно спростити організаційну структуру управління підприємством, збільшити обсяги фінансування нових розробок та їхнього подальшого впровадження у виробництво, сформувати стратегічний портфель замовлень, розробити систему формування попиту і стимулювання збуту для літака Ан-140.

Результат діяльності підприємства залежить, в основному, від загального положення економіки країни, що характерно для авіаційної галузі промисловості. Так, за відсутності державних або зарубіжних замовлень країн-партнерів на підприємстві може різко зменшитись випуск продукції, що призведе до погіршення техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства. У цілому підприємство має значний потенціал зростання: досвідчені кваліфіковані кадри, необхідна матеріально-технічна база, досить високий рейтинг і позитивний імідж на внутрішньому і зовнішньому ринках збуту.

Розглянемо відкрите акціонерне товариство «Турбоатом».

Загальна характеристика. ВАТ «Турбоатом» (м. Харків) здійснює господарську діяльність з виробництва парових, газових, гідравлічних турбін і гідрозатворів, запчастин до енергоустаткування, виконує науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проектні і технічні розробки та їхнє впровадження. ВАТ «Турбоатом» відноситься до одиничного типу виробництва. Йому

відповідає обмежений обсяг продукції, що випускається, складна виробнича структура, технологічна спеціалізація, при цьому питома вага робіт, спрямованих на технічну підготовку виробництва, складає близько 90% усіх виконуваних робіт. Завод у комплексі вирішує задачі з постачання турбінної продукції, включаючи проектування, виготовлення, шефмонтаж і налагодження. При цьому загальна частка проектно-конструкторських робіт складає 10–15% від загальної вартості продукції. Тривалість виробничого циклу виготовлення продукції залежить від умов роботи устаткування, своєчасної комплектації матеріалами, заготовками, типу турбіни і становить від 3 до 14 місяців.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності виробленої продукції крім поліпшення її технічних характеристик, ВАТ «Турбоатом» приділяє велику увагу задоволенню вимог замовників за такими напрямками: ремонтпридатність, діагностика, наданий сервіс, зменшення кількості обслуговуючого персоналу, підвищення рівня автоматизації процесів управління тощо. Турбіни, що випускає ВАТ «Турбоатом», відповідають вимогам Міжнародної електротехнічної комісії. Енергетичне устаткування унікальне, особливо гідравлічні турбіни, що проектуються з урахуванням параметрів рік, на яких будуються ГЕС, їх експлуатаційної надійності, зручності обслуговування та ін. ВАТ «Турбоатом» виготовляє продукцію такої номенклатури: гідравлічні турбіни різних видів, типів у діапазоні за нормами води від 7 до 500 м і за потужністю від 10 до 70 МВт, міні-ГЕС потужністю до 800 кВт і мікро-ГЕС потужністю від 5 до 20 кВт; парові турбіни для електростанцій, що працюють на органічному паливі, і для АЕС потужністю 50 – 1100 МВт; гідравлічні затвори для ТЕС, ГРЕС, ГЕС і зрошувальні системи різних типів діаметрів від 0,8 до 8 м на статичні напори від 0,7 до 800 м; товари народного споживання. Характеристику структури продукції, що випускається, наведено у табл. 4.17.

Як видно, найбільшу питому вагу (34,3%) у загальному обсязі продукції, що випускається, мають парові турбіни (незначний експорт у країни далекого зарубіжжя) і гідравлічні турбіни, з яких майже половина експортується в країни далекого зарубіжжя, що дуже важливо зараз.

У 2000 році було виконано модернізацію парових турбін для АЕС «Ловіса» (Фінляндія) ст.№3; АЕС «Пакш» (Угорщина) ст. №№3,4,5», модернізацію турбін К-300–240 для Новочеркаської ГРЕС і гідротурбіни для Камської ГЕС ст. 6, виготовлено вузли гідротурбіни для ГЕС Баундари (США); фундаментні частини ст. №№1,2,3 і заставні частини ст. №№2,3,4 для ГЕС Тери (Індія); п'ять гідрозатворів для ГЕС, у тому числі для: «Монсіон» (Домініканська Республіка) – 2 шт. діаметром 1,75 м; «Рісні» (Грузія) – 2 шт. діаметром 2,4 м; Тери (Індія) – 1 шт. діаметром 5,0 м.

Таблиця 4.17 – Структура продукції ВАТ «Турбоатом»

Найменування продукції	Питома вага, %
Виробництво парових турбін, загалом	34,3
для потреб України	18,0
експорт у країни СНД, у тому числі:	13,0
Росію	13,0
країни далекого зарубіжжя	3,3
Виробництво гідравлічних турбін, загалом	31,2
для потреб України	10,2
експорт у країни СНД, у тому числі:	7,3
Росію	5,0
країни далекого зарубіжжя	13,7
Виробництво запасних частин, загалом	29,3
для потреб України	14,3
експорт у країни СНД, у тому числі:	12,0
Росію	11,5
країни далекого зарубіжжя	3,0
Виробництво іншої продукції	5,2
Разом	100,0

Економічна оцінка діяльності. Порівняльна характеристика основних економічних показників ВАТ “Турбоатом” дозволяє зробити висновок, що їхні значення змінилися на краще. Кошти, які отримуються, використовуються на оплату матеріальних ресурсів, енергоносіїв, сплату податків. Нині, працюючи в складних економічних умовах, підприємство докладає великих зусиль по збільшенню обсягів експортних поставок, особливо в країни далекого зарубіжжя. ВАТ «Турбоатом» виконує великий обсяг маркетингових досліджень з метою пошуку і розширення вже зайнятих сегментів ринків збуту продукції. Проведено модернізацію парової турбіни К-325-23,5 для Зміївської ТЕЦ (Україна) разом із фірмою Сіменс (Німеччина) і гідравлічних турбін каскаду Дніпровських ГЕС (Україна), у тому числі: Київської ГЕС ст. №№5, 6, 7; Дніпрогес ст. №№ 4,5; Каховської ГЕС ст. №1.

Адміністрація ВАТ “Турбоатом” велику увагу приділяє питанням підвищення оплати праці робітників. З метою підвищення соціальних гарантій трудящих в умовах зниження життєвого рівня, зростання інфляції, підвищення цін на товари і послуги, а також зниження відтоку висококваліфікованих фахівців, на підприємстві проводиться робота з підвищення заробітної плати відповідно до наявних реальних фінансових можливостей. Заробітна плата виплачується щомісяця, без затримок і в терміни, прийняті за колективним

договором. Використання коштів для матеріального заохочення проводиться згідно з діючими положеннями щодо преміювання за рахунок фонду матеріального заохочення.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Фінансовий стан є найважливішою характеристикою фінансової діяльності підприємства. Воно визначає конкурентоспроможність підприємства і його потенціал у діловому співробітництві, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів всіх учасників фінансових відносин як самого підприємства, так і його партнерів. Позитивною тенденцією є те, що підприємство не має довгострокових кредитів, непогашених вчасно, а також зменшення суми позикових фондів у порівнянні з попереднім роком. Має місце позитивна тенденція збільшення валового доходу. Баланс підприємства є абсолютно ліквідним, фінансовий стан абсолютно стійким.

ВАТ «Турбоатом» має достатні активи для покриття своїх зобов'язань, крім грошової ліквідності, яку необхідно збільшувати; має достатньо обігових коштів для погашення боргів. Усі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власними засобами, що важливо не тільки для самого підприємства, але і для його кредиторів. Зростання коефіцієнта автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства, зниження ризику фінансових труднощів у майбутньому. Така тенденція з погляду кредиторів підвищує гарантованість підприємством своїх зобов'язань.

Висновки з адаптації підприємства. ВАТ «Турбоатом» – єдиний в Україні виробник турбінного устаткування для атомних, гідравлічних і теплових електростанцій, головний з виробництва енергетичного устаткування. Проведений фінансово-економічний аналіз показав, що, в цілому, значення основних показників залишилися на колишньому рівні або зменшилися незначно. Позитивним моментом є збільшення коефіцієнта обіговості дебіторської заборгованості і скорочення майже вдвічі термінів обігу дебіторської заборгованості. Разом з тим, ВАТ «Турбоатом» у минулому зазнав ряд проблем, що не тільки не сприяло збільшенню обсягів експорту продукції, але і ставило на грань зриву виконання вже укладених контрактів. Насамперед, це – погіршення системи матеріально-технічного забезпечення виконання контрактів, особливо постачань лиття кувань, штампувань лопаток парових турбін і крупнотоннажного лиття для гідравлічних турбін від підприємств Росії, недосконалість законодавчих актів із валютного регулювання і митних процедур, незбалансовані фінансово-кредитна і цінова політики в Україні й ін.

Крім цього на підприємстві необхідно впровадити заходи щодо поліпшення використання робочого часу, тому що фонд робочого часу використовується не повністю. За роки кризи всі наробітки в сфері мотивації праці було втрачено, перехід від планово-адміністративної економіки до ринкової вплинув на переоцінку цінностей людського фактора. Перед керівництвом підприємства стоять великі задачі щодо реорганізації системи оплати і розширення форм мотивації праці, які успішно вирішуються.

Проведений аналіз результатів бізнес-діагностики підприємства показав, що ВАТ «Турбоатом» є високоліквідним, фінансово стійким промисловим підприємством, досить привабливим для інвесторів.

Розглянемо відкрите акціонерне товариство «Луганськвагон».

Загальна характеристика. ВАТ «Луганськвагон» понад десять років працює на внутрішньому й зовнішньому ринках і належить до групи підприємств, які на початку 90-х років склали єдиний виробничий комплекс. У період приватизації вони були розділені, оскільки деякі види виробництв не підлягали ні приватизації, ні акціонуванню. Нині до цієї групи входять такі підприємства, як ВАТ «Луганськвагон», ВАТ «Луганськзагальмаш», Луганський термічний завод, «Луганськелектросталь», ГСКТІ – головний спеціалізований конструкторсько-технічний інститут. Акції ВАТ «Луганськвагон» розподілено в такий спосіб: Фонд Державного Майна України – 11%, ВАТ «Луганськмаш» – 50%, інші юридичні особи – 22,3%, фізичні особи – 16,7%. ВАТ «Луганськвагон» є самостійною юридичною особою, але фактично керується «Луганськмаш».

Основними видами діяльності підприємства є: вагонобудування – тепловози, криті вагони, контейнери, цистерни для паливно-мастильних і нафтопродуктів, газу пропану, соляної кислоти тощо (питома вага в загальному обсязі реалізації близько 25%); важке машинобудування – екскаватори, крани порталні, вагоноперекидачі, портові металоконструкції, паливозаправники, металургійне устаткування, устаткування для конверторних цехів тощо (питома вага в загальному обсязі реалізації близько 70%); товари народного споживання та інші товари з питомою вагою близько 5%. Підприємство має повний цикл виробництва від ливарних до складальних цехів, виготовляючи продукцію за індивідуальними замовленнями. Підприємство більшою мірою орієнтовано на виробництво продукції вагонобудування, що має більш широкі ринки збуту і більш високу обіговість обігових коштів.

ВАТ «Луганськвагон» – підприємство, яке динамічно розвивається, має високоефективний портфель замовлень (близько 50 контрактів на загальну суму понад 500 тис. грн.). Очікувані надходження від трьох найбільших замовників підприємства (РНК «OIL», AZERTRANS LTD, Юкос ВАТ) складають до 55% усіх надходжень. Контракт із Sun Pacific Development Company є найбільшим контрактом підприємства у сфері важкого машинобудування. Усі договірні відносини з постачальниками і споживачами здійснюються на договірній основі з оформленням актів купівлі-продажу. За давальницькими схемами підприємство не працює.

Конкурентне середовище ВАТ «Луганськвагон» представлено рядом найбільших підприємств важкого машинобудування за напрямками: гірничо-транспортні комплекси (НКМЗ, Уралмашзавод, Іжорський завод, Крастямаш, а також підприємства Польщі, Німеччини, Чехії); доменне і сталеплавильне устаткування (НКМЗ, Уралмашзавод, Південуралмашзавод, Атоммаш, Іркутськвжмаш, Іжорський завод, Дніпроважмаш, заводи Англії, Австрії,

Німеччини); продукція вагонобудування (Алтайвагон, Уралвагонзавод, ВАТ «Крюковський вагонобудівний завод», Абаканський вагонобудівний завод, «Сфат», заводи Англії, Данії, Німеччини); підйомно-транспортне устаткування (НКМЗ, Запорізький енергомеханічний завод, Сибважмаш, заводи Угорщини, Німеччини, Фінляндії). Наявність великих конкурентів у сфері важкого машинобудування становить для ВАТ «Луганськквагон» погрозу звуження ринків збуту і виникнення утруднень при освоєнні виробництва нових видів продукції.

Економічна оцінка діяльності. ВАТ «Луганськквагон» є найбільшим підприємством групи, питома вага товарної продукції якого дорівнює 70% у загальному обсязі товарної продукції. Основним ринком збуту ВАТ «Луганськквагон» є Росія, Азербайджан, Грузія, Узбекистан, Туреччина, Іран, Угорщина, Пакистан і ряд інших. Найбільш питома вага в загальному обсязі випуску товарної продукції припадає на вагонобудування, яке характеризується високими темпами зростання обсягів виробництва (табл. 4.18): 500,27% (2001 р. порівняно з 1999 р.) і 269,18% (2001 р. порівняно з планом 2002 р.). Підприємство в 2002 р. взяло високі зобов'язання з випуску насамперед товарів народного споживання (темп зростання дорівнює 414,66%), потім продукції вагонобудування (269,18%). Програмою заходів щодо розвитку підприємства на 2002 р. передбачено технічне переозброєння, що дозволило розширити номенклатуру і збільшити обсяги випуску продукції в цілому в 2,27 рази порівняно з попереднім роком, у тому числі продукції важкого машинобудування в 1,33 рази, вагонобудування – 2,69 рази, товарів народного споживання – більш, ніж у 4 рази.

Таблиця 4.18 – Динаміка темпів змін обсягів випуску товарної продукції ВАТ «Луганськквагон»

Вид діяльності	Темп зростання обсягів випуску продукції за видом діяльності, %			
	2000/1999	2001/1999	2001/2000	2002/2001
Вагонобудування	286,48	500,27	174,63	269,18
Важке машинобудування	139,61	241,29	172,84	133,63
ТНС	76,38	85,54	112,00	414,66
Інше	7,23	48,37	669,45	95,97
Разом	176,66	308,85	174,83	227,18

Велику увагу керівництво підприємства приділяє інноваційній діяльності. Так, асортимент продукції, що випускається, оновлено на 80%, що дозволило забезпечити 50% рівень використання виробничих потужностей. Заплановано освоїти випуск нових видів цистерн зі збільшеним обсягом котла (для

перевезення нафтопродуктів обсягом 95 кубометрів і для транспортування пентану обсягом 110 кубометрів); збільшити випуск цистерн обсягом 68 кубометрів; розширити випуск вагонів обсягом 250 кубометрів для транспортування легких вантажів на далекі відстані; збільшити випуск нової техніки: кранів різної вантажопідйомності, вантажних вагонів гірничорудного устаткування, паливозаправників, виливків і кувань, перевантажувачів, піввагонів, енергетичного устаткування.

Підприємство реалізує стратегію захоплення нових ринків збуту, а маркетингологи ведуть роботу по збільшенню обсягів реалізації виробленої продукції. У 2002 р. підприємство більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком збільшило обсяги виробництва і реалізації продукції. Спостерігається стійке зростання обсягу реалізації. Це стало можливим у результаті проведеної реструктуризації, удосконалення організаційної структури управління, впровадження ефективної системи матеріального стимулювання працівників.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Аналіз динаміки основних фінансових економічних показників діяльності підприємства свідчить про його стійке поточне становище на ринках збуту.

Значення коефіцієнтів обіговості дебіторської і кредиторської заборгованості свідчать про високу ділову активність підприємства, фінансової стійкості – вказують на достатність власного капіталу для погашення заборгованості перед кредиторами. Тривалість обігу нормованих обігових коштів є досить високою (понад 80 днів), що свідчить про низьку обіговість товарних запасів. Однак, з огляду на специфіку виробництва продукції важкого машинобудування, дане значення показника можна вважати цілком нормальним.

Висновки з адаптації підприємства. ВАТ «Луганськ вагон» є найбільшим виробником залізничних цистерн в Україні та одним із найбільших у СНД. Аналіз динаміки виробничої діяльності вказує на значне зростання обсягу виробництва, різноманітний асортимент продукції, що випускається, активну інноваційну, маркетингову й інвестиційну стратегію. Результати комерційної діяльності підприємства залежать від платоспроможності ряду великих зарубіжних замовників, наявності сильних конкурентів на ринках збуту. В умовах значного зростання витрат на переозброєння підприємство відчуває дефіцит власних обігових коштів і потребу в додатковому фінансуванні. ВАТ «Луганськ вагон» веде роботу по збільшенню обсягів виробництва і реалізації продукції, реалізує маркетингову стратегію експансії нових ринків збуту.

