

ми системного підходу в економіці. – 2011 р. – Вип. 2. – режим доступу <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html> / 4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – Санкт-Петербург: «Питер», 2008. – 336 с. 5. Ekvall G. The organizational culture of idea management / G. Ekvall // Managing innovations. J. Henry, D. Walker (eds) – London: Sage Publications, 1991. 6. Shein E. H. Coming to a new awareness of culture / E. H. Shein // Sloan Management Review. – 1985. – Winter – P. 1-15.

Надійшла до редколегії 10. 10. 2012

УДК 005. 95/. 96(075. 8)

Таксономія типів організаційної культури / Ситник Н. І. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 56(962). – С. 162–167. – Бібліогр.: 6 назв.

В исследовании разработана таксономия типов организационной культуры, в основу которой положено соотношение двух факторов: восприимчивость к изменениям и внутренняя интегрированность. В зависимости от степени развития выделенных факторов предлагается различать слабую, консервативную, размытую, сильную и умеренно развитую организационные культуры.

Ключевые слова: организационная культура, таксономия, восприимчивость к изменениям, внутренняя интегрированность.

The study is devoted to the development of taxonomy for organizational culture types. The proposed taxonomy is based on balance of two factors: sensitivity to changes and internal integrity. As a result of combinations of these factors five types of organizational culture could be differentiated as follows: weak, conservative, fuzzy, strong and moderately developed organizational culture.

Keywords: organizational culture, taxonomy, sensitivity to changes and internal integrity.

УДК 631.15:658.27

А. А. СУСКА, аспірантка, ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, Харків

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ, ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

В статті наводяться методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегій формування, збереження і розвитку конкурентного потенціалу підприємства лісового господарства в яких автор поєднує класичні методи оцінки ефективності конкурентних стратегій з особливостями сучасного ринку продукції лісового господарства України.

Ключові слова: конкурентний потенціал, конкурентні переваги, стратегії формування, управління, реалізація.

Постановка проблеми. В процесі управління конкурентним потенціалом підприємства поряд з такими завданнями як постійний аналіз і визначення потенційних конкурентних можливостей підприємства, визначення напрямів (стратегій) формування, утримання і розвитку таких можливостей, потрібно вирішувати завдання оцінки ефективності реалізації стратегій формування, утримання або розвитку конкурентного потенціалу.

Незважаючи на значний обсяг досліджень щодо конкуренції як явища ринкової економіки і її основних категорій – конкурентні переваги, конкурентні позиції, конкурентний статус, конкурентні стратегії, конкурентоспроможність – таких відомих вчених як Ф. Котлер, М. Портер, О. А. Журан, Ю. В. Соколов, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Познякова, С. С. Горковенко, С. Левицьки,

© А. А. Суска, 2012

Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський, поняття конкурентного потенціалу, тим більш оцінка ефективності реалізації стратегій формування, утримання і розвитку конкурентного потенціалу, на сьогоднішній день, ще не отримали достатнього вивчення і розуміння.

Основне завдання статті. Запропонувати методичними підходами до оцінки ефективності реалізації стратегій формування, утримання і розвитку конкурентного потенціалу, які являли б собою цілісну систему взаємопов'язаних заходів, послідовне виконання яких давало б потрібний результат.

Виклад основного матеріалу. В залежності від стратегічного вибору щодо формування, утримання чи розвитку конкурентних переваг – якість продукції, активізація маркетингових зусиль на ринку, компетенції підприємства – необхідні відповідні методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегій формування, утримання та розвитку конкурентного потенціалу.

Ефективність стратегій формування конкурентного потенціалу, які базуються на активізації переваг факторів, що пов'язані з собівартістю і збільшенням зацікавленості споживачів до продукції внаслідок підвищення її якості або більш глибокої її диференціації автор роботи пропонує за інтегральними показником конкурентоспроможності продукції підприємства.

