

**Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В.**

**УПРАВЛІННЯ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ  
КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Суми  
ТОВ «Триторія»  
2017

УДК 658.14 : 005.336.4(477)

ББК 65.050.9(4Укр)24

І66

Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного університету (протокол № 11 від 15 червня 2017 р.)

Рецензенти:

Кендюхов О.В., д.е.н., професор (Запорізький національний університет)

Мельник Л.Г., д.е.н., професор (Сумський державний університет);

Окландер М.А., д.е.н., професор (Одеський національний політехнічний університет);

Решетнікова І.Л., д.е.н., професор (ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»)

**І-66 Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом**

**підприємства:** монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева,

А.В. Колодка. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. – 360 с.

Монографію присвячено розробленню методологічних та теоретико-методичних засад управління інтелектуальним капіталом промислових підприємств в системі їх інноваційного розвитку. Значної уваги приділено управлінню знаннями як основою інтелектуального капіталу підприємства. Викладено авторські підходи до формування організаційно-економічних механізмів управління підсистемами інтелектуального капіталу підприємства: споживчим капіталом та іміджем.

Для ТОП-менеджерів промислових підприємств, фахівців у галузі інноваційного менеджменту, менеджменту та маркетингу знань. Буде корисною для викладачів, аспірантів і студентів економічних та технічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 658.14 : 005.336.4(477)

ББК 65.050.9(4Укр)24

ISBN 978-966-97628-7-0

© Ілляшенко С.М., Голишева Є.О.,  
Колодка А.В. 2017

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
------------	---

### Частина I

#### Управління інноваційним розвитком підприємства в економіці знань

<b>Розділ 1. Інтелектуальний капітал в системі інноваційного розвитку підприємства .....</b>	<b>8</b>
1.1. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства .....	8
1.2. Управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства .....	17
1.3. Інтелектуальний капітал підприємства як основа його інноваційного розвитку: сутність, структура, підходи до оцінки.....	34
<b>Розділ 2. Управління знаннями як спосіб розвитку і реалізації інтелектуального капіталу підприємства.....</b>	<b>48</b>
2.1. Менеджмент знань на підприємстві .....	48
2.2. Маркетингові засади управління продукуванням і використанням знань .....	57
2.3. Маркетинг знань як засіб забезпечення економічної безпеки підприємства.....	65
Література до частини I.....	70

### Частина II

#### Управління споживчим капіталом підприємства

<b>Розділ 3. Передумови удосконалення системи управління споживчим капіталом підприємства.....</b>	<b>80</b>
3.1. Споживчий капітал в системі інтелектуального капіталу підприємства.....	80
3.2. Споживчий капітал промислового підприємства, його сутність та структура .....	89
3.3. Організаційно-економічні передумови удосконалення системи управління споживчим капіталом вітчизняних підприємств.....	103
<b>Розділ 4. Управління споживчим капіталом підприємства.....</b>	<b>114</b>
4.1. Методичні засади діагностики стану споживчого капіталу підприємства.....	114
4.2. Управління споживчим капіталом підприємства за результатами його діагностики .....	129
4.3. Оптимізація системи управління споживчим капіталом підприємства.....	142

<b>Розділ 5. Прикладні аспекти управління споживчим капіталом підприємства</b> .....	154
5.1. Засади організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства .....	154
5.2. Діагностика стану споживчого капіталу (на прикладі ТОВ «ТЕХНОХІМ») .....	170
5.3. Удосконалення системи управління споживчим капіталом промислових підприємств .....	182
Література до частини II .....	192

### **Частина III**

#### **Управління іміджем як складовою інтелектуального капіталу підприємства**

<b>Розділ 6. Передумови удосконалення системи управління іміджем підприємства</b> .....	201
6.1. Імідж підприємства, його сутність і зміст .....	201
6.2. Аналіз ролі іміджу як фактору конкурентоспроможності підприємств: вітчизняний і зарубіжний досвід .....	216
6.3. Порівняльний аналіз теоретико-методичних підходів до управління іміджем: проблеми і перспективи їх застосування .....	229
<b>Розділ 7. Управління іміджем промислового підприємства</b> .....	244
7.1. Формування критеріальної бази і системи показників для оцінки іміджу підприємства .....	244
7.2. Розроблення методичних засад діагностики іміджу підприємства .....	267
7.3. Методичний підхід до управління іміджем підприємства за результатами діагностики його стану .....	275
<b>Розділ 8. Удосконалення системи управління іміджем підприємства</b> .....	286
8.1. Засади організаційно-економічного механізму управління іміджем підприємства.....	286
8.2. Імідж підприємства як засіб забезпечення його економічної безпеки .....	296
8.3. Діагностика іміджу машинобудівних підприємств Сумської області.....	301
8.4. Удосконалення управління іміджем машинобудівних підприємств Сумської області.....	315
Література до частини 3 .....	324
<b>Висновки</b> .....	333
<b>Додатки</b> .....	336

## ВСТУП

Сучасна економіка характеризується різким зростанням ролі нематеріальних факторів (інформації і знань) у забезпеченні конкурентоспроможності окремих підприємств та установ, а також національних економік у цілому. В цих умовах здатність до створення, використання і нарощення інтелектуального капіталу є основою економічного зростання господарюючих суб'єктів. Управління інтелектуальним капіталом стає одним з головних завдань сучасних підприємств. Формування механізмів ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємств потребує належного методологічного і теоретико-методичного забезпечення. Аналіз свідчить, що наявні вітчизняні розробки з цієї проблематики є фрагментарними і не розглядають багато аспектів управління інтелектуальним капіталом підприємств, а використання зарубіжних розробок без їх належної адаптації є неефективним. Виходячи з викладеного авторами зроблена спроба розробити засади формування комплексного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємств.

Враховуючи актуальність переходу вітчизняної економіки, а також окремих підприємств і установ як її елементів, на шлях інноваційного випереджаючого розвитку значної уваги було приділено дослідженню ролі і місця інтелектуального капіталу в забезпеченні умов інноваційного зростання. В цьому контексті виконано системний аналіз інструментів і методів управління знаннями яке розглядається як спосіб реалізації і збільшення інтелектуального капіталу підприємства. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління знаннями на підприємстві.

Виконано аналіз організаційно-економічних передумов удосконалення системи управління споживчим капіталом вітчизняних підприємств, який розглядається як підсистема їх інтелектуального капіталу. Розроблено методичні засади діагностики та управління за її результатами споживчим капіталом підприємств. Запропоновано підхід до побудови та сформовано економіко-математичну модель оптимізації системи управління. Розроблено засади організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства.

Проведена практична апробація розроблених методичних інструментів на промислових підприємствах Сумської області. За результатами апробації розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління їх споживчим капіталом.

Досліджено роль і місце іміджу як складової підсистеми інтелектуального капіталу промислового підприємства. Уточнено його структу-

ру. Виконано системний критичний аналіз підходів до управління іміджем підприємства.

Розроблено методичні засади оцінки та діагностики іміджу промислового підприємства. Розроблено методичний підхід до управління іміджем підприємства за результатами діагностики його стану. З метою практичної апробації методичних розробок проведена діагностика іміджу машинобудівних підприємств Сумської області, за її результатами сформовано комплекс рекомендації щодо підвищення іміджу.

Розроблено засади організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства. Виконано комплекс досліджень щодо визначення взаємозв'язку між рівнем іміджу і рівнем економічної безпеки підприємства.

Отримані результати поглиблюють методологічні та теоретико-методичні засади управління інтелектуальним капіталом у системі інноваційного розвитку промислових підприємств.

Монографію підготовлено за результатами досліджень в рамках тематики кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету, зокрема:

- Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах формування інформаційної економіки, № ДР 0105U009180;
- Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем, № ДР 0109U008930;
- Розробка наукових основ маркетингу інновацій, № ДР 0109U001384;
- Механізми формування ринково-орієнтованих стратегій інноваційного прориву, № ДР 0112U008148;
- Дослідження проблем та перспектив інноваційного зростання вітчизняної економіки, № ДР 0116U006360;
- Розробка фундаментальних основ маркетингової політики підприємств в умовах ринкової економіки, № ДР 0115U001004;
- Фундаментальні основи управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств, № ДР 0115U000687;
- Механізм управління знаннями в системі інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів, № ДР 0117U002255.

## **Частина I**

# **Управління інноваційним розвитком підприємства в економіці знань**

## Розділ 1

### ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства

Сучасна економіка характеризується різким загостренням конкуренції товаровиробників, що викликано процесами глобалізації, свободою переміщення капіталів і трудових ресурсів, зростанням диверсифікації споживацьких запитів, скороченням життєвого циклу товарів, різким посиленням ролі факторів НТП у забезпеченні економічного зростання як окремих підприємств, так і національних економік у цілому.

У цих умовах успіху на ринку досягають, насамперед, ті підприємства, регіони чи країни, які здатні оперативної і ефективно приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, що генеруються макро- і мікросередовищем. Це передбачає оцінку внутрішніх можливостей (стратегічного потенціалу) господарюючого суб'єкта і зіставлення їх із зовнішніми можливостями і загрозами, які визначають умови діяльності на конкретних товарних ринках. Як свідчить весь світовий досвід, основними засобами досягнення зазначеної відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім є інновації. Саме вони є природним засобом адаптації до змін середовища господарювання, забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку.

Для України інновації й інноваційний розвиток є рушійною силою, яка здатна забезпечити її економічну незалежність і подолання розриву із розвинутими державами на основі принципу «обганяти не доганяючи». Тобто, не слідуючи буквально по шляху, який інші вже пройшли, завоювавши при цьому міцні позиції на світовому ринку, а йти, безсумнівно, у руслі світового розвитку, але своїм шляхом, вишукуючи і реалізуючи свої потенційні переваги, займаючи провідні позиції в тих галузях діяльності, де для цього є необхідні і достатні умови. Це є справедливим як для національної економіки в цілому, так і для окремих підприємств та установ.

Виходячи з цього постає проблема розроблення оригінальних підходів до планування та управління інноваційною діяльністю вітчизняних товаровиробників, які базуються на всебічному маркетинговому багатофакторному аналізі кон'юнктури ринку, прогнозуванні тенденцій її змін, виявленні перспективних (з огляду на зовнішні умови і



потенціал підприємства) напрямів інноваційного розвитку, визначенні цільового ринку (його сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів. Її розв'язання дозволить цілеспрямовано управляти процесами розроблення та реалізації ринково-орієнтованих стратегій інноваційного розвитку вітчизняних товаровиробників, забезпечити їхню високу конкурентоспроможність на вітчизняному та міжнародних ринках, створити умови стійкого прогресивного зростання вітчизняної економіки.

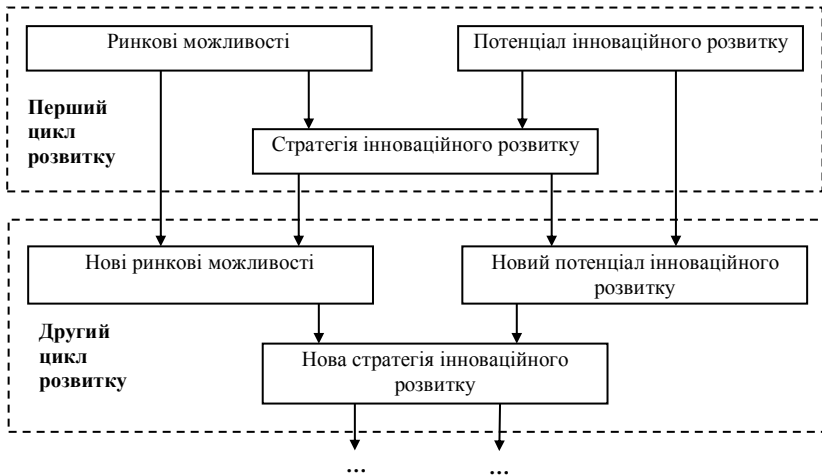
Питання стратегічного управління інноваційною діяльністю досліджувалися у роботах зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема [3, 7, 14, 15, 45, 46, 48, 53, 55, 56, 70, 77, 88, 92, 103]. Ними глибоко розкрито методологічні та теоретико-методичні основи інноваційного менеджменту, а також підходи до управління інноваціями на підприємствах та установах на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Проте ними недостатньо розкрито роль та завдання маркетингу інновацій під час вирішення завдань стратегічного управління інноваційною діяльністю. Маркетинг розглядається в основному як інструментарій просування інновацій на ринок, формування і стимулювання попиту тощо. І практично не враховується роль маркетингу в орієнтації виробництва і збуту на більш повне, ніж конкуренти, задоволення існуючих потреб споживачів за допомогою інновацій, у формуванні і стимулюванні попиту на принципово нові інноваційні товари (як вироби, так і послуги), що призначенні для задоволення існуючих потреб споживачів новим, але нетрадиційним способом, а також прихованих (латентних) чи нових потреб. А це призводить до недостатнього врахування специфіки споживчих запитів та особливостей формування попиту на інноваційну продукцію, що спричиняє істотні перевитрати часу та коштів на коригування заходів з розроблення, виготовлення і комерціалізації інновацій.

Враховуючи викладене, метою цього розділу є розроблення підходів до стратегічного планування та управління інноваційною діяльністю на засадах маркетингу інновацій, який автор визначає як вид діяльності, що спрямований на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розроблення на цій основі нових товарів і технологій та їхнє просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним, ніж конкуренти, способом, отримання за рахунок цього прибутку та забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку.

Підприємство, яке спирається на інновації, змушене удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів,

адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління підприємства, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж тощо, тобто зростає його потенціал інноваційного розвитку [38, 60]. На цій основі розширюються його адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. А це надає змогу реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для нього були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює можливості підприємства-інноватора (хоча, звичайно, є певна межа розвитку, зокрема, за масштабами діяльності).

Побудована відповідно до викладеного схема інноваційного розвитку підприємства подана на рис. 1.1.



*Рис. 1.1.* Схема розвиваючого зростання стратегічних можливостей підприємства, яке розвивається інноваційним шляхом

Вибір (розробка) інноваційної стратегії підприємства здійснюється на основі аналізу і оцінки відповідності внутрішніх можливостей розвитку (потенціалу інноваційного розвитку) зовнішнім, що генеруються ринком (ринковим можливостям і загрозам) з урахуванням темпів розвитку НТП і спричинених цим змін внутрішнього і зовнішнього (макро- і мікро) середовища.

Принципова схема формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії підприємства подана на рис. 1.2.

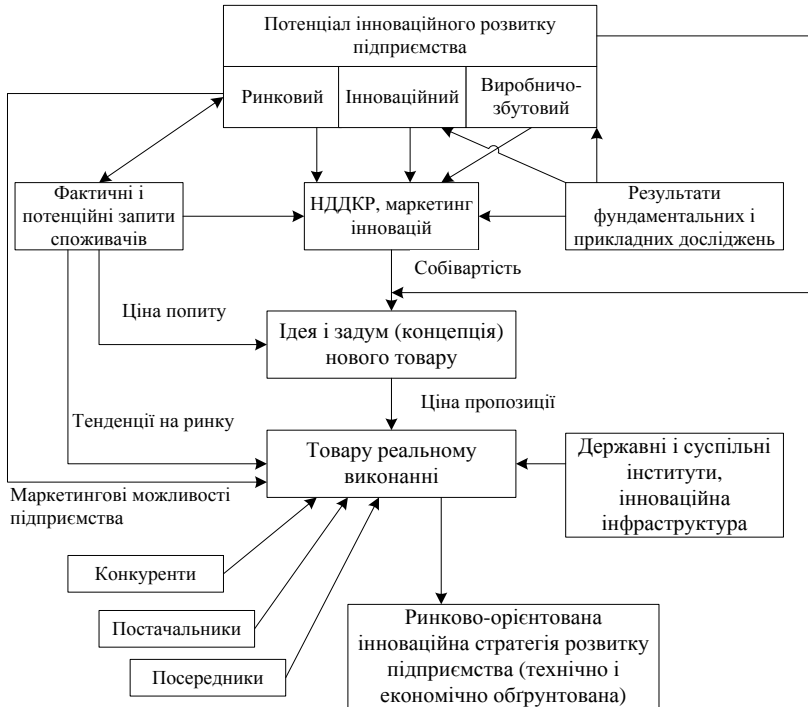


Рис. 1.2. Схема формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії розвитку підприємства

*Інноваційну стратегію* автор визначає як взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження інновацій. Її головні завдання:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі інновацій та інноваційної діяльності (потенціалу інноваційного розвитку);
- адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішні можливості розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

Розглянемо детальніше особливості формування (розробки) інноваційної стратегії розвитку підприємства [39]. Її доцільно розглядати на трьох рівнях узагальнення (рис. 1.3):

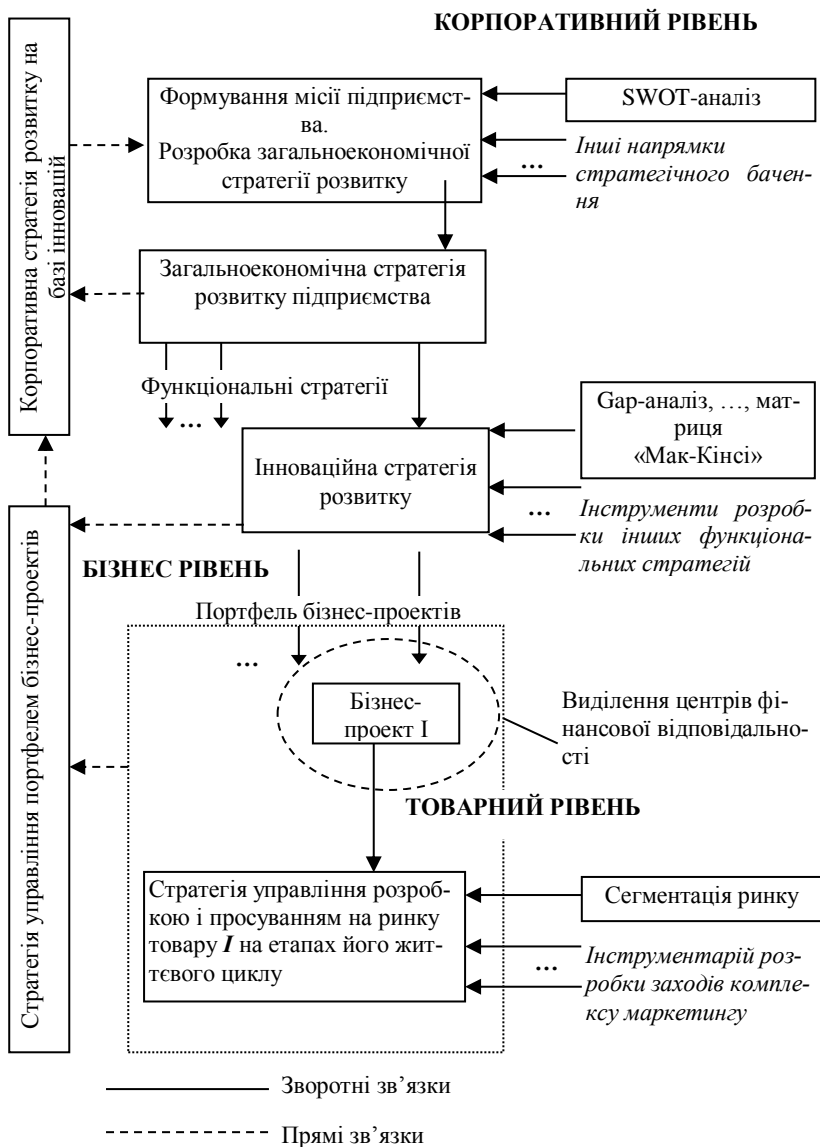


Рис. 1.3. Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом (інноваційною діяльністю) на підприємстві

1. *Корпоративному*, на якому розробляються загальні засади інноваційної стратегії як складової загальноекономічної стратегії розвитку (поряд з маркетинговою, кадровою, фінансовою, технологічною та іншими складовими), проводиться її взаємне узгодження з іншими функціональними стратегіями. Особливу увагу слід приділяти взаємному узгодженню інноваційної, маркетингової та фінансових стратегій, які, власне, і визначають успіх інноваційної діяльності.

2. *Бізнес-рівні*, що передбачає розроблення в рамках інноваційної стратегії заходів щодо розроблення та впровадження інновацій для кожної з стратегічних зон господарювання (для кожного із бізнес-проектів, які охоплюють окремий ринок, його сегмент чи нішу або окрему товарну групу). На цьому рівні ухвалюються стратегічні рішення щодо модифікації існуючої товарної номенклатури й товарного асортименту, які передбачають генерування ідей нових (модифікованих) товарів і їхній відбір, розроблення задуму (концепцій) товарів і перевірку.

3. Власне *товарному рівні*, на якому розробляють товарну інноваційну стратегію і маркетингові програми з просування кожної з товарних інновацій (у межах окремих бізнес-проектів) на ринку. Вони містять: аналіз поточної маркетингової ситуації на ринку і перспектив її розвитку, аналіз ринкових позицій і перспектив підприємства та його продукції (як традиційної, так і нової), детальний опис комплексу маркетингу для кожної асортиментної групи і товарної одиниці.

Розроблення інноваційної стратегії розвитку передбачає застосування інструментарію стратегічного маркетингу [39]: SWOT-аналізу – на корпоративному рівні; Гар-аналізу, стратегічної моделі Портера, матриці Бостонської консультативної групи, матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» тощо – на бізнес-рівні; сегментації ринку – на товарному рівні. Застосування цих інструментів базується на результатах серйозних ринкових кон'юнктурних досліджень, у ході яких визначають: маркетингові характеристики ринку; позиції підприємства у НДДКР, виробництві, управлінні; ринкові і конкурентні позиції підприємства і його продукції; характеристики зовнішнього мікро- і макросередовища.

Як додатковий елемент вмотивованості керівників, що працюють на бізнес-рівні (рис. 1.3), слід застосовувати систему виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Виділення центрів може застосовуватися як на рівні керівника портфелю бізнес-проектів, так і на рівні окремих бізнес-проектів.

Як додатковий елемент вмотивованості керівників, що працюють на бізнес-рівні (рис. 1.3), слід застосовувати систему виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Виділення центрів може застосо-

уватися як на рівні керівника портфелю бізнес-проектів, так і на рівні окремих бізнес-проектів.

Проблемі мотивації персоналу приділяють увагу не тільки сучасні західні і вітчизняні науковці, але й багато консалтингових фірм, працівників кадрових відділів підприємств тощо. При цьому одним з найвпливовіших видів мотивації називають внутрішню мотивацію на підприємстві. Відповідно до [71], найбільш внутрішньо вмотивованим на підприємстві є його власник, а володіння власним бізнесом відповідно – найкращим мотиваційним інструментом.

Таким чином, зробити менеджера самомотивованим може часткова передача елементів володіння бізнесом в його особисте розпорядження. Мова в цьому випадку не йде про включення працівника до складу співвласників бізнесу, тобто перерозподіл відсотка акцій та включення його до акціонерів компанії, а лише про передачу певних повноважень управління бізнес-одиницею підприємства як окремим самостійним суб'єктом господарювання, покладання на цього керівника повної відповідальності за кінцевий результат, ризик, фінансові показники, стратегічний розвиток ЦФВ тощо.

Як результат, виділення центрів фінансової відповідальності дозволить самореалізувати підприємницькі ініціативи окремих, найбільш талановитих, менеджерів щодо стратегічного розвитку бізнес-портфеля або стратегічної бізнес-одиниці, підвищити їхню відповідальність, сумлінність виконання службових обов'язків, ефективність аналізу бізнес-середовища; прискорити процес реакції на запити потенційних споживачів та вмотивованість налагодження управлінської діяльності з досягнення максимального кінцевого результату.

Зі схеми на рис. 1.3 слідує, що стратегічне управління інноваційним процесом відбувається відповідно до вимог системного підходу – від загального до окремого, – при цьому через зворотні зв'язки відбувається уточнення (коригування) стратегій більш високих рівнів. Тобто процес є ієрархічним і циклічним, він може включати декілька ітерацій (їхня кількість визначається на основі розрахунків економічної доцільності).

Слід відзначити, що впродовж другої половини ХХ ст. відбулася значна еволюція підходів до управління і планування як одного із його елементів [103]: 50-ті роки – суто управлінські рішення, 60-ті – довготермінове внутрішньо фірмове планування, 70-ті – стратегічне планування, 80-ті – стратегічний менеджмент, 90-ті – дослідження стратегічних процесів.

Серед основних рис сучасних підходів до управління відзначають [103]:

- підприємства повинні постійно модифікувати свої конкурентні переваги, якщо вони прагнуть утримати позиції ринкового лідера;
- слід відходити від логічно раціональних тривіальних рішень, оскільки вони легко передбачаються конкурентами, необхідні нетрадиційні рішення;
- стратегія, у принципі, повинна бути короткотерміною, оскільки умови господарювання швидко змінюються і ці тенденції все посилюються, що вимагає постійного перегляду стратегічних рішень.

З урахуванням викладеного рекомендується переходити від планування до організації, як функції управління. У цій ситуації слід формувати стратегічне бачення, як можливі напрямки розвитку підприємства, а у його руслі, відповідно до існуючих тенденцій на ринку, формувати інноваційну стратегію розвитку. Вона повинна включати декілька можливих сценаріїв (принаймні – найбільш ймовірних) і відповідних їм дій, у тому числі варіанти зміни (модифікації чи реструктуризації) організаційної структури підприємства.

Згідно [77] підприємство є елементом економіки, але одночасно, елементом суспільної та економічної системи, а тому, якщо йому вдасться віднайти свою оригінальну форму включення в ці структури, його очікує успіх на ринку. Представлена на рис. 1.3 схема цілком відповідає цим положенням. І в цій ситуації роль стратегічного управління інноваційною діяльністю важко переоцінити.

Дотримання концепції маркетингу як філософії ринкової діяльності підприємства, застосування його інструментарію, особливо інструментарію маркетингу інновацій, надає можливість:

- привести у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем;
- сформувати стратегічне бачення місця і ролі підприємства на ринку;
- розробити варіанти адаптивної стратегії інноваційного розвитку;
- здійснювати моніторинг розвитку ситуації на ринку і конкурентних переваг та вносити відповідні корективи у функціональні стратегії, а через них у загальноекономічну стратегію.

Виходячи з цього, інноваційна стратегія розвитку, що розроблена відповідно до концепції маркетингу інновацій, повинна містити:

1. Заходи з управління формуванням пакету продуктово-ринкових інноваційних пропозицій: аналіз і виявлення можливих напрямків розвитку для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови, генерування інноваційних пропозицій у межах кожного з напрямків.

2. Заходи з управління продуктово-ринковим портфелем підприємства (товарною номенклатурою, товарними лініями, окремими товарними одиницями): модифікація товарної номенклатури (зняття з виробництва існуючих товарних ліній і введення нових); модифікація това-

рних ліній (доповнення їх новими товарними одиницями – витягування, виведення безперспективних товарних одиниць); модифікація існуючих товарних одиниць.

3. Орієнтовний план-графік виконання робіт з розроблення, виготовлення і просування на ринку конкретних інновацій: послідовність робіт щодо створення і впровадження інновацій, зняття з виробництва існуючої продукції.

4. Визначення і обґрунтування джерел і механізмів інвестування, планування витрат за етапами робіт, оцінку ефективності, визначення порядку контролю і перегляду стратегії.

Враховуючи динаміку розвитку ринкових процесів, а також значний ступінь невизначеності відносно розвитку подій у майбутньому, скласти детальну стратегію інноваційної діяльності і план заходів щодо її реалізації досить важко. Їх слід формувати у вигляді стратегічного бачення, тобто визначати основні орієнтири на перспективу (але й вони можуть змінюватися), а детально планувати необхідно лише найближчі дії на період один рік, максимум – на 2-3 роки. При цьому необхідно розглядати кілька можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому, як мінімум: песимістичний, оптимістичний, найбільш імовірний.