Отже, в результаті проведеної бізнес-діагностики шести провідних підприємств – товаровиробників України (табл. 4.19) з метою оцінки рівня їхньої адаптації було встановлено, що, незважаючи на різну галузеву належність, форму власності й організаційну форму ведення бізнесу, їх поєднує багато спільних рис, а саме: відносно позитивні результати виробничо-господарської діяльності; випуск достатньо конкурентоспроможної продукції;

Таблиця 4.19 – Результати бізнес-діагностики ряду промислових підприємств України

Показник	ХТЗ	Укрмотор	Електро-машина	ХДАВП	Турбоатом	Луганськ-вагон
1. Вид підприємства	Корпоративне	Корпоративне	Корпоративне	Унітарне	Корпоративне	Корпоративне
2. Форма власності	Колективна	Колективна	Колективна	Державна	Колективна	Колективна
3. Організаційна форма господарювання	Відкрите акціонерне товариство	Закрите акціонерне товариство	Відкрите акціонерне товариство	Державне підприємство	Відкрите акціонерне товариство	Відкрите акціонерне товариство
4. Профільна продукція	Трактори колісні, гусеничні, запасні частини	Електро-двигуни	Електрома-шини, електродви-гуни постій-ного току	Літаки, радіоелект-ронне обладнання, двигуни	Турбіни гідравлічні, парові, запасні частини	Вагони
5. Ринки збуту	Країни СНД, Європи, Південної та Північної Америки, Австралія	Україна, Росія	Україна, Росія, Беларусь	Країни СНД та ін.	Країни СНД, Європи, Індія, США, Доміні-канська республіка	Країни СНД, Туреччина, Іран, Пакистан, Угорщина та ін.
6. Споживачі	Фізичні та юридичні особи, підприємст-ва АПК, промисло-вості	Юридичні особи, підприємства галузей автомобіле-будування, машино-будування	Фізичні та юридичні особи, промислові підприємст-ва, держава, видобувні компанії,	Юридичні особи, держава	ТЕС, ГРЕС, АЕС	Управління залізничних доріг, порти, промислові підприємст-ва, держава

Продовження таблиці 4.19

Показник	ХТЗ	Укрмотор	Електро- машина	ХДАВП	Турбоатом	Луганськ- вагон
7. Ринкова позиція	Відносно стійка	Стійка	Відносно стійка	Відносно стійка	Стійка	Стійка
8. Якість продукції	Добра	Достатньо висока	Висока	Висока	Висока	Висока
9. Наявність вітчизняних товаровиробників- конкурентів	Немає	Немає	Є	Немає	Немає	Немає
10. Імідж підприємства	Середній	Достатньо високий	Достатньо високий	Високий	Надвисокий	Високий
11. Рівень конкурентоспромож- ності профільної продукції	Середній	Достатньо високий	Середній	Достатньо високий	Високий	Достатньо високий
12. Ємність ринкової ніші	Значна	Велика	Значна	Середня	Середня	Велика
13. Рівень виробничого потенціалу	Достатньо високий	Високий	Достатньо високий	Високий	Високий	Високий

Продовження таблиці 4.19

Показник	ХТЗ	Укрмотор	Електро-машина	ХДАВП	Турбоатом	Луганськ-вагон
14. Фінансовий стан	Нестійкий	Стійкий	Недостатньо стійкий	Достатньо стійкий	Стійкий	Стійкий
15. Спрямованість бізнес-плану	Засвоєння виробництва нової моделі трактора, нові розробки	Отримання кредиту банку	Модернізація виробництва	Нові розробки	Отримання кредиту банку	Технічне переозброєння, інновації
16. Динаміка основних фінансових показників	Негативна	Позитивна	Достатньо позитивна	Позитивна	Позитивна	Позитивна
17. Прогноз грошових надходжень	Песимістичний	Оптимістичний	Помірно оптимістичний	Помірно оптимістичний	Оптимістичний	Оптимістичний
18. Спрямованість діяльності служби маркетингу	Дистрибуція, ціноутворення, формування попиту	Дистрибуція, позиціонування товару	Ціноутворення, просування	Стратегічний „портфель замовлень”, формування попиту	Вивчення зовнішніх ринків збуту, системи просування	Експансія ринків збуту

можливість активізації ринкової діяльності, підкріпленої маркетинговими дослідженнями ринку; досить високий науково-технічний потенціал, ефективне використання якого в умовах ринку прямо залежить від обґрунтованої стратегії адаптації підприємства; курс на технічне переозброєння, реконструкцію, вдосконалення організаційної структури управління; інноваційна активність, що у поєднанні з маркетингом спрямована на забезпечення підприємству конкурентних переваг на ринках збуту; високий імідж підприємств, що за певних умов може стати їх ключовим фактором успіху; прагнення орієнтуватися на внутрішні і зовнішні ринки збуту; недоліки у використанні нових інформаційних технологій у виробництві й управлінні; недостатньо ефективний маркетинг.

Для виявлення «проблемних» задач адаптації доцільно використання результатів бізнес-діагностики відповідно до схеми (рис. 4.5), яку наведено на прикладі напряму «маркетинг».

Адаптація діяльності промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища є однією з ключових проблем розвитку регіональної економіки. Проведення бізнес-діагностики провідних вітчизняних промислових підприємств, аналіз динаміки змін основних соціально-економічних показників підприємств промисловості, зокрема, машинобудування, України та Харківського регіону дозволили оцінити ступінь та стан їх адаптації до мінливого бізнес-середовища.

Аналіз результатів виробничо-збутової діяльності ряду підприємств промисловості м. Харкова дозволив установити, що 62,50 % обстежених підприємств забезпечили досить високі темпи зростання випуску продукції в поточному році порівняно з базовим; при цьому 68,75% з них збільшили темпи зростання обсягу реалізованої продукції. Три чверті підприємств знизили питому вагу бартеру в обсязі реалізації. Проведений аналіз прибутку і рентабельності показав, що 46,15% підприємств забезпечили зростання прибутку, 55,56% знизили рентабельність своєї діяльності. У результаті аналізу коефіцієнта прибутковості по збуту встановлено, що тільки 28,57% підприємств забезпечили збільшення даного показника. Динаміку показників заборгованості характеризували такі цифри: 38,46 % підприємств знизили загальні обсяги дебіторської заборгованості, у тому числі за товари, роботи, послуги – половина обстежених підприємств; 38,46% підприємств підвищили свою загальну кредиторську заборгованість, у тому числі за товари, роботи, послуги – 41,67%, за оплату праці 40,00%, у пенсійний фонд (страхування) – 36,6 %. Позитивна динаміка показника «відношення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги до обсягу реалізованої продукції» характерна для 63,64% підприємств; перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською спостерігалось на 23,08% підприємств. Висновок такий – промислові вітчизняні підприємства недостатньо активно

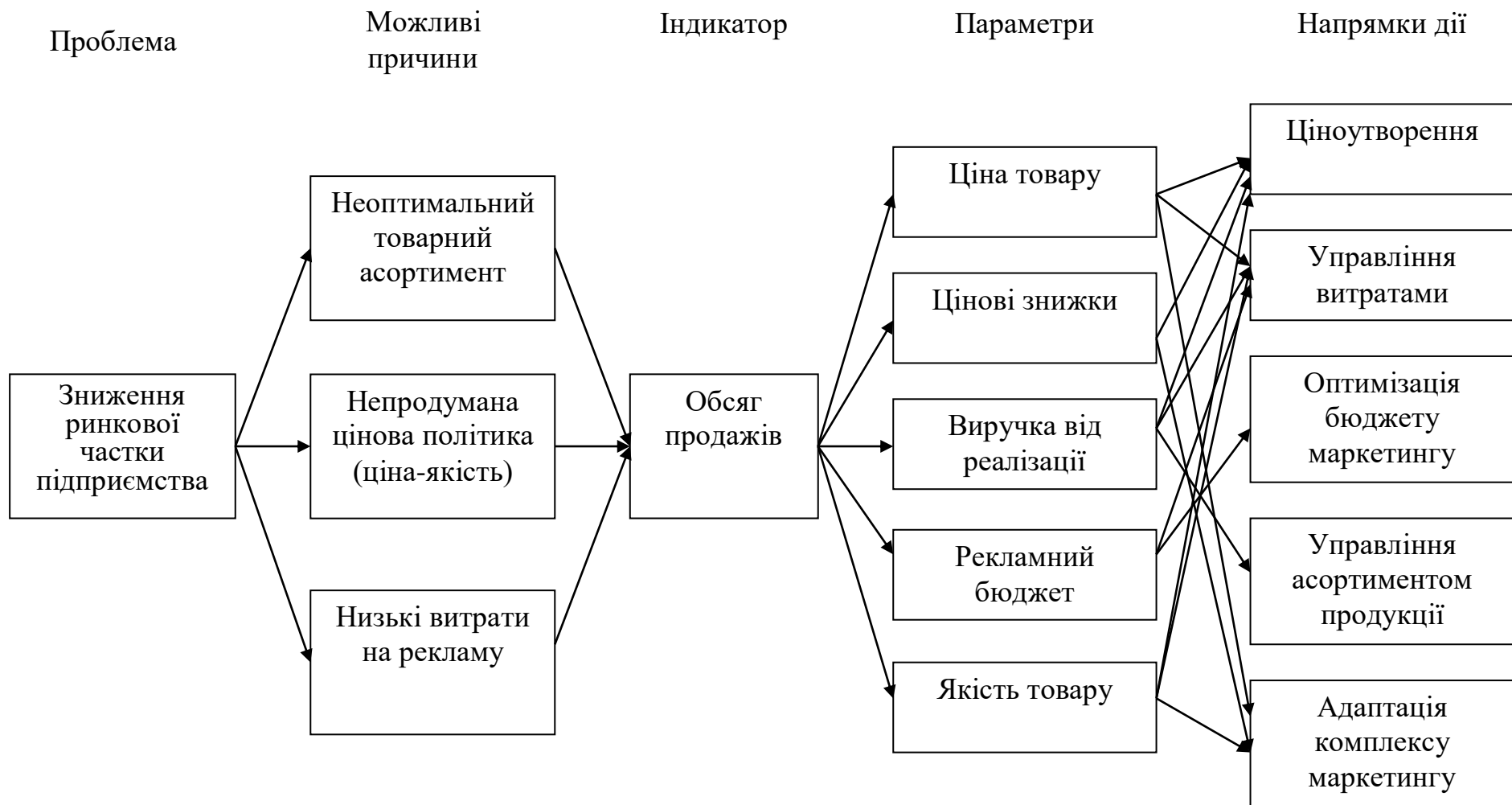


Рисунок 4.5 – Схема використання результатів бізнес-діагностики підприємства за напрямом «Маркетинг»

адаптуються до змінних умов бізнес-середовища. Існують конкретні проблеми у сфері маркетингу, які стосуються усіх елементів комплексу маркетингу, стратегічного планування, інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, проведення цілеспрямованих маркетингових досліджень і потребують їх вирішення у межах функціонування організаційно-економічної системи адаптації підприємства. Впровадження заходів щодо адаптації промислових підприємств має підкріплюватися відповідною оцінкою їх економічної ефективності.

РОЗДІЛ 5 ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Головною задачею адаптації підприємств промисловості до змінних умов бізнес-середовища є приведення їх до такого стану, при якому вони можуть достатньою мірою використовувати свої переваги протягом тривалого терміну і таким чином забезпечувати свою життєдіяльність. Розробка і впровадження організаційно-економічної системи сприятиме скороченню періоду адаптації промислових підприємств до мінливого бізнес-середовища.

Економічне обґрунтування функціонування системи адаптації вирішує три задачі: забезпечення раціональності витрат на адаптацію, економічна мотивація персоналу в оперативній та ефективній реалізації адаптаційних заходів, оцінка якості функціонування організаційно-економічної системи адаптації підприємств промисловості.

Чистий інтегрований приведений ефект від реалізації комплексу адаптаційних заходів (E_{inm_a}) пропонується розраховувати за формулою:

$$E_{inm_a} = \sum_{t=1}^{T_a} \frac{[(\Delta B_{at} + K_{at} + A_{at}) - (O_{at} + \Pi_{at} + H_{at} + P_{at})]P_t}{(1+r+i)^t} - \sum_{j=1}^m \frac{K_{aj}}{(1+i)^j}, \quad (5.1)$$

де ΔB_{at} – приріст виручки від реалізації, отриманої в t -му році адаптації, за рахунок упровадження комплексу адаптаційних заходів;

T_a – загальний період упровадження комплексу адаптаційних заходів;

K_{at} – кредит банку в t -му році, необхідний для реалізації комплексу адаптаційних заходів;

A_{at} – річні амортизаційні відрахування t -го року, обумовлені адаптаційними заходами;

O_{at} , Π_{at} – операційні та інші поточні витрати t -го року в частині адаптації відповідно;

H_{at} – частина податкових виплат у залежності від ΔB_{at} ;

P_{at} – виплата банківських відсотків за кредит у t -му році адаптації;

r – ставка дисконтування;

K_{aj} – розмір погашення кредиту в j -му році;

P_t – знижуючий коефіцієнт t -го року (вірогідність появи грошових надходжень);

m – число років погашення кредиту, $m \in T_a$;

i – прогнозований середній рівень інфляції.

Чистий інтегрований приведений ефект адаптації (E_{int_a}), який виступає у вигляді економічного результату від упровадження комплексу робіт із адаптації, є чистим прибутком підприємства. Відповідно до нормативів, встановлених для державних підприємств законом, чистий прибуток підприємства розподіляється на фонд споживання (ΦC_a), фонд розвитку виробництва (ΦB_a), амортизаційний фонд (ΦA_a), фонд резервний (ΦP_a), фонди інші (ΦI_a) [4, с. 58]. Для корпоративних підприємств, створених у формі господарського товариства, чистий прибуток розподіляється за напрямами та нормативами його використання відповідно до установчих документів товариств та закону з обов'язковим створенням резервного (страхового) фонду у розмірі «не менш як двадцять п'ять відсотків статутного фонду» та обов'язковим його щорічним поповненням у розмірі не меншим п'яти відсотків суми прибутку товариства [там же, с. 68]. Основними напрямами розподілу прибутку для державних та корпоративних підприємств за своїм економічним змістом по суті збігаються, що дає змогу визначити єдину загальну схему використання їх чистого прибутку, у тому числі тієї його частини, яка залежить від адаптації. Розподіл чистого інтегрованого приведенного ефекту адаптації можна обчислити за формулою:

$$\begin{aligned}
 E_{int_a} &= \Phi C_a + \Phi B_a + \Phi P_a + \Phi A_a + \Phi I_a = \\
 &= E_{int_a} K_c + E_{int_a} K_n + E_{int_a} K_p + E_{int_a} K_a + E_{int_a} K_i,
 \end{aligned}
 \tag{5.2}$$

де K_c , K_n , K_p , K_a , K_i – установлені на підприємстві нормативи утворення фонду споживання, фонду розвитку виробництва, резервного фонду, фонду амортизаційного та фондів інших відповідно.

Проведення робіт із адаптації підприємств промисловості має підкріплюватися економічною мотивацією працівників підприємств у кожному структурному підрозділі, що бере участь у реалізації адаптаційних робіт. Фінансову основу системи оплати праці та преміювання повинен складати той економічний ефект, що має місце при впровадженні комплексу адаптаційних заходів. Схему розподілу економічного ефекту від адаптації конкретного промислового підприємства до змінних умов бізнес-середовища з урахуванням коефіцієнтів відносної участі за підрозділами (K_{gj}) і різновидами адаптаційних робіт (K_{gi}) наведено на рис. 5.1.

Обов'язковою вимогою є госпрозрахункова основа функціонування організаційно-економічної системи адаптації, що може реалізовуватися шляхом застосування нормування засобів на оплату і стимулювання праці працівників (при досить значних і постійних, тривалих обсягах робіт із адаптації) і/або підрядної форми. Ця форма використовується при нерегулярних, епізодично виникаючих адаптаційних заходах. Прийнятним варіантом підрядної форми

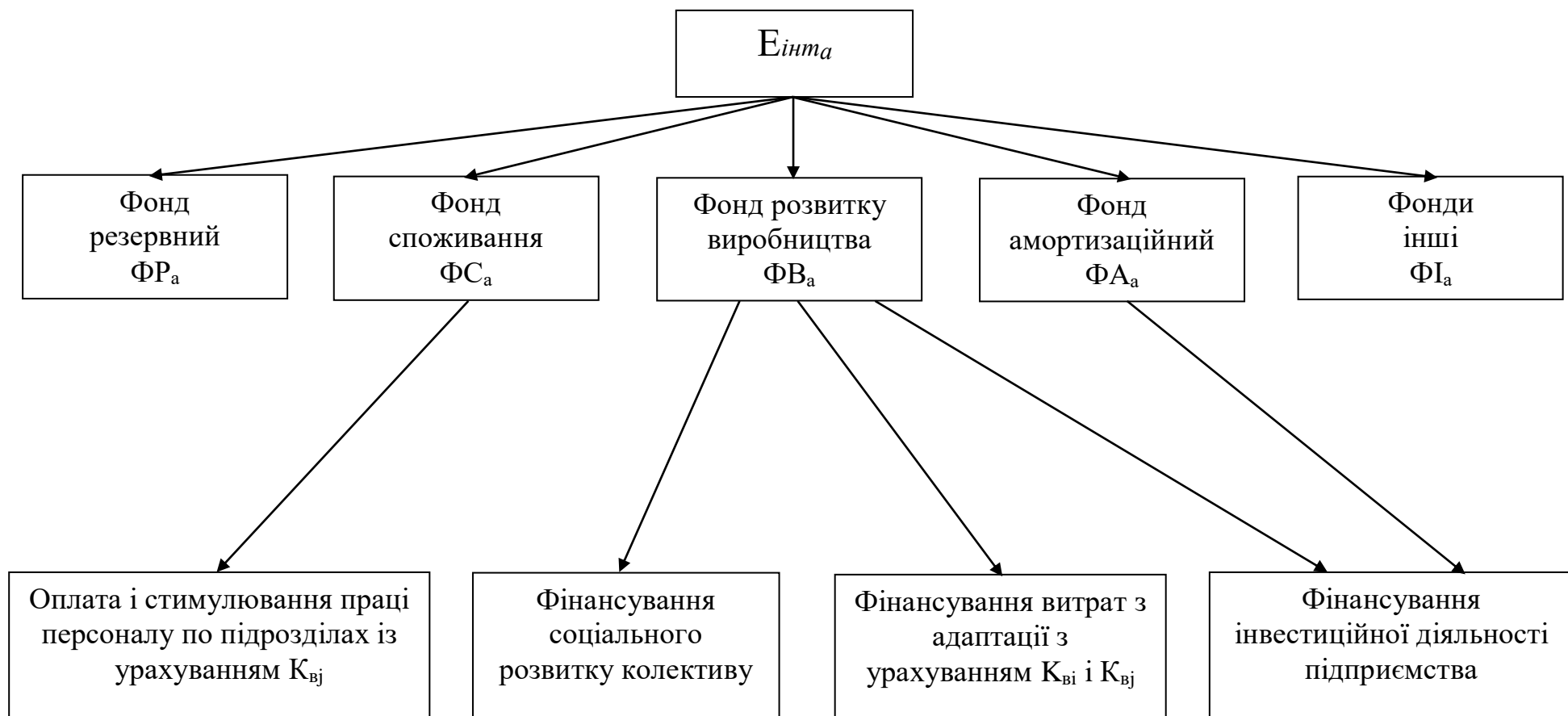


Рисунок 5.1 – Схема розподілу економічного ефекту від адаптації підприємства

організації й оплати праці є ТТК – тимчасові творчі колективи. Тут важливою є оцінка внеску конкретних виконавців у досягнення запланованих результатів із адаптації і створення системи оплати і стимулювання їхньої праці з урахуванням часткового внеску кожного працівника після закінчення реалізації комплексу адаптаційних робіт. Цей механізм досить розповсюджено на практиці. Але в даному випадку необхідно розробити методику, що визначає механізм розподілу фонду споживання з урахуванням відносної участі структурних підрозділів і видів робіт з адаптації. Процес адаптації досить складний і містить комплекс різнопланових робіт, які можуть входити до основних обов'язків робітників або бути додатковими. У першому випадку оплата праці визначається існуючою на підприємстві системою формування і використання фонду споживання. В другому випадку необхідно оцінити частку кожного структурного підрозділу і частку кожного виду робіт комплексу адаптаційних заходів у загальному економічному ефекті. Для цього необхідно розробити систему методів і нормативів. Застосування прямого методу досить проблематично на практиці через те, що найчастіше складно, а часом і неможливо виділити кожен вид робіт і розрахувати його частку в сумарному економічному ефекті. Тому рекомендувати даний метод як основний для організації економічного забезпечення системи адаптації недоцільно.