Саме вплив динаміки змін коефіцієнта конкурентоспроможності продукції на основні показники діяльності підприємства (рентабельність, обсяг продажів, прибуток) може визначати ефективність впроваджених стратегій формування конкурентного потенціалу через якість продукції.

Зміни інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності продукції підприємства за певний період часу, як правило за рік, визначається по формулі;

$$\Delta K_{кп} = K_{кп}^1 - K_{кп}^0, \quad (1)$$

де $\Delta K_{кп}$ – зміна інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності продукції за рік;

$K_{кп}^1$ – величина інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності продукції через рік після впровадження стратегії формування конкурентного потенціалу через якість продукції:

$K_{кп}^0$ – величина інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності продукції до впровадження стратегії.

При комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності продукції, споживчих переваг продукції, враховують, так звані, технічні переваги продукції, переваги щодо якості продукції, яка с точки зору споживача може оцінюватися за певними частковими показникам, які мають певну ступінь значимості для споживача, та економічні переваги, які в де більшому визначають за ціною пробуту.

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції при такому комплексному підході визначається за формулою:

$$K_{кп} = \frac{K_{кпт}}{K_{кпе}}, \quad (2)$$

де $K_{кп}$ – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції;

$K_{кпт}$ – коефіцієнт конкуренції за технічними параметрами – зовнішні конкурентні переваги;

$K_{кпе}$ – коефіцієнт конкуренції за економічними параметрами – внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги (конкурентні переваги за технічними характеристиками) визначаються на підставі даних маркетингових досліджень ринку і розраховуються по формулі:

$$K_{кпт} = \sum_{i=1}^n P_i * a_i, \quad (3)$$

де P_i – часткові показники конкуренції за вибраними параметрами оцінки;

a_i – вагова доля часткового показника конкуренції.

Внутрішні конкурентні переваги (конкурентоспроможність продукції по економічним параметрам) визначають як відношення ціни (собівартості) товару підприємства до ціни (собівартості) товару конкурента і визначаються по формулі:

$$K_{кпе} = \frac{Ц_{пп}}{Ц_{тк}}, \quad (4)$$

де $Ц_{пп}$ – ціна одиниці товару підприємства;

C_{mk} – ціна одиниці товару конкурента.

Якщо підприємство виходить на ринок з декількома видами продукції, наприклад, продукція 1 – тверда деревина, продукція 2 – деревина шпилькових дерев, продукція 3 – деревина м'яких порід дерев – то інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції підприємства розраховується по формулі:

$$K_{kn} = K_{kn1} \times v_1 + K_{kn2} \times v_2 + K_{kn3} \times v_3, \quad (5)$$

де K_{kn1} , K_{kn2} , K_{kn3} – інтегральні коефіцієнти конкуренції відповідно продукції 1, 2 і 3:

v_1 , v_2 , v_3 – долі видів продукції в обсязі реалізації за певний період часу.

Такі методичні підходи до оцінки ефективні в тому випадку, коли підприємство вибирає стратегії формування, утримання чи розвитку конкурентного потенціалу через фактори, які визначають якість продукції – відносно менші затрати на виробництво, більш глибока диференціація продукції, надання продукції виняткових властивостей.

Під ефективністю стратегій формування конкурентного потенціалу через фактори ринкового середовища (долю ринку) слід розуміти ступінь впливу змін долі ринку на основні показники діяльності підприємства. Тобто за показник ефективності таких стратегій може бути обрана доля ринку фірми, точніше динаміка долі ринку за певний період реалізації загальної стратегії фірми. Але частка ринку це тільки результат, який насправді досить легко порахувати і порівняти, тобто який лежить на поверхні і в той же час не відповідає на питання щодо причин (шляхів) його досягнення.