Розробляючи інноваційну стратегію розвитку підприємства, слід брати до уваги, що діюче підприємство вже має сформований бізнес-портфель, який зорієнтований на задоволення існуючих потреб і запитів споживачів і забезпечення товаровиробнику прибутку. Інноваційні розробки можуть бути втілені в нові види продукції, які доповнюють (диверсифікують) існуючий портфель або ж замінюють певні види продукції. Проте вони можуть бути реалізовані на сторону у вигляді патентів, ноу-хау, ліцензій тощо. Доцільність реалізації конкретного варіанту вирішується на основі розрахунків економічної ефективності альтернатив з урахуванням ризику, відповідні авторські підходи викладено у [29].

Підводячи підсумки, слід зробити такі висновки:

- розкрито циклічний характер зростання стратегічних можливостей підприємства, яке розвивається інноваційним шляхом;
- запропонована принципова схема формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії підприємства, визначено фактори, що впливають на процес формування;
- розроблено підхід до стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємстві, який послідовно включає три рівня узагальнення: корпоративний, бізнес-рівень, товарний рівень. Визначено порядок взаємодії рівнів управління, а також методичні інструменти управління на кожному з рівнів;



- досліджена еволюція підходів до стратегічного управління ринковою діяльністю підприємства, розкрито переваги побудови системи управління відповідно до концепції маркетингу інновацій;

- уточнено зміст інноваційної стратегії розвитку підприємства на засадах маркетингу інновацій.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на деталізацію і формалізацію процедур управління інноваційною діяльністю підприємств відповідно до концепції маркетингу інновацій.

## **1.2. Управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства**

Як свідчить світовий досвід розвиток господарюючих суб'єктів інноваційним шляхом можливий лише за умов наявності трьох потенціалів:

- ринкового – підкріпленого купівельною спроможністю попиту, фактичного чи потенційного, або ж можливості формування попиту (для принципово нових товарів – виробів чи послуг). Він визначає можливості ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості, які може розробити і запропонувати на ринку конкретне підприємство;

- інноваційного – можливості втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольнити запити споживачів;

- виробничо-збутового – економічної можливості і доцільності підприємства-інноватора розробити (хоча це і не обов'язково, оскільки нові ідеї, технології і т. п. можна придбати), виготовити і просувати інновації на ринку. Мова йде не просто про виробництво і збут (який є однією з функцій маркетингу), а розглядається виробництво плюс маркетинг, тобто орієнтовані на запити споживачів виробництво і збут (включаючи створення і стимулювання попиту).

У роботах [26, 38, 45, 73, 74, 87, 96], які ґрунтуються на системному аналізі і узагальненні праць вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячених дослідженню передумов переходу на інноваційний розвиток окремих господарюючих суб'єктів, регіонів, галузей і держав у цілому, сукупність поіменованих вище потенціалів розглядається як потенціал інноваційного розвитку (ІПР), що визначає можливість і спроможність розвиватися інноваційним шляхом. Проте, незважаючи на детальну проробку питань діагностики ІПР, розроблення рекомендацій щодо розвитку окремих підсистем-потенціалів і їхніх складових за результа-

тами діагностики, а також загальних підходів до формування механізму управління ППР на рівні підприємства [98], проблема забезпечення узгодженої взаємодії мікро- та макrorівнів управління потенціалом є недостатньо вирішеною.

Враховуючи викладене, автором було поставлено за мету розробити методологічні засади формування комплексного механізму управління потенціалом інноваційного розвитку на рівні держави і окремого господарюючого суб'єкта-інноватора.

На основі системного аналізу літературних джерел і практики інноваційної діяльності автором запропонована загальна схема управління інноваційним розвитком на мікро- і макrorівнях, показано місце і роль ППР у ній (рис. 1.4).

Як слідує зі схеми, вибір напрямків інноваційного розвитку здійснюється з урахуванням впливу ринкових механізмів, а також механізмів державного (регіонального) стимулювання і регулювання інноваційної діяльності, зокрема:

1. *Правового регламентування інноваційної діяльності*: створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки інноваційної діяльності; законодавче забезпечення прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності, наприклад, прав на об'єкти інтелектуальної власності; система державних стандартів і методів прямого адміністрування (ліцензування, патентування, квотування тощо). Так, система жорстких стандартів на якість продуктів харчування дала поштовх розвитку фірм, що спеціалізуються на їхній сертифікації.

2. *Організаційно-економічні методи*, за їхньою допомогою держава регулює і стимулює розвиток пріоритетних галузей, виробництво певних видів товарів, розвиток науки і техніки, інвестиційну й інноваційну діяльність, що, у свою чергу, надає можливість розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності (хоча в умовах України цей механізм далекий від досконалості).

Так екологічні платежі і штрафи (фіскальна політика) змушують багато підприємств-забруднювачів знижувати викиди, унаслідок цього актуалізуються потреби у відповідному контролюючому устаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів.

Таким чином, з'являються ринкові можливості інноваційного розвитку для підприємств-виробників цього обладнання. Одну з вирішальних ролей в успіху інноваційної діяльності відіграє її інфраструктурне забезпечення, яке сприяє ефективній взаємодії суб'єктів інноваційного процесу.

3. *Методи планування*, які передбачають проведення планово-дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному інноваційному розвитку.

## Макросередовище



Рис. 1.4. Схема управління інноваційним розвитком

Методи цієї групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, видів діяльності, чим, у свою чергу, стимулюється розроблення інновацій різного рівня й інноваційний шлях розвитку в цілому. Так, наприклад, наявність державного замовлення на виробництво деяких видів сільськогосподарської продукції, стимулює інноваційні технології їхнього виробництва, надаючи сільськогосподарським підприємствам можливості інноваційного розвитку.

4. *Методи політичного регулювання* впливають на інноваційний розвиток шляхом надання різного роду прав і свобод: права займатися підприємницькою діяльністю, права на власність, надання певного правового статусу окремим територіям (вільні економічні зони, офшорні зони, що стимулюють розвиток конкретних регіонів і видів діяльності). Крім того, політичні партії, що борються за владу, формують програми розвитку, у т.ч. інноваційного, їхня реалізація декларується у випадку перемоги.

5. *Методи соціального регулювання* впливають на розвиток ринку певних видів товарів через суспільні рухи (наприклад, «зелені»), різні недержавні організації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулювати інноваційний розвиток, так і протидіяти йому. Морально-етичні методи передбачають звертання до гідності, честі та совісті людини. Наприклад, звертання до підприємців, профспілок, політичних партій тощо, щодо дотримання ними певних норм поведінки, сприятливих для активізації інноваційного процесу.

Аналіз розвитку провідних країн світу свідчить, що значною мірою він спричинений цілеспрямованою державною інноваційною політикою, яка знайшла своє відображення у відповідних законах та інших нормативних актах і планується та координується на державному (і навіть, міждержавному) рівні.

Проте вітчизняні реалії законодавчого регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на державному, регіональному і місцевому рівнях свідчать, що вони носять, в основному, декларативний характер [20]. На противагу цьому, інноваційна діяльність та інноваційний розвиток є державними пріоритетами в найбільш розвинених та таких, що найбільш динамічно розвиваються, країнах світу.

Розглянемо лише окремі, найбільш характерні приклади державного стимулювання та підтримки інноваційної діяльності цих країн [26]:

1) *податкова політика*. Так, у США нараховується більш ніж 100 пільг, які активізують НТП. Пільги надаються безпосередньо підприємствам і інвесторам, а не науковим організаціям. Здійснюється регулярний перегляд пільг, завдяки чому цілеспрямовано стимулюється інноваційна активність в пріоритетних галузях;

2) *пряме фінансування*. Зокрема, у ФРН урядом фінансується близько 30–40% витрат на НДДКР, які здійснюються за державними за-

мовленнями. Малим і середнім фірмам оплачується до 40% фонду оплати праці дослідницького персоналу. У США, Франції та деяких інших країнах ЄС пряме фінансування інноваційних розробок досягає 50% на їхнє створення;

3) *надання позичок інноваторам*, у т.ч. без виплати відсотків (Швеція);

4) *конкурсне фінансування інноваційних розробок*. У Великобританії таким чином фінансуються (міністерствами техніки, торгівлі і промисловості) найбільш перспективні інноваційні розробки, що покриває близько 50–75% витрат;

5) *створення фондів впровадження інновацій з урахуванням ризику* (ФРН, Нідерланди, Швейцарія, Франція);

6) *амортизаційна політика*. Нормативно обмежуються граничні терміни експлуатації виробничого обладнання і технологій, а в деяких випадках – і терміни експлуатації товарів споживачами;

7) *прямі бюджетні дотації*, які виділяються підприємствам, що освоюють нову продукцію (як правило вона розробляється за держзамовленнями), або її споживачам. У США розмір дотацій доходить до 15% вартості держзамовлення. Дотації активно використовуються в країнах ЄС;

8) *допомога в патентній діяльності*. У США за рахунок бюджетних коштів оплачується близько 50% витрат на отримання охоронних документів (в основному малому і середньому бізнесу);

9) *пільгова сплата мита під час отримання охоронних документів*. У США пільги для незалежних винахідників, некомерційних організацій і малих фірм становлять 50% митної плати;

10) *пенсійні та страхові пільги для інноваторів*, оплата членства у наукових товариствах, сплата проїзду на наукові конференції тощо;

11) *моральне заохочення авторів винаходів*: присудження спеціальних почесних звань, членство в клубах винахідників, видача грамот, медалей, посвідчень, публікації про авторів тощо;

12) *законодавчий захист прав винахідників* на інтелектуальну власність;

13) *створення широкої мережі спеціалізованих державних служб зі стимулювання інноваційної діяльності* (Великобританія, Франція): фінансова, інформаційна підтримка, допомога в патентуванні і впровадженні;

14) *стимулювання різноманітних недержавних форм підтримки інноваційної діяльності*, наприклад, у США за підтримки уряду створено Національну асоціацію венчурного капіталу, що акумулює фінансові кошти великих компаній, пенсійних фондів, страхових компаній, різноманітних комерційних структур.

З наведеного далеко не повного переліку впливає, що державному регулюванню і підтримці інноваційної діяльності провідні країни світу приділяють величезну увагу. Висока конкурентоспроможність економіки цих країн забезпечується здатністю генерувати та впроваджувати досягнення НТП.

Окремо слід розглянути такий важливий фактор, як державне фінансування інноваційної діяльності. Так практично в усіх рейтингах соціально-економічного розвитку країн світу на чільних місцях знаходяться скандинавські країни. Своїм успіхом вони у важливому ступені зобов'язані ефективній державній інноваційній політиці. Зокрема, за часткою витрат на НДДКР від ВВП (дані 2006 р.) вони знаходяться на перших місцях у світі [10]: Швеція – 3,86%; Фінляндія – 3,48%; Японія – 3,3%; США – 2,62%; ФРН – 2,46%. Для порівняння, в Україні законодавчо встановлено державне фінансування НДДКР в обсязі 1,7% від ВВП, проте цього показника жодного року не було досягнуто. Це при тому, що ВВП Фінляндії чи Швеції (не говорячи про ФРН, Японію чи США) у десятки разів більший за український.

Результати такої політики не забарилися швидко проявитися. Фінляндія (населення 5,2 млн осіб), лісові ресурси якої складають 0,5% світових, завдяки інноваційним технологіям виготовляє 25% світового обсягу високоякісного паперу. У процесі його екологічного виробництва покривається 20% енергетичних потреб і 10% потреб в електричній енергії всієї держави. Товарообіг фінської фірми Nokia (52 тис. працівників) більший ніж російського «Газпрому» [89] і практично дорівнює бюджету України.

Фінляндія і Швеція, разом із Сінгапуром і Південною Кореєю, є світовими лідерами за часткою населення з вищою освітою, а в Україні цілеспрямовано формується думка, що у нас надлишок працівників з вищою освітою. Розрив у доходах: 20% найбагатших і 20% найбідніших у Швеції і Фінляндії становить 3 рази (у США – 8) [89]. Цим успіхам вони зобов'язані, насамперед, стратегії інноваційного прориву (інноваційного випередження) у поєднанні із соціальною орієнтацією економічного розвитку.

Сприятливий інноваційний клімат значною мірою залежить від стану інноваційної інфраструктури, яка в Україні лише формується [4], що стримує інноваційну діяльність.

Викладене доводить, що обов'язковою передумовою формування ефективного механізму управління ПІР є розроблення державної інноваційної політики, яка б визначала пріоритетні шляхи переходу вітчизняної економіки на інноваційний розвиток, сприяла становленню інноваційно-сприятливого середовища, вслякo стимулювала і підтримувала інноваційну діяльність та інноваторів.

Враховуючи досвід країн, що є лідерами економічного розвитку і які забезпечують високий рівень якості життя населення, основними засадами державної інноваційної політики повинні бути:

- чітке визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку з урахуванням наявного ППР, існуючих і перспективних тенденцій розвитку науки і техніки, тенденцій змін споживчого попиту (можливості його формування – для радикальних інновацій);

- орієнтація економіки на реалізацію стратегії інноваційного прориву, яка передбачає не повторення буквально шляху, яким інші країни вже пройшли і завоювали при цьому міцні позиції на світовому ринку, а рухатися, безсумнівно, у руслі світового розвитку, обираючи свій шлях, вишукуючи і реалізуючи свої потенційні переваги, займаючи провідні позиції в тих галузях діяльності, де для цього є необхідні і достатні умови. Слід зазначити, що стратегія наздоганяючого розвитку, яку намагалися реалізувати деякі країни Латинської Америки, Азії, Африки, колишніх республік СРСР показала свою безперспективність. У той самий час країни, що обрали стратегію інноваційного прориву, наприклад, Чехія, Словенія, Угорщина, Хорватія та ін. – загалом 12 постсоціалістичних країн Європи, а також постсоціалістичні країни Азії – В'єтнам, КНР, Камбоджа, Лаос, уже у 2003 р. вийшли на рівень, що перевищує показники 1990 р. При цьому В'єтнам забезпечив зростання ВВП за 10 років майже в 5 разів, що свідчить про можливість реалізації стратегії інноваційного прориву, принаймні, у країнах з транзитивною економікою [89];

- безумовне забезпечення конкурентних умов господарювання, аж до примусового поділу господарюючих суб'єктів, які займають монопольне становище на ринку (як це робиться в США);

- жорстке дотримання залежності благополуччя власників господарюючих суб'єктів, їхніх менеджерів, спеціалістів та робітників лише від результативності діяльності, яка оцінена споживачами їхньої продукції, а не від доступу до бюджету, близькості до органів влади тощо;

- обов'язковість державного фінансування НДДКР у встановлених законом обсягах;

- фактичне, а не декларативне стимулювання фінансування науки та інноваційних розробок бізнесом, недержавними фондами і приватними особами;

- стимулювання створення і підтримка інноваційного бізнесу, забезпечення умов впровадження інноваційних розробок в інноваційну продукцію через механізми ринку;

- державна підтримка формування і розвитку інноваційної інфраструктури;

- розвиток високоякісної загальнодоступної системи вищої освіти, інтеграція зусиль держави, закладів вищої освіти і бізнесу для забезпечення високої конкурентоспроможності вітчизняної економіки за рахунок інноваційних факторів;

- розроблення чітко прописаних формалізованих з жорсткими термінами, у яких до мінімуму зведений людський фактор, процедур отримання державного фінансування, підтримки, пільг, компенсацій та ін. для інноваторів;

- захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, мінімізація терміну отримання відповідних документів. Неможливість відчуження прав окрім як за згодою особи, що їх розробила (створила);

- формування і розвиток інноваційної культури, яка відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності» визначається як складова частина інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості й суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах. Її основними функціями є [95]: передача з минулого і сьогодення в майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли в систему цінностей суспільства; відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку; розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні.

На цих засадах повинні формуватися заходи, що окреслюють загальне поле інноваційної діяльності (задають «правила гри»), єдине для всіх господарюючих суб'єктів (суб'єктів інноваційного процесу).

Для конкретного підприємства-інноватора вони (разом з факторами, що характеризують вплив мікросередовища) розглядаються як ринкові можливості чи загрози розвитку інноваційним шляхом. Шляхом їх співставлення з сильними та слабкими сторонами діяльності підприємства методом SWOT-аналізу (найчастіше) обирають найбільш доцільні напрями інноваційного розвитку для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови і формують систему цілей та завдань інноваційної діяльності.

Автором розроблено концептуальний підхід до вибору перспективних напрямів інноваційного розвитку [28], який базується на поєднанні маркетингових прогнозів для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на різних товарних ринках, з експертними



оцінками стану розвитку науки і техніки для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у нові продукти, технології їхнього виготовлення і просування на ринку, які б відповідали існуючим і перспективним запитам споживачів (рис. 1.5). Його практична реалізація дозволить виділити й обґрунтувати перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку України в цілому, а також окремих суб'єктів господарювання.

Запропонований підхід потребує розв'язання двох комплексів науково-прикладних завдань, що пов'язані: з експертними оцінками стану і можливих тенденцій розвитку науки і техніки; з маркетинговим прогнозуванням тенденцій зміни споживчого попиту (можливості його формування – для радикальних інновацій).

Блок-схема на рис. 1.5 дає загальне уявлення про послідовність процедур прогнозування та порядок узгодження підходів до розв'язання двох виділених вище комплексів завдань.

Роботи блоків 1–3 виконуються попередньо, їх результати використовуються для розробки методики опитування (блок 4), у тому числі чіткого виділення предмету опитування, формулювання запитань і можливих варіантів відповідей, інструкцій для інтерв'юера і респондента тощо. Особливу увагу слід приділяти роботам блоку 1 – обґрунтуванню складу, структури й обсягу вибірки експертів для прогнозування, оскільки від нього залежить достовірність і точність результатів прогнозування.

Сам процес опитування відбувається у два етапи. На першому (блок 5) виявляють думки експертів щодо фаз розвитку економічної кон'юнктури у світовій економіці і місця України всередині цих фаз, імовірних сценаріїв розвитку подій у майбутньому (як мінімум – оптимістичного, песимістичного і номінального) і ймовірностей їхньої реалізації.

Також слід зіставити частки виробництв різних технологічних укладів в економіці України і у світі, щоб порівняти пріоритети розвитку і визначити найбільш перспективні напрями для України, які дозволять здійснити інноваційний прорив (блок 7).

Результати першого опитування також є основою для виділення можливих сценаріїв розвитку економіки, що надає можливість виконати прогнози динаміки потреб за кожним зі сценаріїв (блок 6), а також уточнити методика для другого опитування (блок 8).

Метою другого опитування (блок 9) є безпосереднє визначення перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку за кожним зі сценаріїв (блок 10).

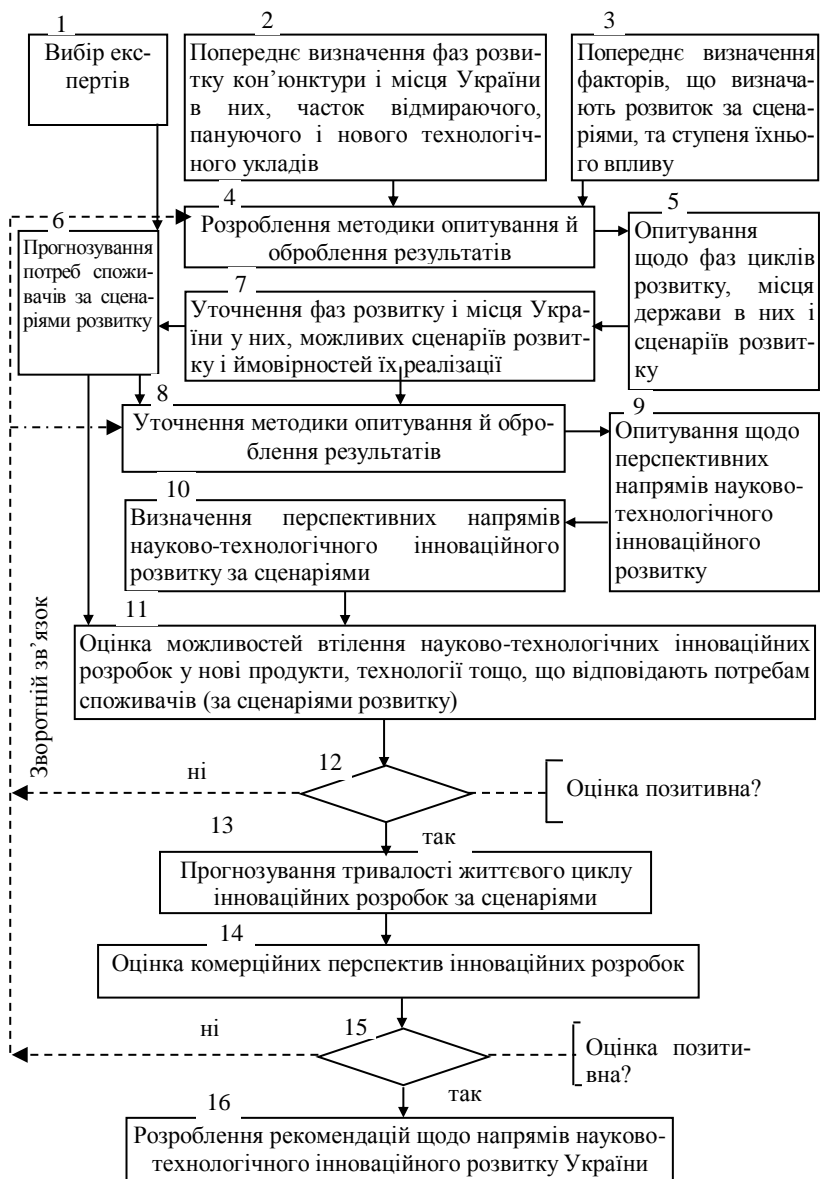


Рис. 1.5. Укрупнена блок-схема алгоритму прогнозування напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку в руслі концепції інноваційного прориву

Формування критеріальної бази для відбору і визначення пріоритетності (за результатами експертної оцінки) перспективних напрямів розвитку в умовах неповної визначеності щодо майбутнього розвитку подій слід провадити з використанням факторного аналізу, методу сценаріїв та елементів нечіткої логіки.

Далі (блок 11) виконується оцінювання можливостей втілення інноваційних розробок (як результатів розвитку науки і техніки за визначеними у блоці 10 перспективними напрямками) у нові продукти, технології, методи управління на усіх стадіях виробництва і збуту продукції тощо, які будуть відповідати потребам споживачів. Для радикальних інновацій перевіряється можливість формування попиту на них. Оцінка виконується окремо для кожного сценарію розвитку.

У випадку, якщо виявиться, що інноваційні розробки не мають ринкових перспектив (не відповідають потребам споживачів, або ж попит сформувався проблематично) – альтернатива «ні» блоку 12, відбувається повернення до другого чи першого опитування з внесенням відповідних коректив у методику опитування й оброблення результатів, методику відбору перспективних варіантів розвитку.

У разі позитивних результатів перевірки – альтернатива «так» блоку 12, з використанням методу сценаріїв і морфологічного аналізу виконується прогноз тривалості життєвого циклу інновацій та його окремих етапів (блок 13), а також оцінка комерційних перспектив інноваційної діяльності за певними напрямами науково-технологічного інноваційного розвитку (блок 14). Тобто перевіряється економічна доцільність і результативність обраних напрямів інноваційної діяльності. У разі негативного результату відбувається повернення на один із попередніх етапів, якщо результат позитивний – розробляються рекомендації щодо вибору найбільш перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України (блок 16).

Представлена на рис. 1.5 послідовність процедур складання стратегічних маркетингових прогнозів щодо виявлення перспективних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок, надає можливість не тільки виділити напрями інноваційного прориву, але й оцінити можливості комерціалізації інноваційних розробок, створюваних у межах виділених напрямів. При цьому фактично проводиться попередня оцінка ПІР.

Уточнена діагностика достатності ПІР для інноваційної діяльності у межах кожного з визначених напрямів інноваційного розвитку може бути виконана за відомими методиками [40, 42, 99].

За результатами діагностики розробляється ринково-орієнтована

стратегія інноваційного розвитку підприємства-інноватора. Принципова схема її формування подана автором на рис. 1.2 [34].

Таким чином, запропоновано концептуальні підходи до управління на макро- і макрорівнях вибором напрямів інноваційного розвитку з урахуванням стану ППР.

Проте ситуація в зовнішньому середовищі динамічно змінюється: ринкові можливості в нових умовах стають ринковими загрозами і навпаки; розвиток НПТ і загострення конкуренції змушують удосконалювати продукцію, технології її виробництва і просування на ринку; ринковий, виробничо-збутовий і інноваційний потенціали підприємства стають недостатніми для забезпечення інноваційного розвитку в нових умовах; виникає певна розбалансованість складових ППР тощо. Це означає, що слід постійно діагностувати зміни в зовнішньому мікро- та макросередовищі, а також стан ППР (його потенціалів-підсистем) і приводити його у відповідність до нових умов середовища господарювання.

Шипуліною Ю.С. [40] запропонована загальна схема оцінки шансів підприємства-інноватора розвиватися інноваційним шляхом залежно від стану потенціалів-підсистем ППР, а також визначення доцільності і можливості їх розвитку до необхідного рівня (табл. 1.1).

Варіанти у табл. 1.1 розташовані у порядку зниження шансів на успіх. Спираючись на дані табл. 1.1 і враховуючи результати виконаного Шипуліною Ю.С. якісного аналізу представлених у табл. 1.1 комбінацій, автором запропоновано формальні залежності для кількісної оцінки можливості і економічної доцільності забезпечення необхідного рівня потенціалів-підсистем ППР.

*Таблиця 1.1. Комбінації можливих станів складових ППР [40]*

№	Потенціали-підсистеми		
	Ринковий	Інноваційний	Виробничо-збутовий
1	+	+	+
2	+	+	-
3	+	-	+
4	+	-	-
5	-	+	+
6	-	+	-
7	-	-	+
8	-	-	-

Попередньо введемо умовні позначення:

- РП, ІП, ВЗП – фактичні значення стану (рівня) потенціалів-

підсистем ППР, відповідно, ринкового, інноваційного, виробничо-збутового (визначаються за методиками [40, 42, 99]);

-  $PP_{кр}, IP_{кр}, B3P_{кр}$  – критичні значення стану (рівня) потенціалів-підсистем ППР, відповідно, ринкового, інноваційного, виробничо-збутового (визначаються залежно від напрямку розвитку, специфіки зовнішнього середовища і підприємства-інноватора за методиками і враховуючи рекомендації [40, 42, 99]);

-  $BRP, BIP, BV3P$  – фактичні фінансові витрати на забезпечення необхідного рівня потенціалів-підсистем ППР, відповідно, ринкового, інноваційного, виробничо-збутового;

-  $BRP_{кр}, BIP_{кр}, BV3P_{кр}$  – критичні значення фінансових витрат на забезпечення необхідного рівня потенціалів-підсистем ППР, відповідно, ринкового, інноваційного, виробничо-збутового;

-  $Ч$  – часові витрати на забезпечення необхідного рівня відповідного потенціалу-підсистеми;

-  $Ч_{кр}$  – критичне значення часових витрат.

Розглянемо комбінації станів ППР подані у табл. 1.1.