Можливості використання методів, що базуються на методичному інструментарії математичної статистики, також обмежені на практиці, оскільки вимагають високої кваліфікації виконавців і значних трудовитрат для проведення широкого статистичного дослідження адаптаційних процесів промислових підприємств.

Застосування експертного методу для одержання необхідних нормативів відносної участі в економічному ефекті окремих видів робіт найбільш прийнятно для практичного використання, оскільки до його переваг можна віднести простоту, низьку трудомісткість і узагальнення практичного досвіду фахівців. Для реалізації цього методу необхідно скласти перелік робіт із адаптації кожного конкретного структурного підрозділу, за кожним видом робіт експертно оцінити міру впливу на сумарний ефект у вигляді вагового коефіцієнту, скласти шкалу оцінок. Безумовно, що частку доходу, яка залежить від конкретного виду робіт із адаптації, потрібно розглядати досить умовно. Проте, таку шкалу може бути застосовано як нормативну базу при формуванні внутрішньовиробничих госпрозрахункових відносин між колективами виконавців, які беруть участь у реалізації комплексу адаптаційних заходів.

Розглянемо алгоритм, що реалізує даний підхід у відповідності зі схемою, наведеною на рис. 5.2. Початковим етапом є складання базового переліку робіт із адаптації відповідно до обраної стратегії адаптації промислового підприємства з подальшим формуванням робочої матриці відповідності кожного виду робіт його структурним підрозділам. Робоча матриця є основою для проведення подальших розрахунків. З цією метою для кожного структурного підрозділу за кожним видом адаптаційних робіт проведено

експертну оцінку за встановленою (10-бальною) системою з подальшим розрахунком усередненої оцінки. Дану матрицю складено за особистою участю автора та працівників відділу маркетингу ВАТ «ХТЗ». Найбільше значення оцінки має відповідати найбільш вагомій роботі. Отримані усереднені оцінки підсумовуються за кожним структурним підрозділом.

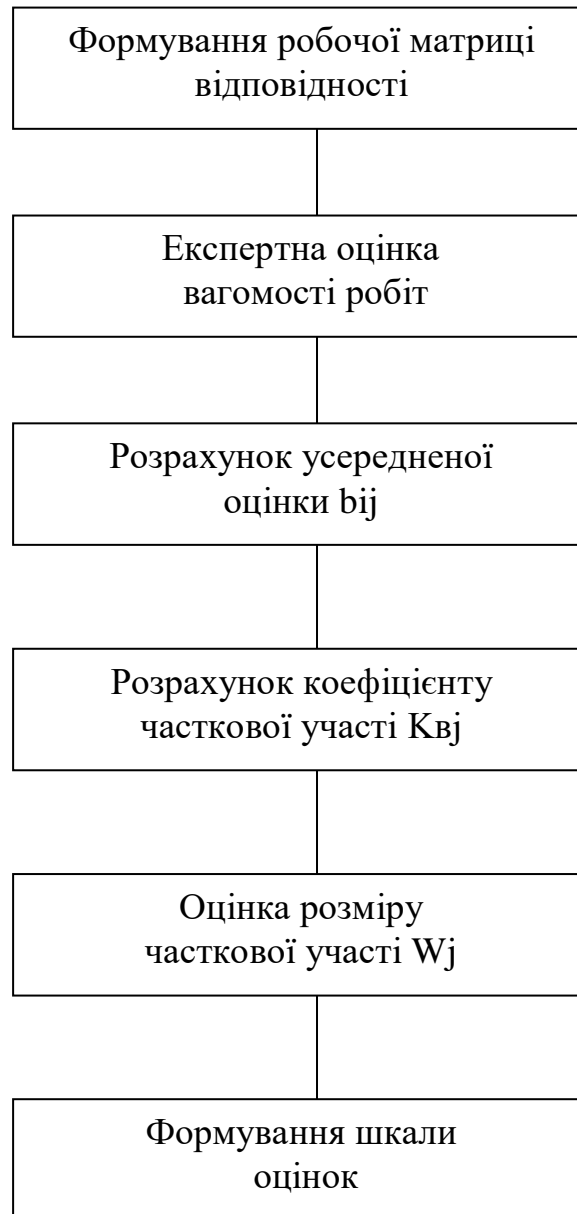


Рисунок 5.2 – Схема алгоритму формування шкали оцінок

Зразок складання матриці відповідності наведено на прикладі реалізації базової стратегії зростання – вивчення нового ринку збуту: реалізація нового серійного трактора ХТЗ-16131 із двигуном німецької фірми «Дойтц АГ» (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Робоча матриця відповідності (на прикладі ВАТ «ХТЗ»)

Вид робіт із адаптації	Відділ маркетингу і збуту	Основне виробництво	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Відділ науково-технічної інформації	Фінансова служба	Інші підрозділи
1. Зміна організаційної структури управління	+	+				
2. Зміна системи оплати і стимулювання праці	+		+	+		
3. Підготовка і перепідготовка кадрів	+	+	+	+		
4. Зміна системи ТПВ		+				
5. Зміна системи МТЗ	+		+			
6. Маркетингові дослідження	+			+		
7. Бізнес-план	+	+	+	+	+	+
8. Реклама	+				+	
9. Просування продукції	+					
10. Інформаційне забезпечення	+			+		+

Примітка: знак «+» означає наявність зв'язку.

Часткова участь кожного структурного підрозділу підприємства у формуванні інтегрованого економічного ефекту визначається за формулою:

$$K_{ej} = \frac{\sum_{i=1}^m b_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m b_{ij}}, \quad (5.3)$$

де K_{ej} – коефіцієнт відносної участі j -го структурного підрозділу, $j = \overline{1, n}$;
 b_{ij} – усереднена експертна оцінка i -го виду робіт із адаптації по j -му

структурному підрозділу, $i = \overline{1, m}$;

n – кількість структурних підрозділів підприємства, що беруть участь у реалізації комплексу адаптаційних заходів;

m – кількість видів робіт із адаптації, запланованих на підприємстві.

Чисельне значення показника відносної участі j -го структурного підрозділу (W_j) визначається за формулою:

$$W_j = \Phi C_a \cdot K_{\epsilon j} = E_{int_a} \cdot K_c \cdot K_{\epsilon j}. \quad (5.4)$$

Тоді з урахуванням формули (5.3) W_j дорівнює:

$$W_j = E_{int_a} \cdot K_c \cdot \frac{\sum_{i=1}^m b_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^m b_{ij}}. \quad (5.5)$$

Результати розрахунку коефіцієнта $K_{\epsilon j}$, і значення показника W_j , що характеризує ступінь відносної участі кожного структурного підрозділу при $K_c = 0,65$ та $E_{int_a} = 103580$ грн., наведено в табл. 5.2.

Можливий варіант побудови шкали оцінок впливу комплексу адаптаційних заходів на показник інтегрованого економічного ефекту наведено в табл. 5.3.

Часткова участь кожного виду робіт у формуванні інтегрованого економічного ефекту визначається за формулою:

$$K_{\epsilon i} = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij}}, \quad (5.6)$$

де $K_{\epsilon i}$ – коефіцієнт відносної участі i -го виду робіт із адаптації.

Сукупність коефіцієнтів відносної участі за всіма видами адаптаційних робіт формують шкалу оцінок. Чисельне значення розміру відносної участі i -го виду робіт (W_i) визначається за формулою:

$$W_i = \Phi C_a \cdot K_{\epsilon j} = E_{int_a} \cdot K_c \cdot K_{\epsilon i}, \quad (5.7)$$

З урахуванням формули (5.6) показник W_i дорівнює:

Таблиця 5.2 – Результати розрахунків коефіцієнтів і розміру часткової участі окремих структурних підрозділів
(на прикладі ВАТ «ХТЗ»)

Вид робіт із адаптації	Відділ маркетингу і збуту				Основне виробництво				Відділ матеріально-технічного забезпечення			
	Експертна оцінка			Усереднена експертна оцінка	Експертна оцінка			Усереднена експертна оцінка	Експертна оцінка			Усереднена експертна оцінка
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
1. Зміна організаційної структури управління	8	7	7	7,3	4	3	4	3,7	6	6	5	5,4
2. Зміни у системі оплати і стимулюванні праці	10	10	10	10,0	3	3	4	3,3	4	5	4	4,3
3. Підготовка та перепідготовка кадрів	9	8	9	8,7	4	3	3	3,3	5	4	6	5,0
4. Маркетингові дослідження	10	10	10	10,0	0	0	0	0,0	4	5	4	4,3
5. Реклама	10	10	9	9,7	2	3	3	2,7	4	4	3	3,7
6. Просування продукції	10	10	10	10,0	1	0	1	1,7	3	4	4	3,7
7. Зміни у системі ТПВ (технічної підготовки виробництва)	1	1	1	1,0	8	7	8	7,6	4	2	3	3,0
8. Зміни у системі МТЗ (матеріально-технічного забезпечення)	3	4	4	3,7	3	3	4	3,3	10	10	9	9,7
9. Бізнес-план адаптації	10	10	10	10,0	2	2	1	1,7	3	2	3	2,7
10. Інші роботи з адаптації	4	3	4	3,7	0	0	0	0,0	1	1	2	1,3
Разом				74,1				27,3				43,8
Коефіцієнт часткової участі (K_{sj})	0,513				0,189				0,298			
Розмір часткової участі (W_j), грн.	34538,751				12724,803				20063,446			

Таблиця 5.3 – Формування шкали оцінок впливу комплексу адаптаційних заходів щодо адаптації на величину інтегрованого економічного ефекту ¹⁾

Вид роботи з адаптації	Усереднена експертна оцінка по структурних підрозділах			Середня оцінка	Шкала оцінок (K_{ei})	Розмір часткової участі (W_i), грн.
	Відділ маркетингу і збуту	Основне виробництво	Відділ матеріально-технічного забезпечення			
1. Зміна організаційної структури управління	7,3	3,7	5,4	5,47	0,1136	7648,347
2. Зміни у системі оплати і стимулювання праці	10,0	3,3	4,3	5,87	0,1219	8207,161
3. Підготовка і перепідготовка кадрів	8,7	3,3	5,0	5,67	0,1177	7924,388
4. Маркетингові дослідження	10,0	0,0	4,3	4,77	0,099	6665,373
5. Реклама	9,7	2,7	3,7	5,37	0,1113	7493,495
6. Просування продукції	10,0	1,7	3,7	5,13	0,1065	7170,326
7. Зміни у системі ТПВ	1,0	7,6	3,0	3,387	0,0803	5406,358
8. Зміни у системі МТЗ	3,7	3,3	9,7	5,57	0,1154	7769,536
9. Бізнес-план	10,0	1,7	2,7	4,80	0,0996	6705,769
10. Інші роботи	3,7	0	1,3	1,67	0,0347	2336,247
Разом	74,1	27,3	43,1	48,17	1,0000	67327,000

¹⁾ Значення показника «розмір часткової участі» розраховано за даними ВАТ «ХТЗ» при нормативі $K_c = 0,65$ та $E_{int_a} = 103580$ грн.

$$W_i = E_{int_a} \cdot K_c \cdot \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij}}. \quad (5.8)$$

Аналіз табл. 5.3 показує, що, орієнтуючись на середні оцінки, при реалізації стратегії зростання підприємства підготовка і перепідготовка кадрів визначає понад 11% ефекту, а ретельно підготовлений бізнес-план – 9,96%. Універсальна не сама шкала оцінок, а спосіб її побудови. До факторів, що впливають на шкалу та якість її побудови, належать базова стратегія підприємства та стратегія адаптації, рівень кваліфікації та спеціалізації експертів, їхня чисельність, прийнята система бальної оцінки. Як відомо, широко розповсюдженою є п'ятибальна система, але кінцеві результати будуть більш достовірними, якщо використовувати, наприклад, 100-бальну систему оцінок. Застосування сучасної обчислювальної техніки для обробки результатів опитування експертів і розрахунку відповідних показників підвищує оперативність формування шкали оцінок і визначення фонду стимулювання. Запропоновану методику оцінки економічної ефективності адаптаційних робіт прийнято до практичного використання у ВАТ «ХТЗ». Для оцінки ефективності праці кожного співробітника при впровадженні заходів із адаптації рекомендовано використання авторської методики. Відповідно до неї визначається статус кожного робітника, якому відповідає конкретне значення сумарного балу. Розмір посадового окладу робітника збільшується на бонус, чисельне значення якого залежить від сумарного балу.

Заключним етапом оцінки соціально-економічної ефективності адаптації промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища є оцінка якості функціонування організаційно-економічної системи адаптації.

Забезпечення виживання підприємств промисловості в умовах мінливого бізнес-середовища, зміни сформованих стереотипів у використанні методів і форм планування та управління діяльністю підприємств можливо тільки шляхом реалізації комплексу заходів, які сприяють адаптації господарюючих суб'єктів ринку.

Адаптація підприємств в цілому, їх самостійних структурних підрозділів – це об'єктивна вимога часу і зволікання у вирішенні цієї проблеми – прямий шлях до банкрутства. Процес адаптації промислових підприємств до мінливого бізнес-середовища – вельми багатогранний і тривалий процес; який стосується усіх функціональних сфер їх діяльності, продовжується постійно протягом усього їх життєвого циклу і залежить від конкретного його етапу.

Реалізація забезпечення конкурентного положення підприємств промисловості на ринку можлива через механізм функціонування організаційно-економічної системи адаптації з подальшою оцінкою рівня

конкурентоспроможності та фінансової привабливості, розробкою стратегії адаптації та прийняттям відповідних стратегічних рішень щодо зміни конкурентного становища кожного з промислових підприємств на конкретних ринках збуту.

При дослідженні підходів до оцінки ефективності заходів із адаптації промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища у межах функціонування їх організаційно-економічної системи адаптації встановлено, що науковці-економісти багато уваги приділяють оцінці ефективності за різними напрямками (рис. 5.3). Вчені О.І.Амоша [6], О.С.Телетов [213] пропонують методи оцінки ефективності функціональних сфер діяльності підприємства; М.Н. Кучер – окремих систем [94]; П.М. Коюда – інвестиційних проектів [89]; А. Бондаренко – механізму адаптації підприємства до ринкових умов [23], у тому числі – адаптації окремих складових цього механізму – О.С. Євсейцева [63], Л.О. Збараська [71], В.П. Рябоконт [180].

Системний підхід до вирішення цієї проблеми демонструє науковець А. Бондаренко, який головною метою проведеного ним дослідження визначив «побудову підходу щодо побудови оцінки ефективності дії організаційно-економічного механізму адаптації підприємства до ринкових умов господарювання» [23, с. 89 – 90]. Цілком погоджуючись з його методологічними установами стосовно змін початкових орієнтирів щодо оцінки ефективності, застосування динамічних моделей оцінки, можливості наочного відображення розвитку окремих узагальнених показників діяльності підприємств у площині часу, необхідності побудови узагальненої інтегрованої оцінки як значний недолік цієї роботи виділено відсутність рекомендацій відносно конкретної ідентифікації узагальненого показника ефективності та вибору його верхньої межі [там же, рис. 2, с. 91], що не дозволяє визнавати його роботу завершеною.

Відсутність обґрунтованої концепції формування організаційно-економічної системи адаптації підприємств промисловості (ОЕСАПП) до змінних умов сучасного бізнес-середовища потребує розробки відповідних методик її створення, у тому числі й методики оцінки якості її функціонування.

У Міжнародному стандарті ISO 8420 дається таке визначення якості: «Якість – це сукупність характеристик об'єкту, які відносяться до його здатності задовольнити встановлені та передбачувані потреби» [167, с. 57]. При цьому, об'єктом якості може бути процес, діяльність, продукт. Під якістю функціонування організаційно-економічної системи адаптації підприємства розуміється відповідність сукупності властивостей елементів цієї системи вимогам, що обумовлюють їхню придатність для досягнення цілей адаптації. Пропонується оцінювати ефективність заходів із адаптації підприємства у межах функціонування сформованої відповідної організаційно-економічної системи за єдиним узагальненим критерієм – комплексним показником,



Рисунок 5.3 – Схема класифікації напрямів оцінки ефективності заходів із адаптації промислових підприємств

який характеризує синергетичну якість функціонування цієї системи. Оцінка якості функціонування ОЕСАПП проводиться поетапно відповідно до схеми (рис. 5.4). Методика оцінки якості ОЕСАПП ґрунтується на ієрархічній моделі, на різних рівнях якої розраховуються абсолютні значення окремих показників (табл. 5.4). Ці показники використовуються для оцінки комплексного показника синергетичної якості функціонування ОЕСАПП – QSA, який запропоновано для посилення ефекту оцінки якості.