Для розрахунку прийнятого показника ефективності стратегій формування, збереження чи розвитку конкурентного потенціалу – долі ринку – доцільно використовувати модель, яку запропонувала професор С. Горковенко. Переваги такої моделі щодо розрахунку долі ринку підприємств лісового господарства полягають в наступному:

По – перше, дана модель пов'язує в одне ціле фактори що формуються як заходами політики розподілу, та і заходами політики просування;

По – друге, ринок лісової продукції в плані кількості споживачів, відносно не великий – основні покупці це підприємства, що дозволяє оперативно збирати інформацію і проводити необхідні розрахунки.

Модель розрахунку і аналізу долі ринку за С. Горковенко передбачає розраховувати доля ринку за формулою:

$$D_p = \Pi \times E \times P, \quad (6)$$

де D_p – доля (частка) ринку підприємства;

Π – рівень проникнення;

E – рівень ексклюзивності;

P – рівень інтенсивності.

Значення, наведених вище показників на певний період часу, розраховують за результатами маркетингових досліджень за наступними формулами:

– рівень проникнення:

$$\Pi = \Pi_p / \Pi_3, \quad (7)$$

де Π_p – кількість покупців товару підприємства;

Π_3 – кількість покупців аналогічних товарів підприємств – конкурентів на даному сегменті;

– рівень ексклюзивності:

$$E = K_{тп} / \Pi_p / K_{тз} / \Pi_3, \quad (8)$$

де $K_{тп}$ – кількість товару підприємства, який за певний період часу купили реальні і можливі покупці підприємства;

$K_{тз}$ – загальна кількість товару придбаного реальними і потенціальними покупцями підприємства;

– рівень інтенсивності:

$$P = K_{ткп} / \Pi_p / K_{ткк} / \Pi_3, \quad (9)$$

де $K_{ткп}$ – кількість товару підприємств – конкурентів, які купили потенційні покупці підприємства за певний період часу;

$K_{ткк}$ – кількість товару підприємств конкурентів, які купили потенційні покупці підприємств конкурентів за певний період часу.

За таких підходів визначення часткових показників долі ринку формула набере вигляду :

$$D_p = \Pi_{\text{п}}/\Pi_3 \times K_{\text{тп}}/\Pi_{\text{п}}/K_{\text{тз}}/\Pi_3 \times K_{\text{ткп}}/\Pi_{\text{п}}/K_{\text{ткк}}/\Pi_3, \quad (10)$$

Якщо потрібно проаналізувати долю ринку в грошовому вираженні, то до формули вводиться додатковий показник I – індекс відносної ціни (зниження індексу відносної ціни може бути сигналом про зниження розбірливості покупців щодо цін на товар), який розраховується по формулі:

$$I = \Pi_{\text{п}}/\Pi_{\text{кк}}, \quad (11)$$

де $\Pi_{\text{п}}$ – ціна товару підприємства;

$\Pi_{\text{кк}}$ – середня ціна товару підприємств – конкурентів.

Тоді формула прийме вигляд:

$$D_p = \Pi_{\text{п}}/\Pi_3 \times K_{\text{тп}}/\Pi_{\text{п}}/K_{\text{тз}}/\Pi_3 \times K_{\text{ткп}}/\Pi_{\text{п}}/K_{\text{ткк}}/\Pi_3 \times \Pi_{\text{п}}/\Pi_{\text{кк}}. \quad (12)$$

Звичайно, показником ефективності реалізації стратегій формування, збереження або розвитку конкурентного потенціалу, які базуються на формуванні конкурентних переваг на вузькому сегменті ринку за рахунок активізації маркетингових зусиль щодо розподілу і просування продукції і збільшення долі ринку підприємства є не конкретна величина долі ринку на певний період часу, динаміка змін долі ринку, яка може впливати на основні показники діяльності підприємства.

Зміна долі ринку за період від $t-1$ до t розраховуються по формулі:

$$D_p = D_{\text{pt}} - D_{\text{p}(t-1)}, \quad (1.13)$$

де D_{pt} – доля ринку в період досліджень t :

$D_{\text{p}(t-1)}$ – доля ринку в період попередніх досліджень $(t-1)$.