1. Є всі умови для інноваційного розвитку, оскільки ринковий, інноваційний і виробничо-збутовий потенціали є достатніми.

$$\begin{aligned} PP &\geq PP_{кр}; IP &\geq IP_{кр}; B3P &\geq B3P_{кр}; \\ V_{RP} &= 0; V_{IP} = 0; V_{B3P} = 0. \end{aligned} \quad (1.1)$$

2. Стан виробничо-збутового потенціалу свідчить про нездатність господарюючого суб'єкта розробити, виробити і просувати інновації на ринку. Виконати перевірку спроможності і економічної доцільності технічного переоснащення виробництва, підготовки і оновлення кадрів, реформування збутової мережі і системи стимулювання збуту. У випадку неспроможності аналізований варіант інноваційного розвитку слід виключити з розгляду.

$$\begin{aligned} PP &\geq PP_{кр}; IP &\geq IP_{кр}; B3P &< B3P_{кр}; \\ V_{RP} &= 0; V_{IP} = 0; V_{B3P} > 0. \end{aligned} \quad (1.2)$$

Умовами доведення стану потенціалу до належного рівня є дотримання:

$$\begin{aligned} \text{- часових обмежень:} & \quad Ч_{B3P} \leq Ч_{B3P_{кр}}; \\ \text{- фінансових обмежень:} & \quad V_{B3P} \leq V_{B3P_{кр}}. \end{aligned} \quad (1.3)$$

3. Стан інноваційного потенціалу свідчить про неспроможність чи

неможливість втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, які здатні задовольняти запити споживачів. Необхідно виконати перевірку спроможності й економічної доцільності стимулювання творчої активності працівників, фінансування науково дослідних робіт, залучення до роботи висококваліфікованих фахівців тощо. У протилежному випадку – виключити варіант.

$$\begin{aligned} & RP \geq RP_{кр}; IP < IP_{кр}; BЗП \geq BЗП_{кр}; \\ & B_{RP}=0; B_{IP}>0; B_{BЗП}=0. \end{aligned} \quad (1.4)$$

Умовами доведення стану потенціалу до належного рівня є дотримання:

$$\begin{aligned} - \text{ часових обмежень:} & \quad \mathcal{C}_{IP} \leq \mathcal{C}_{IP_{кр}}; \\ - \text{ фінансових обмежень:} & \quad B_{IP} \leq B_{IP_{кр}}. \end{aligned} \quad (1.5)$$

4. Стан інноваційного і виробничо-збутового потенціалів є незадовільним. Однак ринок готовий прийняти інновації. Для приведення у відповідність ринковому інноваційного і виробничо-збутового потенціалів необхідним є залучення інвестиційних ресурсів, що потребує дуже переконливих обґрунтувань і є досить проблематичним.

$$\begin{aligned} & RP \geq RP_{кр}; IP < IP_{кр}; BЗП < BЗП_{кр}; \\ & B_{RP}=0; B_{IP}>0; B_{BЗП}>0. \end{aligned} \quad (1.6)$$

Умовами доведення стану потенціалів до належного рівня є дотримання:

$$\begin{aligned} - \text{ часових обмежень:} & \quad \mathcal{C}_{IP} \leq \mathcal{C}_{IP_{кр}}; \mathcal{C}_{BЗП} \leq \mathcal{C}_{BЗП_{кр}}; \\ - \text{ фінансових обмежень:} & \quad B_{IP} \leq B_{IP_{кр}}; B_{BЗП} \leq B_{BЗП_{кр}}. \end{aligned} \quad (1.7)$$

5. Стан ринкового потенціалу незадовільний, оскільки відсутній попит (фактичний чи потенційний) на нову продукцію. Необхідно перевірити спроможність і економічну доцільність формування і стимулювання попиту.

$$\begin{aligned} & RP < RP_{кр}; IP \geq IP_{кр}; BЗП \geq BЗП_{кр}; \\ & B_{RP}>0; B_{IP}=0; B_{BЗП}=0. \end{aligned} \quad (1.8)$$

Умовами доведення стану потенціалу до належного рівня є дотримання:

$$\begin{aligned} - \text{ часових обмежень:} & \quad \mathcal{C}_{RP} \leq \mathcal{C}_{RP_{кр}}; \\ - \text{ фінансових обмежень:} & \quad B_{RP} \leq B_{RP_{кр}}. \end{aligned} \quad (1.9)$$

6. Відсутній попит на нову продукцію, господарюючий суб'єкт нездатний її розробити, виготовити і просувати на ринку. Однак інноваційний потенціал є достатнім. При цій комбінації чинників варіант інноваційного розвитку можливо реалізувати лише при залученні інвестицій, але для цього в інвесторів повинні бути дуже серйозні стимули: висока норма прибутку, завоювання перспективного ринку тощо. Реалізація варіанту проблематична.

$$\begin{aligned} &PP < PP_{кр}; IP \geq IP_{кр}; BЗП < BЗП_{кр}; \\ &B_{PP} > 0; B_{IP} = 0; B_{BЗП} > 0. \end{aligned} \quad (1.10)$$

Умовами доведення стану потенціалів до належного рівня є дотримання:

$$\begin{aligned} - \text{ часових обмежень:} & \quad \mathcal{C}_{PP} \leq \mathcal{C}_{PP_{кр}}; \mathcal{C}_{BЗП} \leq \mathcal{C}_{BЗП_{кр}}; \\ - \text{ фінансових обмежень:} & \quad B_{PP} \leq B_{PP_{кр}}; B_{BЗП} \leq B_{BЗП_{кр}}. \end{aligned} \quad (1.11)$$

7. Варіант реалізувати практично неможливо, оскільки відсутній попит на нову продукцію, а господарюючий суб'єкт неспроможний втілити досягнення науки та техніки в нові товари, здатні задовольняти запити споживачів. Варіант виключити з подальшого розгляду.

$$\begin{aligned} &PP < PP_{кр}; IP < IP_{кр}; BЗП \geq BЗП_{кр}; \\ &B_{PP} > 0; B_{IP} > 0; B_{BЗП} = 0. \end{aligned} \quad (1.12)$$

Умовами доведення стану потенціалів до належного рівня є дотримання:

$$\begin{aligned} - \text{ часових обмежень:} & \quad \mathcal{C}_{PP} \leq \mathcal{C}_{PP_{кр}}; \mathcal{C}_{IP} \leq \mathcal{C}_{IP_{кр}}; \\ - \text{ фінансових обмежень:} & \quad B_{PP} \leq B_{PP_{кр}}; B_{IP} \leq B_{IP_{кр}}. \end{aligned} \quad (1.13)$$

8. Умов для реалізації аналізованого варіанту інноваційного розвитку немає (як зовнішніх, так і внутрішніх).

$$\begin{aligned} &PP < PP_{кр}; IP < IP_{кр}; BЗП < BЗП_{кр}; \\ &B_{PP} > 0; B_{IP} > 0; B_{BЗП} > 0. \end{aligned} \quad (1.14)$$

Доцільність понесення певного рівня часових і фінансових витрат слід визначити шляхом проведення порівняльного аналізу економічної ефективності альтернативних варіантів: напрямів інноваційного розвитку, видів інноваційної продукції, технологій виготовлення і просування продукції на ринку тощо.

Розглянемо для прикладу фрагмент аналізу альтернативних варіантів проведення інноваційної діяльності [18] (табл. 1.2 і 1.3).

Таблиця 1.2. Порівняння ефективності розробки нового товару власноруч і закупки ліцензії на його (його аналогу) виготовлення: можливі варіанти рішень

Вартість робіт	Тривалість інноваційного циклу		
	$T_p > T_a$	$T_p \approx T_a$	$T_p < T_a$
$B_p > B_a$	придбати ліцензію	придбати ліцензію	?
$B_p \approx B_a$	придбати ліцензію	варіанти рівнозначні	власна розробка
$B_p < B_a$	?	власна розробка	власна розробка

Умовні позначення у табл. 1.2:

- $B_p$  – вартість робіт з розроблення і освоєння виробництва нового товару власноруч;
- $B_a$  – вартість придбання ліцензії і освоєння виробництва товару;
- $T_p$  – тривалість робіт з розробки і освоєння виробництва нового товару власноруч;  $T_a$  – тривалість робіт з придбання ліцензії і освоєння виробництва товару;
- ? – проблемні варіанти, що потребують подальших досліджень.

Умовні позначення у табл. 1.3:

- $B_y$  – вартість удосконалення конструкцій і технологій існуючих товарів, або активізації маркетингових зусиль;
- $T_y$  – тривалість робіт з удосконалення конструкцій і технологій існуючих товарів, або активізації маркетингових зусиль.

Таблиця 1.3. Порівняння ефективності розробки нового товару власноруч і удосконалення конструкції та технологій існуючих товарів чи активізації маркетингових зусиль: варіанти рішень

Вартість робіт	Тривалість інноваційного циклу		
	$T_p > T_y$	$T_p \approx T_y$	$T_p < T_y$
$B_p > B_y$	удосконалення, активний маркетинг	удосконалення, активний маркетинг	?
$B_p \approx B_y$	удосконалення, активний маркетинг	варіанти рівнозначні	власна розробка
$B_p < B_y$	?	власна розробка	власна розробка

Аналогічним чином може виконуватися аналіз порівняльної ефективності інших альтернативних варіантів. Запропоновані підходи і формальні залежності можуть бути застосовані для аналізу стану і оцінки достатності рівня окремих елементів потенціалів-підсистем.

Підводячи підсумки необхідно зазначити наступне:

1. Розроблена концептуальна схема управління інноваційним розвитком на мікро- і макрорівнях, визначено місце і роль ППР у ній.



2. Систематизовано механізми державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності, проаналізовано досвід провідних країн світу щодо стимулювання інноваційної діяльності, на цій основі автором запропоновано принципові засади державної інноваційної політики, які повинні забезпечити умови переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку в руслі концепції інноваційного прориву.

3. Для попередньої оцінки ППР запропоновано використовувати авторський концептуальний підхід до вибору перспективних напрямів інноваційного розвитку, який базується на поєднанні маркетингових прогнозів для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на різних товарних ринках, з експертними оцінками стану розвитку науки і техніки для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у нові продукти, технології їхнього виготовлення і просування на ринку, які б відповідали існуючим і перспективним запитам споживачів. На його основі доцільно виділяти й обґрунтовувати перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку України в цілому, а також окремих суб'єктів господарювання.

4. Розроблена концептуальна схема формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії розвитку на рівні підприємства, яка базується на оцінці стану наявного ППР.

5. На основі аналізу можливих комбінацій стану потенціалів-підсистем ППР запропоновано формальні залежності для кількісної оцінки можливості й економічної доцільності забезпечення їхнього необхідного взаємоузгодженого рівня, достатнього для розвитку господарюючого суб'єкта інноваційним шляхом. Доцільність виконання коригуючих заходів, спрямованих на підвищення рівня потенціалів-підсистем, визначається за результатами їхньої діагностики за відомими методиками.

6. Доцільність понесення певного рівня часових і фінансових витрат на доведення стану потенціалів-підсистем до належного (необхідного і достатнього) рівня запропоновано визначати шляхом проведення порівняльного аналізу економічної ефективності альтернативних варіантів: напрямів інноваційного розвитку, видів інноваційної продукції, технологій виготовлення і просування продукції на ринку тощо. Наведено авторські підходи до проведення порівняльного аналізу варіантів.

7. Отримані результати у комплексі формують методологічні та теоретико-методичні засади комплексного механізму взаємоузгодженого управління потенціалом інноваційного розвитку господарських систем і окремих господарюючих суб'єктів на макро- і макрорівнях.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на накопичення та аналіз статистичних даних щодо результативності інноваційної діяльності господарюючих суб'єктів різних рівнів, форм власності і господарювання з метою визначення критичних значень станів потенціалів-підсистем необхідних і достатніх для успішної реалізації їхніх стратегій інноваційного розвитку.

### **1.3. Інтелектуальний капітал підприємства як основа його інноваційного розвитку: сутність, структура, підходи до оцінки**

Сучасний етап розвитку НТР наприкінці ХХ століття ініціював інформаційну революцію й поклав початок формуванню основ інформаційного суспільства, у якому інформація й знання стають основними засобами та предметом суспільного виробництва [25, 27]. Вони також є обмежуючим чинником розвитку (в індустріальному суспільстві ним є капітал) і заміщують працю як джерело доданої вартості. Інформація та знання (інтелектуальний капітал) усе більшою мірою визначають конкурентоспроможність, як окремих підприємств, так і національних економік у цілому. Здатність до створення, використання й збільшення інтелектуального капіталу визначають економічну міць держави, добробут і якість життя його народу.

Зростаюча роль інтелектуального капіталу в забезпеченні економічного росту актуалізує дослідження, спрямовані на пошук шляхів його ефективного використання, цій проблематиці приділена увага багатьох відомих вітчизняних і зарубіжних економістів. Розкриттю сутності категорії «інтелектуальний капітал» присвячені роботи Е. Брукінг [2], Д. Гілбрейта [11], М. Кастельса [51], Е. Тофлера [83, 84], В.М. Геєця [10], В.Л. Іноземцева [49], А.Н. Козирева [52], Б.Б. Леонтьєва [57], Л.Г. Мельника [62-64] і багатьох інших. Ними розроблена категорійна база інтелектуального капіталу, визначена структура, розкрита його роль і роль окремих його складових на сучасному етапі розвитку. Їхні роботи носять теоретико-методологічний характер і стосуються в основному макrorівня економіки, однак у них недостатньо опрацьовані проблеми, що стосуються інтелектуального капіталу окремого підприємства, як одного з головних факторів його розвитку. У ряді досліджень розглядаються окремі прикладні аспекти використання й оцінки інтелектуального капіталу підприємства [16, 22] і економіки країни в цілому [58], однак вони носять досить обмежений характер. Існуюче неоднозначне тлумачення структури інтелектуального капіталу підприємства й підходів до

його оцінки ускладнює управління його реалізацією й розвитком, призводить до вибору неадекватних існуючим умовам стратегій розвитку. Вирішення цих проблем дасть можливість цілеспрямовано формувати й розвивати інтелектуальний капітал підприємства, оптимізувати систему його управління, знизити ступінь ризику й підвищити обґрунтованість і оперативність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення умов тривалого виживання й стійкого розвитку на ринку.

Враховуючи викладене, метою дослідження є системний аналіз підходів до розгляду сутності категорії «інтелектуальний капітал», уточнення на його основі змісту й структури інтелектуального капіталу підприємства й розроблення методичних основ його оцінки.

Виконаний автором аналіз літературних джерел показує, що існують різні визначення категорії «інтелектуальний капітал підприємства».

Так, Брукінг Е. ототожнює інтелектуальний капітал із нематеріальні активи підприємства, які є основою його існування й конкурентних переваг. Основними складовими є: людські активи (знання, досвід, творчі здатності тощо), інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи [2].

Іноземцев В.Л. вважає [49], що інтелектуальний капітал – це інформація й знання, які відіграють роль «колективного мозку», що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємства.

Леонтьєв Б.Б. під інтелектуальним капіталом підприємства розуміє [57] вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні й придбані інтелектуальні здатності й навички, а також накопичені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами. Тобто бренди, клієнтура, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні й інші угоди тощо.

Мельник Л.Г. розглядає [64] інтелектуальний капітал більш широко, як інтелектуальні здатності людей, у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної праці. Він включає до складу інтелектуального капіталу як нематеріальні, так і матеріальні активи.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що у загальному випадку в структурі інтелектуального капіталу виділяють три складові:

- *людський капітал*: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здатності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці тощо;

- *організаційний капітал*: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура тощо;

- *споживчий капітал* (на думку автора, його варто трактувати більш широко, як *інтерфейсний капітал*): зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформація про економічних контрагентів, історія взаємин з економічними контрагентами, торговельна марка (бренд).

Як видно, ноу-хау входить до складу людського капіталу й організаційного капіталу. Багато фахівців відносять їх тільки до останнього, при цьому не враховується той факт, що ноу-хау – це не тільки систематизовані знання, утілені в технічній документації, але й знання, прийоми роботи, уміння тощо, які передаються тільки безпосередньо від людини до людини й іншим шляхом одержати їх неможливо. Про це забувають (або не знають) багато керівників підприємств і органів державного управління, які намагаються відчужувати інтелектуальний капітал (на користь підприємств чи організацій, або ж на користь держави, наприклад, закріплюючи за ними права на технічну документацію, патенти тощо та недооцінюючи їхніх розробників), а він при цьому істотно знижується або ж зовсім «витікає між пальців».

Однак згадана вище структура розглядає переважно тільки одну сторону інтелектуального капіталу – ресурсну, і практично не розглядає іншу – потенційну – можливість і здатність ефективно реалізувати цей потенціал. Причому ця сторона є більш важливою й значимою. Дійсно, розглядаючи формально інтелектуальний капітал вітчизняних підприємств і економіки в цілому, нескладно помітити, що він усе ще є досить високим, однак ступінь розвитку економіки не є адекватною, вона є значно нижчою, ніж у країнах, що мають аналогічний рівень інтелектуального капіталу. Зокрема, у 1998 році Україна за кількістю наукових і інженерно-технічних працівників, що працюють у сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) – 6 761 осіб на 1 млн жителів, випереджала Японію – 5 777 осіб на 1 млн і США – 3 732 особи на 1 млн, однак реалізація цього капіталу була значно гіршою (у 2006 р. це співвідношення в Україні становило близько 3 495 осіб. на 1 млн [79] при практично незмінних позиціях Японії та США). Так, наприклад, в Україні частка практично реалізованих інноваційних розробок становить менше 20%, тоді як у Японії – 68%, а в США – 52% [69]. Тобто висока ресурсна сторона інтелектуального капіталу – це ще не все, необхідно мати можливість і здатність її ефективно реалізувати. І ці можливості і здатності необхідно оцінювати (як втім, і сам капітал).

Таким чином, у структурі інтелектуального капіталу варто виділяти дві частини: ресурсну та потенційну, тобто можливість і здатність ефективно реалізувати інтелектуальний капітал.

З цих позицій автором запропонована така структура інтелектуального капіталу підприємства (табл. 1.4). Природно, у табл. 1.4 представлено не вичерпний перелік елементів ресурсної й потенційної складових інтелектуального капіталу, його можна й потрібно доповнювати й коректувати. Однак, на думку автора, він досить точно відображає характер елементів виділених частин інтелектуального капіталу.

Таблиця 1.4 – Структура інтелектуального капіталу підприємства

Людський (особистісний) капітал	Ресурси	Знання. Навички. Досвід. Ноу-хау. Творчі здатності. Креативний спосіб мислення. Моральні цінності. Критичне відношення до авторитетів. Культура праці
	Потенціал	Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду. Прагнення до самореалізації й визнання. Націленість на результат. Результативність праці. Здатність до тривалої мобілізації й зосередження. Безперервне самонавчання й самовдосконалення. Здатність до прогнозування в умовах невизначеності. Відчуття затребуваності знань, досвіду та ін. Творчо активний вік більшості персоналу (у середньому 25-45 р). Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам
Організаційний (структурний) капітал	Ресурси	Патенти. Ліцензії. Ноу-хау. Програми. Товарні знаки. Промислові зразки. Інформаційне забезпечення. Технічне забезпечення. Програмне забезпечення. Організаційна структура. Корпоративна культура. Система мотивації творчої праці
	Потенціал	Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень. Затребуваність інновацій і інноваторів. Правова захищеність авторських прав. Розвинена інфраструктура ринку інтелектуального капіталу. Висока оплата результатів праці. Участь інноваторів у прибутку. Толерантне відношення колег і суспільства. Визнання й вдячність колег і керівництва. Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень. Сприятливі умови праці й відпочинку
Словивий (інтерфейсний) капітал	Ресурси	Зв'язки з економічними контрагентами (ЕК). Інформація про ЕК. Історія взаємин з ЕК. Торговельна марка (бренд)
	Потенціал	Налагоджена система комунікацій з ЕК. Умотивованість ЕК. Врахування інтересів ЕК. Орієнтованість на довгострокові партнерські відносини з ЕК. Високий імідж торговельної марки. Управління торговельною маркою. Брендінг

Поділ інтелектуального капіталу на ресурсну й потенційну частини дозволяє більш точно аналізувати й оцінювати його рівень, знаходити «вузькі місця», обґрунтовано розробляти заходи, спрямовані на його розвиток і реалізацію стосовно до конкретних ринкових умов.

Людський, організаційний і інтерфейсний капітали слід розглядати як підсистеми інтелектуального капіталу, що сам є складною системою. Вони постійно взаємодіють один з одним. При цьому можливий прояв синергетичного ефекту, як підсилюючого, так і послаблюючого характеру.

Практика показує, що ефективність реалізації інтелектуального капіталу підприємства в значній мірі визначається станом його організаційної складової. Існуючі реалії становлення й розвитку постіндустріальної (інформаційної) економіки й усе зростаюча роль інноваційних факторів ініціюють створення принципово нових форм організації праці [83], які докорінно змінюють характер праці й систему управління, забезпечують небачений раніше ступінь свободи й гнучкості поведінки працівників.

Однозначних рекомендацій щодо використання конкретних організаційних структур немає, усе визначається специфікою діяльності самого підприємства й особливостями ринку або галузі. Необхідно відзначити, що ці нові організаційні структури виникають і реально використовуються на ринках і в галузях з високим рівнем конкуренції, коли втриматися, а тим більше розвиватися, можна тільки за рахунок постійного пошуку й використання нових способів і сфер реалізації капіталу підприємства (у першу чергу, інтелектуального), тобто інноваційним шляхом [38]. У цьому випадку самі обставини змушують власників і керівництво підприємств іти на реформи, ділитися повноваженнями, надавати всі зростаючу свободу творчості (але не повну безконтрольність) персоналу підприємств. Підприємства, керівництво яких намагається зберегти тверді бюрократичні (засновані на ієрархічності) структури управління, конкуренти рано або пізно витиснуть із ринку.

Інтерфейсний (більш вузько – споживчий) капітал є для нашої країни відносно новим поняттям, однак ніхто не стане заперечувати, що наявність налагодженої системи взаємозв'язків і взаємодій з економічними контрагентами різко підвищує шанси на успіх у конкуренції, а її відсутність - практично позбавляє навіть мінімальних шансів. Формування й зміцнення такої системи буде тим успішніше, чим повніше будуть збігатися інтереси підприємства і його економічних контрагентів. Тому необхідно постійно відслідковувати ступінь відповідності цих інтересів і за наявності розбіжностей оперативного усувати виникаючі проблеми.

Реалізація інтелектуального капіталу комерційного підприємства здебільшого проявляється у вигляді:

- просування на ринок нових або вдосконалених товарів (виробів або послуг), що більш повно відповідають інтересам споживачів та інших економічних контрагентів, ніж товари їхніх конкурентів;
- впровадження більш ефективних технологій виробництва продукції;
- впровадження більш ефективних методів управління на всіх стадіях виробництва та збуту продукції.

В остаточному підсумку це зводиться до товарів, які задовольняють існуючі потреби новим більш ефективним способом, або ж товари, які задовольняють потенційні (приховані) потреби (у багатьох випадках їх цілеспрямовано формують), тобто інноваційні товари. Практика показує, що в розвинених країнах до 70-85% (а в окремих випадках і більше) приросту ВВП забезпечується за рахунок інновацій (в Україні – не більше 7-10%). Тому для України, якщо вона хоче на рівні ввійти у світове співтовариство цивілізованих країн, альтернативи інноваційному шляху немає.

Для оцінки інтелектуального капіталу використовують такі основні групи методів [2, 52] (рис. 1.6). Розглянемо їх детальніше.

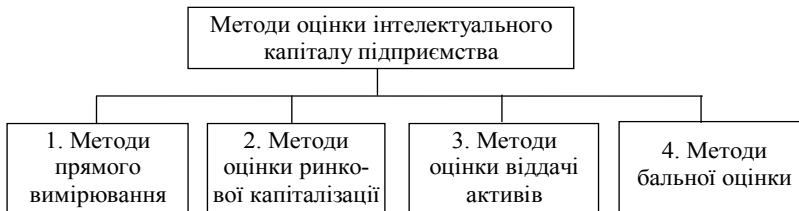


Рис. 1.6. Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства

1. *Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу* (Direct Intellectual Capital methods (DIC)). Ці методи засновані на вартісній оцінці окремих елементів інтелектуального капіталу, які потім зводяться в інтегральну оцінку.

2. *Методи визначення ринкової капіталізації* (Market Capitalization Methods (MCM)). Засновані на обчисленні гудвіла – різниці між ринковою вартістю господарюючого суб'єкта (оцінка фондового ринку) і вартістю його чистих активів.

3. *Методи розрахунку віддачі активів* (Return on Assets methods (ROA)). Базуються на обчисленні різниці між відношенням доходу

господарюючого суб'єкта за певний період (за винятком податків) до вартості його матеріальних активів (ROA) і аналогічним показником галузі в цілому. Добуток отриманої різниці й вартості матеріальних активів оцінюваного суб'єкта господарської діяльності є середнім доходом від інтелектуального капіталу. Потім шляхом прямої капіталізації або дисконтування одержуваного грошового потоку визначають вартість його інтелектуального капіталу.

4. *Методи бальної оцінки (Scorecard Methods (SC))*. Ці методи передбачають виділення елементів інтелектуального капіталу господарюючого суб'єкта і їхню відносну бальну або ж індикативну оцінку (у динаміці або ж порівняно з іншими господарюючими суб'єктами цієї галузі або ринку).

Оскільки оцінка в 1-й і 4-й групах методів виконується від окремого до загального, а в 2-й і 3-й – від загального до окремого, то групи методів 2 і 3 більш прийнятні для оцінки інтелектуального капіталу підприємства в цілому (наприклад, при операціях купівлі-продажу підприємства). Відповідно, групи методів 1 і 4 більше підходять для аналізу ефективності структури інтелектуального капіталу й окремих його елементів.

Із цього слідує, що методи груп 2 і 3 дозволяють оцінювати в комплексі ресурсну й потенційну складові інтелектуального капіталу без їхнього поділу, а методи груп 1 і 4 у принципі дозволяють це, однак потенційній складовій дотепер практично не приділялося належної уваги.

Критичний аналіз і узагальнення літературних джерел і практики господарювання дозволили авторові виділити найбільш прийнятні з відомих, а також запропонувати авторські підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства: окремо за елементами ресурсної й потенційної складових. Їхній розгляд будемо вести окремо за людським, організаційним й інтерфейсним капіталами.

**Людський капітал.** Рівень інтелекту працівників звичайно оцінюють показником IQ (індивідуально для кожного працівника й середній по підрозділу або організації). Знання, навички й досвід персоналу можна оцінити кількісними показниками рівня освіти, кваліфікації, виробничого стажу (загального й відповідно до профілю діяльності підприємства) тощо. Для їхньої оцінки також доцільно використовувати і якісні показники, наприклад, наявність досвіду роботи в закордонній фірмі, досвіду виготовлення продукції на експорт, проходження персоналом курсів підвищення кваліфікації. Наявність творчих здатностей і креативного способу мислення, критичного ставлення до авторитетів можна оцінити показниками раціоналізаторської й винахід-



ницької активності, які характеризують схильність до генерування нових знань [60, 74, 97]. Досить важко оцінити кількісно моральні цінності й культуру праці, вони підлягають в основному укрупненій оцінці через показники частки браку в роботі, наявності претензій і позовів з боку споживачів, оптимальності трудових дій тощо. Однак їх можна непрямим чином оцінити якісно такими показниками: поведінка на роботі й у побуті, обов'язковість у стосунках з колегами й діловими партнерами, організація робочого місця тощо. Перераховані показники характеризують, в основному, ресурсну частину людського капіталу, їх доцільно порівнювати з аналогічними показниками лідерів на ринку або в галузі.

Можливість реалізації людського капіталу укрупнено можна оцінити показниками індивідуальної (щоб не враховувати організаційний капітал) результативності і якості праці працівників відповідних категорій, ступеня відповідності їхніх знань і вмінь вимогам ринку (напрямок і величина вектора освіти й самоосвіти), вікової структури й т. п. Детальніше, показники оцінки потенційної складового людського капіталу представлені в табл. 1.4.

**Організаційний капітал.** Якісна конструкторська, технологічна, експлуатаційна, ремонтна та ін. документація, якою володіє підприємство, свідчить про високий рівень організаційного капіталу, особливо, якщо це стосується сучасної конкурентоспроможної продукції, яка користується попитом на ринку. Для оцінки можуть бути використані як кількісні показники (визначаються, у більшості, непрямим методом, наприклад, рівень прогресивності конструкцій і технологій, рівень ремонтпридатності, технологічності виготовлення й економічності експлуатації), так і якісні, що визначають рівень якості документації методом експертної оцінки. Рівень (коефіцієнт) прогресивності конструкцій і технологій можна визначати як частку, відповідно, конструктивних (технічних) і технологічних рішень на рівні найсучасніших у галузі чи на ринку зразків у їхній загальній кількості.