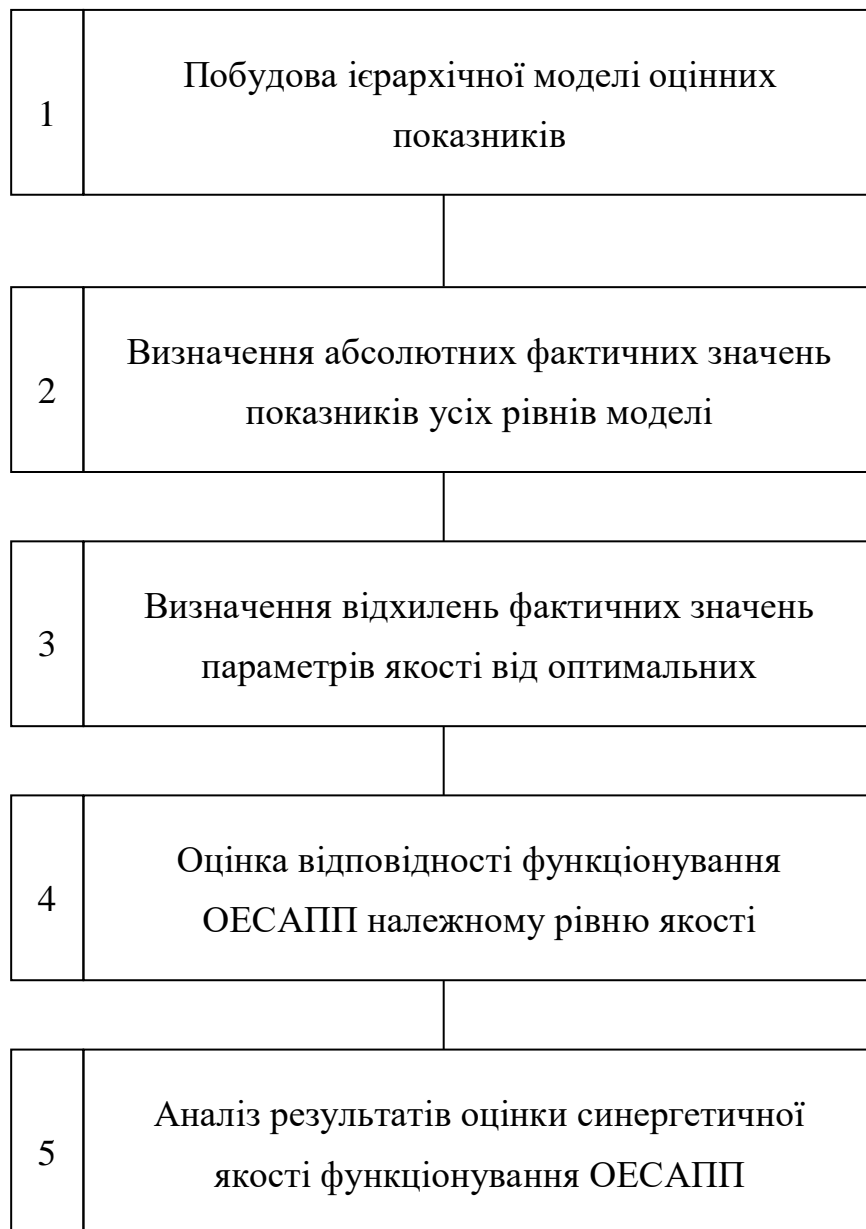


Рисунок 5.4 – Схема оцінки синергетичної якості функціонування ОЕСАПП

Таблиця 5.4 – Ієрархічна модель оцінки якості функціонування ОЕСАПП

3-й рівень	2-й рівень	1-й рівень	0-й рівень
Показники, що характеризують	Показники по групах	Показники за параметрами оцінки	Комплексний показник
I. Фактори конкурентоспроможності у складі:	Інтегрований показник рівня конкурентоспроможності підприємства – КК	Параметр оцінки якості за коефіцієнтом адаптації – Q_{KA}	Синергетична якість функціонування організаційно-економічної системи адаптації підприємства – Q_{SA}
1) товар			
2) положення на ринку			
3) збут			
4) просування			
5) виробництво			
II. Фінансову привабливість у складі:	Узагальнений показник фінансової привабливості підприємства – ФП		
6) коефіцієнт загальної ліквідності			
7) коефіцієнт автономії			
8) коефіцієнт обертання власного капіталу			
9) коефіцієнт фондівдачі			
10) коефіцієнт незалежності			
11) коефіцієнт рамбурсності			
III. Зміну факторів конкурентоспроможності за рядками 1 ÷ 5	Показник приросту значення ДКК	Параметр оцінки якості за цілеорієнтованим вектором адаптації – $Q_{\bar{R}}$	
IV. Зміну фінансової привабливості за рядками 6 ÷ 11	Показник приросту значення ΔФП		

Виходячи з особливостей створення ОЕСАПП, оцінку синергетичної якості її функціонування запропоновано вести за комплексним показником у вигляді такої мультиплікативної моделі:

$$QSA = Q_{\bar{R}} \times Q_{KA}, \quad (5.9)$$

де QSA – комплексний показник синергетичної якості функціонування ОЕСАПП (Quality System Adaptation);

$Q_{\bar{R}}$ – параметр оцінки якості системи за цілеспрямованим вектором адаптації;

Q_{KA} – параметр оцінки якості системи за коефіцієнтом адаптації.

Параметр оцінки якості системи $Q_{\bar{R}}$ визначається за формулою:

$$Q_{\bar{R}} = \frac{|1 - (|\bar{R}_{opt}| - |\bar{R}_{\phi}|)|}{\sqrt{2}}, \quad (5.10)$$

де $|\bar{R}_{opt}|$, $|\bar{R}_{\phi}|$ – оптимальне та фактичне значення довжини цілеорієнтованого вектора адаптації підприємства відповідно.

Такий вигляд співвідношення (5.10) має за рахунок нормування до відрізка одиничної довжини (рис. 1.11).

Параметри $Q_{\bar{R}}$ визначаються відповідно до (рис. 1.11) так:

$$|\bar{R}_{opt}| = \Delta K K_{opt} \operatorname{cosec} \varphi_{opt}, \quad (5.11)$$

$$|\bar{R}_{\phi}| = \Delta K K_{\phi} \operatorname{cosec} \varphi_{\phi}, \quad (5.12)$$

де $\Delta K K_{opt}$, $\Delta K K_{\phi}$ – оптимальний (запланований) та фактичний приріст значення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства відповідно;

φ_{opt} , φ_{ϕ} – кут нахилу векторів $|\bar{R}_{opt}|$ та $|\bar{R}_{\phi}|$ відповідно.

Параметр оцінки якості системи Q_{KA} визначається за формулою:

$$Q_{KA} = |1 - (\Delta KA_{opt} - \Delta KA_{\phi})|, \quad (5.13)$$

де ΔKA_{opt} , ΔKA_{ϕ} – відповідно оптимальне та фактичне значення приросту коефіцієнта адаптації підприємства, який розраховується за формулою:

$$\Delta KA^* = -KA_0 + \hat{A}(KK_0 + \Delta KK)^{\hat{\alpha}}(\Phi\Pi_0 + \text{ctg}\varphi\Delta KK)^{\hat{\beta}}, \quad (5.14)$$

де ΔKA^* - розрахунковий оптимальний приріст коефіцієнта адаптації, що забезпечує «рух» підприємства по найкоротшому шляху;

$KA_0, KK_0, \Phi\Pi_0$ – базові значення коефіцієнтів адаптації, конкурентоспроможності та фінансової привабливості підприємства відповідно;

ΔKK – плановий (сценарний при моделюванні) приріст коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства;

$\Delta\Phi\Pi$ – розрахунковий приріст коефіцієнта фінансової привабливості підприємства;

$\hat{A}, \hat{\alpha}, \hat{\beta}$ – оцінні параметри моделі;

φ – кут нахилу цілеорієнтованого вектора адаптації \bar{R} (рис. 1.11) [200, с. 58].

Для оцінки відповідності якості функціонування ОЕСАПП належному рівню розроблено шкалу, яку представлено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – Шкала абсолютних значень оцінки комплексного показника QSA

Значення показника QSA	Градація шкали, бал	Оцінка відповідності якості функціонування системи належному рівню
1,00	10	абсолютна відповідність
0,81-0,64	9-8	висока відповідність
0,62-0,36	7-6	середня відповідність
0,25-0,16	5-4	низька відповідність
нижче 0,15	нижче 3	повна невідповідність

Можливе коректування запропонованої теоретичної шкали у період функціонування системи адаптації на конкретному підприємстві.

Отже, можна стверджувати, що формування організаційно-економічної системи адаптації промислових підприємств до умов нестабільного бізнес-середовища потребує оцінки якості її функціонування, що обумовило необхідність розробки відповідного методичного забезпечення. З цією метою запропоновано методику оцінки синергетичної якості функціонування системи адаптації підприємств, відповідно до якої побудовано ієрархічну модель показників, що оцінюються. Для практичного застосування даної методики

розроблено шкалу відповідності якості функціонування системи адаптації належному рівню, що сприятиме якісній та комплексній оцінці резервів організаційно-економічної системи адаптації.

Одним із головних джерел фінансування витрат на адаптацію підприємства є приріст економічного ефекту. Економічне обґрунтування функціонування організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища вирішує задачі обґрунтування і забезпечення раціональності витрат на адаптацію та економічну мотивацію персоналу в оперативній та ефективній реалізації адаптаційних заходів. Впровадження заходів щодо адаптації має підкріплюватися економічною мотивацією працівників тих структурних підрозділів, які беруть участь у процесі адаптації. Фінансову основу системи преміювання складає економічний ефект від реалізації заходів із адаптації. Запропонована автором формула з розрахунку чистого інтегрованого приведенного ефекту дозволяє визначити економічний результат від реалізації комплексу адаптаційних заходів і розподілити його між структурними підрозділами залежно від ступеня їхньої участі в процесі адаптації. З цією метою розроблено алгоритм формування шкали оцінок, складено робочу матрицю відповідності. Авторська методика дозволила розрахувати коефіцієнти часткової участі структурних підрозділів підприємства в адаптації і чисельно оцінити розміри їх фондів стимулювання. Запропонована методика оцінки синергетичної якості функціонування організаційно-економічної системи адаптації промислового підприємства є основою для прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень, реалізацію яких на практиці спрямовано на забезпечення життєспроможності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій у змінних умовах бізнес-середовища та задоволення мінливих потреб споживачів на ринках збуту.

ВИСНОВКИ

Мінливі умови сучасного бізнес-середовища вимагають від промислових підприємств адекватної стратегічної реакції на зміни, застосування методів «ситуаційного управління», орієнтації на досягнення довгострокового комерційного успіху, активного впливу на споживача. Суть стратегічної реакції полягає в забезпеченні ефективної адаптації підприємств до змін у бізнес-середовищі. З позицій стратегічного управління місією кожного підприємства є виживання в довгостроковій перспективі за рахунок установалення балансу інтересів підприємства і його оточення, що сприяє вирішенню проблем зацікавлених у діяльності підприємства суб'єктів ринку – споживачів, персоналу, акціонерів, конкурентів, держави тощо.

Сьогодні адаптація більшості промислових підприємств України має місце переважно при випуску продукції, яку вони можуть виготовляти, виходячи зі своїх виробничих, технологічних і технічних можливостей, розробці нових або модифікації старих видів продукції на базі старих технологій в умовах обмеженості фінансових можливостей, що не дозволяє здійснювати необхідну реконструкцію, технічне переозброєння, модернізацію виробництва у необхідних обсягах. Проте спрямованість підприємств промисловості на задоволення потреб ринку дозволяє їм збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції, скорочувати питому вагу бартерних операцій, підвищувати прибутковість збутової діяльності, забезпечувати зростання рентабельності виробництва, активів, власного капіталу, продукції.

Аналіз результатів проведених досліджень дозволив стверджувати, що необхідність забезпечення сталого розвитку економіки у країні очевидна, але потребує пошуку власних шляхів вирішення задач якісної принципової зміни самої системи функціонування національної економіки та характеру ринкових відносин.

У період транзитивної економіки було актуалізовано проблему вільного виробництва і підприємницької діяльності підприємств, ведучи їх від твердої адміністративно-командної системи управління до ринкової системи господарювання. Економічне середовище і підприємництво – дві сторони ринкового господарства, які активно взаємодіють між собою, стимулюючи зміни і розвиток та формуючи сучасне бізнес-середовище. Постановка проблеми теорії транзитивної економіки породжує питання про місце в ній теорії адаптації основних товаровиробників – промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища. У даний час кожне підприємство постійно вирішує широке коло питань адаптації його структурних підрозділів до змін бізнес-середовища. Доведено, що в сучасних швидкозмінюваних умовах ринку проблема адаптації – це об'єктивна реальність, визнана в науковому світі, яка підлягає всебічному глибокому вивченню на основі аналізу теоретичних

досліджень учених-економістів і узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду.

Незважаючи на широкий спектр видів і напрямків адаптації, встановлено, що вузловою проблемою національної економіки є адаптація вітчизняних товаровиробників, здатних випускати конкурентоспроможну продукцію і, отже, забезпечувати стійке конкурентне положення на зовнішніх і внутрішніх ринках збуту. Це найважливіша проблема, вирішення якої залежить від урахування впливу мінливих факторів бізнес-середовища, зусиль держави та відповідних заходів з адаптації самих підприємств.

З метою організації та управління процесом адаптації промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища розроблено організаційно-економічну систему адаптації, сформульовано методологічні аспекти її побудови (синтезу), сформовано відповідну структуру та описано її основні функції.

Виходячи зі стратегічної мети адаптації, сформульовано концепцію адаптації підприємств промисловості, виділено основні її задачі, розроблено механізм реалізації адаптаційних заходів, обґрунтовано підходи до формування організаційно-економічної системи адаптації, виділено три типи адаптації – пасивна, активна, превентивна та описано їхню сутність, розглянуто існуючі види адаптації, сформовано принципи розробки системи адаптації, узагальнено методи й моделі, що застосовуються на різних етапах управління процесом адаптації. Аналіз умов сучасного бізнес-середовища і тенденцій функціонування вітчизняних підприємств показав, що господарюючі суб'єкти ринку – товаровиробники розвиваються у певному напрямку – посилення ролі та значущості процесу адаптації для забезпечення їх стійкого конкурентного положення на ринках збуту. З огляду на специфічні особливості системного підходу на сучасному етапі розвитку науки стають актуальними такі проблеми системного аналізу процесу адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища: відсутність можливості адекватного опису причинно-наслідкових зв'язків і системних відносин; формальний, найчастіше теоретико-множинний, підхід до поняття системи, що не забезпечує інтеграцію структурної, функціональної й об'єктної декомпозиції організаційно-економічної системи адаптації з урахуванням її взаємодії з бізнес-середовищем; для синтезу системного й об'єктно-орієнтованого підходів, що забезпечують раціональну інтеграцію структурного, функціонального (процедурного) та об'єктного аналізу організаційно-економічної системи адаптації підприємства до змінних умов бізнес-середовища, необхідно обґрунтувати вибір способу виявлення підсистем, істотних для об'єктно-орієнтованого моделювання даної предметної сфери.

Як системну теорію, що забезпечує інтеграцію системного й об'єктного підходу на основі інтеграції структурної, функціональної й об'єктної декомпозиції системи адаптації, обрано теорію функціональної системології, що характерно для сучасного етапу розвитку системного підходу. Для

дослідження можливостей застосування функціональної системології до вирішення поставленої проблеми проведено аналіз особливостей її концептуальних інструментальних засобів, до яких віднесено такі: обрана системна концепція забезпечує конкретні можливості для проведення аналізу та синтезу організаційно-економічної системи адаптації підприємств; має необхідні засоби для опису специфічних системних відносин; містить необхідний та достатній набір інструментальних засобів для опису, за необхідності, динамічних явищ, у тому числі причинно-наслідкових зв'язків створення відповідної системи з особливостями, притаманними її властивостям.

Для вирішення з наукових позицій комплексу задач адаптації промислових підприємств було сформульовано понятійний апарат теорії адаптації у складі: сутність явища, основні поняття, предметна сфера, принципи, види, форми і напрямки, критерії адаптації, методичні підходи до оцінки ефективності адаптаційних заходів.

Дослідження питань, пов'язаних із адаптацією промислового підприємства, охоплює всі сторони його багатогранної діяльності в швидкозмінюваному бізнес-середовищі. Аналіз теоретичної спадщини з вивчення процесу адаптації дозволив установити, що відсутня єдина концепція адаптації промислового підприємства до мінливого бізнес-середовища, а спроби її створення не носять системного характеру. Існуючі підходи найчастіше не враховують ряд особливостей адаптації (як процесу) і підприємства (як складної, відкритої соціально-економічної системи), а саме: багатоцільовий та багатофункціональний характер процесу адаптації, і, як наслідок, колективний характер вибору видів, способів і напрямків адаптації; системний підхід до вирішення комплексу адаптаційних задач підприємства, включення їх до структури підприємства; запізнювання реакції внутрішнього середовища підприємства змінам бізнес-середовища; комплексний характер адаптаційних заходів підприємства; можливість і необхідність кількісної оцінки ступеня й ефективності адаптації з урахуванням матеріального заохочення робітників у реалізації комплексу адаптаційних заходів; ефективність адаптаційних заходів зростає за умови їхньої генерації і реалізації висококваліфікованими спеціалістами та управління процесом адаптації зверху (вищій рівень управління підприємством).