Саме впливи змін долі ринку на основні показники діяльності підприємства може бути індикатором ефективності реалізації стратегій формування, збереження або розвитку конкурентного потенціалу підприємства які базуються на активізації маркетингових зусиль щодо розподілу і просування продукції на вузькому сегменті ринку.

Ефективності реалізації стратегії формування, збереження або розвитку конкурентних переваг через фактори компетентності і інформованості – стратегії конкурентної поведінки, які реалізуються в можливостях (перевагах) щодо вибору оптимальних стратегій конкуренції в залежності від стану і динаміки зовніш-

нього середовища є коефіцієнт стратегічних управлінських можливостей ($K_{\text{сумп}}$), точніше його зміни, які певним чином впливають на основні показники діяльності підприємства.

Модель розрахунку показника ефективності стратегій формування, збереження або розвитку конкурентного потенціалу через управлінські стратегічні переваги включає наступні елементи:

– розрахунок коефіцієнта стратегічних управлінських можливостей на періоди (t) і ($t - 1$) за формулою:

$$K_{\text{сумп}} = Y_{\text{кп}} + Y_{\text{інф. п}}/Y_{\text{упк}} + Y_{\text{інф. пк}}, \quad (14)$$

де $Y_{\text{кп}}$ – рівень компетентності управлінського персоналу підприємства;

$Y_{\text{інф. п}}$ – рівень інформаційного забезпечення управління конкурентним потенціалом підприємства;

$Y_{\text{кп}}$ – рівень компетентності управлінського персоналу підприємства – конкурента;

$Y_{\text{інф. п}}$ – рівень інформаційного забезпечення управління конкурентним потенціалом підприємства – конкурента;

– розрахунок рівня компетентності управлінського персоналу підприємства і підприємства – конкурента на періоди (t) і ($t - 1$) за формулою:

$$Y_{\text{кп}} = 3K_{\text{во}} + 2K_{\text{дсп}} + 1K_{\text{да}} / K_{\text{кп}} \quad (15)$$

де $K_{\text{во}}$ – кількість фахівців з вищою освітою;

$K_{\text{дсп}}$ – кількість фахівців з досвідом стратегічного планування;

$K_{\text{да}}$ – кількість фахівців з досвідом аналітиків;

$K_{\text{кп}}$ – загальна кількість управлінського персоналу на підприємстві;

3, 2, 1 – вагомість фактору;

– розрахунок рівня інформаційного забезпечення підприємства і підприємства – конкурента на періоди (t) і ($t - 1$) за формулою:

$$Y_{\text{ієф.}} = I_{\text{я}} + I_{\text{o}} + I_{\text{с}} / I_{\text{мак}}, \quad (16)$$

де $I_{\text{я}}$ – показник якості інформації (до 10 балів за оцінками експертів);

I_0 – показник якості процедур обробки інформації(до 10 балів за оцінками експертів);;

I_c – ступінь використання джерел інформації(до 10 балів за оцінками експертів);;

I_{max} максимальне значення використання інформації (30 балів);

– розрахунок величини зміни коефіцієнта стратегічних конкурентних можливостей підприємства на періоди (t) і $(t - 1)$ за формулою:

$$K_{сумп} = K_{сумп(t)} - K_{сумп(t-1)}, \quad (17)$$

Такі методичні підходи до оцінки ефективності прийнятні в тому випадку, коли підприємство вибирає стратегії формування, утримання чи розвитку конкурентного потенціалу через фактори, які формують компетенції підприємства щодо можливостей оптимальності стратегічного конкурентного вибору в залежності від стану і динаміки змін зовнішнього середовища.