Права власності на патенти, промислові зразки, ноу-хау, товарні знаки та ін. свідчать про високий рівень організаційного капіталу та ступеня його правової захищеності. Для їхньої оцінки доцільно також використовувати вартісну оцінку: витратний метод, метод доходів (звільнення від роялті), метод аналогій, визначення ринкової вартості.

Наявність сертифікатів відповідності стандартам якості й системи управління якістю (ISO 9000), вимогам екологічної безпеки (ISO 14000) підвищує рівень організаційного капіталу й одночасно свідчить про високий ступінь його реалізації (у деяких випадках сертифікація є єдиним засобом забезпечення просування продукції на

ринку). Оцінка може виконуватися як за якісними, так і за кількісними показниками, наприклад, частка сертифікованої продукції, технологій, виробництв.

Рівень оснащення сучасними засобами комунікації та зв'язку можна оцінити шляхом порівняння з кращими підприємствами та організаціями на ринку або в галузі. Рівень інформаційного, програмного, технічного забезпечення систем підтримки ухвалення рішень доцільно визначати за допомогою коефіцієнтів їхньої прогресивності, оновлюваності тощо. Окрім того, доцільним є порівняння техніко-економічних параметрів програм, комп'ютерної техніки, інформаційних баз даних і знань із кращими зразками, або тими, які використовують лідери ринку або галузі.

Рівень використання (потенційна складова) інформаційних систем і технологій доцільно оцінювати відомими показниками рівня автоматизації й механізації робіт (проектних, виробничих, управлінських, допоміжних) на всіх стадіях процесу розроблення, виробництва й просування продукції на ринку. Його можна визначати шляхом порівняння з показниками підприємств-лідерів. Непрямим чином його також можна визначити за допомогою показників продуктивності праці (окремих підрозділів або підприємства в цілому), інформатизації процесів проектування, виробництва, збуту та управління.

З огляду на зростання ролі інформації й знань як джерела й засобів соціально-економічного розвитку, окремо розглянемо показники інформаційного оснащення. Забезпеченість економічною інформацією, необхідною для ухвалення обґрунтованих і економічно ефективних рішень слід виконувати, використовуючи авторський підхід [38]:

$$PX_n = 1 - \frac{I_p}{I_3}, \quad (1.15)$$

$$PB_n = \frac{I_p}{I_{p3}}, \quad (1.16)$$

де  $PX_n$  – похибка пошуку;  $I_p$  – обсяг виданої релевантної інформації;  $I_3$  – загальний обсяг виданої інформації;  $PB_n$  – повнота пошуку;  $I_{p3}$  – обсяг релевантної інформації в загальній її сукупності.

Величини  $I_p$ ,  $I_3$ , і  $I_{p3}$  можуть вимірятися кількістю документів або в стандартних одиницях, які прийняті для виміру кількості інформації – байт, Кбайт, Мбайт, Гбайт тощо.

Як слідує з формул (1.15-1.16) ефективність пошуку тим вище, чим вище повнота пошуку ( $PB_n$ ) і менше похибка пошуку ( $PX_n$ ).

Для оцінки інформаційного оснащення рекомендується використовувати такі показники:

- коефіцієнт повноти інформації ( $K_{не}$ ), що розраховується як відношення обсягу інформації, наявної в особі, що ухвалює рішення (ОПР) до загального обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;

- коефіцієнт точності інформації ( $K_m$ ), що розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної інформації;

- коефіцієнт суперечливості інформації ( $K_{сн}$ ), що розраховується як відношення кількості наявних незалежних свідочств на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідочств.

Ці одиничні показники автор пропонує поєднувати в інтегральний за наступною формулою [22]:

$$K_i = K_{не} \cdot K_m \cdot K_{сн}. \quad (1.17)$$

Для оцінки рівня інформаційної оснащеності залежно від розрахованого значення інтегрального показника ( $K_i$ ) може бути запропонована наступна шкала (рис. 1.7).

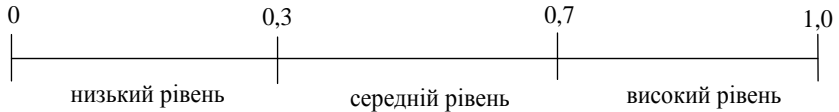


Рис. 1.7. Рівні інформаційного оснащення системи прийняття рішень

Укрупнену оцінку рівня організаційної структури управління підприємством можна виконати відповідно до підходу, викладеного у роботі [4], що передбачає побудову матриці аналізу й розподілу функцій, прав та обов'язків між підрозділами підприємства. Результати аналізу слугують підставою для виявлення «вузьких місць», ліквідації паралелізму в роботі, оптимізації структури системи управління й перерозподілу прав та обов'язків між співробітниками окремих підрозділів. Під час оцінювання адекватності організаційної структури цілям і завданням управління й вимогам ринку необхідно також брати до уваги результати викладеного вище аналізу нових організаційних форм підприємств і організацій.

Оцінку потенційної складової організаційної структури можна здійснювати за допомогою показників швидкості реагування на збурювання в зовнішньому та внутрішньому середовищах, оперативності і якості ухвалених управлінських рішень, спрямованих на використання й розвиток ринкових можливостей і протидію ринковим загрозам.

Соціально-психологічний клімат у колективі працівників підприємства і його структурних підрозділів, корпоративна культура в багатьох випадках у вирішальному ступені визначають шанси на успіх реалізації потенціалу підприємства й істотно підвищують його. Для їхньої оцінки використовують методи соціології й психології.

У цілому, можливість реалізації організаційного капіталу підприємства (інформації про запити споживачів, прав на патенти й технічну документацію тощо) прямо характеризує частка наукомістких виробів, послуг і технологій у їхній загальній кількості, вона також свідчить про високий рівень інтелектуального капіталу взагалі. Їхні характеристики необхідно порівнювати з характеристиками кращих на ринку, відповідно, виробів, послуг і технологій.

**Інтерфейсний капітал.** Наявність сталих налагоджених зв'язків з економічними контрагентами підприємства, контактними аудиторіями свідчить про високий рівень інтерфейсного капіталу та здатність до його реалізації. Для оцінки можна використовувати як якісні (тривалість контактів, ступінь зацікавленості економічних контрагентів у співробітництві, умови співробітництва та ін.), так і кількісні показники, зокрема: частка продукції, що реалізується постійним споживачам, частка одержуваного від цього прибутку тощо. Особливо важливим є наявність добре налагодженої й перевіреної часом збутової мережі й системи товароруку.

Імідж підприємства в середовищі споживачів і ділових партнерів, його ділова репутація мають самостійну ринкову цінність (гудвіл) і значною мірою впливають на ефективність його ринкової діяльності, однак і самі залежать від неї. Оцінити імідж і ділову репутацію можна досить об'єктивно, наприклад, шляхом опитувань споживачів, ділових партнерів або ж витратами часу й коштів на укладання договорів з економічними контрагентами, на просування продукції на ринок, зокрема, стимулювання попиту, порівняно з основними конкурентами. Аналогічним чином можна оцінити торговельну марку (бренд).

Слід зазначити, що за даними Британського Інституту захисту торговельних знаків, за період з 1980 р. по 2000 р. у Великобританії й США відношення балансової вартості компаній до їхньої ринкової вартості зменшилося в п'ять разів. Так, в Англії тільки близько 30% ринкової вартості компанії відображається в балансі, все інше припадає на нематеріальні активи, основу яких становить торговельна марка та бренд, зокрема, для *British Petroleum* це відношення становить 29:71, *Coca-Cola* – 4:96.

Комплексну оцінку інтелектуального капіталу підприємства ( $O_K$ ) можна виконати за допомогою відомого в математиці методу відстаней. При цьому кількісні показники слід оцінювати безпосередньо, а якісні необхідно попередньо переводити в балні оцінки.

Розрахункова формула має вигляд:

$$O_k = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \cdot B_i, \quad (1.18)$$

де  $i$  – порядковий номер показника;  $n$  – кількість показників,  $B_i$  – вагомість  $i$ -го показника,  $\delta_i$  – відносна оцінка  $i$ -го показника (порівняно з еталоном).

При цьому:

$$\delta_i = \frac{O_i}{O_{\max}}, \text{ якщо максимальне значення показника є кращим;}$$

$$\delta_i = \frac{O_{\min}}{O_i}, \text{ якщо мінімальне значення показника є кращим,}$$

де  $O_i$  – оцінка  $i$ -го показника аналізованого підприємства;  $O_{\max}$  – максимальне значення  $i$ -го показника з усіх порівнюваних підприємств;  $O_{\min}$  – мінімальне значення  $i$ -го показника з усіх порівнюваних підприємств.

Вагомості показників визначають експертним методом. Відповідно до формули (1.18) кращим є менше значення комплексної оцінки (в ідеалі  $O_k=0$ ).

Основною проблемою є вибір еталона (бази) для порівняння. Таким може бути краще значення показника серед всіх підприємств на ринку. Доцільним є оцінювання за формулою (1.18) окремо ресурсної і потенційної частин інтелектуального капіталу. Це дозволить оцінити інтелектуальну оснащеність підприємства й здатність до її реалізації, і визначити на цій основі конкретні заходи, спрямовані на розвиток інтелектуального капіталу.

Відповідно до запропонованого методичного підходу і з метою його практичної апробації автором була виконана оцінка рівня інтелектуального капіталу двох підприємств Сумської області: науково-виробничого підприємства ТОВ «Турбомаш», що займається модернізацією насосного і компресорного обладнання; ТОВ «Горобина», що виготовляє лікєро-горілчану продукцію.

Оцінка проводилася окремо за показниками людського, організаційного й інтерфейсного капіталів. Зокрема були враховані такі показники:

- людського капіталу (окремо по категоріям: ІТР, робітники, менеджери): рівень освіти відповідно до профілю діяльності підприємства; стаж роботи за профілем; досвід роботи на експорт; ступінь оновлення фахових знань; раціоналізаторська активність; винахідницька активність; плинність кадрів; індивідуальна результативність праці; вікова структура персоналу; частка працівників, що мають учнів. Індивідуальна результативність оцінювалася відносно основних конкурентів

(випуск продукції у грн на одного працюючого), а інші показники, – як частка працівників аналізованого підприємства, що мають відповідну освіту, стаж роботи, пройшли перепідготовку чи підвищення кваліфікації тощо;

- організаційного капіталу, у тому числі: наявність прав власності на патенти, ліцензії, ноу-хау, товарні знаки, промислові зразки; інформаційне забезпечення, як технічне, так і власне інформаційне, див. формули (1.15) - (1.17); програмне забезпечення. Ці показники оцінювалися порівняно з основними конкурентами; рівні прогресивності і рівні технологічності конструкторської і технологічної документації (окремо); рівні сертифікації продукції, технологій і виробництв (окремо за якістю й екологічністю); рівні автоматизації і механізації робіт (з проектування, виробництва і управління); рівень наукомісткості технологій і продукції. Ці показники визначалися як частка, відповідно, сучасних конструкторських і технологічних рішень у їхній загальній кількості, сертифікованої продукції в загальній її кількості тощо;

- інтерфейсного капіталу: частка постійних споживачів, продукції, яка їм реалізується, прибутку від постійних клієнтів; правова захищеність торгової марки; імідж торгової марки (оцінювався шляхом опитувань споживачів); частка ринку товарної марки відносно до основних конкурентів; сталість контактів з постачальниками, посередниками, інвесторами та кредитно-фінансовими установами.

Вагомості показників визначалися експертним методом. У якості експертів були залучені представники персоналу підприємств, їхні економічних контрагентів та споживачів.

З метою збереження комерційної таємниці фактичні дані, що характеризують діяльність підприємств та оцінки за окремими показниками, автором не наводяться.

Узагальнені оцінки капіталів-підсистем (людського, організаційного, інтерфейсного) вказаних вище підприємств виконувалися за формулою (1.18). Для наочності, отримані оцінки переведено в обернені (максимальна оцінка – 1, мінімальна – 0). Результати розрахунків станом на 2009 р. представлено у табл. 1.5.

*Таблиця 1.5 – Оцінки інтелектуального капіталу підприємств та його складових*

Підприємства	Оцінки		
	Людського	Організаційного	Інтерфейсного
ТОВ «Горобина»	0,381	0,675	0,873
ТОВ «Турбомаш»	0,666	0,707	0,691

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найвищий рівень людського капіталу має науково-виробниче підприємство ТОВ «Турбомаш», що є цілком природнім, оскільки воно спеціалізу-

ється на унікальних інжинірингових розробках і виготовленні наукоємної продукції за індивідуальними замовленнями. ТОВ «Гурбомаш» має і вищий рівень організаційного капіталу, що також пояснюється специфікою його діяльності, пов'язаною з виконанням різнопланових замовлень. У той же час, ТОВ «Горобина» має значно вищий рівень інтерфейсного капіталу, оскільки воно спеціалізується на виготовленні стандартної продукції та успіхи його діяльності значною мірою залежать від налагодженості та сталості контактів з діловими партнерами.

Порівняння інтегральних оцінок інтелектуального капіталу вказаних підприємств є некоректним, оскільки вони представляють різні галузі, а, відповідно, вагомості (значимості) їх складових потенціалів-підсистем є різними.

Проведена оцінка (хоча й за дещо скороченим переліком показників) показала коректність запропонованих методичних підходів.

Підводячи підсумки, можна зробити наступні висновки:

- уточнено структуру й елементи інтелектуального капіталу підприємства, запропоновано виділяти його ресурсну і потенційну (здатність і можливість до реалізації наявних інтелектуальних ресурсів) частини;

- розширено зміст однієї зі складових інтелектуального капіталу – споживчого капіталу, автором запропоновано розглядати його більш широко, як інтерфейсний капітал, що враховує систему взаємин з усіма економічними контрагентами підприємства, а не тільки зі споживачами;

- розглянуто основні методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства (поелементної й інтегральної), виділено їхні сильні й слабкі сторони, запропоновано рекомендації щодо їхнього використання;

- запропоновано авторський підхід до поелементної оцінки складових (підсистем) інтелектуального капіталу підприємства (людського, організаційного, інтерфейсного капіталів). Цей підхід дозволяє оцінювати окремо їхню ресурсну й потенційну частини. Запропоновано підхід до об'єднання цих оцінок у єдиний інтегральний показник.

Отримані результати дають можливість цілеспрямовано формувати й розвивати інтелектуальний капітал підприємства, оптимізувати систему його управління, підвищити обґрунтованість та оперативність ухвалених управлінських рішень.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення формалізованих процедур і методичного інструментарію діагностики стану інтелектуального капіталу підприємства, вибору найбільш раціональних шляхів його реалізації й розвитку.

## Розділ 2

### УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СПОСІБ РОЗВИТКУ І РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Менеджмент знань на підприємстві

В останні десятиліття відбувається формування економіки знань (пост-індустріальної за Тофлером Е. [85]), у якій конкурентоспроможність національних економік, а також окремих підприємств та установ як їх елементів, все більшою мірою визначається здатністю продукувати і використовувати знання. У цих умовах актуалізується проблема формування механізмів управління продукуванням і комерціалізацією знань як на рівні держави, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів. Її розв'язання дозволить обґрунтовано визначати пріоритетні напрямки продукування знань, з урахуванням світових тенденцій і наявного потенціалу, обирати ефективні шляхи їхньої комерціалізації: утілення в нові продукти, технології їхнього розроблення і виготовлення, методи управління виробництвом і збутом.

Проблеми управління продукуванням і комерціалізацією знань досліджувалися у роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Коулопоулос Т.М. і Фраппаоло К. [54] висвітлюють загальні підходи до управління знаннями. Джанетто К. та Уилер Е. [17] розглядають питання розроблення та впровадження корпоративної стратегії управління знаннями організації. Гапоненко А.Л. [9] досліджує методи капіталізації знань організації.

Мясоєдова Т.Г. [68], Суслов Д.С. [81], Мильнер Б.З. [66] досліджують окремі аспекти формування системи управління знаннями сучасного підприємства. Мойсеєнко І.П. [67] висвітлює підходи до побудови окремих елементів системи управління знаннями, а також інтелектуальними активами підприємства, зазначає необхідність створення організаційної культури та структури управління знаннями. Вовк Я.Ю. [6] розглядає роль персоналу в управлінні знаннями на підприємстві, показує роль знань у забезпеченні розвитку підприємства.

Томаш В.В. [82] зазначає провідну роль знань у забезпеченні адаптації підприємства до змін умов зовнішнього середовища, виділяє етапи управління знаннями. Черкасова І.В. [90] досліджує роль знань у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Востряков О.В., Гребешкова О.М. [8] показують провідну роль знань у стратегічному управлінні підприємством, аналізують практичні аспекти управління знаннями на підприємствах.



Як свідчать результати аналізу літературних джерел, наявні дослідження розглядають в основному загальну проблематику управління знаннями на підприємствах без висвітлення особливостей їхнього переходу на шлях інноваційного розвитку. Практично залишилися поза увагою науковців дослідження, що стосуються аналізу ролі знань у забезпеченні інноваційного зростання підприємств, конкретизації та забезпечення узгодженої взаємодії видів знань, які необхідні для розроблення їхніх стратегій інноваційного розвитку, управління знаннями інноваційно-орієнтованих підприємств тощо. Розв'язання зазначених питань дозволить цілеспрямовано управляти продукуванням і комерціалізацією актуальних знань на підприємстві, обирати на цій основі ефективні, з огляду на зовнішні і внутрішні умови, напрями його інноваційного розвитку.

Метою є розроблення засад системи управління продукуванням, накопиченням і комерціалізацією актуальних знань як основи інноваційного розвитку підприємства. Основні завдання:

- визначити і систематизувати види знань, які дозволяють обрати ефективні стратегії інноваційного зростання підприємства;
- виконати систематизацію стратегій інноваційного розвитку залежно від ступеня новизни для галузі продуктових інновацій, а також типу інноваційного бізнесу підприємства-інноватора;
- розробити підхід до забезпечення узгодженої взаємодії знань різних видів в процесі управління інноваційним розвитком підприємства;
- розробити засади формування системи управління знаннями інноваційно-активного підприємства.

Системний аналіз літературних джерел і практики господарювання дозволив визначити основні види знань, які дозволяють обрати ефективну стратегію інноваційного розвитку підприємства. У статті знання розглядаються як здатність застосовувати певну сукупність фактів і правил для вирішення завдань у певній предметній галузі, вони є інтелектуальним товаром і об'єктом ринкового обміну [111].

Розгляд знань доцільно вести відповідно до етапів розроблення стратегії інноваційного розвитку за схемою:

- сутність етапу;
- процедури виконання робіт етапу;
- види знань (наукових: ідеї, теорії, гіпотези, наукові закони, закономірності, поняття тощо, у т. ч. теоретичні й емпіричні; технічних: патенти, винаходи, ноу-хау, алгоритми, процедури, технології, креслення тощо; професійних: ноу-хау, навика, уміння, досвід тощо);
- результати робіт етапу.

1. *Прогнозування перспективних напрямів розвитку галузі (ринку), у якій працює підприємство.* Згідно з [28] прогнозування такого роду

передбачає виконання таких процедур: маркетингових прогнозів для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на продукцію галузі; експертних оцінок стану розвитку науки і техніки для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок аналізованої галузі (чи суміжних) у нові продукти, технології їхнього виготовлення і просування на ринку, які б відповідали існуючим і перспективним запитам споживачів.

Реалізація зазначених процедур потребує знань таких видів:

- знань про стан мікросередовища: поточна ситуація на галузевих ринках і тенденції її зміни; ринкові позиції підприємства на галузевих ринках; поточні і перспективні ринкові можливості і загрози тощо;

- знань про стан макросередовища і його окремих складових: політико-правової; соціально-демографічної; економічної; природно-екологічної; техніко-технологічної (вектор розвитку НТП);

- знань про поточні фази економічних циклів (Кондратьєва – 40-60 р., Кузнеця – 25 р., Жюгляра – 7-11 р., Кітчина – 3-3,5 р.), а також місце виробництв аналізованої галузі в них (див. п. 1.2).

У результаті виділяють перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку аналізованої галузі (ринку).

2. *Визначення пріоритетних для підприємства напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей.* Для цього аналізують відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку – потенціалу інноваційного розвитку підприємства (ПР) – зовнішнім, які визначені на попередньому етапі. Аналіз передбачає оцінку показників підсистем і складових елементів ПР і порівняння з їхніми критичними значеннями [65, с. 52-73]. Такий аналіз виконують для кожного перспективного напрямку інноваційного розвитку, за результатами визначають ті з них, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови.

Аналіз потребує знань про стан потенціалів-підсистем ПР (можливості підприємства):

- ринкового (маркетингового), як наявності підкріпленого купівельною спроможністю споживачів попиту на інновації або ж можливості його сформувати;

- інноваційного, як можливості втілення досягнень науки і техніки у продуктиві, технологічні та ін. інновації, що здатні задовольнити запити споживачів, у т. ч. його складових: інтелектуальної, інформаційної, інтерфейсної, науково-дослідної;

- виробничо-збутового, як технічної спроможності й економічної доцільності розробити, виготовити і просувати інновації на ринку, у т. ч. його складових: фінансової, кадрової, технологічної, маркетингової, організаційно-управлінської.

За результатами визначають перспективні напрями інноваційного розвитку аналізованого підприємства.

3. *Розроблення стратегії інноваційного розвитку.* На цьому етапі обирають тип стратегії інноваційного розвитку ([109] з авторськими доповненнями):

- наступальну, яка передбачає створення і активне впровадження інновацій (якщо підприємство має сильні науково-дослідницькі і дослідницько-конструкторські підрозділи);

- захисну, яка передбачає поліпшення продукції, технологій її виготовлення, методів просування тощо (якщо підприємство має сильні маркетингові підрозділи);

- імітаційну, яка передбачає придбання ліцензій і подальше розгортання виробництва інновацій або ж придбання патентів і технічну підготовку виробництва інновацій з подальшим продажем ліцензії на її виготовлення (підприємство самостійно не створює інновацій);

- залежна стратегія, якої дотримуються підприємства, що виготовляють комплектуючі для інноваційної продукції інших підприємств (різновид наступальної чи захисної);

- традиційна, яка передбачає лише незначні удосконалення продукції (підприємство виготовляє унікальну продукцію або ж має унікальні технології);

- стратегія нішера (її використовують підприємства, що виготовляють інноваційну продукцію, яка враховує специфічні запити невеликих груп споживачів);

- ліцензування, яка передбачає пошук партнерів для впровадження чи продажу інноваційних розробок (патентів, ліцензій тощо), вона характерна для невеликих підприємств інноваційного бізнесу, які обмежені у своїх можливостях;

- змішану, як комбінацію різних стратегій на різних цільових ринках чи їхніх сегментах.

Тип стратегії обирають спираючись на знання про етапи інноваційного та життєвого циклу нової продукції (у масштабах галузі), яку передбачено створювати та комерціалізувати в межах кожного з виділених на попередньому етапі (див. вище) перспективних напрямів інноваційного розвитку. Тобто продукція для аналізованого підприємства може бути новою, проте для галузі – відомою. Схема вибору подана у табл. 2.1.

Узагальнюючи викладене, розроблена укрупнена схема взаємодії зазначених вище комплексів знань у процесі формування стратегії інноваційного розвитку (рис. 2.1).

Таблиця 2.1. Варіанти інноваційного циклу і відповідні їм типи інноваційного бізнесу та інноваційних стратегій

Тип стратегії	Тип інноваційного бізнесу	Етапи інноваційного циклу					Етапи життєвого циклу		
		Генерування ідеї і розроблення кон-цепції товару	Бізнес-аналіз	Розроблення това-ру	Ринкові випробування	Виведення на ринок	Зростання обсягів збуту	Зрілість	Виведення з ринку
Ліцензуван-ня	Венчурний								
Імітаційна									
Ліцензуван-ня									
Імітаційна	Експлерент								
Нішера	Патієнт								
Традиційна, Захисна	Віолент								
Нішера	Комутант								
Імітаційна	Комбінова-ний								
Наступальна									
Захисна									

Як слідує з рис. 2.1, у процесі виконання робіт етапів 1-3 виконується аналіз доцільності продукування нових знань певного типу, а також напрямів їхньої комерціалізації (продаж формалізованих знань у вигляді патенту чи ліцензії; втілення знань у нові продукти, технології тощо). Доцільність продукування знань певного типу (наукових, техніко-технологічних, професійних тощо) визначають виходячи з оцінки їхньої достатності чи недостатності для реалізації перспективних напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей. Окрім того, нові знання розширюють можливості підприємства (сприяють зростанню його ПР), а тому актуалізація наявних знань і їхнє продукування є однією з головних передумов розвитку підприємства інноваційним шляхом.

У цьому контексті мова йде не стільки про професійні знання персоналу підприємства, сутність і зміст управління якими є достатньо дослідженими, а більшою мірою про наукові й технічні знання, які дозволять обрати і реалізувати наявні і перспективні напрямки інноваційного розвитку ринкових можливостей. До них, зокрема, слід віднести:

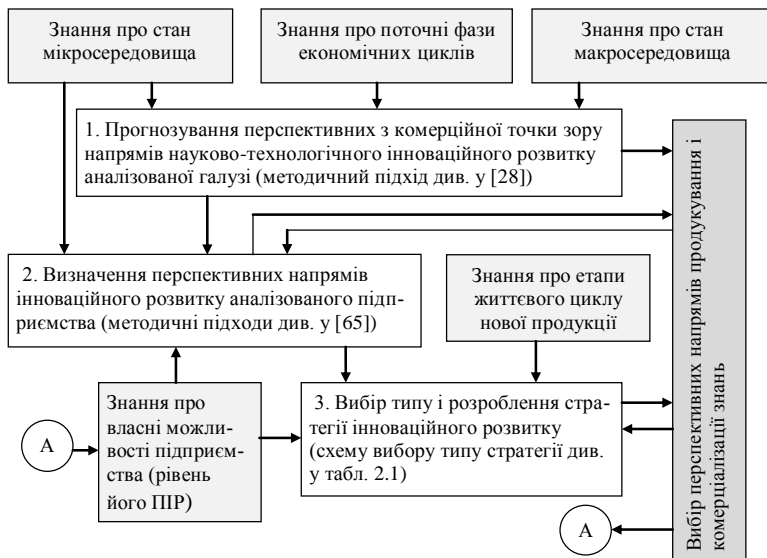


Рис. 2.1. Схема взаємодії комплексів знань у процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства

1. Наукові знання, що стосуються: циклічності економічного розвитку і підходів до визначення фаз економічних циклів; методів прогнозування тенденцій розвитку складових зовнішнього макросередовища; методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки в галузі, у якій працює аналізоване підприємство, суміжних галузей, а також їх впливу на галузь (галузі) тощо.

2. Науково-технічні знання, що стосуються: відкриттів; останніх науково-технологічних досягнень у галузі, у якій працює підприємство і які зафіксовані в об'єктах промислової власності (патентах, корисних моделях, промислових зразках, ноу-хау тощо), наукових монографіях і статтях, оприлюднені на науково-практичних конференціях; раціоналізаторських пропозицій працівників підприємства; джерел, алгоритмів і процедур пошуку, аналізу, систематизації і відбору науково-технічної інформації; методів і процедур діагностики стану ПІР підприємства тощо.

Зазначенні знання у поєднанні зі знаннями про ПІР підприємства дозволяють обрати раціональні шляхи реалізації і посилення наявних конкурентних переваг підприємства, які, як це показано у [110], лежать у руслі випереджального інноваційного розвитку. Це дозволить не повторювати буквально шлях, яким інші вже пройшли і завоювали при цьому міцні позиції на світовому ринку, а рухатися, безсумнівно, у

руслі світових (галузевих) тенденцій, обираючи свій шлях, вишукуючи і реалізуючи свої потенційні переваги, займаючи провідні позиції в тих галузях і видах діяльності, де для цього є необхідні і достатні умови.