У наукових публікаціях, присвячених питанням адаптації промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища, адаптивність визнається головним критерієм ефективності господарювання, але цей критерій не доведено до рівня формалізації. Кінцева мета адаптації підприємства – виживання та перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринок збуту як закономірний підсумок його інтегрованих зусиль з реалізації організаційно-економічної системи адаптації. Аналіз існуючих підходів і методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства показав, що нині існує необхідність розробки чіткого методичного положення визначення рівня

конкурентоспроможності, адаптованого до умов ринку України. Можливість його практичного застосування керівництвом підприємства не повинна викликати сумнівів і утруднень, а має сприяти підвищенню якості прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій товаровиробника на зовнішньому та внутрішньому ринках збуту.

В умовах ринку маркетингова діяльність підприємства є однією з його найважливіших функцій, яка тісно пов'язана з фінансовою, виробничою, кадровою, логістичною, управлінською, інноваційною функціями. Перехід на ситуаційне, тобто маркетингове, управління підприємством являє собою якісно новий його стан, який характеризується тим, що в організації виробничо-господарської діяльності оцінюються і враховуються не тільки внутрішні можливості підприємства, але і його зовнішні умови, динаміка і темпи їхніх змін. Тому маркетингову діяльність має бути спрямовано на приведення внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства у відповідність з вимогами та можливостями ринку не тільки для одержання максимального прибутку, але й для забезпечення адаптованості до ринку впродовж тривалого часу. Реально здійснювати це можливо, тісно взаємодіючи з усіма функціональними підрозділами підприємства. На маркетингову службу покладається координуюча роль у реалізації оперативних і стратегічних планів ринкової діяльності – планів адаптації з погляду урахування вимог ринку. Основні вимоги, яким має відповідати сучасний маркетинг, є такі: ефективність маркетингової діяльності; професіоналізм, що припускає перманентність процесу вивчення бізнес-середовища, проведення внутрішньофірмових досліджень спеціалістами-маркетологами; інформаційна й наукова підтримка прийняття стратегічних і оперативних маркетингових рішень; орієнтація на технології інтегрованого маркетингу, що дозволяє по'єднати усі функції і системи внутрішньофірмового управління. Забезпеченню реалізації цих вимог на практиці сприятиме функціонування Регіонального адаптивно-маркетингового центру та використання навчальної системи «АСН Універсал-Маркетинг»: на підприємствах – для підвищення рівня кваліфікації маркетологів, у навчальних закладах – для навчання молоді. Найважливішим напрямком підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є усвідомлення персоналом і особливо керівництвом особливої ролі маркетингу й інвестицій у справі забезпечення успішного функціонування на ринках збуту і, як наслідок, визнання головної інтегруючої функції сучасного маркетингу в управлінні підприємством і однієї з основних – інноваційно-інвестиційної функції.

У сучасних умовах інвестиції є основою розвитку підприємств, галузей, регіонів, економіки країни в цілому. Основною метою сучасної інвестиційної діяльності є забезпечення ефективного функціонування підприємств, високих темпів їхнього розвитку, високого рівня конкурентоспроможності, що в цілому позитивно вплине на подальший розвиток економічних процесів у країні. Найважливішим фактором досягнення цієї мети є системна підготовка фахівців

у сфері інвестиційної діяльності. Вирішення комплексу питань, пов'язаних із прийняттям оптимальних інвестиційних рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища, вимагає досить глибоких спеціальних знань, якими повинні володіти інвестиційні менеджери. За оцінками експертів, таких фахівців у країні поки ще явно недостатньо. Крім цього, економічна ситуація, зовнішнє середовище піддаються безперервним змінам, що спричиняє необхідність оперативного удосконалювання практики управління інвестиційною діяльністю на всіх ієрархічних рівнях управління. Дотепер українські спеціалісти найчастіше застосовують зарубіжний досвід, який не враховує достатньою мірою специфічних умов протікання інвестиційних процесів у нашій країні. Це породжує певну проблему в сфері освіти, яка полягає в необхідності якісної підготовки й перепідготовки спеціалістів у сфері інвестиційної діяльності в стислий термін. Виходячи з цього, розроблено підхід до комплексного розгляду основного кола питань з формування нового для нашої країни інституту радників (профі-консультантів) в інвестиційній сфері, діяльність якого багато в чому визначає напрямки й темпи розвитку національної економіки в перспективі.

Бізнес-діагностика ряду промислових підприємств України дозволила виявити й оцінити позитивні й негативні фактори, сильні й слабкі сторони діяльності підприємств, незважаючи на їх різну галузеву належність, розміри, специфіку ринку, а також зробити висновки про вплив факторів зовнішнього середовища на внутрішнє середовище підприємств, оцінити характер, спрямованість і результати адаптації господарюючих суб'єктів до змінних умов бізнес-середовища.

Проведеними дослідженнями встановлено, що на багатьох підприємствах до влади приходить нове керівництво, яке ставить такі першочергові задачі: зміна організаційної структури управління; диверсифікованість виробництва і збуту; створення ефективної діючої служби маркетингу; фінансова стабілізація, скорочення обсягу бартерних операцій; освоєння зарубіжних ринків збуту; модернізація, реструктуризація, реконструкція та технічне переозброєння виробництва. З урахуванням вищевикладеного можна стверджувати, що вітчизняні промислові підприємства поступово адаптуються до змінних умов бізнес-середовища. Оскільки процес адаптації є складним і багатовекторним, необхідно на підприємствах упроваджувати комплексну організаційно-економічну систему адаптації, що забезпечить скорочення часу на адаптацію та прискорить процес зміцнення ринкових позицій товаровиробників. Реалізація на практиці заходів щодо адаптації вимагає певних витрат. Одним із основних джерел фінансування цих витрат є приріст економічного ефекту. Економічне обґрунтування функціонування системи адаптації має за мету забезпечення раціональності витрат на адаптацію і матеріальне стимулювання працівників різних структурних підрозділів за оперативну та ефективну реалізацію адаптаційних заходів. З цією метою розроблено методичні рекомендації з розрахунку чистого інтегрованого приведенного ефекту від реалізації

адаптаційних заходів, методику його розподілу між структурними підрозділами, методичні засади оцінки якості функціонування організаційно-економічної системи управління адаптацією підприємств промисловості.

Монографія являє по суті дослідницький проект по створенню концептуальних засад та методичних розробок щодо адаптації промислових підприємств до змінних умов бізнес-середовища. Дослідження, яке проведено у межах цієї роботи, мало за мету вивчити недостатньо досліджену сферу ринкових відносин – закономірності та особливості процесів адаптації, що відбуваються в економічному просторі функціонування промислових підприємств країни. Цей напрям є досить актуальним, про що свідчать результати проведеного на основі аналізу соціальної економічної літератури узагальнення форм, видів, типів та методів адаптації промислових підприємств.

Явище під назвою «адаптація» виступає невід'ємним атрибутом життєдіяльності кожного промислового підприємства країни у вельми нестабільних умовах сучасного бізнес-середовища. Економічна наука спроможна допомогти підприємствам промисловості швидше адаптуватися до змін, які відбуваються у бізнес-середовищі, з метою посилення ринкових позицій вітчизняних товаровиробників та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про власність: Закон України від 7 лютого 1991 р. №697 – XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №20.
2. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р. №1576 – XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №49.
3. Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому самміті зі сталого розвитку, на 2003 – 2015 роки, затверджено Постановою КМУ від 26.04.2003 р. №634 // Офіційний вісник України. – 2003. – №18-19.
4. Господарський кодекс України. – Харків: ТОВ «Одіссей», 2004. – 248 с.
5. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим новшествам / Под ред. В.Н. Гончарова. – К.: Техника, 1992. – 132 с.
6. Амоша О.І. Нетрадиційні шляхи підвищення ефективності промислового виробництва в умовах спеціального економічного режиму // Економіка промисловості. Науково-практичний журнал / НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 1999. – №1(3). – С. 24–29.
7. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Антикризисное управление: Учебник / Под ред Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
11. Ассель Г. Маркетинг: Принципы и стратегия / Учебн. для вузов. – М.: ИНФРА. – М, 1999. – XII, 804 с.
12. Астахова И. Повышение конкурентоспособности изделий // Бизнес-информ. – 1997. – №21. – С. 71-74.
13. Бажин И.И. Экономическая кибернетика: компакт-учебник. – Харьков: Консум, 2004. – 292 с.
14. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 79 с.
15. Балабанов И. Т. Новые формы организации предприятий. – Л.: Лениздат, 1991. – 128 с.
16. Балабанова Л., Петухова В. Как измерить конкурентоспособность // Торговля. – 1994. -№1-6. –С. 73-75.
17. Бендиков М.А., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №5. – С. 80 – 95.

18. Бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия / Под. ред. проф. Б. Плешкова, С. Новикова, В. Шустова. – М.: Анкил, 1993. – 32 с.
19. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие / Под. ред. В.М. Попова. – М: Финансы и статистика, 1997. – 418 с.
20. Бизнес-план: Методические материалы / Под. ред. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 80 с.
21. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – Киев, МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 1995. – 448 с.
22. Блауг М. Несложный урок экономической методологии // THESIS. – 1994. – №4. – С. 53.
23. Бондаренко А. Оцінка ефективності механізму адаптації підприємства до ринкових умов // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2003. – №580. – С. 89-94.
24. Большие системы: моделирование организационных механизмов. – М.: Наука, 1989. – 249 с.
25. Боулдинг К. Общая теория систем – скелет науки// Исследования по общей теории систем. / Под ред. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина – М.: Прогресс, 1969. – 325 с.
26. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. – Київ: Молодь, 1997. – 1000 с.
27. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – С. 25 – 28.
28. Будник М.Н. Проблемы адаптации предприятий к изменению условий хозяйствования // Вісник ХДЕУ. – 1998. – № 4(8). – С. 54 – 57.
29. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Харків, 2002. – 20 с.
30. Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюн Т.И. Стратегический маркетинг. – Винница: Изд. комплекс «PUBLISHING DESIGN», МНПП «ІТІ», 1994. – 87 с.
31. Буцкая И. Выбор системы показателей оценки финансового состояния предприятий // Бізнес Інформ. – 2000. – №1. – С. 84 – 86.
32. Варес А.Ю., Овечко А.В. Моделирование дистрибьюторской сети на основе принципов жизнеспособных систем // Економічна кібернетика. – 2001. – №1/2. – С. 48 – 56.
33. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
34. Воробьев Е.М., Гриценко А.А., Ким М.Н. Экономическая теория: Учеб. пособие. – Харьков: Фортуна-Пресс, 1997. – 411 с.
35. Ворст И., Ревентлоу П. Экономика фирмы: Учеб.: Пер. с датского. – М: Высш. шк., 1994. – 272 с.

36. Ву Тхиеу Занг. Адаптация предприятия к изменениям внешней среды // Бизнес информ. – 1999. – №3/4. – С. 104 – 108.
37. Гвишиани Д.М. Материалистическая диалектика – философские основы системных исследований / В кн.: Системные исследования: Ежегодник, 1979. – М.: Наука, 1980. – С. 7 – 28.
38. Герасименко В.В. Основы маркетинга. – М.: ТЕИС, 2000. – 142 с.
39. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навчальний посібник. – Київ: Вища школа, 1994. – 327 с.
40. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем: Пер. с англ. Т. 1. – М.: Мир, 1981. – 336 с.
41. Голофаева И.П. Методика расчёта конкурентоспособности предприятия с помощью аппарата нечётких множеств с учётом социальных факторов // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2004. – №4(32). – с. 48 – 51.
42. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с.
43. Голубович А.Д., Ситнин А.Р., Хенкин Б.Л. Управление бизнесом: организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации. – М.: Менатеп-Информ, 1992. – 125 с.
44. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика. – Таганрог: Изд-во Таганрогского технического университета, 2002. – 179 с.
45. Гринева В.Н., Парамонов В.В., Соколова Л.В. и др. Предпринимательская деятельность: проблемы, пути решения. – Симферополь: Анаюрт, 1995. – 304 с.
46. Гриценко Е.А. Рынок недвижимости: закономерности становления и функционирования (вопросы теории и методологии). – Харьков: Бизнес Информ, 2002. – 284 с.
47. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №1. – С. 31 – 38.
48. Гуревичев М. Рынок интеллектуальных продуктов Украины // Экономика Украины. – 1994. – №5. – С. 30 – 37.
49. Гурков И. Инкубационный период // Эксперт. – 1999. – №6(170). – С. 30 – 32.
50. Дедов А.Д., Зинченко А.М. Организационно-экономический механизм адаптации сборочного производства к негативному воздействию внешней среды // Материалы международной конференции «Безопасность жизнедеятельности на пороге 21-го века» – Алчевск: Восточное отделение Международной академии наук экологической безопасности, ДГМИ, 1999. – С. 78 – 82.
51. Деренська Я.М. Оцінка інвестиційної привабливості виробничих ланок промисловості // Вестн. Харьк. политехн. ун-та. Техн. прогресс и эффективность пр-ва. – 1999. – №90. – С. 7 – 11.

52. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий. – Харьков: Основа, 1995. – 159 с.
53. Диксон П. Управление маркетингом: Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1998. – 560 с.
54. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг : Учебн. пособие: Пер. с англ. А.М. Макарова / Под ред. И.С. Минко. – М.: Высш. шк.: ИНФРА – М, 1996. – 225 с.
55. Долгопятова Т., Евсеева И. Финансовые трудности и адаптация предприятий // Вопросы экономики. – 1994. – №8. – С. 46 – 49.
56. Доценко А.П. Осокина В.В. Рынок и его механизмы: Учебно-методическое пособие. – К.: МЗУУП, 1993. – 100 с.
57. Друккер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М. Котельниковой, – М.: ФАИР – ПРЕСС, 1998. – 285 с.
58. Дэниелс Д., Радеба Л. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ., 6 изд. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 784 с.
59. Евдокименко В., Лопатинський Ю., Бацура О. Порівняльний аналіз ефективності аграрних підприємств: регіональний аспект // Регіональна економіка. – 2003. – №1(27). – С. 102 – 109.
60. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. – М.: Наука. – 1983. – 350 с.
61. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під заг. ред. М.І. Молдованова. – К.: Техніка, 1993. – 856 с.
62. Ещенко П., Палкин Ю. Акционирование как форма разгосударствления // Экономика Украины. – 1993. – №3. – С. 67 – 74.
63. Євсейцева О.С. Реструктуризація підприємства як засіб адаптації до ринкових вимог // Проблеми науки. – 2003. – №1. – С.55-59.
64. Желновак С.С., Мельниченко К.І. Проблема багатокритеріальності в прийнятті рішень по сегментації ринку // Науковий вісник Інституту економіки та нових технологій ім. Ю.І. Кравченка. „Нові технології”. – 2003. – №2(3). – С. 84 – 88.
65. Жизнин С.З. Азбука маркетинга. – М.: Новости, 1990. – 152 с.
66. Забродский В.А. Адаптация экономических систем на основе управляемости // Економічна кібернетика. – 2000. – №3/4. – С. 40 – 45.
67. Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения // Маркетинг. – 1996. – №5. – С. 21 – 32.
68. Завьялов П.С. Маркетинг в системах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 496 с.
69. Заутер-Закс С. Управление предприятием с ориентацией на окружающую среду // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – №1. – С. 110 – 116.

70. Захарченко В.І. Процеси ринкової трансформації елементарних промислово-територіальних систем // Актуальные проблемы экономики. – 2004. – №1(31). – С. 109 – 123.
71. Збаразька Л.О. Фінансові аспекти ринкової адаптації промислових підприємств // Фінанси України. – 2001. – №1. – С. 47 – 53.
72. Зинченко А.М. Адаптация сборочного производства в переходный период // Проблемы развития предприятий региона в условиях рыночной экономики. Сб. научн. трудов. Восточнoукраинского государственного университета – Луганск: ОАО «ЛОТ», 1998. – С. 73 – 75.
73. Зинченко А.М. Вплив інерційності системи адаптації на удосконалення організації складального виробництва: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Луганськ, 2001. – 19 с.
74. Зинченко Н.В. Оптимизационное моделирование адаптации промышленного предприятия к внешнему воздействию // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету. – Луганськ: вид.-во Східноукр. нац. ун-ту, 2001. – С. 56 – 57.
75. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений: Монография. Харьков: РИО ХГЭУ. – 1997. – 246 с.
76. Иванова О.А. Показатели конкурентоспособности промышленной продукции и критерии её оценки // Вестн. Харьк. политехн. ун-та. Техн. прогресс и эффективность пр-ва. – 1996. - №17. – С. 21 – 23.
77. Иващенко П.А. Адаптация в экономике. – Харьков: Вища шк. Изд-во при Харьк. ун-те, 1986. – 144 с.
78. Иерархические системы управления и их адаптация. Новосибирск: ВЦ СО АН СССР. – 1984. – 148 с.
79. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
80. Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства // Економіка України. – 2004. – №2. – С. 33 – 41.
81. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Я. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997. – 288 с.
82. Князева Е.М., Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. – М.: Наука, 1994. – 229 с.
83. Кобзев В.В. Приложение микроэкономического анализа к задачам адаптации. Aoma1.ab.ru/books/files/1999-01/html/16/pap_16.html.
84. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 512 с.