Висновки. Під методичними підходами до оцінки ефективності стратегій формування, утримання і розвитку конкурентного потенціалу слід розуміти систему певних взаємопов'язаних заходів, а саме: визначення і обґрунтування показників оцінки ефективності; вибір (розробка) методів (моделей) розрахунку значень показників ефективності; визначення гіпотез (припущень), з урахування яких отримані результати можуть бути прийнятні; визначення умов, за якими можливо використання даних методичних підходів і особливостей їх застосування. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегій конкурентного потенціалу базуються на принципах кінцевого ефекту, під яким розуміється основні результати функціонування підприємства (обсяг виробництва, обсяг реалізації, прибуток, рентабельність виробництва тощо), і принцип опосередкованого показника, під яким розуміється показник, динаміка якого певним чином (існує залежність) пов'язаний з основними показниками діяльності підприємства. В залежності від вибраної стратегії такими показниками можуть бути: інтегральний показник конкурентоспроможності продукції – для стратегій розвитку конкурентних можливостей через диференціацію продукції чи зниження її собівартості; інтегральний показник частини ринку – для стратегії розвитку конкурентних можливостей шляхом концентрації зусиль на певних сегментах ринку; інтегральний показник компетенцій підприємства для стратегій розвитку конкурентних можливостей, які передбачають гнучку конкурентну поведінку. Відомі мо-

делі розрахунку вибраних показників корегуються, виходячи особливостей функціонування підприємств лісового господарства.

Список літератури. 1. Журан О. А. Стратегія прийняття рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. / О. А. Журан // Економіка управління – 2007. – № 4 – С. 45-51, 2. Соболев Ю. В. Стратегии предприятия и стратегический менеджмент / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Познякова. – Х.: Олант, 2002 – 416 с. 3. Горковенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Горковенко – К.: Лібра, – 2006. – 720 с. 4. Левицьки С. Как разработать стратегию: Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий / С. Левицьки.; [пер. с англ. . В. О. Шагояна]. Днепропетровск.:Баланс – Клуб, 2003. -328 с. 5. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства. Навчальний посібник. /Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський –К.: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.

Надійшла до редколегії 19. 10. 2012

УДК 631. 15:658. 27

Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації стратегій формування, збереження та розвитку конкурентного потенціалу підприємства лісового господарства / Суска А. А. // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2012. – № 56(962). – С. 167–175. – Бібліогр.: 5 назв.

В статье приводятся методические подходы к оценке эффективности реализации стратегий формирования, сохранения и развития конкурентного потенциала предприятия лесного хозяйства в которых автор сочетает классические методы оценки эффективности конкурентных стратегий с особенностями современного рынка продукции лесного хозяйства Украины.

Ключевые слова: конкурентный потенциал, конкурентные преимущества, стратегии, формирования, управления, реализация.

The methodical going is near the estimation of efficiency of realization of strategies of forming, maintenance and development of competition potential of enterprise of forestry. / Suska A. A. To the article the methodical going is driven near the estimation of efficiency of realization of strategies of forming, maintenance and development of competition potential of enterprise of forestry in that an author combines the classic methods of estimation of efficiency of competition strategies with the features of modern market of products of forestry of Ukraine.

Keywords: competitive potential, competitive advantage, strategy formation, management, implementation.

УДК: 330.142

Г. Б. ТИМОХОВА, канд. екон. наук, доц., ХГУ НУА, Харків,
И. Н. ПОГОРЕЛОВА, магістрант, ХГУ НУА, Харків.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проанализирована теоретическая модель управления человеческим капиталом на уровне предприятия, основанная на стоимостном подходе с учетом согласования интересов отдельных работников и их групп. Данная концепция управления человеческим капиталом предприятия, определяет экономическую ценность профессиональных качеств каждого работника в конкретной производственной системе на основе информационно-экономического представления квалификации.

Ключевые слова: человеческий капитал предприятия, инновационное развитие, величина человеческого капитала, развитие профессионального тезауруса.

© Г. Б. Тимохова, И. Н. Погорелова, 2012