Потреби у набутті чи продукуванні знань у певній галузі можна ідентифікувати на основі аналізу проблем, що ускладнюють її розвиток. Наприклад, у галузі енергетики: пошук заміни тим енергоносіям, які вичерпуються. Вибір пріоритетних напрямів продукування і комерціалізації знань (на рівні підприємства, в основному, прикладних) можна здійснювати на основі прогнозів тенденцій розвитку науки і техніки галузі, у якій працює підприємство, а також прогнозів зміни запитів споживачів внаслідок змін у зовнішньому мікро- і макросередовищі [111].

Викладене свідчить, що успіх управління інноваційним розвитком підприємства залежить від ефективності системи продукування і використання (комерціалізації) знань його персоналу. А вона, у свою чергу, визначається рівнем розвитку інноваційної культури підприємства, яка розглядається як складова корпоративної культури, що характеризує ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації у цілому до нововведень, готовність утілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо [94]. Фактично, інноваційна культура є основною складовою інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві.

З урахуванням цього запропонована схема управління знаннями на підприємстві, яке розвивається інноваційним шляхом (рис. 2.2).

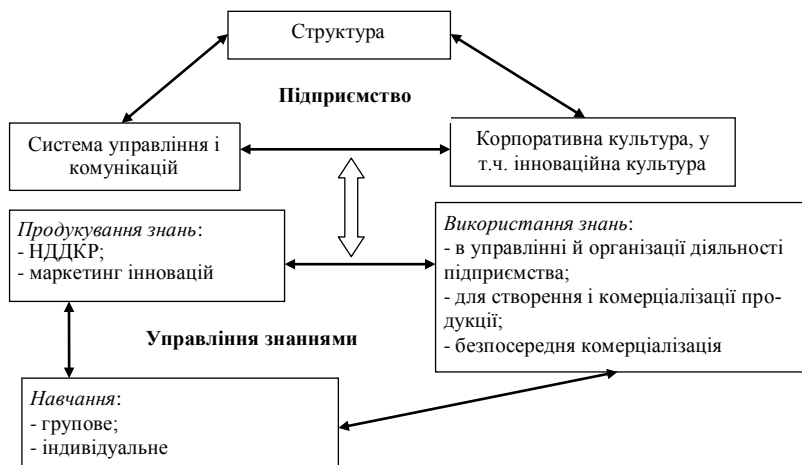


Рис. 2.2. Структура системи управління знаннями на підприємстві-інноваторі

Відповідно до рис. 2.2 система управління знаннями включає три взаємно пов'язані підсистеми: навчання, продукування знань, використання знань. Управління знаннями відбувається з урахуванням організаційної структури підприємства, його системи управління і забезпечення комунікацій, корпоративної культури й інноваційної культури як її складової. У процесі управління знаннями відбувається коригування цих підсистем.

Співвідношення ролі і значення підсистем управління знаннями залежить від типу інноваційного бізнесу на який зорієнтовано підприємство (див. табл. 2.1), вибір якого, у свою чергу, залежить від ПІР підприємства і ситуації на ринку.

У табл. 2.2 подано авторське бачення завдань складових підсистеми продукування знань на етапах інноваційного циклу.

*Таблиця 2.2. Завдання НДДКР і маркетингу інновацій на етапах інноваційного циклу (авторська розробка)*

Етапи інноваційного циклу	НДДКР	Маркетинг інновацій
Генерування ідеї і розроблення концепції нового товару	Застосування методів генерування і відбору ідей: аналізу прототипу, мозкової атаки, синектики, ліквідації ситуацій «глухого кута», морфологічних карт тощо. Прогнозування техніко-економічних характеристик товарної інновації	Аналіз поточних і перспективних потреб споживачів та інших суб'єктів ринку. Оцінка відповідності нової продукції вимогам суб'єктів ринку. Пошук шляхів посилення ринкової привабливості товарної інновації
Бізнес-аналіз	Уточнення техніко-економічних характеристик товарної інновації. Формування бізнес-ідеї, головної мети та цілей інноваційного проекту. Техніко-економічне обґрунтування проекту	Проведення комплексу маркетингових досліджень, розроблення стратегії і програми маркетингу щодо просування нового товару на ринку. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства
Розроблення нового товару	Розроблення конструкторської і технологічної документації, відпрацювання технології, попередні випробування дослідного зразка, державні випробування (за необхідності)	Уточнення цільового ринку, оцінка конкурентних позицій товарної інновації, розроблення програми ринкових випробувань
Ринкові випробування	Коригування конструкції товарної інновації і технології її виготовлення за результатами ринкових випробувань	Метод пробного маркетингу
Виведення інновації на ринок	Проведення комплексу досліджень щодо удосконалення нової продукції та технології її виготовлення	Реалізація заходів комплексу маркетингу інновацій. Аналіз ринкової адекватності нової продукції ситуації на ринку

На основі табл. 2.1 і табл. 2.2 можна визначити пріоритетність підсистем управління знаннями для різних типів інноваційного бізнесу.

Узагальнення викладеного дає підстави зробити такі висновки:

- систематизовано основні види знань та розроблена схема їхньої взаємодії в процесі розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства;

- виконана систематизація стратегій інноваційного розвитку, які доцільно застосовувати залежно від типу інноваційного циклу конкретних продуктових інновацій, а також типу інноваційного бізнесу підприємства;

- запропоновано авторський підхід до побудови концептуальної схеми управління знаннями на підприємстві, яке розвивається інноваційним шляхом. Запропоновано структуру системи управління знаннями;

- визначено і систематизовано завдання складових підсистеми продукування знань (НДДКР і маркетингу знань) на етапах інноваційного циклу. Запропоновано підхід до визначення пріоритетності підсистем системи управління знаннями підприємства залежно від обраного типу інноваційного бізнесу.

Отримані результати доводять, що перехід підприємства на інноваційний шлях розвитку в руслі концепції інноваційного випередження потребує наявності актуальних знань, що характеризують стан і тенденції змін зовнішнього макро- і мікросередовища, а також стан його потенціалу інноваційного розвитку. Узгоджена взаємодія цих комплексів знань у процесі приведення внутрішніх можливостей розвитку відповідно до зовнішніх є основою формування і реалізації ефективних стратегій інноваційного зростання.

Авторські розробки істотно поглиблюють концептуальні засади інноваційного менеджменту в частині формування передумов створення дієвих механізмів управління знаннями (продукування, накопичення, використання) на інноваційно-активних підприємствах як основи їх інноваційного розвитку. Їхня практична реалізація дозволить обґрунтовано визначати пріоритетні напрямки продукування знань, з урахуванням світових (галузевих) тенденцій і наявного потенціалу, обирати ефективні шляхи їхнього використання шляхом створення і впровадження (комерціалізації) продуктових, технологічних, управлінських та ін. інновацій.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на створення і наукове обґрунтування формалізованих методик і процедур управління знаннями в процесі розроблення ефективних стратегій випереджально-го інноваційного розвитку підприємства.



## 2.2. Маркетингові засади управління продукуванням і використанням знань

Для економіки України опора на інформацію та знання може стати одним із пріоритетних напрямків розвитку в руслі концепції інноваційного випередження. Ця концепція не передбачає повторення шляху, який інші вже пройшли і зайняли міцні позиції на світовому ринку. Вона вимагає вибору, безумовно, у руслі світового розвитку, але свого власного шляху, пошуку й реалізації своїх потенційних конкурентних переваг, заняття й посилення провідних позицій у тих сферах діяльності, де для цього є необхідні і достатні умови.

Дійсно, Україна має все ще досить потужну, але таку, котра майже не розвивається, систему продукування знань. Хоча останні тенденції до посилення позицій провідних вітчизняних ВНЗ у світових рейтингах, зокрема, Webometrix [117] дають підстави для певного оптимізму. Проте, незважаючи на значний освітній і науковий потенціал, зокрема, досить високий рівень вищої освіти (25 місце у світовому рейтингу [86]), вони практично не впливають на процеси соціально-економічного розвитку країни. Про це свідчить 46 місце у світі за загальний (і на душу населення) кількості наукових праць, що видані співробітниками українських університетів, а також останнє місце у світовому рейтингу за ступенем впливу наукових праць на національну економіку [1].

Світова практика свідчить, що для виправлення існуючого незадовільного стану й пошуку шляхів впровадження знань у практику діяльності вітчизняних підприємств і установ, державних і суспільних інститутів доцільно використовувати методи й інструментарій маркетингу. Це дасть можливість визначити найбільш перспективні для України напрямку розвитку знань, зорієнтувати на них існуючу систему продукування знань або модернізувати її, сформулювати й стимулювати попит на знання, активно просувати знання на вітчизняному й світовому ринках тощо.

Проблематика маркетингу знань досліджена в численних публікаціях вітчизняних і закордонних учених.

Зокрема, основи маркетингу знань закладені в роботах зарубіжних дослідників, зокрема [107, 112-116]. Ними розглядаються, в основному, маркетингові інструменти й методи комерціалізації знань, включаючи традиційні й нові, що набирають все більшу популярність, які передбачають застосування Інтернет [114, 116]. У публікаціях українських і російських авторів, зокрема [12, 61, 78, 106] та ін. розглянута, в основному, проблематика освітнього маркетингу й практично не розглядаються інші галузі знань.

При цьому практично недослідженими залишилися питання комплексного маркетингового забезпечення системи управління знаннями як на макрорівні, так і на рівні окремої організації, на всіх етапах їхнього продукування, поширення й використання (комерціалізації). З огляду на викладене, актуалізується проблема формування на засадах маркетингу ринково-орієнтованих механізмів управління процесами продукування й поширення (комерціалізації) широкого спектра знань у різних галузях людської діяльності.

Знання є рушійною силою й обмежуючим фактором економічного розвитку в постіндустріальній економіці (в індустріальній цю роль відіграє капітал), вони також замішають працю як джерело доданої вартості.

З огляду на це держави, які прагнуть на рівні ввійти у світове співтовариство розвинених у соціально-економічному плані країн, шукають ефективні шляхи активізації процесів продукування й використання знань, вкладають значні кошти в розвиток науки й освіти. Проте це далеко не завжди приносить бажані результати. Зокрема, Ірландія, Бразилія, Мексика, Туреччина й ін. вкладають величезні, за українськими мірками, кошти в розвиток науки як головного джерела знань, але вони не досягли навіть сьогоденного рівня України [80].

З іншого боку, у країнах-послідовниках, які не є лідерами науково-технічного прогресу (у т. ч. Україні, Росії, Індії й ін.), незважаючи на досить високу якість освіти, спостерігається «відтік мізків» до країн – лідерам соціально-економічного розвитку, які в такий спосіб підсилюють свій інтелектуальний і конкурентний потенціал. Це свідчить, що навіть наявність достатнього рівня знань, без їхньої затребуваності державою й бізнесом, не в змозі забезпечити економічне зростання. Знання й висококваліфіковані фахівці, як носії знань, «перетечуть» у країни, де їхня затребуваність і матеріальне стимулювання будуть більшими, де вони зможуть повною мірою реалізувати свій потенціал.

Таким чином, для економіки України, так само як і для окремих її підприємств і установ, надзвичайної актуальності набуває проблема визначення перспективних (з економічних міркувань) напрямків продукування знань, а також пошуку ефективних шляхів їхнього поширення й комерціалізації. Для її вирішення необхідно використовувати маркетинг знань, який відображає специфіку застосування маркетингових методів й інструментів до знань як інтелектуальному продукту, який визначає можливості використовувати інформацію (факти й правила) у конкретних галузях людської діяльності [63]. Відповідно, метою дослідження є систематизація й виділення видів знань, які є (або можуть бути) об'єктом маркетингової діяльності, визначення цілей і завдань

маркетингу знань в інформаційній (постіндустріальній) економіці (на макрорівні й рівні окремої організації), а також особливостей його застосування в різних галузях економіки (людської діяльності взагалі).

Знання автор розглядає як можливість застосувати певну сукупність фактів і правил для вирішення завдань у конкретній предметній галузі, вони є інтелектуальним товаром і об'єктом ринкового обміну. Існує багато видів знань, різних за походженням, ступенем формалізації, способом використання й т. п., що вимагає урахування їхньої специфіки в процесах управління на засадах маркетингу їх продукуванням і комерціалізацією. З урахуванням цього виконана авторська систематизація видів знань (табл. 2.3), що базується на результатах аналізу й узагальнення літературних джерел, зокрема [21, 63, 91]. Аналіз табл. 2.3 свідчить, що об'єктом маркетингу знань можуть бути, в основному, документовані знання: наукові, технічні, професійні.

Таблиця 2.3 – Система видів знань

Формалізовані		Неформалізовані	
Явні		Неявні	
Документовані		Не документовані	
Процедурні	Не процедурні	Інтуїтивні: які не мають потреби в доказах	
Професійні: наука, навички, прийоми, вміння, досвід тощо	Наукові: ідеї, теорії, гіпотези, закономірності, закони, поняття тощо, у т. ч. теоретичні й емпіричні	Життєвий досвід: знання, які здобуваються в процесі життєдіяльності	
Технічні (технологічні): патенти, винаходи, наука, алгоритми, процедури, технології, креслення тощо	Мораль: система переконань і моральних цінностей, що базуються на вірі в бога, фактори природи, атеїзмі, прийнятих правилах поведінки, суспільних відносинах, думках і поведінці оточення (родичів, друзів, колег і т. д.) тощо		
		Езотеричні: духовні знання про невідоме	

Маркетинг знань автором визначається як вид маркетингу й, одночасно, концепція ринково-орієнтованої діяльності, що стосується орієнтування системи продукування знань на найбільш перспективні їхні види, комерціалізації знань або іншого їхнього використання [43]. Аналіз природи знань і їхні значення в соціально-економічному розви-

тку показує, що ролі маркетингу знань на макрорівні й рівні окремої організації є різними [111].

На макрорівні (рівні держави) роль маркетингу знань полягає у визначенні (прогнозуванні) перспективних напрямків появи нових і розвитку існуючих знань, що враховується при обґрунтуванні вибору найбільш ефективних, з огляду на наявний потенціал і зовнішні умови, з урахуванням перспектив їхнього розвитку, стратегій інноваційного розвитку держави і її регіонів. Зокрема, для України – це стратегії інноваційного випередження [28]. Крім того, він відіграє важливу роль при формуванні орієнтованої на знання інноваційної культури [95], яка забезпечує сприйняття людьми й організаціями інновацій, визначає їхню готовність і можливість створювати, підтримувати й використовувати інновації, що базуються на інтелекті й знаннях.

На рівні окремого підприємства або установи роль маркетингу полягає в орієнтації системи продукування знань на ті їхні види, які з великою ймовірністю знайдуть попит на ринку, у формуванні й стимулюванні попиту на конкретні види знань, які втілені в наукові розробки (наукові знання), навички, досвід, компетенції, уміння й т. п. (професійні знання), технічну документацію, зокрема, конструкторську й/або технологічну, алгоритми й т. п. (технічні знання). Тобто, маркетинг знань сприяє продукуванню актуальних знань і їхній комерціалізації.

У табл. 2.4 автором показані: галузі й сфери людської діяльності, у яких доцільне застосування маркетингу знань; типові завдання, які вирішуються за допомогою маркетингу знань у кожній з виділених галузей; різновиди маркетингу (виділені згідно [58]), інструменти й методи яких доцільно використовувати в маркетингу знань, щоб урахувати специфіку конкретної сфери або галузі людської діяльності.

Практика свідчить, що в Україні застосування маркетингу знань фактично обмежене сферою освіти, а також науко- і знаннємісткими галузями діяльності, в інших він майже не застосовується.

Аналіз табл. 2.4 дозволив сформулювати систему основних завдань маркетингу знань:

1. Проведення маркетингових досліджень, цілями яких є: прогнозування напрямків появи нових і розвитку існуючих знань; виявлення потреб у знаннях (пошук галузей застосування знань).

2. Розроблення й реалізація заходів комплексу маркетингу знань: *Product*: орієнтація системи продукування знань на ті їхні види, які користуються, або в перспективі будуть користуватися попитом на ринку (в основному, це стосується прикладних знань); *Price*: формування системи ціноутворення на знання; *Place*: збут (розподіл) знань; *Promotion*: формування й стимулювання попиту на знання, просування знань.

Таблиця 2.4. Систематизація завдань маркетингу знань щодо галузей і сфер людської діяльності

Галузі й сфери діяльності	Типові завдання	Різновиди маркетингу
Освіта	Аналіз потреб у фахівцях певних напрямів і спеціальностей підготовки; прогнозування зміни потреб щодо напрямів, спеціальностей, форми і змісту підготовки фахівців; просування освітніх послуг на ринок; забезпечення комунікації зі споживачами; обґрунтування ринково-орієнтованої цінової політики; посилення ринкових позицій конкретних навчальних закладів, формування їхнього іміджу; аналіз і формування конкурентних переваг для просування вітчизняних ВНЗ на світовий ринок освітніх послуг	Маркетинг освіти, Інституціональний маркетинг, Інтернет-Маркетинг
Наука	Визначення найбільш перспективних напрямків наукових досліджень; аналіз конкурентних позицій на ринку наукових послуг; просування наукових розробок і проєктів на ринок; формування цінової політики на наукові розробки; пошук партнерів для виконання досліджень, налагодження, підтримка й розвиток взаємовигідних відносин з ними (маркетинг партнерських відносин) і т. п.	Маркетинг наукових продуктів, Маркетинг інновацій, Інституціональний маркетинг, Інтернет-маркетинг
Науко- і знаннєорієнтовані галузі діяльності	Стратегічний і оперативний маркетинг знань, завдання яких аналогічні традиційним з урахуванням на специфіки знаннємістких продуктів і технологій	Маркетинг інновацій, Промисловий маркетинг, Маркетинг партнерських відносин, Інтернет-маркетинг
Пропаганда знань, формування інноваційної культури орієнтованої на знання	Поширення серед цільових аудиторій (споживачів знань), а також широких верств населення ідеї, що знання є основою стійкого соціо-еколого-економічного розвитку, забезпечення добробуту кожного окремого індивідуума, родини, колективу, держави в цілому, формування знаннєорієнтованої інноваційної культури	Інституціональний маркетинг, Маркетинг ідей, Маркетинг інновацій, Інтернет-маркетинг
Бенчмаркетинг систем управління знаннями	Визначення кращих на ринку зразків і формування відповідно до цього системи ринково-орієнтованого управління знаннями на рівні організації, населеного пункту, регіону, держави й т. п.	Бенчмаркетинг, Інноваційний маркетинг, Інтернет-Маркетинг

Розглянемо особливості вирішення виділених завдань.

*Прогнозування напрямків появи нових і розвитку існуючих знань* є дуже складним завданням з наявністю елементів неповної визначеності. Щодо фундаментальних наукових знань (у досить віддаленій перспективі) це завдання надзвичайно складно вирішити, оскільки ступінь невизначеності дуже велика.

Однак напрями появи нових і розвитку існуючих прикладних наукових, технічних і професійних знань прогнозувати можна, хоча прогнози

будуть мати імовірнісний характер. Зокрема, автором показано [28], що при прогнозуванні перспективних напрямків науково-технологічного розвитку вітчизняної економіки доцільно використовувати в комплексі: маркетингові прогнози – для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на різних товарних ринках; експертні оцінки стану розвитку науки й техніки – для оцінки можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у нові продукти, технології їх виготовлення й просування на ринку які б відповідали існуючим і перспективним запитам споживачів.

Це дозволить виділити й обґрунтувати перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку України, які враховують її наявні конкурентні переваги й світові тенденції розвитку науки, техніки, технологій та ін.

Аналогічно можна прогнозувати напрями розвитку існуючих і появи нових наукових (прикладних), технічних і професійних знань у конкретних галузях діяльності. Так, розроблені в останнє десятиліття технології об'ємного друку (3D-принтер) уже в найближчій перспективі можуть докорінно змінити багато галузей людської діяльності: будівництво, виробництво деталей машин і встаткування, побутових речей і т. п. Наприклад, існують прикладні розробки по застосуванню 3D-принтерів для «друкування» в автоматичному режимі житлового будинку зі звичайного піску [5]. Уже продаються відносно недорогі (за ціною близько 950 дол. США) 3D-принтери, які можна використовувати в домашніх умовах [18] для «друкування» посуду, дитячих іграшок та ін.

Для виявлення потреб у знаннях, що відносяться до певної галузі, або специфіки діяльності окремих підприємств і установ доцільно застосовувати традиційні методи маркетингових досліджень з поправкою на особливості предмета дослідження. Існування потреб у знаннях у певній предметній галузі можна ідентифікувати на основі аналізу проблем, які ускладнюють або сповільнюють її розвиток. Наприклад, у галузі енергетики існує проблема пошуку нових енергоносіїв, які могли б замінити традиційні: нафта, газ, вугілля та ін., природні запаси яких вичерпуються. Для її вирішення потрібні знання про можливості використання альтернативних видів енергії: сонячної, вітру, припливної енергії води й т. п.

*Орієнтація системи продукування знань на ті їхні види, які користуються або в перспективі будуть користуватися попитом на ринку (в основному, це стосується прикладних знань) є завданням аналогічним завданням традиційної маркетингової товарної політики. Для її рішення може бути застосований традиційний інструментарій маркетингу [34]: стратегічний аналіз ринкових можливостей розвитку – на корпоративному рівні; методи портфельного аналізу – на рівні формування (модифікації) бізнес-портфеля знань (наукових, технічних, про-*

фесійних); сегментування ринку, позиціонування на ринку – на рівні окремого різновиду знань (як інтелектуального продукту).

Для *формування цін на знання* можуть бути застосовані маркетингові стратегії ціноутворення аналогічні тим, що застосовуються для традиційних продуктів як інноваційних, так і тих, які тривалий час присутні на ринку.

Для *збуту* знань застосовують традиційні методи, проте, у багатьох випадках (при продажу освітніх, наукових, медичних та ін. знань або ноу-хау тощо) доцільним є застосування методів прямого збуту в безпосередньому контакті: носій знань – споживач знань. Хоча існують технології, наприклад, дистанційного навчання, які не вимагають такого контакту.

Авторська систематизація методів і засобів *формування і стимулювання попиту та просування знань* на ринку представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Засоби комунікації й просування різних видів документованих знань

Види знань		Кошти комунікації й просування	
		Специфічні	Універсальні
Наукові, у т. ч.:	Фундаментальні	Наукові журнали, монографії, конференції, участь у міжнародних наукових проектах	Реклама, пропаганда, стимулювання збуту, особистий продаж. Інтернет комунікації [21]: E-mail реклама, електронна дошка оголошень (BBS), контекстна (пошукова) реклама, медійна (банерна) реклама, відео (цифрова) реклама, фонові реклама, Rich media, лідогенерація, спонсорство сайтів, таргетинг,
	Прикладні	Наукові журнали, монографії, конференції, участь у міжнародних наукових проектах, біржі (у т. ч. Інтернет-біржі) об'єктів інтелектуальної власності, фонди патентної документації, виставки, інформаційні листи, центри науково-технічної інформації	пошуковий маркетинг (SEM), у т. ч. пошукова оптимізація (SEO), оптимізація сайту під соціальні мережі, соціальний медіа-маркетинг, вірусний інтернет-маркетинг, прямиї інтернет-маркетинг, прямиї
Технічні (технологічні)		Фонди патентної документації, центри науково-технічної інформації, біржі (у т. ч. Інтернет-біржі) об'єктів промислової власності, організації, які займаються трансфертом технологій (наприклад, українська Aventures, американська Philburg Technologies тощо)	електронна енциклопедія й підручник Wikipedia, репозитарії та інші електронні ресурси, відкритого доступу, дистанційні навчальні курси у відкритому доступі, офіційні сайти підприємств і установ (науково-дослідних, освітніх і т. п.)
Професійні		Рейтинги освітніх установ (Шанхайський, QS, Webometrix [1, 72, 108] тощо), участь у міжнародних освітніх програмах (наприклад, Tempus), довідники й сайти освітніх установ, установ професійної підготовки, соціальні мережі, презентації, залучення споживачів до просування, законодавче регламентування рівня кваліфікації або періодичності підвищення кваліфікації, сертифікація фахівців	

Підводячи підсумки, необхідно зробити наступні висновки.

- на основі авторського уточнення категорій «знання» і «маркетинг знань» запропонована узагальнена систематизація знань, що, на відміну від існуючих, відображає взаємозв'язки окремих видів знань; встановлено, що об'єктом маркетингу знань є, в основному, формалізовані явні документовані знання: процедурні – професійні, технічні; не процедурні – наукові;

- окреслено роль і завдання маркетингу знань на сучасному етапі формування інформаційної економіки (економіки знань) як на макро-рівні (рівні держави), так і на рівні окремих організацій;

- визначено галузі й види діяльності, у яких доцільно застосовувати маркетинг знань, а також типові завдання, які вирішують з його допомогою; з огляду на, що маркетинг знань інтегрує в собі кілька видів маркетингу, визначені конкретні види маркетингу, інструменти й методи яких доцільно використовувати в маркетингу знань, щоб урахувати специфіку конкретної сфери, або галузі людської діяльності;

- деталізовано особливості застосування загальних, а також специфічних інструментів і методів для вирішення завдань маркетингу знань (як стратегічних, так і оперативних) з урахуванням специфіки конкретних галузей діяльності;

- виконано авторську систематизацію загальних (традиційних і новітніх), а також специфічних засобів комунікації й просування різних видів документованих знань.

Отримані наукові результати, висновки й рекомендації в сукупності розвивають концептуальні засади маркетингу знань у частині урахування особливостей його застосування щодо різних галузей людської діяльності. Їхнє практичне використання дозволяє:

- обґрунтовано управляти маркетингом знань на стратегічному й оперативному рівнях;

- орієнтувати вітчизняну систему продукування знань на найбільш перспективні їхні види;

- активно просувати вітчизняну освіту, інтелектуальні напрацювання вчених і практиків на вітчизняному й світовому ринках;

- формувати передумови переходу вітчизняної економіки й окремих її елементів (підприємств і установ) на інноваційний науково-технологічний розвиток.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вдосконалення теоретико-методичних підходів до визначення існуючих і перспективних потреб у нових знаннях, пошуку галузей застосування нових знань, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної науки й освіти на світовому ринку знань.



### **2.3. Маркетинг знань як засіб забезпечення економічної безпеки підприємства**

Розвиток НТП супроводжується прискоренням зміни поколінь техніки і технологій, які базуються на використанні нових знань. Уміння швидко генерувати й використовувати нові знання є важливою конкурентною перевагою як окремих організацій, так і національних економік у цілому. Світовий досвід свідчить, що зростає розрив країн з «швидкими» і «повільними» економіками, що вже стає системним, внаслідок: нездатності других оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, програмувати ці зміни; несумісності стандартів якості життя; розходжень у ступені знаньмісткості, інноваційності і інформатизації виробництва й побуту тощо. У цих умовах здатність продукувати і використовувати знання все більшою мірою визначає конкурентоспроможність і економічну безпеку національних економік, підприємств і установ як їхніх елементів, рівень соціально-економічного розвитку держав, добробут і якість життя їхніх народів.

Для економіки України, так само, як і для окремих її підприємств і установ, надзвичайну актуальність здобуває проблема визначення перспективних (з економічних міркувань) напрямків продукування знань, а також пошуку ефективних шляхів їхнього поширення і комерціалізації. Для її вирішення необхідно використовувати маркетинг знань [63].

Таким чином, метою цього дослідження є визначення ролі й завдань маркетингу знань як інструмента забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах становлення інформаційної економіки.

Система економічної безпеки підприємства включає такі складові [44]: фінансова, ринкова, інформаційна, інтерфейсна, кадрова, інтелектуальна, технологічна, правова, екологічна, силова.