85. Копитко В.І. Проблеми адаптації сільськогосподарських підприємств в ринкові структури // Регіональна економіка. – 2001. – №.3 – С. 172 – 178.
86. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок: Пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
87. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. О.А Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.
88. Котлер Ф. Основы маркетинга : Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
89. Коюда О.П. Визначення інвестиційної привабливості підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Вип. 175.- Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – С. 154 – 162.
90. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
91. Крупнов В.И., Крупнова Н.А. Менеджмент в бизнесе. – М.: Новости, 1990. – 120 с.
92. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с франц. / Под общ. ред. Н.И. Хрустальной. – М.: Прогресс-Универс, 1993. – 192 с.
93. Курдюмов С.П., Малинецкий Г.П. Синергетика – теория самоорганизации. Идея, методы, перспективы. – М., 1983. – 64 с.
94. Кучер М.Н. Оценка экономической эффективности организационных систем предприятий промышленности // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2002. – Випуск 132. – С.3-12..
95. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. – М. Экономика. – 1990. – 157 с.
96. Лавров С.Н., Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. – М.: Внешторгиздат, 1989. – 216 с.
97. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
98. Ландина Т.В. Организационно-экономический механизм адаптации предприятия к условиям рынка. – М., 1994. – 150 с.
99. Лапшин Ю., Модин А. Информатизация управления рыночной экономикой. – Экономические науки. – 1992. – №2. – С. 40.
100. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха. – М.: Машиностроение, 1992. – 80 с.
101. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством // Економіка України. – 1997. – №1. – С. 86 – 87.
102. Литвиненко Е. Старикова А. Конкурентоспособность украинских товаров // Экономика Украины. – 1996. – №10. – С. 88 – 89.
103. Лопатников Л.И. Популярный экономико-математический словарь. – М.: Знание, 1990. – 256 с.

104. Лукинов И. Результаты экономических исследований в осуществлении эффективных рыночных реформ // Экономика Украины. – 1995. – №6. – С. 4 – 13.
105. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
106. Львов Н.А. Маркетинг – ключ к решению проблемы конкурентоспособности // Стандарты и качество. – 1990. – №9. – С. 16 – 20.
107. Лямец В.И., Тевяшев А.Д. Системный анализ. – Харьков: ХТУРЭ, 1998. – 252 с.
108. Ляпунов С. Реформ бояться – в бизнес не ходить // Эксперт. – 1998. – №4. – С. 37 – 39.
109. Магеря Е.В. Повышение уровня конкурентоспособности украинских предприятий через создание маркетингово-ориентированных структур управления // Вісник Харківського університету. Серія «Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова», №506, 2001. – С. 158 – 160.
110. Макаров К.Г., Коновалова С.А. Концепция адаптивного управления в экономических системах // Економічна кібернетика. – 2001. – №1/2. – С. 42 – 47.
111. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
112. Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – №3. – С. 33 – 39.
113. Мамотенко Д.Ю. Эффективное управление проектами // Вісник ХДПУ «Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2000. – Вип. 122 (Ч.1). – С. 40 – 42.
114. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 558 с.
115. Маркетинг / Упоряд. А.І. Кредисова. – К.: Україна, 1994. – 399 с.
116. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. – М.: Внешнеторгиздат, 1989. – 152 с.
117. Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка: теория и практика. – М.: ООО «Издательство – Консалтинговая Компания «Дека», 1998. – 432 с.
118. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. – М.: Экономика, 1975. – 700 с.
119. Материалистическая диалектика: Краткий очерк теории / П.Н. Федосеев, И.Т. Фролов, В.А. Лепторский и др. – М.: Политиздат, 1980. – 287 с.
120. Маторин С.И. Анализ и моделирование бизнес-систем: системологическая объектно-ориентированная технология / Под ред. М.Ф. Бондаренко. – Харьков: ХНУРЭ, 2002. – 322 с.

121. Маштабей В.Я., Желудкова Л.А. и др. Пути повышения конкурентоспособности экспортной продукции. – К.: Наукова думка, 1988. – 190 с.
122. Мельников Г.П. Системология и языковые аспекты кибернетики. – М.: Сов. радио, 1978. – 368 с.
123. Мельникова М.Н. Совершенствование оценки конкурентоспособности субъектов хозяйствования: Автореф. дис. ...канд. экон. наук. – Хабаровск, 1996. – 20 с.
124. Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. М.: Мир. – 1973. – 344 с.
125. Методика складання бізнес-планів (затверджено наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 21.04.97 р. №56)
126. Методологические функции философских категорий: Межвуз. научн. сб. – Саратов: изд-во Саратов. ун-та, 1989. – 149 с.
127. Методы исследований и организация экспериментов / Под ред. К.П. Власова. – Харьков: Издательство «Гуманитарный центр», 2002. – 256 с.
128. Милов А.В. Адаптивные системы экономико-математической поддержки принятия решений // Економічна кібернетика. – 2000. – №3/4. – С. 46 – 50.
129. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика. – 1983. – 224 с.
130. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
131. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
132. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 509 с.
133. Мокій А.І. Проблеми адаптації досвіду зовнішньоекономічної інтеграції // Фінанси України. – 1999. – №10. – С. 145 – 151.
134. Москвин В.А. Кредитование инвестиционных проектов: Рекомендации для предприятий и коммерческих банков., М.: Финансы и статистика, 2001. – 240 с.
135. Нестеренко И. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1997. – №12. – С. 39– 42.
136. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси : Пер. з англ. В.Ф. Овсієнка та В.Я. Мусієнко. – К.: Основи, 1993. – 383 с.
137. Новые способы любви к клиенту // Эксперт. – 2000. – №47. – С. 40 – 42.
138. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 304 с.

139. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
140. Обермайер М. Стратегий не бывает слишком много // Эксперт. – 1997. – №2.
141. Основные экономические показатели Украины. Сайт Business Central Europe. – <http://www.beemag.com/-beedb/history.idc>.
142. Основні показники економічного і соціального стану України в 1991 – 2004 рр. Сайт <http://www.bank.gov.ua>.
143. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Под ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 496 с.
144. Очкас М.В., Петренко В.Л., Тимохин В.Н. Адаптация маркетинговой деятельности предприятия. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 21 с.
145. О'Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
146. Паламарчук В., Шегда А. Теорія власності та формування ринкового механізму господарювання: проблеми і перспективи // Економіка, фінанси, право. – 2002. – №3. – С. 36 – 39.
147. Панасюк Б. Макроэкономика: диспропорции и их причины // Экономика Украины. – 1995. – №6. – С. 14 – 25.
148. Панкин С.М., Статиев В.В. Методологические аспекты конкурентоспособности сырьевых товаров / Бюлл. иностр. коммерч. информ. – Прил. 2. – М.: Внешторгиздат, 1984. – 179 с.
149. Перерва П.Г. Маркетинг на промышленном предприятии. – Харьков: Реклама, информация, маркетинг, 1991. – 78 с.
150. Петренко А.А., Петренко В.Л., Денисов В.И. Моделирование процессов адаптивного планирования и регулирование производственным потенциалом в горнообогатительной промышленности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. – 31 с.
151. Петренко В.Л., Денисов В.И. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. – 32 с.
152. Петренко В.Л. Технология адаптивного планирования в производственно-экономических системах. Донецк: ИЭП НАН Украины, 1991. – 31 с.
153. Плиса В.Й. Антикризове управління фінансовою стійкістю підприємства // Наук. вісн. Волин. держ. ун-ту ім. Л. Українки. – 2002. - №2. – С. 330 – 336.
154. Полякова О.Ю., Милов А.В. Моделирование системных характеристик экономики: Учебн. пособие. – Харьков: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 296 с.

155. Пономаренко В.С., Гриньова В.М., Лисиця Н.М., Ястремська О.М. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю: монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 620 с.
156. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999. – 620 с.
157. Пономаренко В., Довбня С., Клименко И. // Бизнес-Информ, 1998. – №13-14.
158. Попов А. Адаптация предприятий автопромышленности к рыночным условиям // Бизнес-информ. – 1997. – №21. – С. 63 – 66.
159. Попов С.А. Стратегическое управление. Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
160. Поппель Г., Голдстейн Б. Информационная технология – миллионные прибыли: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 238 с.
161. Портер М. Международная конкуренция.: Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
162. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего.) / Отв. ред. Ю.Б. Рубин. – М.: «СОМИНТЭК», 1996. – 736 с.
163. Прауде В.Р., Білий О.В. Маркетинг: Навч. посібн. – Київ: Вища школа, 1994. – 256 с.
164. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 200 с.
165. Проблемы методологии системного исследования / И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Е.Г. Юдин и др. – М.: Мысль, 1970. – 455 с.
166. Промышленная логистика. Логистика – ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде / И.Н. Омельченко, А.А. Колобов, А.Ю. Ермаков, А.В. Киреев. / Под ред. А.А. Колобова. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1997. – 204 с.
167. Проненко Г.С. Відділ маркетингу – каталізатор упровадження загального управління якістю (TQM) // Маркетинг в Україні. – 2002. – №2(12). – С. 57 – 59
168. Пушкарь А.И. Адаптивные системы в экономике // Економічна кібернетика. – 2000. – №5/6. – С. 30 – 39.
169. Пушкарь А.И., Байцым В.Ф. Количественная оценка финансового состояния предприятия // Вестник ХГПУ. Сер. "Технический прогресс и эффективность производства". Вып.122, ч.3. – Харьков: ХГПУ, 2000. – С. 222 – 227.
170. Рабочая книга по составлению бизнес-плана: Пер. с англ. / Под ред. М. Терри. – М., 1993. – 159 с.
171. Раевна Е.В., Стрижиненко К.А. Модель формирования адаптивного портфеля ценных бумаг // Економічна кібернетика. – 2000. – №3/4. – С. 51 – 57.

172. Развитие конкуренции на рынках Российской Федерации (доклад ГКАП РФ) // Вопросы экономики. – 1995. – №11. – С. 4 – 47.
173. Решетилова Т.Б., Шеремет Н.Ю. О перестройке организационной фирменной структуры в соответствии с меняющимися рыночными условиями // Матеріали Першої Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Маркетингові дослідження в Україні». – Ялта. – Луганськ: СЛУ. – 2001. – С. 131 – 132.
174. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: Особенности формирования на отечественных предприятиях. Монография. – Луганск: ВУГУ, 1998. – 270 с.
175. Решетникова И.Л., Ягоферов А.Н. Оценка финансовой устойчивости и рейтинга предприятия в условиях адаптации к рынку // Методические рекомендации, ЛЦНТЭИ. 1993. – 28 с.
176. Решетникова И.Л., Формування маркетингової стратегії підприємства: Автореф. дис. ... докт. екон. наук. – К.: 1999. – 34 с.
177. Росс Эшби У. Введение в кибернетику. – М.: ИЛ, 1959. – 432 с.
178. Рынок как орган экономики и маркетинга. – Киев: УкрМаркет, 1994. – 258 с.
179. Рюэгг-Штюрем Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения. // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №5. – С. 72 – 78.
180. Рябоконт В.П. Адаптація систем мотивації праці до умов ринку // Фінанси України. – 2001. – №5. – С. 10 – 16.
181. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ.. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.
182. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: Tomas Saaty. The Analytic Hierarchy Process: Пер. с англ. Р.Г.Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 315 с.
183. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. – М.: Дело, 2002. – 376 с.
184. Самочкин В.Н. Моделирование гибкого развития предприятия // Российский экономический журнал. – 1997. – №11-12. – С. 69 – 74.
185. Сатановский Р.Л. Организационное обеспечение гибкости машиностроительного производства. – Л.: Машиностроение, Ленингр. отделение, 1987. – 96 с.
186. Свидло Д.В., Соколова Л.В. Трансформация инструментария маркетинга в условиях новых информационных технологий // Сб. науч. трудов 5-го Международного молодежного форума «Радиоэлектроника и молодежь в XXI веке». Ч. 2. – Харьков: ХТУРЭ. – 2001. – С. 419 – 420.
187. Свидло Д.В., Соколова Л.В. Интернет как новый маркетинговый канал // Материалы 6-го Международного молодежного форума «Радиоэлектроника и молодежь в XXI веке» (Экономика и предпринимательство). Сб. научн. трудов. Ч. 1. – Харьков: ХНУРЭ, 2002. – С. 444 – 445.

188. Селезнев А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции // Экономист. – 1996. – №2. – С. 9 – 24.
189. Семеняк И.В. Адаптационные проблемы технологий маркетинга взаимоотношений в Украине // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2003. – №580. – С. 171 – 175.
190. Системный анализ в экономике и организации производства /Под общ. ред. С.А. Волуева, В.Н. Волковой. – Л.: Политехника, 1991. – 398 с.
191. Скворцов Н.Н. Бизнес-план предприятия. – К.: Вищ. шк., 1995. – 189 с.
192. Скубенко В.П. Условия и формы адаптации предприятий к рыночным отношениям. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 1999. – 224 с.
193. Словарь иностранных слов. – М.: Рус. яз., 1988. – 624 с.
194. Смирнова Л.А. Маркетинг в США. – М.: Знание, 1991. – 62 с.
195. Соколова Л.В. Адаптация предприятий к условиям рынка. – Харьков: ФОРТ, 1996. – 246 с.
196. Соколова Л.В. Исследование синергетического подхода к проблеме адаптации предприятий // Економіка, менеджмент, підприємництво: Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету. – Луганськ: вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2001. – №5. – С. 143 – 146.
197. Соколова Л.В. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка. – Харьков: ХГА, 1995. – 67 с.
198. Соколова Л.В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки // Маркетинг и реклама. – 1999. – №5(33). – С. 30 – 33.
199. Соколова Л.В. Маркетинговые исследования – основа успешного развития предприятий // Модели управления в рыночной экономике. Сборник научных трудов. – Донецк: ДонНУ, 2002. – Вып. 5. – С. 107 – 118.
200. Соколова Л.В. Разработка стратегической модели адаптации предприятия // Економіка розвитку. – 2004. – №4(32). – С. 55 – 59.
201. Соколова Л.В. Методологические аспекты построения организационно-экономической системы адаптации предприятия // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – 2003. – №580. – С. 106 – 109.
202. Соколова Л.В. Проблемы выживания предприятий региона в новых условиях хозяйствования // Регион: проблемы и перспективы. – 1997. – №3. – С. 68 – 71.
203. Соколова Л.В. Финансовые аспекты бизнес-диагностики клиента банка // Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України. Збірник наукових статей. – Харків: Основа, 2001. – С. 211 – 212.
204. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. Модуль 13. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 288 с.

205. Соціально-економічне становище України за 2003 рік // Економіст. – 2004. -№1. – С. 6 – 11.
206. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Гарнекс». – К.: ЦММС «Писпайн», 1993. – 656 с.
207. Срагович В.Г. Теория адаптивных систем. – М.: Наука, 1976. – 319 с.
208. Статистичний збірник «Народне господарство Харківської області в 1990-1996 роках». – Харків: ХОУС, 1997. – 246 с.
209. Статистичний щорічник України за 2001 рік // Державний комітет статистики. Під ред. О.Г. Осауленко. – К.: Консультант. – 2002. – 646 с.
210. Статистичний щорічник України за 2002 рік // Державний комітет статистики. Під ред. О.Г. Осауленко. – К.: Консультант. – 2003. – 664 с.
211. США: организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. – М.: Мысль, 1972. – 384 с.
212. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
213. Телетов О.С. Маркетинг на промисловому підприємстві: Навчальний посібник. – Суми: Собор, 1999. – 160 с.
214. Тимохин В.Н. Синергетический подход в исследовании процессов развития экономических систем // Модели управления в рыночной экономике: Сб. научн. тр. – Донецк: ДонНУ, 2002. – Вып.5. – С. 72 – 80.
215. Тимохин В.Н. Конкурентоспособность предприятия как аспект жизнедеятельности // Новое в экономической кибернетике. Управление маркетинговым потенциалом предприятия: Сборник научных статей. – Донецк: ДонНУ, 2003, - №2. – С. 85 – 94.
216. Тихомиров Н.П., Дорохина Е.Ю. Эконометрика. – М.: Экзамен, 2003. – 512 с.
217. Ткаченко О.В. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції в сфері зовнішньоекономічної діяльності // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, Економічна серія. – № 508. – 2003. – С. 268 – 272.
218. Толлок Н.С. Место и роль процесса адаптации в функционировании украинских предприятий на современном этапе // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. науков. праць СНУ. – Луганськ: СНУ, 2002. – №7. – С. 115 – 117.
219. Тоффлер А. Футурошок. – СПб.: Лань, 1997. – 464 с.
220. Трегобчук В. Стратегия ресурсно-экологической безопасности социально-экономического развития // Экономика Украины. – 1994. – №12. – С. 12 – 20.
221. Туркин Ю. С. Теория систем. – М.: Б. И., 1995. – Ч. 1: Системы и обмен. – 1995. – 23 с.
222. Тягло А.В. Становление научной концепции целостности. – Харьков, 1989. – 133 с.

223. Украина – Экономическая справка. Сайт Украинской Маркетинговой Группы. – <http://www.umg.com.ua/rus/ukr/ukr-econ.htm>.
224. Украинская советская энциклопедия. – Главная редакция Украинской советской энциклопедии. Т. 1. – Киев, 1978 – 562 с.
225. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – 364 с.
226. Управление инвестициями: Т. 1 / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1998. – 416 с.
227. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.В. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 34 с.
228. Управление проектами: Учеб. пособие для вузов / Под. общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 547 с.
229. Уроки организации бизнеса. – СПб.: Лениздат, 1994. – 336 с.
230. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг: обновление бизнеса. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство Экмос, 1998. – 224 с.
231. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 2000. – 640 с.
232. Федоровский В.А. Аналитическая экономика современного предприятия. – Николаев: «ЭОЛИС», 1996. – 104 с.
233. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам. – М.: Мир. – 240 с.
234. Хакен Г. Синергетика: Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах: Пер. с англ. – М.: Мир, 1985. – 419 с.
235. Харківська область у 1999 році (статистичний щорічник). – Харків: Харківське обласне управління статистики, 2000. – 404 с.
236. Харківська область у 2000 році (статистичний щорічник). – Харків: Харківське обласне управління статистики, 2001. – 494 с.
237. Харківська область у 2001 році (статистичний щорічник). – Харків: Харківське обласне управління статистики, 2002.
238. Харківська область у 2002 році: Статистичний щорічник / Під ред. М.Л.Чмихало. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 604 с.
239. Р. Хизрич, М. Питерс. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия: Пер. с англ. / Под общ. ред. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс-Универс, 1991. – 167 с.
240. Хотомлянский А., Черната Т., Северина А. Комплексная оценка финансового состояния предприятия на основе использования матричных моделей. // Экономика Украины. 2003. – №3. – С. 35 – 40.
241. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.

242. Цыганов В.В. Адаптивные механизмы в отраслевом управлении. – М.: Наука, 1995. – 285 с.
243. Цыпкин Я.З. Адаптация и обучение в автоматических системах. – М.: Наука, 1968. – 399 с.
244. Челахов С.В. Адаптация рыночной конъюнктуры к особенностям динамики рынка // Новое в экономической кибернетике. Управление маркетинговым потенциалом предприятия: Сборник научных статей. – Донецк: ДонНУ, 2003, - №2. – С. 37 – 46.
245. Чернега О., Кравцова Е. Адаптация финансовой системы предприятия к рыночным условиям // Экономика Украины. – 1999. – №10. – С. 86 – 90.
246. Через терна – до суспільного добробуту // Урядовий кур'єр, №151-152, 2001, С. 6 – 7.
247. Черчмен У., Акофф Р., Арноф Л. Введение в исследование операций. – М.: Наука, 1968. – 486 с.
248. Чумаченко Н.Г., Заботина Р.И. Теория управленческих решений: Учеб. пособие для вузов. – К.: Вища шк., 1981. – 248 с.
249. Шамрай Ю.Ф. и др. Конкурентоспособность ведущих капиталистических стран в международной торговле / Бюлл. иностр. коммерч. информ. – Прил. 11. – М.: Внешторгиздат, 1981. – 164 с.
250. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: Инфра-А, 1996. – 176 с.
251. Шульга Г.А. Стратегическое управление развитием предприятия // Дисс. ...канд. экон. наук. – Харьков: 2001. – 196 с.
252. Экономика переходного периода / Под ред. В.В. Радаева, А.В. Бузгалина. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 410 с.
253. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 520 с.
254. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Хрипача. – Мн., 1997. – 448 с.
255. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.Г. Градова. – СПб.: Спец. мет., 1995. – 588 с.
256. Энгельс Ф. Энгельс – Марксу. Письмо от 23 августа 1867 г. // Маркс К., Энгельс Ф.. Соч. – 2-е изд. – Т 31. – С 275 – 276.
257. Энциклопедический словарь бизнеса: Менеджмент, маркетинг, информатика / Под общ. ред. М.И. Молдованова. – К.: Техніка, 1993. – 856 с.
258. Юданов А. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 304 с.
259. Юданов Ю.А. Типы конкурентной стратегии: биологический подход к классификации компаний. // Мировая экономика и международные отношения. – 1990. – №10. – С.51 – 65.
260. Ястремская Е.Н., Попов А.С. Методы оценки конкурентоспособности предприятия: проблема выбора // Вісник Харківського

університету. Серія «Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова». – 2001. – №506 – С. 135 – 137.

261. Ansoff I. Strategies for Diversification. – Harvard Business Review, September – October 1957, p. 114.

262. Beer S. Diagnosing the system for organizations. John Wiley Sons Ltd. 1985, 1996. - 152 p.

263. Cribbin J. Leadership: Strategies for Organisational Effectiveness. – N.Y.: AMACOM, 1981. – August. – P. 296.

264. David S. Hopkins The Marketing Plan. New York, The Conference Board, Inc., 1981. – P. 17.

265. Drucker P.F. Managing in Turbulent Times. – Pan, 1980. – P. 163.

266. Frankston F.M. A simplified approach to financial planning. – Journal of Small Business Management, January 1981. – P. 7 – 15.

267. Glueck. W.F. Personnel: A diagnostic approach (plano, TH, Business Publications), 1982. – P. 296.

268. Goodman P.S. and Associates. Change in Organisation. – N.Y., 1982. – P. 48 – 50.

269. Hayen R.L. Applying decision support system to small business financial planning. – Journal of Small Business Management, July 1982. – P. 35 – 46.

270. Hopkins D.S. The Market Plan. New York, 1981, The Conference Board. – Journal of Marketing, №44. – P. 19 – 25.

271. Jain S. International Marketing Management, PWS. – Keut Pablishing Company, 1997. – 737 p.

272. Lawton L., Parasuraman A. The impact of the marketing concept on new product planning. – Journal of Marketing, 44. – P. 18 – 25.

273. Makens C. The Marketing Plan. Work Book. Englewood Ciffs, NJ, 1986, Prentice-Hall.

274. Montinho L. Is your Company Planning Jains in Market Share? – European Management Journl, V.6, 3, 1988. – P. 209 – 214.

275. Peters M.P. The role of planning in the marketing of new products. – Planning Re-view, November 1980. – P. 24 – 27.

276. Pride W.M., Ferrell O.C. Marketing. Houghton Mifflin Company, Boston, 1991. – P. 774.

277. Sales & Marketing Management (Special Report) – In.: Marketing Planning: How to get from here, December 7, 1981.

278. Sanders J. and Wong V. Business Orientation and Corporate Success // Journal of Strategic Marketing. – 1993. – Vol. 1. – №1.

279. Sefl O. Principy adaptivity v technicke kybernetice // Sb. Kybernetica a jeji veuzity. Praha, 1965. – P. 374.

280. Stasch S. F., Lanktree P. Cfn your marketing planning procedures be improved? – Journal of Marketing, Summer, 1980. – P. 7 – 15.

281. State New Ukraine. – Newsweek, 1994 №4. – P. 35 – 36.

282. Theodore Levitt. Exploit the Product Life Cycle, Harvard Business Review, Vol. 43 (November-December), 1965. – P. 81 – 94.
283. Troades L. Manuel de promotion des ventes. Editions & Organisation, 1975.
284. V. de Chanterac., R. Fabre. Droit de la publicite et de la promotion des ventes. Dallos, 1986.
285. Wilson R., Gilligan C., Pearson D. Strategic Marketing Management. – Butterworth – Heinemann Ltd, 1996. – 644 p.

Додаток А
Результати обробки опиту експертів

Таблиця А.1 – Результати обробки експертних оцінок за підприємствами

Оцінний локальний показник	Експертна оцінка, бал															
	ХТЗ				МТЗ				ВТЗ				АТЗ			
	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична
	1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
1. Товар																
якість	8	8	8	8,000	10	10	10	10,000	6	6	6	6,000	5	5	5	5,000
технічні параметри	9	8	9	8,667	9	9	10	9,333	5	5	6	5,333	4	4	5	4,333
дизайн	7	8	7	7,333	10	10	9	9,667	6	5	5	5,333	5	4	5	4,667
гарантійний термін	10	10	10	10,000	10	10	10	10,000	8	7	8	7,667	8	8	8	8,000
надійність	9	10	9	9,333	9	9	10	9,333	8	8	7	7,667	7	8	7	7,333
середній термін служби	10	10	9	9,667	10	10	9	9,667	9	9	8	8,667	8	8	8	8,000
прейскурантна ціна	7	8	7	7,333	8	8	8	8,000	10	9	10	9,667	9	8	9	8,667
ступінь знаменитості товару	8	9	8	8,333	10	10	9	9,667	7	7	8	7,333	6	5	6	5,667
Середньоарифметична оцінка				8,583				9,458				7,208				6,458

Продовження таблиці А.1

Оцінний локальний показник	Експертна оцінка, бал															
	ХТЗ				МТЗ				ВТЗ				АТЗ			
	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична
	1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
2. Становище підприємства на ринку																
прихильність покупців продукції	8	9	9	8,667	10	10	10	10,000	7	7	6	6,667	6	6	6	6,000
ринкова частка	8	8	8	8,000	10	10	9	9,667	5	4	5	4,667	н/д	н/д	н/д	–
післяпродажне обслуговування	10	10	9	9,667	7	7	8	7,333	4	4	4	4,000	н/д	н/д	н/д	–
торгівельна марка	8	8	9	8,333	10	9	10	9,667	6	5	6	5,667	4	4	4	4,000
репутація керівника	10	9	10	9,667	7	7	8	7,333	5	5	4	4,667	5	5	4	4,667
темп зростання сегментів ринку, що обслуговуються	6	6	6	6,000	9	9	8	8,667	6	5	5	5,333	4	5	4	4,333
Середньоарифметична оцінка				8,333				8,533				4,867				4,222

Продовження таблиці А.1

Оцінний локальний показник	Експертна оцінка, бал															
	ХТЗ				МТЗ				ВТЗ				АТЗ			
	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична
	1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
3. Збут																
ефективність збуту	7	7	7	7,000	8	8	9	8,333	5	5	5	5,000	5	6	5	5,333
канали збуту	6	6	7	6,333	8	9	9	8,667	5	4	5	4,667	5	5	6	5,333
умови кредиту	7	7	7	7,000	5	6	5	5,333	6	5	6	5,667	н/д	н/д	н/д	–
форми платежу	5	5	6	5,333	5	6	5	5,333	7	6	6	6,333	н/д	н/д	н/д	–
відсоток знижок	9	9	8	8,667	7	7	8	7,333	7	7	6	6,667	6	6	5	5,667
лобіювання інтересів	7	7	8	7,333	10	10	10	10,000	5	5	5	5,000	4	4	5	4,333
Середньоарифметична оцінка				6,944				7,499				5,556				5,166
4. Просування товару																
реклама	9	9	9	9,000	8	8	9	8,333	8	8	9	8,333	н/д	н/д	н/д	–
індивідуальні продажі	10	9	10	9,667	6	6	6	6,000	3	3	3	3,000	2	3	2	2,333
паблик рилейшнз	9	8	9	8,667	5	6	6	5,667	3	4	3	3,333	н/д	н/д	н/д	–
стимулювання продажів	9	8	8	8,333	3	3	4	3,333	3	3	4	3,333	н/д	н/д	н/д	–
Середньоарифметична оцінка				8,500				4,500				3,333				–

Продовження таблиці А.1

Оцінний локальний показник	Експертна оцінка, бал															
	ХТЗ				МТЗ				ВТЗ				АТЗ			
	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична	експерт			середньо-арифметична
	1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
5. Виробництво																
технологія	7	7	7	7,000	10	10	9	9,667	5	5	6	5,333	4	4	5	4,333
гнучкість виробництва	6	7	6	6,333	8	8	9	8,333	6	6	7	6,333	6	5	6	5,667
гнучкість стратегії	9	8	8	8,333	9	9	9	9,000	4	5	4	4,333	4	5	4	4,333
гнучкість організаційної структури управління	7	6	7	6,667	8	9	8	8,333	6	5	6	5,667	6	5	5	5,333
рівень організаційної культури	8	7	7	7,333	9	9	8	8,667	6	6	6	6,000	7	6	7	6,667
економічні показники виробництва, у тому числі																
фондовіддача	6	7	6	6,333	8	9	8	8,333	6	5	5	5,333	5	5	6	5,333
фондоозброєність	7	7	7	7,000	10	9	10	9,667	7	6	7	6,667	7	7	7	7,000
рівень продуктивності праці	5	6	5	5,333	9	8	9	8,667	5	5	6	5,333	5	6	6	5,667
Середньоарифметична оцінка				6,792				8,833				5,625				5,541

Додаток Б
Аналіз соціально-економічних показників розвитку України,
промислових підприємств Харківського регіону

Таблиця Б.1 – Основні показники економічного розвитку України¹

Показник	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Валовий національний продукт на душу населення, дол. США	4490,0	4069,0	3720,0	3299,0	2620,0	2352,0	2184,0	2175,0
Валовий національний продукт, млн.дол. США (розрахунковий показник)	232582,0	211181,0	193440,0	171877,0	135978,0	121598,4	112039,2	110707,5
Валовий національний продукт (зміна), %	-2,6	-11,6	-13,7	-14,2	-23,0	-12,2	-10,0	-3,0
Промислове виробництво (зміна), %	-0,1	-4,8	-6,4	-8,0	-27,3	-12,0	-5,1	-1,8
Інфляція, %	4,8	91,0	1210,0	4700	891,0	181,7	39,7	10,1
Експорт, млрд.долл. США	н/д ²	50,0	11,3	12,8	13,9	14,2	15,5	15,3

¹Таблиця Б.1 складена за даними [141];

²Прийняте скорочення: н/д – немає даних.

Таблиця Б.2 – Індекси основних соціально-економічних показників [208] (% , в порівняльній оцінці)

Показник	1990 = 100			
	1993	1994	1995	1996
1	2	3	4	5
Продукція промисловості	83,0	56,0	44,0	36,0
Товари народного споживання	76,8	52,8	43,3	38,0
Капітальні вкладення	72,1	52,7	34,3	34,8
Перевезення вантажу транспортом	52,6	40,0	32,9	25,8
Роздрібний товарообіг	49,6	42,9	33,5	31,3
Продукція сільського господарства	80,5	66,4	65,7	57,1
Платні послуги населенню	37,3	28,9	16,2	15,8

Таблиця Б.3 – Результати збалансованості ринкового попиту та пропозиції в країні [142]

Показник	Рік							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Імпорт, млн. дол. США	21468	21891	18828	15237	18116	20473	21494	27665
Експорт, млн. дол. США	20346	20355	17621	16332	19248	21086	23351	28953
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн.	125,84	143,13	153,49	177,52	230,13	311,08	376,38	462,27
Рівень безробіття, % на кінець року	1,27	2,33	3,69	4,30	4,22	3,68	3,80	3,60

Таблиця Б.4 – Динаміка дебіторської і кредиторської заборгованості в Україні і Харківській області (млн. грн.)¹

Показник	На 01.01.96	На 01.01.99	На 01.01.00	На 01.01.01	2000 р. до 1999 р.,%	На 01.01.02	2001 р. до 2000 р.,%
Дебіторська заборгованість:							
Україна	23574,3	107924,6	170273,9	185277,6	108,8	220310,9	118,9
Харківська область	1712,6	8438,1	170273,9	5844,7	104,9	8863,7	151,7
Кредиторська заборгованість:							
Україна	32749,5	153561,0	229234,4	258401,8	112,7	282412,6	109,3
Харківська область	2141,0	10511,4	8913,4	9274,3	104,0	11495,1	123,9

¹ Таблиці Б.4 – Б.10 складені за даними [235 – 238]

Таблиця Б.5 – Динаміка показників роздрібного товарообігу і кількості приватних легкових автомобілів

Показник	1995	1998	1999	1999 до 1998,%	2000	2000 до 1999,%	2001	2001 до 2000,%	2002	2002 до 2001, %
Роздрібний товарооборот (млн. грн.):										
Україна	11964,0	19317,1	22151,0	114,7	28757,0	129,8	34417,0	119,7	36961,0	107,4
Харківська область	690,2	1354,1	1560,0	115,2	2031,0	130,2	2565,0	126,3	2909,9	113,4
Кількість приватних легкових автомобілів (тис. шт.):										
Україна	4468,7	4477,8	5068,6	113,9	5109,5	100,8	5168,9	101,2	5159,1	94,3
Харківська область	291,8	315,1	314,4	99,8	316,0	100,5	337,9	106,9	341,8	101,2

Таблиця Б.6 – Введення в експлуатацію житлових будинків в Україні і Харківської області
(тис. м² загальної площі)

	Рік							
	1995	1998	1999	2000	00/99	2001	01/00	02/01
Україна	86630	58550	61470	55580	90,4	5939	106,9	102,3
Харківська область	603	312	306	249	81,4	324	130,1	102,5

Таблиця Б.7 – Соціальні показники економіки України і Харківської області

Показник	Рік							
	1995	1998	1999	1999 до 1998,%	2000	2000 до 1999,%	2001	2001 до 2000,%
Кількість зареєстрованих безробітних, тис. чол.:								
Україна	126,9	1003,2	1174,5	117,1	1155,2	98,4	1008,1	87,3
Харківська область	4,8	55,7	63,7	114,4	60,2	94,5	55,9	92,9
Середньомісячна заробітна плата працівників, зайнятих у галузях економіки, грн.:								
Україна	73	153	178	116,34	230	129,21	311	135,22
Харківська область	72	159	184	115,72	230	125,0	310	134,78

Таблиця Б.8 – Основні показники інноваційної діяльності промислових підприємств
Харківської області

Показник	Рік								
	1995	1998	1999	2000	00/99	2001	01/00	2002	02/01
Комплексно механізовано ділянок, цехів	8	-	1	-	0,0	5	-	3	-
Введено в дію:									
механізовано поточкових, комплексно-механізованих, автоматичних ліній	16	8	4	10	2,50	17	1,70	18	1,06
гнучких виробничих модулів, систем, верстатів із ЧПУ	-	-	3	3	1,0	11	3,67	14	1,27
	18	3	7	9	1,28	8	0,87	6	0,75
Введено нових прогресивних технологічних процесів,	152	90	112	126	1,13	131	1,04	179	1,37
з них ресурсозберігаючих	39	32	23	33	1,43	27	0,82	86	3,19
Освоєно виробництво нових видів продукції, найменувань, з них	770	793	906	810	0,89	1437	1,77	1620	1,13
машин, устаткування, апаратів, пристроїв, матеріалів, продукції	120	52	44	57	1,3	86	1,51	75	0,87
	650	741	862	753	0,87	1351	1,79	1545	1,14
Із загальної кількості нових видів продукції – товарів народного споживання	598	672	795	702	0,88	1220	1,74	1346	1,1

Таблиця Б.9 – Фінансові результати діяльності підприємств Харківської області¹

Показник	Рік				
	1995	1998	1999	2000	2000 до 1999
Прибуток, тис. грн.	516793	703812	103751	173301	1,67
Збитковість підприємств, тис. грн.	23117	364830	448109	542674	1,21
Обігові кошти (на кінець року), усього тис. грн.,	1871271	5620029	5159762	5124112	0,99
у тому числі в запасах товарно-матеріальних цінностей	1047841	2368181	2367011	2352335	0,99
Рентабельність промислової продукції, %, у тому числі за окремими галузями:	21,9	17,5	2,9	3,3	1,14
машинобудування і металообробка	24,2	3,2	4,3	-3,1	-
електроніка	-0,4	-0,7	-10,4	12,1	-
промисловість будівельних матеріалів	11,4	-10,8	-5,7	-14,4	-
легка промисловість	26,1	-5,7	-4,9	-25,3	-

¹При заповненні табл. Б.9 рентабельність продукції за 1995 – 1999 рр. визначалася відношенням прибутку від реалізації до повної собівартості реалізованої продукції; у 2000 р. рентабельність операційної діяльності розраховано як відношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат на операційну діяльність.