У загальному випадку роль маркетингу знань на підприємстві полягає в орієнтації системи продукування знань на ті їхні види, які з великою ймовірністю знайдуть попит на ринку, у формуванні й стимулюванні попиту на конкретні види знань, які втілені в наукові розробки (наукові знання), звички, досвід, компетенції, уміння й т. п. (професійні знання), технічну документацію, зокрема, конструкторську й/або технологічну, алгоритми й т. п. (технічні знання). Тобто маркетинг знань сприяє продукуванню актуальних знань і їхньої комерціалізації [43].

З огляду на викладене варто зробити висновок, що маркетинг знань безпосередньо впливає на стан більшості складових економічної безпеки підприємства. Основні напрямки впливу показані автором у табл. 2.6.

Розглянемо детальніше особливості вирішення позначених у табл. 2.6 завдань маркетингу знань як інструмента забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таблиця 2.6. Завдання маркетингу знань стосовно складових економічної безпеки (ЕБ) підприємства (авторська розробка)

Складова ЕБ	Сутність	Завдання маркетингу знань
Ринкова	Відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім, які генеруються ринком	Прогнозування напрямків появи нових знань і аналіз перспектив їхнього практичного використання. Відстеження й аналіз існуючих інноваційних розробок і прогнозування перспектив їхнього впровадження. Орієнтація системи продукування прикладних знань на ті їхні види, які користуються або в перспективі будуть користуватися попитом на ринку. Оцінка перспектив використання актуальних знань на підприємстві
Інформаційна	Відображає ступінь точності, повноти й суперечливості інформаційного забезпечення управлінських рішень	Визначення кращих на ринку зразків і формування відповідно до цього системи ринково-орієнтованого управління знаннями на підприємстві
Інтерфейсна	Характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами	Формування комплексу маркетингу знань для: зміцнення й просування іміджу підприємства і його продукції, налагодження й підтримки стійкого взаємовигідного співробітництва з суб'єктами ринку на основі знань про їх інтереси
Кадрова	Характеризує кадрову забезпеченість підприємства	Аналіз і прогнозування тенденцій на ринку праці й ринку знань. Моніторинг і актуалізація потреб у кадровому забезпеченні і його знаннях, формування сприятливого для залучення кадрів іміджу підприємства
Інтелектуальна	Характеризує інтелектуальний потенціал працівників підприємства	Моніторинг і актуалізація техніко-технологічного потенціалу підприємства
Технологічна	Характеризує технологічний потенціал і ступінь його захищеності	Моніторинг і актуалізація техніко-технологічного потенціалу підприємства
Екологічна	Відображає ступінь захисту від екодеструктивного впливу техніки й технологій, що використовуються	Аналіз і прогнозування екологічних потреб споживачів, актуалізація існуючого устаткування, технологій і продукції з позицій їх екологічності

Прогнозування напрямів появи нових знань і аналіз перспектив їхнього практичного використання доцільно використовувати за методикою автора [28], яка дозволяє виділити й обґрунтувати перспективні з комерційної точки зору напрями інноваційного розвитку підприємства, які враховують його конкурентні переваги та існуючі тенденції розвитку науки, техніки, технологій в аналізованій галузі або на аналізованих ринках.

Для аналізу існуючих інноваційних розробок і прогнозування перспектив їхнього впровадження варто використовувати традиційні технології маркетингових досліджень вторинних джерел інформації (метод кабінетних досліджень). Наприклад, виробників легкових автомобілів може заці-

кавити інформація з Інтернету, що в США з 2014 р. уведена заборона на випуск легкових автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння, які працюють на нафтопродуктах або газі [104].

Пріоритет надається автомобілям з електричними або гібридними двигунами. Це свідчить, що вже в найближчому майбутньому буде падати попит на автомобілі з двигунами внутрішнього згоряння і товаровиробникам варто аналізувати можливості виробництва електромобілів, або гібридних авто.

Аналогічні підходи можуть використовуватися для орієнтації системи продукування прикладних знань на перспективні види, які користуються або будуть користуватися попитом на ринку. Наприклад, розроблені в останнє десятиліття технології об'ємного друку (3D-принтер [18]) уже в найближчій перспективі можуть докорінно змінити багато галузей людської діяльності. Підприємства будуть розробляти вироби, програми їхнього виготовлення (програми управління 3D-принтером) і просувати їх на ринку. Це дозволить виробництво матеріальних товарів у значній частині передати від виробника до споживача або посередника, які «надрукують» їх на 3D-принтері.

Для оцінки перспектив використання актуальних знань доцільно аналізувати потенціал інноваційного розвитку підприємства і можливість його приведення відповідно до існуючих ринкових можливостей [66]. Цей же підхід можна використовувати для моніторингу й актуалізації техніко-технологічного потенціалу підприємства.

Визначення кращих на ринку зразків і формування відповідно до цього системи ринково-орієнтованого управління знаннями доцільно вести використовуючи інструменти й методи бенчмаркетингу [43] знань.

Підходи до формування комплексу маркетингу знань досить детально освітлені в роботах автора, наприклад [111].

Для аналізу й прогнозування тенденцій на ринку праці й ринку знань, що відносяться до певної галузі або відображають специфіку діяльності окремих підприємств і установ доцільно застосовувати традиційні методи маркетингових досліджень з внесенням коректив щодо специфіки предмета дослідження. Існування потреб у знаннях у певній предметній галузі можна ідентифікувати на основі аналізу проблем, які ускладнюють або сповільнюють її розвиток. Наприклад, економічна криза в поєднанні з розвитком інтернет-технологій актуалізували перенесення багатьох видів бізнесу в Інтернет: Інтернет-магазини, віртуальні підприємства тощо, що вимагає залучення фахівців, що володіють комплексом знань і умінь в галузі Інтернет-маркетингу, web-програмування тощо.

Для формування сприятливого для залучення кадрів іміджу підприємства доцільно приділяти увагу його основним складовим: внутріш-

ній імідж (персоналу, керівника); зовнішній імідж (бізнес-імідж, соціальний імідж, візуальний імідж, імідж товару, імідж споживачів). Для цього можуть бути використані, як традиційні інструменти й методи (іміджева реклама, PR, корпоративна культура, прямий маркетинг, бізнес-культура), так і інструменти та методи Інтернет-маркетингу, а також web-технології [33, 36].

Слід зазначити, що імідж підприємства в цілому істотно впливає на рівень його економічної безпеки, тому його формуванню, зміцненню й підтримці варто приділяти особливу увагу [32].

Аналіз і прогнозування екологічних потреб споживачів, актуалізацію існуючого обладнання, технологій і продукції з позицій їх екологічності варто вести використовуючи відомий методичний апарат [30, 75].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок щодо багатоаспектності ролі маркетингу знань у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Вона полягає в актуалізації системи продукування й використання знань, як складової інтелектуального капіталу підприємства (він, у свою чергу, є складовою потенціалу інноваційного розвитку підприємства) відповідно до змін стану зовнішнього середовища, що підвищує адаптаційні можливості підприємства, дозволяє прогнозувати й програмувати можливі зміни, забезпечувати умови випереджального інноваційного розвитку. Структура інтелектуального капіталу підприємства показана в табл. 1.4 (розділ 1.3).

Виділимо елементи його складових, які співвідносяться зі знаннями. Людський капітал: знання, ноу-хау. Організаційний капітал: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, промислові зразки, програмне забезпечення.

Схема взаємозв'язків інтелектуального капіталу (його знаннємістких елементів, які виділені вище) зі складовими потенціалу інноваційного розвитку підприємства [100] (РП, ІП, ВЗП, відповідно: ринковим потенціалом, інтелектуальним потенціалом, виробничо-збутовим потенціалом) показана на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Взаємозв'язки інтелектуального капіталу підприємства з його потенціалом інноваційного розвитку (авторська розробка)

Товщина стрілок на рис. 2.3 відповідає кількості знаннємістких елементів інтелектуального капіталу, які входять до відповідних складових потенціалу інноваційного розвитку підприємства.

Підводячи підсумки, можна зробити наступні висновки.

- встановлено, що маркетинг знань безпосередньо впливає на стан більшості складових економічної безпеки підприємства, виділені ці складові;

- визначено й систематизовані основні завдання маркетингу знань стосовно виділених складових економічної безпеки підприємства;

- запропоновано методичні інструменти (як авторські, так і загальновідомі) для ефективного вирішення кожного з виділених завдань маркетингу знань;

- окреслено роль маркетингу знань у забезпеченні економічної безпеки підприємства;

- визначено взаємозв'язки (через елементи знань, актуалізація яких відбувається за допомогою маркетингу знань) інтелектуального капіталу і потенціалу інноваційного розвитку підприємства.

Отримані результати розвивають теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах становлення економіки знань (інформаційної економіки).

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку методичного інструментарію для оцінки ступеня впливу заходів маркетингу знань на складові елементи системи економічної безпеки підприємства.

## Література до частини I

1. Австралійський вимір українських вишів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [gazeta.zn.ua/EDUCATION/avstraliyskiy\\_vimir\\_ukrayinskih\\_vishiv2.html](http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/avstraliyskiy_vimir_ukrayinskih_vishiv2.html).
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Пер. с англ., под ред. Л. Н. Ковачин Питер, 2001. – 288 с.
3. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / В.О. Василенко, В.Г. Шматко: за ред. В.О. Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
4. Васильєва Т.А. Проблеми формування і розвитку інфраструктури ринку інновацій в Україні / Т.А. Васильєва // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – С. 72-89.
5. Ваш дом, в будущем, может быть напечатан на 3D принтере. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [mirnt.ru/gear\\_electronic/3d-print-building](http://mirnt.ru/gear_electronic/3d-print-building).
6. Вовк Я.Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 343-352.
7. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова: сокращенный перевод со словацкого В.С. Рапорт. – М. : Экономика, 1989. – 145 с.
8. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Управління знаннями в стратегічному процесі підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : [econotica.org.ua/2009/upravlinnya-znannyaми1](http://econotica.org.ua/2009/upravlinnya-znannyaми1).
9. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
10. Геец В.М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний / Социально-экономические проблемы информационного общества / Под ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – С. 16-33.
11. Гилбрет Д. Экономические теории и цели общества / Под ред. акад. Н.Н. Иноземцева. – М. : Прогресс, 1979. – 406 с.
12. Голдобин Н.Д. Маркетинг знаний и инновационный педагогический процесс / Н.Д. Голдобин // Ярославский педагогический вестник. – 2009. – № 4. – С. 130-134.
13. Гольберт В.В. Структурная модель инновационного процесса [Електронний ресурс] – Режим доступу: [gier.ru/upload/iblock/4d2/4d2ea97375daebeef6b82b353a8e8b42.pdf](http://gier.ru/upload/iblock/4d2/4d2ea97375daebeef6b82b353a8e8b42.pdf).
14. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: уч. пособ. /

- Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 1998. – 132 с.
15. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Гольдштейн Г. Я. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 256 с.
16. Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения / Е.В. Джамай, М.А. Бендиков / Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С. 3-24.
17. Джанетто К. Управление знаниями: Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уилер / Пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М.: Добрая книга, 2005. – 192 с.
18. Домашний 3D принтер. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [homecnc.ru/index.php/raznoe/14-3d-print](http://homecnc.ru/index.php/raznoe/14-3d-print).
19. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАТР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
20. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 р. Остання редакція від 23.06.2010. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.
21. Знание // Википедия — свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Знание>.
22. Иванюк И.А. «Воспроизводство интеллектуального капитала в современных маркетинг-системах». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [publish.cis2000.ru](http://publish.cis2000.ru).
23. Ілляшенко Н.С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу / Н.С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т.2. – С. 42-47.
24. Ілляшенко С.М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 229-241.
25. Ілляшенко С.М. Знання як ключовий чинник формування пост-індустріальної моделі розвитку суспільства / С.М. Ілляшенко, С.В. Рот-Серов // Основні принципи, напрями та завдання економічного розвитку країн: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 6-7 березня 2015 р.). – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2015. – С. 29-31.
26. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
27. Ілляшенко С. М. Інформаційний потенціал як запорука розвитку підприємства / С. М. Ілляшенко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка і управління у промисловості»,

присвяченої 75-річчю факультету економіки і менеджменту Національної металургійної академії України. Дніпропетровськ. 28-29 жовтня 2010 року. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2010. – С. 24.

28. Ілляшенко С.М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С.М. Ілляшенко // Вісник національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2010. № 668. – С. 68-74.

29. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересацько: за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2009. – 328 с.

30. Ілляшенко С.М. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій: монографія / С. М. Ілляшенко; Сумський державний університет. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – 184 с.

31. Ілляшенко С.М. Роль і завдання маркетингу інновацій на етапах інноваційного і життєвого циклу товару // Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля / Ред. кол. Т.С. Максимова (гол. ред.). – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 15. – С. 156-167.

32. Ілляшенко С.М. Роль іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства / С.М. Ілляшенко, Колодка А.В. // Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід: колективна монографія / за науковою редакцією д.е.н., професора Хлобистова Є.В. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – С. 436-445.

33. Ілляшенко С.М. Сайт організації як інструмент формування її іміджу / С. М. Ілляшенко // Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 414-428.

34. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю на підприємстві на засадах маркетингу інновацій / С.М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – С. 111-119.

35. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства // Економіка України, 2008. – № 11. – С.16-26.

36. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. Т. 2. – С. 64-74.

37. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади оцінки ринкової адекватності ідей і задумів товарних інновацій / С.М. Ілляшенко, О.Ф. Балацький, О.О. Міцура // Механізм регулювання економіки, 2009. - № 3. У. 2 т. Т.2. – С. 17-26.



38. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

39. Ілляшенко С.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: Монографія / С.М. Ілляшенко, О.М. Олефіренко: за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 272 с.

40. Ілляшенко С.М. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств для забезпечення їх сталого розвитку / С.Н. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях : монографія / [Андрєєва Н. М., Баранік В. О., Балашов Є.В. та ін.]; За науковою редакцією д.е.н., проф. Хлобистова Є. В. / РВПС України, ІПРЕД НАН України, СумДУ, ЛНТУ, НДІ СРП. – Сімферополь: ПП "Підприємство Фенікс", 2010. – С. 192-211.

41. Ілляшенко С. Н. Маркетинг знань и его роль в обеспечении экономической безопасности предприятия / С.Н. Ілляшенко // Економічна безпека держави: стратегія, енергетика, інформаційні технології : монографія / [Мунтіян В.І., Прокопенко О.В., Петрушенко М.М. та ін.]; за наук. ред. д.т.н., проф. Лук'яненко С.О., к.е.н., доц. Караєвої Н.В. – К. : Видавництво ООО «Юрка Любченка», 2014. – С. 109-116.

42. Ілляшенко С.Н. Подходы к оценке достаточности потенциала рынка для восприятия экологических инноваций / С.Н. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Институциональные основы инновационных процессов: Материалы Четвертых Друкеровских чтений / Под ред. Р.М. Нижегородцева. – М.: Доброе слово, 2008. – С. 207-217.

43. Ілляшенко С.Н. Применение методов и инструментов маркетинга в управлении знаниями / С.Н. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 2. – С. 13-23.

44. Ілляшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке // Актуальні проблеми економіки, 2003. – № 3 (21). – С. 12-19.

45. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: Монографія / Денисенко М.П., Михайлова Л.І., Грищенко І.М., Гречан А.П. та ін.; За ред. д.е.н., проф., акад. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 1050 с.

46. Инновационный менеджмент: справ. пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЦИСН, 1998. – 568с.

47. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудкин и др. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327.

48. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 238с.
49. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. – М.: Academia. – Наука, 1988. – 640 с.
50. Карпіщенко О.О. Розроблення методичного підходу до раціональної організації інноваційного процесу на підприємстві / О.О. Карпіщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 156-153.
51. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
52. Козырев А.Н. Интеллектуальный капитал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: revolution.allbest.ru.
53. Коробейников О.П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом, № 4, 2001. – С.25-36.
54. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями / Т.М. Коулопоулос, К. Фраппаоло / Пер. с англ. Ю.В. Трибушиной. – М.: Эксмо, 2008. – 224 с.
55. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
56. Курс MBA по стратегическому менеджменту / [Лайм Фаэя, Роберт Рэнделла и др.] ; под редакцией Лайма Фаэя, Роберта Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
57. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Издательский центр «Акционер», 2002. – 200 с.
58. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской Академии Наук. – Т. 73. – 2003. – № 5. – С. 450-462.
59. Маркетинг: бакалаврський курс: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2009. – 1134 с.
60. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. – 728 с.
61. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 448 с.
62. Мельник Л.Г. Предпосылки формирования информационного общества / Социально-экономические проблемы информационного общества / Под ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – С. 60-87.
63. Мельник Л.Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: Энциклопедический словарь. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.

64. Мельник Л.Г. Экономика информации и информационные системы предприятия: учебн. пособ. / Л.Г. Мельник, С.Н. Ильяшенко, В.А. Касьяненко – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 400 с.
65. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. – Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – 458 с.
66. Мильнер Б.З. Концепции управления знаниями в современных организациях / Б.З. Мильнер // Российский журнал менеджмента, 2003. – № 1. – С. 57-76.
67. Мойсеенко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу : ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ ntb/9010/1/28.pdf.
68. Мясоедова Т.Г. Управление знаниями как функция деятельности организации / Т.Г. Мясоедова, Р.О. Шевченко // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу : mevriz.ru/articles/2007/5/ 4595.html.
69. Науково-технічний потенціал України: структура, динаміка, ефективність (1991-1998). К.: Центр досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України, 1998. 46 с.
70. Організація та управління інноваційною діяльністю: Підручник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Меховича С.М., проф. Погорелова М.І. – Харків: НТУ "ХП", 2008. – 1025 с.
71. Пестрецова О. Финансовая ответственность внутри предприятия как метод мотивации персонала / О. Пестрецова // Бизнес. – 2004. – № 6. – С.56–57.
72. Полозов А.А. Инновационное совершенствование подсчета рейтинга в образовании: от университета до студента // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 236-246.
73. Потенциал инновационного развития предприятия: Монография / Под. ред. д.э.н., проф. С.Н. Козьменко – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 256 с.
74. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. – 582 с.
75. Прокопенко О.В. Екологічний маркетинг: Навч. посіб. / О.В. Прокопенко. – К. : «Знання», 2012. – 319 с.
76. Рассихина В.Є. Маркетингова інтеграція інноваційного процесу на основі концепції життєвого циклу товару / В.Є. Рассихина, О.В. Мартинова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 46-51.
77. Рюли Э. Исследование стратегических процессов в организации / Эдвин Рюли, Саша Л. Шмидт // Проблемы теории и практики страте-

гического управления. № 6. – 2000. – С. 99-104.

78. Сербиновский Б.Ю. Маркетинг экономики знаний и маркетинг знаний. Часть 1. / Б.Ю. Сербиновский // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – №74 (10). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf](http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/36.pdf).

79. Статистичний щорічник України за 2013 рік / Держкомстат України – К., 2014.

80. Стріха М. Ця влада потребує людей, які її обслуговують, а не вчених [Електронний ресурс] / М. Стріха // Українська правда. – Режим доступу: [life.pravda.com.ua/person/2012/07/25/107633](http://life.pravda.com.ua/person/2012/07/25/107633).

81. Суслов Д.С. Управление знаниями в организации: основные модели / Д.С. Суслов // Креативная экономика, 2012 – № 10. – С. 89-97.

82. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств в промисловості / В.В. Томах // Економіка та управління національним господарством, 2014. – № 2. – С. 161-166.

83. Тофлер Э. Метаморфозы власти: Пер. с англ. / Э. Тофлер. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 669 с.

84. Тофлер Э. Третья волна / Э. Тофлер. – М.: Издательство АСТ, 1999. – 784 с.

85. Тофлер Э. Шок будущего = Future Shock, 1970 / Э. Тофлер. – М.: АСТ, 2008. – 560 с.

86. Українська система вищої освіти отримала 25-ту позицію у світовому рейтингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [osvita.ua/vnz/news/29487](http://osvita.ua/vnz/news/29487).

87. Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : монография : [в 4 т.] / под. общ. ред. В.И. Дубницкого и И.П. Булеева ; НАН Украины. Ин-т экономики промышленности ; Донецкий экономико-гуманитарный институт ; Академия экономических наук Украины. – Донецк : Юго-Восток, 2011.

88. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхудинов. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.

89. Фортунатов В.В. История мировых цивилизаций / В.В. Фортунатов. – СПб.: Питер, 2011. – 528 с.

90. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : [library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_5/statti/Cherkasova.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Cherkasova.pdf).

91. Что такое знания? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ei5.ru/?p=1128](http://ei5.ru/?p=1128).

92. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.

93. Шерстобитова Т.И. К вопросу концептуальных основ инновационного маркетинга / Т.И. Шерстобитова // Известия высших учеб-

ных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. № 4 (16). – С. 137-146.

94. Шипуліна Ю.С. Вплив інноваційної культури на організацію і результативність діяльності підприємства-інноватора / Ю.С. Шипуліна // Прометей, 2013. – № 3. – С. 77-83.

95. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010. - № 2. – С. 132-138.

96. Шипуліна Ю.С. Інноваційний потенціал як основа стійкого економічного розвитку господарських систем, його сутність і структура / Ю.С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва, 2004. – № 2. – С. 71 – 81.

97. Шипуліна Ю.С. Инновационный потенциал предприятия / Потенциал инновационного развития предприятия. Монография / Под ред. д.э.н., проф. Козьменко С.Н. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 256 с.

98. Шипуліна Ю.С. Моделювання механізму оцінки інноваційного потенціалу підприємства / Ю.С. Шипуліна // Сб. научных статей по материалам 10-й международной научно-методической конференции в г. Алушта "Технологии XXI века". В 3-х т. Т.1. / Под ред. д.т.н., проф. Захарова Н.В. – Сумы: СНАУ, 2003. – С. 149-155.

99. Шипуліна Ю.С. Оцінка достатності виробничо-збутового потенціалу суб'єктів господарювання для інноваційного розвитку / Ю.С. Шипуліна // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка, 2004. - № 9 (68). – С. 157-165.

100. Шипуліна Ю.С. Потенціал інноваційного розвитку підприємства / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – С. 304-453.

101. Шипуліна Ю.С. Управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на основі його діагностики / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – С. 304-383.

102. Школа В.Ю. Економічні основи прогнозування життєвого циклу екологічних інновацій: дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / В.Ю. Школа. – Суми : Сумський державний університет, 2008. – 220 с.

103. Штраейг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента / Георг Штраейг // Проблемы теории и практики стратегического управления. № 5. – 2000. – С. 93-98.

104. Епоха нафти закончилась! Америка переходит на электромо-

били. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [blog.i.ua/user/2473538/1273212](http://blog.i.ua/user/2473538/1273212).

105. Юдина Е.В. Современные формы организации инновационного процесса / Е.В. Юдина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2008. – №11 (49). – С. 141-147.

106. Якшин А.С. Стратегия и тактика маркетинга знаний на рынке образовательных услуг / А.С. Якшин // Экономическая наука и образование. Экономические науки. – 2010. – № 5 (66). – С. 297-301.

107. Bishop B.. Strategic Marketing for the Digital Age / Bill Bishop. – Harper Business, 1996. – 250 p.

108. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know / Thomas Davenport, Lawrence Prusak. – Harvard Business School Press, 1998. – 199 p.

109. Freeman C. The economics of industrial innovation / Christopher Freeman. – London: Campus Verlag, 1982. – 448 p.

110. Iliashenko N.S. The comparative analysis outstripping and alternative types of development / N.S. Iliashenko / Marketing and management of innovations, 2014. – № 2. – P.21-28.

111. Ilyashenko S.M. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development / S.M. Ilyashenko, Y.S. Shypulina // Informacje i marketing w działalności organizacji : monografia / redakcja naukowa: Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. – Bielsku-Białej: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanidtycznej, 2013. – S. 205-215.

112. Iliashenko S.M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company / S.M. Iliashenko, Y.S. Shypulina, N.S. Iliashenko // Actual Problems of Economics. – 2015. – № 6 (168). – P. 173-181.

113. Knowledge market. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_market](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_market).

114. Simard A. Knowledge markets: More than Providers and Users / A. Simard. – IPSI BgD Internet Research Society Transactions, 2006.

115. Stewart T.A. Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations / Thomas A. Stewart, McGraw-Hill, 1996. – 342 p.

116. Tapscott D. Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything / Don Tapscott, Anthony D. Williams. – Penguin Group, 2006. – 324 p.

117. Webometrics-2013: українські університети продовжують зростання. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://osvita.ua/vnz/rating/34219/>.

## **Частина II**

### **Управління споживчим капіталом підприємства**

## Розділ 3

### ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Споживчий капітал в системі інтелектуального капіталу підприємства

У наш час інформація та знання, що є основою інтелектуального капіталу, все більшою мірою визначають темпи розвитку й економічну міць як окремих підприємств та установ, так і національних економік. Саме цим і зумовлений інтерес науковців та практиків до проблематики пошуку ефективних механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємства та його окремими підсистемами й елементами.

Сьогодні у працях вітчизняних та зарубіжних економістів досліджено переважно макроекономічні аспекти інтелектуального капіталу. Питання, пов'язані з окремими підприємствами, прикладні аспекти використання інтелектуального капіталу та його складових досліджені лише побічно і потребують більш детального та системного вивчення. Управління кожною складовою інтелектуального капіталу та їхньою сукупністю є важливими чинниками забезпечення економічного зростання в інформаційній економіці. Як свідчать результати аналізу практики господарювання однією з найважливіших складових інтелектуального капіталу є споживчий капітал, який більшістю науковців і практиків розглядається як налагоджена система взаємовигідних відносин зі споживачами та іншими суб'єктами ринку.

Розвиток і поглиблення теоретичних та методичних основ управління споживчим капіталом, передбачає всебічний аналіз його місця в загальній системі управління підприємством та в структурі інтелектуального капіталу.

Визначенню поняття «інтелектуальний капітал», його структури та виділенню його місця в системі нематеріальних активів підприємства висвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Брукінг Е. [7, 97], Стюарт Т. [76, 109, 110], Ферсон Ф.М. і Пайк С. [105], Бутнік-Сіверський О.Б. [8], Гапоненко О.Л. [13], Цибульов П.М. [87, 89], Чухно А.А. [93]. Крім вказаних питань, науковці, зокрема, Едвінсон Л. [100, 101], Каплан Р.С. та Нортон Д.П. [34], Свейбі К.-Е. [108], Бауліна Т.В. [3], Журавльова І.В. [26], Ілляшенко С.М. [28, 29], Кенддохов О.В. [36-38], Козирев А.Н. [39-41], Леонтьев Б.Б. [48, 49], Проніна І.І. [60], Селєзньов Є.Н. [64-66] у своїх працях висвітлювали питання формування системи оцінки та управління інтелектуальним капіталом та його складових.



Проте до сьогодні, не існує як єдиного загально визнаного визначення терміну «інтелектуального капіталу», так і єдиного підходу до формування його структури.

Так, найбільш поширеним підходом є поділ інтелектуального капіталу на три складові: людський капітал; структурний або організаційний капітал; клієнтський або споживчий капітал ([13, 32, 33, 38, 47, 50, 53, 73, 94, 96]). Зокрема, на рис. 3.1 наведена структура інтелектуального капіталу за Гапоненко О.Л. [13]. Він виділяє у споживчому капіталі зв'язки з клієнтами, інформацію про них та історію взаємодії, торговельну марку або бренд.



Рис. 3.1. Структура інтелектуального капіталу за Гапоненко О.Л. [13]

Леонтьев Б.Б. розуміє під інтелектуальним капіталом вартість сукупності інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні та набуті інтелектуальні здібності та навички, накопичені бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами [48, 49]. Він також виділяє традиційні елементи інтелектуального капіталу:

- людський капітал (знання, досвід, здатності фізичних осіб);
- структурний чи організаційний капітал (інтелектуальна власність, інформаційні системи, система фінансових взаємовідносин, інструкції, положення, стандарти, нагороди, що отримала компанія);
- споживчий капітал (бренди, клієнтура, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші угоди).