Таблиця Б.10 – Індеси цін виробників промислової продукції за окремими галузями
Харківської області

Галузь промисловості	До грудня попереднього року					
	1991	1995	1998	1999	2000	2001
	разів		відсотків			
Уся промисловість	2,6	3,4	139,3	95,9	113,5	101,1
Електроенергетика	3,4	4,6	160,4	85,9	111,7	99,1
Машинобудування	2,4	3,1	117,8	114,7	125,8	99,4
Промисловість будівельних матеріалів	2,6	3,4	116,2	107,4	125,8	105,9
Хімічна промисловість	2,9	2,0	100,8	112,4	107,5	96,8
Легка промисловість	3,3	2,9	120,3	112,2	113,3	102,7

Таблиця Б.11 – Темпи зростання показників виробничо-збутової діяльності підприємств промислового комплексу м. Харкова¹, %

Підприємство	Темпи зростання		
	випуску продукції (у діючих цінах)	обсягу реалізованої продукції	питомої ваги бартеру в обсязі реалізації
1. ДП «Харківський завод електроапаратури» – ХЗЕА	102,94	120,62	100,00
2. ВАТ «Харківський електроапаратний завод» – ХЕАЗ	302,00	302,65	21,74
3. ЗАТ «Харківський вагонобудівний завод» – ХВБЗ	351,69	327,40	17,95
4. ВАТ «Харківський завод електротехнічного обладнання» – ХЗЕТО	93,57	126,10	157,95
5. ВАТ «Харківський завод агрегатних верстатів» – ХЗАВ	150,30	158,03	21,76
6. ДП «Харківський монтажно-заготівельний завод» – ХМЗЗ	126,51	126,72	61,29
7. ДП «Харківський механічний завод» – ХМЗ	83,85	87,59	6,10
8. ДП ЗАТ «Харків-дерево» – інженерно-виробнича фірма «Меблі-інсервіс» - ХД	74,42	89,48	54,68
9. АТЗТ «Харківська бісквітна фабрика» – ХБФ	94,99	96,20	143,24
10. ЗАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» – КФХ	106,28	106,28	0,00
11. ДП ДАК «Хліб України» ДКХП№2 – ДКХП	108,37	112,77	0,00
12. ВАТ «Фабрика театрального реквізиту» – ФТР	100,10	114,10	0,00
13. ЗАТ «Харківська швейна фабрика «Динамо» – ХШФ	256,60	206,50	0,00
14. Харківське казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство» – ХКЕПОП	127,14	163,17	0,00
15. ЗАТ «Поліграф-сервіс» – ПГС	83,69	84,00	26,32
16. ТОВ «Пластпереробка» – ПП	71,90	68,13	99,19

¹ Таблиці Б.11 – Б.15 складені за результатами авторського дослідження

Таблиця Б.12 – Аналіз показників ефективності діяльності промислових підприємств м. Харкова

Підприємство	Абсолютна зміна прибутку, тис. грн.	Темп зростання	
		рентабельності, %	прибутковості збуту, %
ДП «ХЗЕА»	1122,0	101,54	389,85
ВАТ «ХЕАЗ»	-252,6	50,00	н/д
ЗАТ «ХВБЗ»	137,7	60,40	н/д
ВАТ «ХЗЕТО»	1223,7	266,67	н/д
ВАТ «ХЗАС»	82,1	н/д	н/д
ДП «ХМЗЗ»	-37,4	н/д	13,18
ДП ЗАО «ХД»	-579,3	75,00	51,55
ДП ДАК «ДКХП»	-485,4	25,51	н/д
ВАТ «ФТР»	14,5	187,50	119,97
ЗАТ «ХШФ»	311,7	341,27	н/д
ХКЕПОП	-325,1	63,95	1,83
ЗАТ «ЛГС»	-325,0	н/д	8,51
ТОВ «ПП»	-41,0	н/д	23,97

Примітка: н/д – немає даних.

Таблиця Б.13 – Темпи зміни дебіторської заборгованості підприємств промислового комплексу
м. Харкова

Підприємство	Темпи зміни		
	загалом	за товари, роботи, послуги	відношення заборгованості за товари, роботи, послуги до обсягу реалізації
ДП «ХЗЕА»	71,46	55,86	45,97
ВАТ «ХЕАЗ»	188,54	61,78	20,44
ЗАТ «ХВБЗ»	1465,29	1443,81	168,45
ВАТ «ХЗЕТО»	155,64	300,66	55,31
ВАТ «ХЗАС»	117,81	58,96	37,44
ДП «ХМЗЗ»	202,99	199,15	157,31
ДП ЗАТ «ХД»	144,49	144,49	161,48
ДП ДАК «ДКХП»	53,24	45,77	40,33
ВАТ «ФТР»	114,85	114,85	100,73
ЗАТ «ХШФ»	251,85	124,24	н/д
ХКЕПОП	80,67	н/д	н/д
ЗАТ «ЛГС»	88,09	81,55	97,13
ТОВ «ПП»	69,70	62,12	91,08

Таблиця Б.14 – Аналіз кредиторської заборгованості ряду промислових підприємств м. Харкова

Підприємство	Темп зростання кредиторської заборгованості, всього, %	Абсолютна зміна відхилення між кредиторською та дебіторською заборгованістю, тис. грн.	Темп зростання кредиторської заборгованості за			
			товари, роботи, послуги, %	оплату праці персоналу, %	розрахунки з бюджетом, %	відрахування до пенсійного фонду (страхування), %
ДП «ХЗЕА»	86,78	-1106,0	141,24	н/д	56,59	99,42
ВАТ «ХЕАЗ»	87,04	-1441,0	407,50	34,70	31,40	168,29
ЗАТ «ХВБЗ»	542,44	-4024,0	6,48	163,08	18,87	64,31
ВАТ «ХЗЕТО»	112,74	-1,3	96,91	125,19	55,15	147,88
ВАТ «ХЗАС»	86,38	-465,7	85,58	34,23	21,79	154,60
ДП «ХМЗЗ»	135,11	-161,0	204,35	147,62	78,95	0,00
ДП ЗАТ «ХД»	72,30	-61,9	83,33	56,05	0,00	97,22
ДП ДАК «ДКХП»	27,86	63,0	10,64	71,43	128,57	н/д
ВАТ «ФТР»	97,14	-57,6	103,57	0,00	41,60	89,29
ЗАТ «ХШФ»	129,91	-23,7	251,06	158,89	46,77	275,00
ХКЕПОП	164,26	473,5	н/д	н/д	н/д	н/д
ЗАТ «ПГС»	22,54	-395,7	29,84	21,77	20,00	13,15
ТОВ «ПП»	61,29	-28,0	88,89	36,36	27,28	50,50

Таблиця Б.15 – Основні економічні показники діяльності підприємств асоціації «УКРТРАКТОР»
(за даними 2000 р.)

Підприємство	Обсяг випуску товарної продукції, тис. грн.		Питома вага підприємства, %	Ранг підприємства	Обсяг реалізації, тис. грн.			Питома вага підприємства, %	Ранг підприємства	Чисельність працюючих, чол.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	Коефіцієнт напруженості реалізації (гр.6/гр.2)
	загалом	у тому числі зап-частин			загалом	у тому числі						
						бартер	експорт					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ХТЗ	319639,0	21092,0	63,3	1	288304,0	204407,5	64003,5	63,5	1	12555	196,19	0,9020
ЛКМЗ	63638,4	1956,9	12,6	2	57582,9	50557,8	0,0	12,7	2	4319	214,00	0,9048
Автрамат	27552,2	0,0	5,5	4	25823,1	15623,0	0,0	5,7	4	1547	254,10	0,9372
ХЗТД	34065,2	6501,9	6,7	3	31234,9	30766,4	0,0	6,9	3	2102	210,38	0,9169
Серп і молот	24010,9	1685,2	4,8	5	16071,5	15750,1	0,0	3,5	5	3149	140,10	0,6693
ДЗТК	6049,2	340,2	1,2	8	5286,3	264,3	2278,4	1,2	9	581	160,80	0,8739
ЧЗПА	15952,7	11868,6	3,1	6	14953,6	9375,9	463,6	3,2	6	2549	155,00	0,9374
КЛЗ	8134,4	0,0	1,6	7	8777,1	6969,0	0,0	1,9	7	2824	155,00	1,0803
ХЗТСШ	5984,8	821,0	1,2	9	6303,8	6303,8	0,0	1,4	8	797	154,10	1,0533
Усього	505016,8	44265,8	100,0		454337,2	-	-	100,0		30423	182,2	0,8996

Таблиця Б.16 – Макроекономічна характеристика сектора електроенергетики¹

Показник	Рік					Темп зростання 2000/1999, %
	1996	1997	1998	1999	2000	
ВВП, номінальний, млн. грн.	81519	93365	103869	127126	442361	4,48
Темп зростання обсягів виробництва, %	81,40	99,10	110,40	104,30	112,50	1,08
Частка в обсязі продукції, %	н/д	н/д	14,7	16,1	16,8	1,04
Капітальні вкладення підприємств і організацій усіх форм власності, млн. грн.	12557	10416	13958	14799	21086	1,42
Частка в загальному обсязі капіталовкладень, %	н/д	н/д	2,7	3,5	3,8	1,09
Індекси цін виробників, %	117,3	105	135,3	115,7	118,3	1,02
Індекс споживчих цін, %	118,8	102,9	124,1	119,2	125,8	1,06
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	н/д	н/д	4336,78	5557,27	5922,80	0,11
прострочена	н/д	н/д	1604,61	2111,76	2250,66	1,07
Кредиторська заборгованість, млн. грн.	н/д	н/д	7102,16	9100,91	9699,52	1,07
прострочена	н/д	н/д	3195,97	4368,44	4655,77	1,07
Кількість підприємств держ. сектора, %	н/д	н/д	н/д	2,3	1,2	0,52
Кількість підприємств зі змішаною формою власності, %	н/д	н/д	н/д	97,7	98,8	1,01
Середньомісячна заробітна плата, грн.	н/д	н/д	168,02	177,52	257,58	1,45

¹Таблицю Б.16 складено за даними бізнес-плану підприємства ВАТ «Електромашина»

Таблиця Б.17 – Аналіз випуску і реалізації продукції заводу «ТОРА» ХДАПП (за даними 2001 р.)

Показник	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Обсяг випуску продукції	2400	2576,5	+176,5	+7,4
Обсяг реалізації продукції	2500	2122,85	-377,15	-15,1

Таблиця Б.18 – Результати аналізу прибутку від реалізації продукції

Показник	Значення		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
	2000 р.	2001 р.		
Виручка від реалізації продукції за винятком ПДВ, акцизного збору й інших відрахувань від виручки, тис. грн.	2165,0	2159,2	5,8	0,268
Повна вартість реалізованої продукції, тис. грн.	2030,0	2026,6	3,4	0,17
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	135,0	132,6	2,4	1,78
Рентабельність продукції, %	6,65	6,54	-0,11	-1,65

Таблиця Б.19 – Аналіз структури зобов'язань заводу “ТОРА” ХДАПП, %

Показник	На початок 2001 р.	На кінець 2001 р.	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт фінансової автономії	87,27	88,58	+1,41
2. Коефіцієнт фінансової залежності, у тому числі за зобов'язаннями	12,83	11,43	-1,41
- довгостроковими	0,02	0,97	+0,95
- короткостроковими	12,81	10,45	-2,36
3. Коефіцієнт фінансового ризику	14,72	12,89	-1,83
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	6,79	7,76	+0,97

Таблиця Б.20 – Аналіз типу фінансової стійкості (тис. грн.)

Показник	На початок року	На кінець року
Власний обіговий капітал	1446,0	1862,9
Виробничі запаси	491,9	299,2
Величина покриття	954,1	1563,7

Таблиця Б.21 – Оцінка відносних показників фінансової стійкості підприємства «ТОРА» ХДАПП

Показник	Рекомендоване значення	На початок 2001 р.	На кінець 2001 р.
1. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	0,44	0,58
2. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними засобами	0,6-0,8	2,93	5,76
3. Коефіцієнт маневреності	>0,5	0,12	0,14
4. Індекс постійного активу	-	0,88	0,86
5. Коефіцієнт довгострокового застосування позикових коштів	-	0,0002	0,01
6. Коефіцієнт зношення	-	0,42	0,46
7. Коефіцієнт реальної вартості майна	>0,5	0,81	0,76

Таблиця Б.22 – Розрахунок показників ліквідності заводу «ТОРА» ХДАПП

Показник	Рекомендоване значення	На початок 2001 р.	На кінець 2001 р.	Темп зміни
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0-2,5	1,77	2,28	1,29
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	<=1	0,71	1,33	1,87
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,25	0,04	0,16	4,00

Таблиця Б.23 – Основні економічні показники ВАТ “Турбоатом”

Найменування показника	Фактично		Відхилення (+,-)	
	1999 р.	2000 р.	абсолютне	відносне, %
Обсяг товарної продукції, тис. грн., у тому числі експортна продукція	125038,1 80200,3	151984,7 94957,9	+26946,6 +14757,6	+21,6 +18,4
Витрати на 1 грн. товарної продукції, тис. грн.	0,7	0,64	-0,06	-8,6
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	190904,0	192402,0	+1498	+0,8
Середньосписочна чисельність, чол.:				
ПВП	5913,0	5929,0	+16	+0,27
робітників	3601,0	3589,0	-12	-0,33
Фондовіддача, грн./грн.	0,65	0,79	+0,14	+21,5
Фондоміскість, грн./грн.	1,54	1,27	-0,27	-17,5
Фондоозброєння, грн./чол.:				
працівника ПВП	32285,5	32451	+ 165,5	+0,5
робітника	53014,2	53608,8	+594,6	+1,1
Продуктивність праці, грн./чол.:				
працівника ПВП	21146,3	25634,1	+4487,8	+21,2
робітника	34723,2	42347,4	+7624,2	+21,9
Середньомісячна зарплата, грн.:				
працівника ПВП	196	254,9	+58,9	+30
робітника	194,7	251,1	+56,4	+28,9

Таблиця Б.24 – Основні фінансові показники ВАТ «Турбоатом»

Показник	Значення		Порівняльний результат
	2000 р.	2001 р.	
1. Ліквідність			
1.1. Коефіцієнт загальної ліквідності	3	2,8	-0,2
1.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,4	1,6	0,2
1.3. Коефіцієнт покриття	4,5	4,4	-0,1
2. Фінансова стійкість			
2.1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,86	0,87	0,10
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,15	0,14	-0,10
2.3. Коефіцієнт маневреності	0,53	0,47	-0,60
2.4. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,69	н/д	-
3. Рентабельність			
3.1. Коефіцієнт рентабельності всього капіталу підприємства	0,144	0,043	-0,101
3.2. Загальна рентабельність виробничих фондів	0,14	0,15	0,10
3.3. Рентабельність продажів	0,21	0,21	0,00
4. Інші показники			
4.1. Коефіцієнт загальної обіговості капіталу	0,22	0,21	-0,01
4.2. Коефіцієнт обіговості матеріальних обігових коштів	1,12	1,13	0,01
4.3. Коефіцієнт обіговості готової продукції	3,95	3,41	-0,09
4.4. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	1,04	1,43	0,39
4.5. Термін обігу дебіторської заборгованості, дні	468,2	240,3	-227,9

Таблиця Б.25 – Темпи зміни основних фінансово-економічних показників діяльності ВАТ «Луганськвагон»

Показник	2001 р.			2002 р.
	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.
Дохід	100,00	103,08	105,00	182,54
Чистий дохід	100,00	101,92	105,59	183,55
Собівартість	100,00	105,47	104,85	192,82
Валовий прибуток	100,00	80,09	110,11	126,66
Операційний прибуток	100,00	141,09	54,20	4,92
Прибуток до оподаткування	100,00	139,40	51,75	2,04
Податок на прибуток	100,00	34,82	104,29	0,00
Чистий прибуток	100,00	142,15	50,37	2,03

Таблиця Б.26 – Основні фінансові показники ВАТ «Луганськвагон» (1 квартал 2002 р.)

Показник	Одиниця виміру	Значення
1. Ліквідність		
1.1. Коефіцієнт швидкої ліквідності	-	0,43
1.2. Обіговість товарної дебіторської заборгованості й отриманих векселів	день	17
1.3. Тривалість обігу нормованих обігових коштів	день	80
1.4. Обіговість товарної кредиторської заборгованості і виданих векселів	день	33
2. Фінансова стійкість		
2.1. Коефіцієнт фінансової незалежності	-	0,67
2.2. Довгострокові обігові кошти	тис. грн.	4013,00
3. Рентабельність		
3.1. Рентабельність активів	%	0,16
4. Інші показники		
4.1. Співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю	-	0,495

ДЛЯ НОТАТОК

Наукове видання

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ДО МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Соколова Людмила Василівна

Монографія

Відповідальний випусковий Л.В. Соколова

Редактор О.Г. Троценко

План 2005, поз. 94

Підп. до друку 21.10.2004.

Умов.-друк. арк. 17.

Зам. № 1-89.

Формат 60x84¹/₁₆

Обліков.-вид. арк. 15,2

Ціна договірна

Спосіб друку – ризографія

Тираж 300 прим.

ХНУРЕ 61166, Харків, просп. Леніна, 14

Віддруковано в навчально-науковому
видавничо-поліграфічному центрі ХНУРЕ
61166, Харків, просп. Леніна, 14