На відміну від Гапоненко О.Л., Леонтьев Б.Б. включає до споживчого капіталу загальне поняття «клієнтура», а також канали збуту та угоди.

Стюарт Т., що також є прихильником традиційної концепції, вважає інтелектуальний капітал ключовим ресурсом інноваційного підп-

приємства, який визначає його справжню цінність. Він відводить споживчому капіталу роль зв'язків зі споживачами, проте підкреслює важкість управління цим елементом інтелектуального капіталу. Оскільки споживчий капітал не належить лише підприємству [76, 100, 101].

Велика група вчених надає складовим інтелектуального капіталу свої назви, які можуть відрізнятися від традиційних поглядів.

Так, Бобкова Є.В. та Макаров П.Ю. [5], узагальнюючи існуючі погляди, пропонують включати до складу інтелектуального капіталу продуктивні (людські та структурні) і ринкові активи, а також інтелектуальну власність. До ринкових активів вони відносять репутацію підприємства, партнерські та клієнтські активи. Автори підкреслюють важливість цієї складової, оскільки її елементи не можна придбати просто так, їх можна тільки накопичити в результаті взаємодії продуктивних активів та інтелектуальної власності (зокрема, соціальні зв'язки та маркетингові розробки).

Брукінг Е. визначає інтелектуальний капітал як нематеріальні активи, без яких підприємство не може існувати, посилюючи свої конкурентні переваги. Брукінг Е. поділяє інтелектуальний капітал на чотири складові: ринкові активи, людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні активи (рис. 3.2) [7, 97].



Рис. 3.2. Структура інтелектуального капіталу за Брукінг Е. [5,7]

Як видно з рис. 3.2, складові споживчого капіталу у цій моделі відносяться до ринкових активів, а відносини з фінансовими колами (інвесторами) – до інфраструктурних активів.

Ширший погляд на споживчий капітал пропонує Ілляшенко С.М. (табл. 1.4, п. 1.3). Замість «споживчого капіталу» він пропонує запровадити поняття «інтерфейсного капіталу», що включає зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади тощо), інформацію про економічних контрагентів, історію відносин з ними, торговельну марку (бренд).

Таким чином автор підкреслює, що для підприємства важливі відносини не тільки зі споживачами, але й з іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Також необхідно відзначити поділ автором складових інтелектуального капіталу на дві частини – ресурси та потенціал.

Р.С. Каплан та Д.П. Нортон, які запропонували систему показників для оцінювання інтелектуального капіталу, пропонують виділяти в інтелектуальному капіталі людський, структурний та інформаційний [34].

Свейбі К.-Е. розділяє інвестиції в матеріальні та нематеріальні активи. Інтелектуальний капітал він у своїй моделі називає терміном «нематеріальні активи», запозиченим з бухгалтерського обліку. Нематеріальні активи поділяються на компетенцію співробітників, внутрішню та зовнішню структуру. Кожна зі складових оцінюється показниками за такими групами: зростання та інновації, ефективність, стабільність. До зовнішньої структури він відносить показники, пов'язані із клієнтами (прибуток на одного клієнта, індекс задоволеності, довготривалість зв'язків тощо) [61].

Наступна група вчених виділяє споживчий капітал тільки як елемент іншої складової частини інтелектуального капіталу або не виділяє його взагалі. Таким чином, споживчому капіталу відводять ще меншу роль та ускладнюють управління ним як окремою складовою системи діяльності підприємства.

Бауліна Т.В. у праці [3] розробила й обґрунтувала теоретико-методологічні засади, методичні основи і практичні рекомендації щодо розроблення державної економічної політики у сфері формування та становлення інтелектуального капіталу для активізації процесів модернізації національного господарства. Вона поділяє інтелектуальний капітал на людський та структурний (організаційно-управлінський та інформаційний), структура якого наведена на рис. 3.3.

У моделі «Scandia», яка розроблена Едвінсоном Л. для датської компанії, інтелектуальний капітал поділяється на людський та структурний; структурний, у свою чергу, – на клієнтський та організаційний; організаційний – на інноваційний та процесний (рис. 3.4).

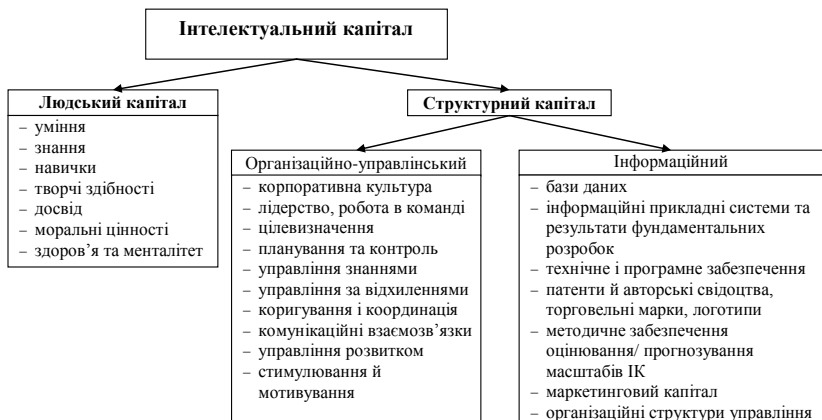


Рис. 3.3. Структура інтелектуального капіталу національного господарства за Т.В. Бауліною (побудовано за [3])

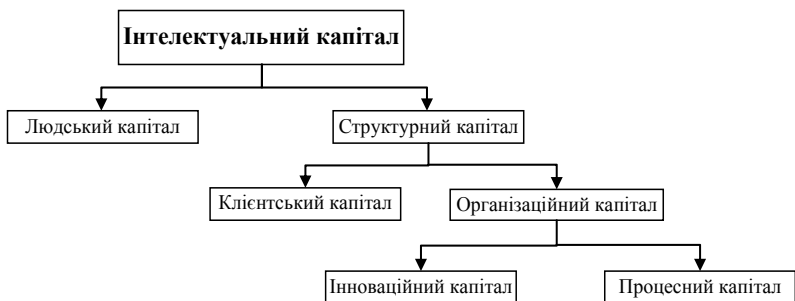


Рис. 3.4. Структура інтелектуального капіталу за Л. Едвінсоном [64, 100]

У праці Селєзньова Є.Н. [64] інтелектуальний капітал – це інтелектуальне багатство організації, яке зумовлює її творчі можливості створення й реалізації інтелектуальної та інноваційної продукції. При цьому він поділяється на кадровий потенціал та інтелектуальну власність. До останньої під назвою «маркетингові інтелектуальні активи» належить споживчий капітал (постійні клієнти, торговельна марка, репутація) (рис. 3.5).

Ферсон Ф.М. та Пайк С. поділяють інтелектуальний капітал на людський та структурний, а структурний, у свою чергу, – на організаційний, інноваційний та капітал відносин [105]. Термін «капітал відносин» підкреслює роль не тільки стосунків зі споживачами, а й управління відносинами підприємства взагалі.

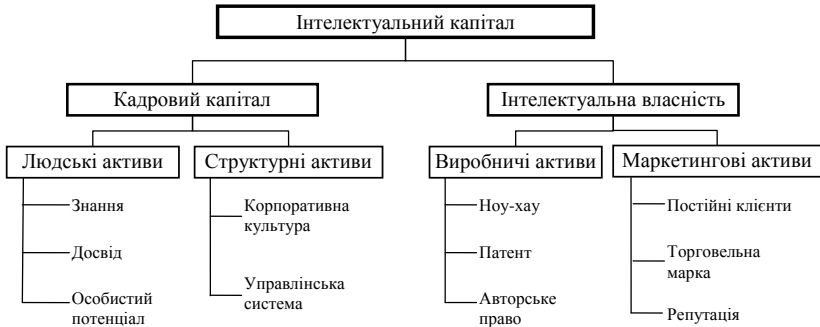


Рис. 3.5. Структура інтелектуального капіталу Є. Селєзньова [5, 64, 65]

Інтелектуальний капітал за Бутнік-Сіверським О.Б. – це один з різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу і відтворює, одночасно, властиву лише йому специфіку і особливості. Як економічна категорія інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної вартості, що під час свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості [8]. Інтелектуальний капітал формується за рахунок людського капіталу та інтелектуальних (немає матеріальних) активів.

Цибульов П.М., який визначає інтелектуальний капітал як знання, що можуть бути перетворені на прибуток та оцінені, розрізняє такі три його складові [87]:

- людський капітал (сукупність знань, умінь, творчих здібностей працівників, зайнятих розробленням інтелектуального продукту);
- права на об’єкти інтелектуальної власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки, літературні твори і твори мистецтва, комп’ютерні програми, бази даних, фонограми тощо);
- структурний капітал (нерозривно пов’язані з підприємством результати інтелектуальної праці: технологічні й організаційні схеми, комп’ютерні мережі тощо).

Чухно А.А. у складі інтелектуального капіталу виділяє: людський капітал, до якого відносить досвід, знання, навички, здібності до нововведень, загальну культуру, філософію підприємства, її внутрішні цінності, моральні цінності компанії, культуру праці та культуру управління тощо; структурний капітал – технічне програмне забезпечення, організаційна структура, патенти, торговельні марки і відносини з клієнтами [93].

Чухно А.А. також підкреслює, що на відміну від людського структурний капітал може бути власністю підприємства та об’єктом купівлі-

продажу. Але не можна продати чи купити взаємовідносини з клієнтами. Це ще раз підкреслює необхідність виділення споживчого капіталу в окремих об'єкт управління на підприємстві.

Деякі вчені намагаються розширити структуру інтелектуального капіталу та полегшити управління його елементами, тому вносять свої пропозиції до того, які складові необхідно виділяти в інтелектуальному капіталі.

Автори роботи [103] доповнюють класичну структуру інтелектуального капіталу (людський, структурний, споживчий) ще одним елементом – партнерським капіталом, який включає відносини між акціонерами. Вони також підкреслюють, що повністю компанії належить структурний капітал, а споживчий капітал майже їй не належить.

Бояринова К.О. і Бацалай Т.М. поділяють інтелектуальний капітал на людський (освіта; знання; навички; досвід та уміння; здоров'я; творчі здібності; компетентність та професіоналізм; моральні цінності; культура праці), клієнтський (зв'язки з клієнтами; інформація про клієнтів; якість мереж розподілу; рівень виконання контрактних зобов'язань) та організаційний, які складається зі структурного капіталу (технічне, програмне та інформаційне забезпечення; бази даних; комунікаційні системи; організаційна структура; етика бізнесу; культура організації; філософія управління; електронні мережі; організаційна структура та система управління бізнесом) та об'єктів інтелектуальної власності (патенти на винахідництво; промислові зразки; товарні знаки; корисні моделі; наукові та літературні твори; комп'ютерні програми та бази даних; ноу-хау) [6].

Кендюхов О.В. спираючись на функціональний підхід визначає інтелектуальний капітал як здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, які створені самостійно або залучені зі сторони як засоби формування нової вартості [37]. Він виділяє в структурі інтелектуального капіталу персоніфікований (людський), техніко-технологічний, інфраструктурний (структурний), клієнтський (споживчий) та марочний капітал (рис. 3.6). До останнього він відносить частину споживчого капіталу (торговельні марки, торгові знаки, корпоративну марку, імідж або репутацію, марки обслуговування).

Чекан І.А. [90] розуміє під інтелектуальним капіталом економічні відносини з приводу відтворення і відчуження результатів інтелектуальної діяльності між носіями інтелектуальних здібностей, що набувають форми інтелектуальної власності, і її потенційними споживачами.

Він пропонує поділяти його на інтелектуальний потенціал, інтелектуальну власність, інтелектуальну активність, інформацію, інфраструктурні та ринкові активи.



Рис. 3.6. Структура інтелектуального капіталу за О.В. Кендюховим (побудовано за [37])

На основі проведеного аналізу автором узагальнено існуючі погляди на структуру інтелектуального капіталу. У таблиці А1 (Додаток А) наведені підходи відомих вчених з урахуванням структурних рівнів (якщо елемент виділяється як самостійна складова, то він позначається «1»; якщо елемент входить до складу іншого самостійного, то він позначається як «2»; якщо ж елемент входить до складу другого, а той входить до складу третього, то ставиться позначка «3»).

Відповідно до табл. А1 майже 90% проаналізованих вчених виокремлюють у складі інтелектуального капіталу споживчий капітал як його підсистему (під цією чи іншою назвою із збереженням функцій та основних складових). Приблизно 70% вчених виділяють споживчий капітал (зовнішня структура, ринкові активи, інтерфейсний капітал, інформаційний капітал, клієнтський капітал) як самостійну складову інтелектуального капіталу, і 20% як складову другого порядку. Це доводить, що споживчий капітал відіграє значну роль в інтелектуальному капіталі.

На основі проведеного аналізу існуючих підходів до структури ін-

телектуального капіталу пропонуємо авторський погляд на ієрархічну модель інтелектуального капіталу підприємства (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Авторська ієрархічна структурна модель інтелектуального капіталу

За цією моделлю в основі інтелектуального капіталу лежить людський капітал, на його базі формується структурний капітал. Структура підприємства та його персонал є базою формування споживчого капіталу, який безпосередньо пов'язаний із зовнішнім середовищем та зорієнтований на забезпечення взаємодії елементів внутрішнього середовища із зовнішнім.

Налагоджені зв'язки із зовнішнім середовищем стають значною конкурентною перевагою у сучасних умовах. Саме тому, на думку автора, споживчий капітал є основною складовою інтелектуального капіталу, з метою розвитку якого мають працювати людський та структурний капітал.

Таким чином, були проаналізовані підходи до структури інтелектуального капіталу, визначені його основні структурні елементи, які



виділяють науковці та місце кожного з цих елементів у структурі інтелектуального капіталу.

Проведений аналіз дозволив розробити авторську структуру інтелектуального капіталу, яка відрізняється від існуючих уточненням ролі і місця споживчого капіталу в його структурі і є ієрархічною, де верхній рівень ієрархії належить споживчому капіталу. Запропонована модель відображає порядок формування капіталів, що є складовими підсистемами інтелектуального капіталу, а також порядок їхньої реалізації у процесі взаємодії підприємства з економічними контрагентами та іншими елементами зовнішнього середовища. Спираючись на результати виконаного у п. 3.1. аналізу та їхнє узагальнення можна безпосередньо перейти до визначення складових елементів споживчого капіталу, уточнення його сутності та структури.

### **3.2. Споживчий капітал промислового підприємства, його сутність та структура**

Сучасні умови ведення бізнесу потребують постійного розвитку принципів та методів діяльності суб'єктів господарювання. На сьогодні класичний маркетинг вже не може задовольнити всі потреби постіндустріальної епохи 21-го століття. В умовах великої кількості конкурентів, перенасичення інформацією, залучення нових споживачів стає все дорожчим. Саме тому більш ефективним є утримання вже існуючих покупців. Це питання є ключовим у концепції маркетингу відносин та в діяльності клієнтоорієнтованих компаній.

Один з основоположників теорії маркетингу Ф. Котлер припустив, що маркетинг розвивається в 4 етапи (рис. 3.8).

Завершальним етапом розвитку стає переключення уваги з товару на споживача. У рамках цього відбувається розширення традиційної концепції «4Р» за рахунок ще одного елемента – реорле, який включає людський фактор у процеси ринково-орієнтованої економічної діяльності (персонал, споживачі, партнери тощо).

Так, на початку 90-х рр. ХХ століття заговорили про маркетинг відносин – систему, що направлена на встановлення тривалих та конструктивних зв'язків із споживачами, на відміну від попередньої концепції, що має короткострокову орієнтацію [1, 51].

У сучасному світі, коли ринки вже не розвиваються так стрімко, і нові споживачі не з'являються постійно, компанії змушені вести боротьбу за кожного клієнта. Вважається, що утримання існуючого споживача коштує дешевше в 5 разів, ніж завоювання нового [1, с. 36].



Рис. 3.8. Етапи розвитку маркетингу за Ф. Котлером [1, 51]

Прибутковість постійного клієнта пов'язана з поняттям «довічна прибутковість споживача» (Customer life-time value, CLV). Вперше цей термін був використаний у 1988 році [84, 107]. Довічна прибутковість споживача – це існуюча вартість всіх поточних і майбутніх доходів, одержуваних від покупця за період його співробітництва з компанією [20]. За іншим підходом, CLV – це чиста зведена вартість потоку майбутніх прибутків, які можуть бути одержані за весь період співпраці з таким покупцем [51].

Аналіз практики господарювання свідчить, що довічна прибутковість нового споживача значно менша. Оскільки він придбає продукцію значно меншу кількість разів, ніж постійний клієнт. А вартість залучення нового споживача набагато більша, ніж вартість утримання існуючого. Вона включає витрати на рекламу та маркетинг, заробітну плату та преміальні торговельного персоналу, витрати на оформлення споживача тощо.

Ці принципи призвели до зміни напрямку діяльності підприємств: з короткострокових та одноразових прибутків до довгострокових та стабільних. Для цього підприємства мають орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, їхнє утримання та підвищення рівня обслуговування. Тобто ставати клієнтоорієнтованими.

На рис. 3.9 наведені відмінності діяльності підприємства, що орієнтоване на товар, та клієнтоорієнтованого підприємства.

Клієнтоорієнтовані підприємства ставлять на довготривалу взаємодію зі споживачами в майбутньому, а традиційні підприємства – на короткотривалий прибуток сьогодні.



Рис. 3.9. Відмінності орієнтації на товар та клієнтоорієнтованого способів ведення бізнесу (побудовано за [111])

Підприємства, які засновують свою діяльність на інноваціях, гнучкій організації та соціальній відповідальності, ефективніші та успішніші, ніж компанії, які використовують більш традиційні стратегії. Сьогодні матеріальні активи компаній займають лише невелику частку їхньої ринкової вартості. Новими джерелами прибутку стають інформація та знання, імідж та досвід [84].

Для налагодження взаємодії зі споживачами необхідно враховувати їхні потреби та запити (здійснювати клієнтоорієнтовану діяльність).

Розглянемо особливості клієнтоорієнтованого підприємства (рис. 3.10). Основними відмінностями є високий рівень сервісу, що є одним з вирішальних факторів під час вибору споживачем товаровиробника, знання свого клієнта та його потреб, а також індивідуальний підхід до кожного споживача.



Рис. 3.10. Особливості клієнтоорієнтованих підприємств (побудовано автором на основі [14, 22, 37, 111])

Оскільки, як було сказано вище, маркетинг відносин включає індивідуальний підхід до кожного клієнта, то існує думка, що така концепція підходить лише для промислових підприємств, які мають обмежену кількість споживачів та партнерів. Але із появою новітніх комп'ютерних та інформаційних технологій запровадження індивідуального підходу стало можливим і для підприємств масового виробництва та сфери послуг (це успішно демонструють компанії мобільного зв'язку та банківські установи).

Необхідно також розглянути переваги, які отримує підприємство, якщо обирає клієнтоорієнтовану концепцію ведення бізнесу, та недоліки цієї концепції (рис. 3.11).

Тобто, головним чином, підприємство, що обирає концентрацію діяльності на споживачів, хоч і стикається з певними труднощами, але отримує економію на витратах, збільшення прибутку, утримання існуючих позицій на ринку та збільшення кількості клієнтів шляхом зростання позитивного іміджу.

У наукових колах сьогодні відсутній єдиний підхід щодо визначення маркетингу відносин [16, 22, 88, 91, 92]. Вчені розглядають дану концепцію як систему взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Але більшість фахівців включає до зовнішніх суб'єктів лише покупців та дистриб'юторів.

На нашу думку, варто розширити дане коло на всіх суб'єктів зовнішнього середовища, які є чи можуть стати у перспективі його еко-

номічними контрагентами. Таким чином, можна запропонувати визначати маркетинг відносин як концепцію маркетингу, яка спрямовує діяльність підприємства на налагодження довготривалих та міцних відносин із зовнішніми суб'єктами господарювання (споживачами, постачальниками, партнерами, фінансовими структурами, дистриб'юторами, органами влади тощо).



*Рис. 3.11.* Переваги та недоліки клієнтоорієнтованого способу ведення бізнесу (побудовано за [46, 51])

Здатність впроваджувати інноваційні рішення в діяльності допомагає підприємству максимально використовувати свої сильні сторони, виявляти слабкі місця та ефективно їх нівелювати, виробляти стійкість проти зовнішніх загроз та протистояти кризовим явищам.

Результати діяльності в умовах маркетингу відносин виливаються у накопичення споживчого капіталу.

У попередньому п. 3.1 були розглянуті погляди вчених щодо сутності та структури інтелектуального капіталу. Було визначено, що споживчий капітал – це елемент інтелектуального капіталу, який ґрунтується на людському та структурному.

Наступним кроком необхідно з'ясувати сутність та структуру споживчого капіталу.

До сьогодні не існує єдиного трактування терміну «споживчий капітал». Найпоширенішими термінами, якими вчені визначають цей вид капіталу, є клієнтський або споживчий капітал, зовнішній структурний капітал, ринкові або маркетингові активи, інтерфейсний капітал, капітал відносин тощо. Частково це пояснюється різним перекладом англomовних термінів, оскільки ці поняття прийшли до нас із західноєвропейської та американської науки.

Дослідники також розходяться в поглядах щодо кола економічних суб'єктів, взаємовідносини з якими є основою споживчого капіталу. Більшість учених розглядає важливість лише взаємовідносин зі споживачами [35-37, 48, 64, 65, 76, 101]. Інші ж навпаки, охоплюють усіх економічних контрагентів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство [7, 23, 29, 60].

Стюарт Т. [110] втілює в споживчий капітал цінність зовнішніх відносин компанії із особами чи організаціями, яким вона продає товар чи послугу. Він відзначає, що з усіх нематеріальних активів споживчий капітал найважче оцінити, оскільки більшість підприємств навіть не знає, хто є їхніми споживачами.

Гапоненко О.П. виділяє в структурі споживчого капіталу зв'язки з клієнтами, інформацію про клієнтів, історію взаємовідносин з ними, торговельну марку (бренд) [13].

Бояринова К.О. та Бацалай Т.М. відносять до складу клієнтського капіталу зв'язки з клієнтами, інформацію про клієнтів, якість мереж розподілу, рівень виконання контрактних зобов'язань [6].

Зінов В. та Сафарян К. визначають споживчий капітал як майбутніх споживачів продукції компанії та її спроможність задовольнити їхні запити [27].

Свейбі К.-Е. називає споживчий капітал «зовнішньою структурою», яка орієнтована на відносини з клієнтами та постачальниками. Вона містить імідж підприємства, торговельні марки та визнання продукції [61].

Бауліна Т.В., яка вивчає інтелектуальний капітал народного господарства [3], виділяє у його складі інформаційний капітал, до якого включає такі елементи:

- бази даних;

- інформаційні прикладні системи та результати фундаментальних розробок;
- технічне і програмне забезпечення;
- патенти й авторські свідоцтва, торгові марки, логотипи;
- методичне забезпечення оцінювання/ прогнозування масштабів інтелектуального капіталу;
- маркетинговий капітал;
- організаційні структури управління.

Пічугіна М.А. та Жигалевич Ж.М. висвітлюють питання інтелектуального капіталу кластеру, структурним елементом якого є зовнішній структурний капітал (зв'язки з клієнтами, консультації зі споживачами, імідж кластеру, бренд кластеру, зв'язки з постачальниками) [59].

Диба В.М. під клієнтським капіталом розуміє надійні, довгострокові договірні і взаємовигідні відносини підприємства із клієнтами (покупцями) і контрагентами [23]. До нього він відносить:

- комерційні ідеї та ділові зв'язки;
- комерційну мережу розповсюдження продукції;
- участь у комерційних партнерствах;
- засоби індивідуалізації підприємства;
- ділову репутацію (бренд).

Клієнтський капітал банку, який визначають Скляренко В.В. та Шубаєв С.В. у [67], представлений капіталом взаємовідносин із клієнтами – участь банку в бізнесі клієнтів, яка визначає можливість отримувати частину прибутків клієнтів. За думкою авторів, поєднання людського, структурного та клієнтського капіталу складає капітал взаємовідносин банку.

За думкою Ілляшенка С.М., споживчий капітал має ширше значення і його слід розуміти як інтерфейсний капітал, він включає зв'язки з економічними контрагентами, інформацію про них, історію відносин з ними, торговельну марку (бренд) [29].

Кожну складову інтелектуального капіталу Ілляшенко С.М. поділяє на ресурси та потенціал. До ресурсної частини інтерфейсного капіталу він відносить зв'язки з економічними контрагентами, інформацію про них та історію відносин, торговельну марку або бренд. Потенційна частина – це налагоджена система комунікацій з економічними контрагентами, їхня умотивованість, урахування їхніх інтересів, орієнтованість на довгострокове партнерство, високий імідж торговельної марки, управління торговельною маркою, брендинг.

Бобкова Є.В. та Макаров П.Ю. виділили у складі інтелектуального капіталу ринкові активи, як результати взаємодії соціальних зв'язків співробітників та маркетингової діяльності, а також продуктивних активів та інтелектуальної власності. До ринкових активів відносяться партнерські та клієнтські активи, репутація [5].

Підходи до визначення споживчого капіталу з авторським групуванням їх залежно від економічних суб'єктів, з якими взаємодіє підприємство, наведено у табл. 3.1.

Оскільки для підприємства є важливим налагодження довготривалих відносин зі всіма економічними контрагентами, з якими воно взаємодіє, то найбільш точним варто вважати третій підхід до трактування споживчого капіталу.

Проаналізувавши існуючі погляди, можна запропонувати таке визначення. Споживчий капітал – це сукупність налагоджених взаємовигідних відносин зі споживачами та іншими суб'єктами ринку та здатності до їхнього формування, утримання, зміцнення і використання для посилення ринкових позицій підприємства, збільшення його вартості та прибутку.

Таблиця 3.1 – Підходи до визначення споживчого капіталу

Підхід	Автор	Термін	Визначення
1	2	3	4
Споживачі (клієнти)	Едвінсон Л. [101]	Клієнтський капітал	Цінність, яку становлять відносини з клієнтами
	Зінов В., Сафарян К. [27]	Споживчий капітал	Майбутні споживачі продукції компанії та її спроможність задовольнити їхня запити
	Кендюхов О.В. [36, 37]	Клієнтський капітал	Стійке позитивне ставлення клієнтів до компанії і (або) її продукції, яке є засобом створення додаткового доходу, дає додаткової переваги на ринку
	Леонтьев Б.Б. [48]	Клієнтський капітал	Система капітальних, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями товару, яка склалася за час його роботи на ринку
Споживачі (клієнти)	Селезньов Є.М. [64, 65]	Маркетингові інтелектуальні активи	Втілюється в процесі реалізації інноваційної продукції безпосередньо в товарах і використовується при дослідженні ринку та в рекламних цілях, зумовлюючи широку популярність нової продукції і її успішну реалізацію на відповідних нішах ринку
	Скляренко В.В., Шубаєва С.В. [67]	Клієнтський капітал (банку)	Участь банку в бізнесі клієнтів, яка визначає можливість отримувати частину прибутку клієнтів
	Стюарт Т. [76]	Споживчий капітал	Вартість взаємовідносин компанії зі споживачами
Споживачі та постачальники	Пічугіна М.А., Жигалевич Ж.М. [59]	Зовнішній структурний капітал	Складова структурного капіталу, що включає стійкі зв'язки зі споживачами та постачальниками
	Свейбі К.-Е. [12]	Зовнішня структура компанії	Тісні взаємовідносини між підприємством та споживачами і постачальниками



Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Економічні контрагенти (зовнішнє середовище)	Бобкова Є.В., Макаров П.Ю. [5]	Ринкові активи	Результати взаємодії соціальних зв'язків співробітників та маркетингової діяльності, а також продуктивних активів та інтелектуальної власності
	Брукінг Е. [7]	Ринкові активи	Активи, що забезпечують організації конкурентні переваги у зовнішньому середовищі
	Диба В.М. [23]	Клієнтський капітал	Складова структурного капіталу, що визначає надійні, довгострокові договірні і взаємовигідні відносини підприємства із клієнтами (покупцями) і контрагентами
	Ілляшенко С.М. [29]	Інтерфейсний капітал	Включає зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформацію про економічних контрагентів, історію відносин з ними, торговельну марку (бренд)
	Проніна І.В. [60]	Клієнтський капітал	Відносно стійка система елементів, які дозволяють сформувати надійні, довірливі та взаємовигідні відносини економічного суб'єкта зі своїми власниками (акціонерами), інвесторами, страхувальниками, клієнтами, працівниками, посередниками, постачальниками та іншими партнерами
	<b>Авторський підхід</b>	Споживчий капітал	Сукупність налагоджених взаємовигідних відносин зі споживачами та іншими суб'єктами ринку та здатності до їхнього формування, утримання, зміцнення і використання для посилення ринкових позицій підприємства, збільшення його вартості та прибутку

Наступним важливим питанням формування системи управління споживчим капіталом є визначення його структурних елементів. Узгалянені погляди на його складові наведено в табл. 3.2. Елементи, що їх зазначають ті чи інші науковці, подано у клітинках табл. 3.2 затіненням.

Спираючись на результати проведеного автором дослідження пропонується поділ споживчого капіталу на дві частини (рис. 3.12): ресурсну (система ділових зв'язків з економічними контрагентами, історія відносин з ними, інформація про економічних контрагентів, торговельну марку) та потенційну (система збуту, система комунікацій, імідж та репуація підприємства).

Розглянемо кожен складову споживчого капіталу.

1. Система ділових зв'язків з економічними контрагентами.

До цієї складової споживчого капіталу належать усталені, стабільні

та тривалі взаємозв'язки з суб'єктами, з якими співпрацює підприємство в процесі своєї діяльності. Тому виникає поняття «управління взаємовідносинами» або Relationship Management (RM). Relationship Management – це стратегія бізнесу, яка спрямована на скорочення витрат і підвищення рентабельності за рахунок зміцнення задоволеності клієнтів, створення їхньої лояльності та налагодження довготривалої взаємодії із економічними контрагентами.

Таблиця 3.2 – Підходи до визначення елементів споживчого капіталу

Елементи	Автори										
	Бояринова К.О., Бацалай Т.В. [6]	Брукінг Е. [7]	Гапоненко О.П. [13]	Діба В.М. [23]	Ілляшенко С.М. [29]	Леонтєв Б.Б. [48, 49]	Пічугіна М.А., Жигалевич Ж.М. [59]	Проніна І.В. [60]	Свейбі К.-Е. [108]	Селєзньов С.М. [64, 65]	Стюарт Т. [76]
Торговельна марка (бренд)											
Імідж, репутація											
Постійні клієнти											
Мережі розподілу											
Ділові зв'язки з клієнтами											
Консультації											
Визнання продукції											
Ділові зв'язки с постачальниками											
Інформація про клієнтів											
Історія відносин з клієнтами											
Зв'язки з економічними контрагентами											
Участь у комерційних партнерствах											
Договори, угоди											
Система комунікацій											
Сервісна політика											
Інформація про економічних контрагентів											
Історія відносин з економічними контрагентами											
Умотивованість економічних контрагентів											
Урахування інтересів економічних контрагентів											
Орієнтованість на довготривале партнерство з економічними контрагентами											
Рівень виконання контрактних зобов'язань											

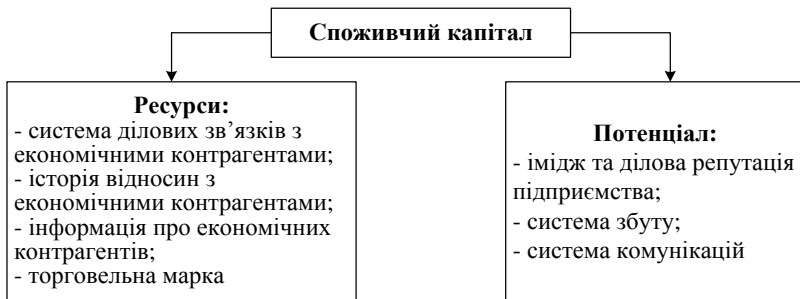


Рис. 3.12. Авторська структура споживчого капіталу

На основі аналізу джерел [1, 14, 19, 46, 106] автор виділяє такі основні підсистеми управління взаємовідносинами:

- CRM – управління відносинами зі споживачами;
- SRM – управління відносинами з постачальниками;
- PRM – управління відносинами з партнерами;
- GRM – управління відносинами з органами влади;
- MRM – управління відносинами зі ЗМІ.

У п. 3.1 автором було встановлено місце споживчого капіталу в структурі інтелектуального капіталу, який ґрунтується на людському капіталі та структурному капіталі. Відповідно до цього ефективно управління взаємовідносинами з економічними контрагентами має будуватись на таких ключових елементах, як персонал, процес та технології, що відповідають людському та структурному капіталам.

Персонал є одним із важливих факторів управління взаємовідносинами із зовнішнім середовищем через безпосередню взаємодію з економічними контрагентами підприємства. Для ефективної взаємодії необхідним стає впровадження корпоративної культури, яка б базувалася на клієнтоорієнтованій місії підприємства. Головним завданням керівників підрозділів стає доведення до персоналу переваг впровадження системи управління взаємовідносинами не тільки для компанії в цілому, але й для окремого працівника.

Управління взаємовідносинами з економічними контрагентами має багато технологічних аспектів, в основі яких лежать бізнес-процеси. Для формування клієнтоорієнтованої концепції діяльності підприємство має проаналізувати свої виробничі та бізнесові процеси та виявити ті, які необхідно буде реорганізувати для підвищення рівня обслуговування клієнтів та поліпшення взаємодії із зовнішнім середовищем.

Питанням реінжинірингу присвячені праці багатьох вітчизняних та

зарубіжних учених [2, 21, 43, 86]. Найбільш доцільним, на думку автора, під час реінжинірингу бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням взаємовідносинами з економічними контрагентами, є використання X-інжинірингу [77]. Цей підхід дозволяє охопити якомога більше коло суб'єктів, з якими взаємодіє підприємство, а не тільки саме підприємство. Етапи підготовки до X-інжинірингу наведено на рис. 3.13.



Рис. 3.13. Етапи підготовки до X-інжинірингу (побудовано за [77])

Також у ході аналізу визначаються види інформації про економічних контрагентів, яка необхідна в процесі управління системи взаємовідносин та споживчим капіталом. Для забезпечення ефективного використання цієї інформації підприємство може використовувати спеціальні комп'ютерні технології, вибір яких є третім ключовим елементом.

Під час вибору програмного забезпечення важливими факторами є узгодження бізнес-стратегії з цілями діяльності підприємства, можливості надавання релевантної, точної та повної інформації потрібним співробітникам і безпосередньо її використовувати.

Існує велика кількість програмного забезпечення для полегшення

управління взаємовідносинами з економічними контрагентами. Комп'ютерні програми допомагають узагальнювати та систематизувати інформацію про контрагентів, полегшують розроблення індивідуального підходу. Проте серед вітчизняних підприємств існує хибна думка, що запровадження спеціального комп'ютерного забезпечення створює можливості ефективного управління відносинами. Це призводить до значних витрат коштів та мінімальної віддачі у вигляді прибутку.

Вибір програмної платформи має здійснюватися групою керівників компанії, які добре розуміють бізнес-процеси підприємства та ті, які необхідно автоматизувати, разом зі спеціалістами-початківцями програмного забезпечення, які знаються на його специфіці.

Ефективне управління взаємовідносинами потребує перебудови філософ бізнесу та обов'язкової організації вищезазначених ключових елементів.

## 2. Історія взаємовідносин з економічними контрагентами.

Історія взаємовідносин стає активом підприємства. Тривала взаємодія підвищує лояльність клієнтів та партнерів, є підтвердженням надійності компанії. Зростання тривалості взаємодії зменшує імовірність того, що споживач чи партнер обере конкурента.

Також історія взаємовідносин – це основа досвіду підприємства, який визначає здатність формувати взаємодію з іншими економічними контрагентами.

## 3. Інформація про економічних контрагентів.

Цей структурний елемент визначає інформаційну забезпеченість підприємства для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Для управління споживчим капіталом необхідною є інформація таких видів:

- контактні дані та інформація про існуючих споживачів та партнерів;
- історія взаємодії з ними;
- особливості і специфіка запитів та потреб існуючих споживачів;
- контактні дані потенційних споживачів та партнерів.

Для систематизації та управління інформацією підприємство може використовувати спеціальні програмні засоби.

## 4. Торговельна марка.

Торговельна марка – це один з нематеріальних активів компанії, що формують його конкурентоспроможність на ринку.

Торговельна марка включає назву, торговий знак, що допомагають ідентифікувати підприємство або його продукцію, сукупність асоціацій про компанію. Коли торговельна марка укріпилася на ринку та

приносить додаткову вартість (споживачі готові доплатити за володіння конкретним продуктом), можна говорити про бренд.

Торговельна марка допомагає захистити унікальність підприємства та його продуктів, виокремити його серед конкурентів. Торговельна марка робить впізнаванням підприємство. Тому перший етап у формуванні торговельної марки – це її оформлення та реєстрація.

#### 5. Імідж та репутація підприємства.

Цей показник визначає як підприємства позиціонує себе на ринку та будує свій імідж, а також яку репутацію має серед економічних контрагентів. Позитивна репутація сприяє залученню нових споживачів та партнерів.

Імідж утілюється в якості продукції, високому рівні обслуговування, надійності співпраці і соціальній відповідальності у веденні бізнесу.

#### 6. Система збуту

Налагоджена та перевірена система збуту є одним з ключових факторів під час вибору продукції того чи іншого підприємства споживачем. Ефективна система збуту також знижує ціну продукції.

#### 7. Система комунікацій.

Ця складова включає рекламу та комунікації, які допомагають залучати нових споживачів, а також після продажні та сервісні комунікації, які утримують вже існуючих клієнтів. Система комунікацій має бути налагоджена з найменшими витратами та з найбільшим результатом.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що автором були проаналізовані існуючі погляди на сутність поняття «споживчий капітал» та його структуру. Їхній критичний аналіз і узагальнення дали змогу запропонувати авторське визначення споживчого капіталу та авторське бачення його структури. Автором запропоновано виділяти дві складові підсистеми споживчого капіталу – ресурсну та потенційну. Ресурсна характеризує ресурсне забезпечення (ресурсну базу) системи взаємовідносин зі споживачами та іншими економічними контрагентами. Потенційна – здатність ефективно розпоряджатися певною ресурсною базою для підтримання, розвитку та реалізації переваг наявних, а також перспективних взаємовигідних відносин з економічними контрагентами та іншими суб'єктами ринку (зовнішнього середовища господарювання) тощо. Визначено склад їхніх елементів та розглянуто їхні особливості. Узагальнюючи викладене, слід відзначити, що авторське визначення змісту, структури і складових елементів споживчого капіталу надає змогу перейти до формування системи їхніх оціночних показників з метою діагностики стану споживчого капіталу, його підсистем та елементів.

### **3.3. Організаційно-економічні передумови удосконалення системи управління споживчим капіталом вітчизняних підприємств**

Економічна криза 2008-2009 років виявила високий рівень уразливості українських підприємств. На тлі всесвітньої інформатизації та інтелектуалізації господарської діяльності вітчизняні підприємства до сьогодні користуються застарілими засобами і методами управління. Українські компанії мають на меті отримання негайного прибутку сьогодні, не задумуючись про завтрашній день. Якщо споживач придбав їхню продукцію сьогодні, то неважливо, чи прийде він завтра. Неспроможність ефективно використовувати власний досвід та конкурентні переваги зводить нанівець економічні здобутки підприємства та спричиняє збитки. Проте, як показано у пп. 3.1-3.2, ефективне господарювання передбачає не тільки пошук споживачів і задоволення їхніх негайних потреб, але й утримання споживачів, формування системи взаємовигідних відносин з ними, які «підштовхнуть» існуючих споживачів до повторних закупок, сприятимуть залученню нових тощо.

З цих позицій і з урахуванням тематики дисертаційного дослідження автором було проведено аналіз існуючої практики управління споживчим капіталом машинобудівних підприємств, зокрема тих, що займаються виробництвом машин та устаткування. Як об'єкт аналізу було обрано рівень розвитку промисловості по Україні в цілому та за регіонами, а також діяльність промислових підприємств Сумської області відповідного профілю. Аналіз проводився за окремими елементами споживчого капіталу відповідно до авторського бачення його структури, що подана на рис. 3.12.

Сумська область належить до регіонів з достатнім рівнем індустріального розвитку. Промисловість області є провідним сектором економіки. За даними Головного управління статистики в загальному обсязі випуску продукції всіх галузей економіки Сумської області промислова продукція становить близько 50% [30, 72].

Обласною державною адміністрацією у 2011р. розроблена стратегія соціально-економічного розвитку області «Нова Сумщина – 2015», у якій особливу увагу приділено підвищенню інвестиційної активності промислових підприємств. Очікується, що це призведе до зростання обсягів виробництва продукції, її конкурентоспроможності шляхом реалізації комплексу заходів, спрямованих на [30]:

- освоєння нових видів продукції;
- зменшення витрат на виробництво;
- впровадження у виробництво енерго- та ресурсозберігаючих технологій;

– оптимізацію виробництва шляхом системної реструктуризації та приведення потужностей підприємств відповідно до кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків;

– системне і постійне оновлення основних засобів галузі завдяки суттєвій активізації інвестиційних проектів на кожному підприємстві.

Реалізація цих заходів сприятиме розвитку промислових підприємств, зокрема у напрямку зростання ефективності управління споживчим капіталом.

На рис. 3.14 представлений розподіл реалізованої промислової продукції за видами діяльності.

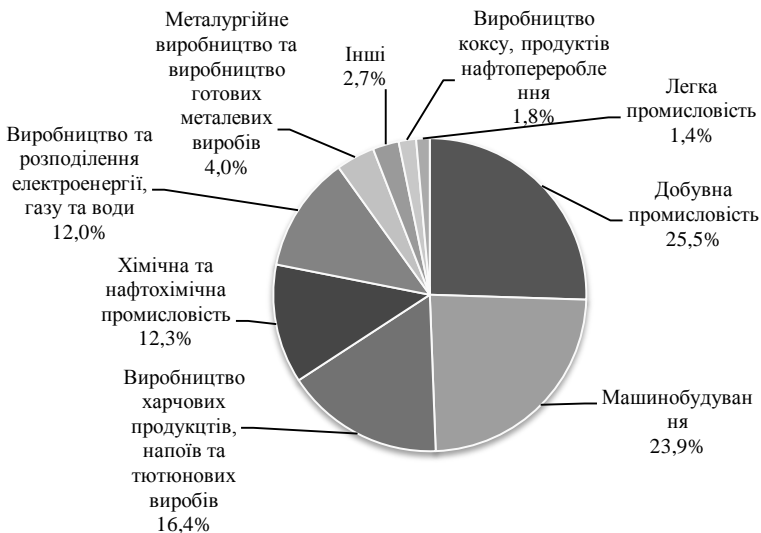


Рис. 3.14. Реалізована промислова продукція за видами діяльності, Сумська область, 2011 рік [72]

Як видно з діаграми, машинобудівна галузь займає друге місце (після добувної) серед видів промисловості за обсягами реалізованої продукції.

Машинобудування, як важлива галузь переробної промисловості, відіграє значну роль в економіці. Рівень розвитку машинобудування є одним із основних показників економічного розвитку країни та основним індикатором, що дозволяє оцінити її інноваційну систему [68].

Машинобудування – одна з провідних галузей промисловості Сумської області. Створюючи найактивнішу частину основних виробничих засобів – знаряддя праці, воно істотно впливає на темпи і напря-



мки науково-технічного прогресу в інших галузях економіки, зростання продуктивності праці, інші показники, що визначають ефективність виробництва.

У 2007-2008 рр. було відзначено бурхливий розвиток машинобудування. Проте, ця тенденція була призупинена глобальною економічною кризою. У 2009 та 2010 роках відбувався певний спад за обсягами продукції. Але в 2011 році темпи зростання реалізації продукції відновилися (рис. 3.15).

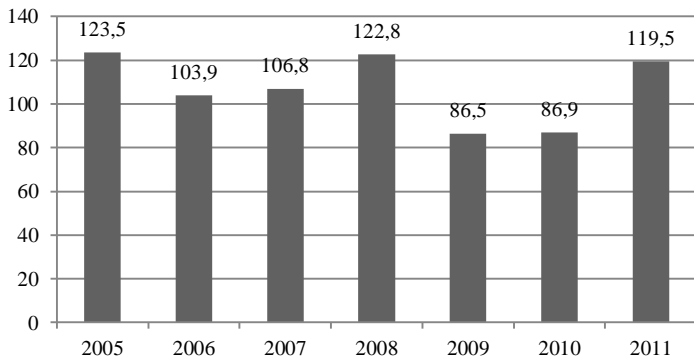


Рис. 3.15. Індекс промислової продукції машинобудування Сумської обл. (у % до попереднього року) (побудовано за [72])

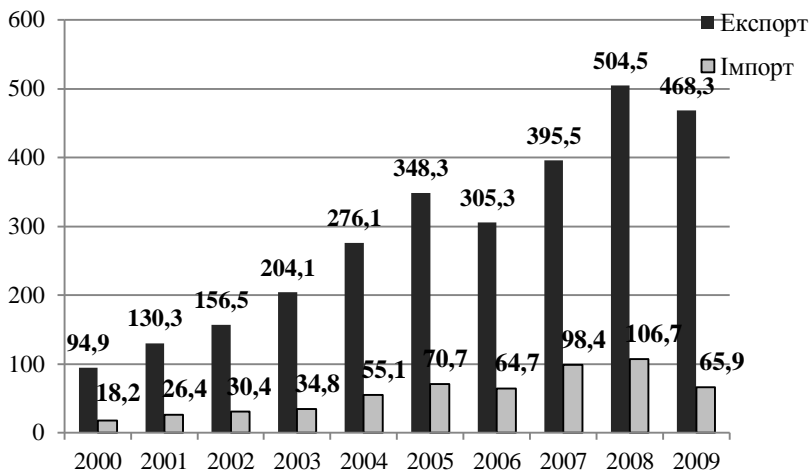
Тому маємо надію, що показники розвитку цієї галузі не тільки сягнуть попередніх успішних років, а й перевершать їх з покращенням якості продукції та введенням нових технологій. У 2011 році в машинобудуванні було реалізовано продукції на більше, ніж 5 млрд грн [30].

Для аналізу складових споживчого капіталу «система ділових зв'язків з економічними контрагентами» та «історія відносин з економічними контрагентами» проаналізуємо дані експорту та імпорту промислової продукції українських підприємств.

За даними Головного управління державної статистики Сумської області [68], поставки продукції машинобудування визначають експортний потенціал Сумської області. Частка експорту машинобудівної продукції складає 55-65% (по Україні цей показник менше 20%).

На рис. 3.16 подана динаміка експорту-імпорту продукції машинобудування Сумської області у 2000-2009 роках.

Як видно з рис. 3.15, за аналізовані роки відбувається зростання рівня експорту (2006 та 2009 роки – виключення).



*Рис. 3.16.* Динаміка експорту-імпорту продукції машинобудування Сумської області у 2000-2009 роках, млн дол. США (побудовано за [68])

Географія країн, яким експортується продукція, є досить широкою і складає близько 50 країн. Основним споживачем є Російська Федерація, до цієї країни надходить більше половини обсягів товарів машинобудування [68]. Налагоджені зв'язки з російськими підприємствами є наслідками спадщини радянського союзу. Але за сучасних умов значний вплив на взаємодію вітчизняних підприємств із російськими споживачами здійснюють відносини урядів обох країн. Тому виникає необхідність у пошуку більш надійних партнерів.

Крім Російської Федерації, стабільна взаємодія у галузі машинобудування сформувалася з підприємствами Узбекистану, Туркменістану, Ірану, Німеччини, Індії та Китаю.

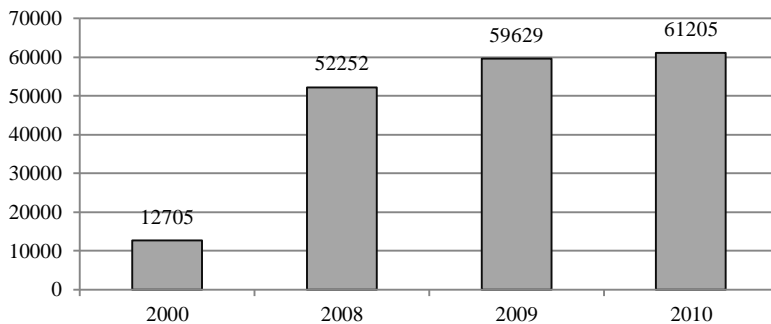
В асортименті експорту машинобудівної продукції найбільші обсяги припадають на поставки нафтогазового обладнання (зокрема, насосів та компресорів, центрифуг, частин бурильних труб, арматури трубопровідної), тощо [68].

Необхідно зазначити, що сальдо у торгівлі цією продукцією (різниця між експортом та імпортом) завжди позитивне. Більше половини імпорту припадає на продукції підприємств Росії, Німеччини, Нідерландів, Великобританії, Кореї та США.

Підприємствами області найчастіше ввозяться електродвигуни, електрична апаратура, електромагніти, контрольно-вимірювальна апаратура, запасні частини до обладнання і транспортних засобів [68].

Для формування та удосконалення системи управління споживчим капіталом, зокрема, для складової «інформація про економічних контрагентів» важливим чинником є наявність електронно-обчислювальної техніки на підприємстві. Комп'ютерне забезпечення підприємства допомагає ефективно управляти великими обсягами інформації, що надходить із зовнішнього середовища.

На рисунку 3.17 подана наявність парку обчислюваної техніки у Сумській області у 2000 році та 2008-2010 роках [71].



*Рис. 3.17.* Наявність парку обчислювальної техніки в Сумській області [71]

Як видно з наведених даних промислові підприємства області характеризуються достатнім рівнем розвитку ІТ-сектору. Але небагато підприємств готові запроваджувати новітні технології у своє виробництво.

Спробуємо оцінити стан інформатизації в Україні в цілому.

Індекс мережної готовності Всесвітнього економічного форуму [11]) (Networked Readiness Index – NRI) вимірює здатність країн використовувати можливості, які пропонують інформаційно-комунікаційні технології. NRI містить три компоненти: навколишнє середовище для інформаційно-комунікаційних технологій, які пропонуються країною чи суспільством, готовність ключових зацікавлених осіб (люди, компанії та уряди) до використання інформаційно-комунікаційних технологій та використання ІКТ серед цих зацікавлених осіб. України в цьому списку 2010-2011 років займає тільки 90-е місце, поступаючись Перу (89-е місце) і Пакистану (88-е місце). Російська Федерація знаходиться на 77-му місці.

Показники за кожною складовою рейтингу 2010-2011 років для України наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Складові рейтингу 2010-2011 мережевої готовності України (побудовано за даними [99])

Складова	Місце	Оцінка
<b>Оточення</b>	<b>98</b>	<b>3,44</b>
- ринкове	128	3,36
- політичне та законодавче	122	3,20
- інфраструктура	48	3,76
<b>Готовність</b>	<b>82</b>	<b>4,06</b>
- індивідуальна	28	5,38
- бізнесу	106	3,52
- урядових структур	122	3,27
<b>Користування</b>	<b>86</b>	<b>3,10</b>
- індивідуальне	84	3,11
- бізнесу	74	2,93
- урядових структур	75	3,25
<b>Загальний рейтинг</b>	<b>90</b>	<b>3,53</b>

Як видно з таблиці 3.5, Україна має досить розвинену ІКТ-інфраструктуру, зате слабке ринкове, політичне і законодавче оточення. Це спричинене нестабільним політичним становищем в країні та недосконалим законодавством. Також дуже високі показники показує країна за індивідуальною готовністю використовувати ІКТ, проте люди ж мають і найменше оснащення. На противагу цьому урядові структури, хоч і гарно оснащені комп'ютерними технологіями, але не готові ними користуватися.

Варто відзначити, що в минулому році Україна займала 82-е місце, тобто, опустилася в рейтингу на 8 пунктів. Росія в минулому році зайняла 80-е місце. Відразу після України в рейтингу йде Ботсвана.

Відповідно до цього індексу 2009-2010 років Україна посідала 82 місце з оцінкою 3,53. У відповідному індексі 2008-2009 років Україна займала 62 місце з оцінкою 3,88 (табл. 3.6) [99].

Ще однією складовою, яку необхідно врахувати для впровадження чи удосконалення системи управління споживчим капіталом на вітчизняних підприємствах, є торговельні марки. Управління торговими марками допомагає зробити підприємство та його продукцію впізнаваними та особливими для споживачів, формує лояльність покупців та виділяє серед конкурентів.

У 2011 році вітчизняними підприємствами було подано 21 091 заявку на реєстрацію торгових марок (знаків). Це на 2,4% більше, ніж у 2010 році (20 603). Зареєстровано у 2011 році 16 677 торговельних марок, кількість майже не змінилась порівняно з 2010 роком (16 686) [62, 63].

Таблиця 3.6 – Індекс мережної готовності (побудовано за даними [99])

Країна	2010-2011		2009-2010		2008-2009	
	Місце	Оцінка	Місце	Оцінка	Місце	Оцінка
Швеція	1	5,60	1	5,65	2	5,84
Сінгапур	2	5,59	2	5,64	4	5,67
Фінляндія	3	5,43	3	5,54	1	5,85
Швейцарія	4	5,33	4	5,48	5	5,58
США	5	5,33	5	5,46	3	5,68
...			...	...	...	...
Японія	19	4,95	21	4,89	17	5,19
...			...	...	...	...
Китай	36	4,35	37	4,31	46	4,15
...			...	...	...	...
Польща	62	3,84	65	3,74	69	3,80
...			...	...	...	...
Казахстан	67	3,80	68	3,68	73	3,79
...			...	...	...	...
Російська Фе- дерация	77	3,69	80	3,58	74	3,77
...			...	...	...	...
<b>УКРАЇНА</b>	<b>90</b>	<b>3,53</b>	<b>82</b>	<b>3,53</b>	<b>62</b>	<b>3,88</b>
...			...	...	...	...
Чад	138	2,59	133	2,57	134	2,44

На основі аналізу джерел [111, 112], автором було визначено такі особливості управління торговельними марками вітчизняних підприємств:

- більшість підприємств не розуміє необхідності реєстрації торговельних марок;
- в українському соціумі досить низький рівень культури сфери інтелектуальної власності. Порушення інтелектуальних прав не вважається злочином, оскільки об'єкти власності нематеріальні;
- політика української влади спрямована на розвиток виробничої сфери, а не інтелектуальної діяльності;
- низький рівень доходів населення змушує споживачів робити хибний вибір на користь неякісної піратської або підробленої продукції, ігноруючи чи відмовляючись від кращих відомих торговельних марок.

З огляду на суперечливі дані щодо готовності владних структур розвиватися в руслі сучасних тенденцій світу (про що свідчить аналіз рівня мережної готовності України), необхідно розглянути такий важливий показник економічного стану як рівень корупції.

Рейтинг рівня корумпованості розраховується різними організаціями, найбільш відома з яких – міжнародна організація Transparency International [98]. Індекс сприйняття корупції складається з досвіду бізнесменів, учених-теоретиків і фахівців-практиків. Його розрахунок базується

на використанні методів експертних оцінок, призначених для оцінки якісних показників (таких, як якість законодавства, дотримання принципу верховенства права, прозорість діяльності уряду тощо).

У 2011 році Україна опинилася на 152 місці серед 183 країн з оцінкою 2,3. Рейтинг обчислюється в балах від 10 до 0. 10 балів отримує країна, у якій відсутня корупція, а 0 – повністю корумпована країна. У 2010 році Україна посідала 134 місце з 2,4 балами, що все одно відноситься до країн із загрозливим рівнем корупції.

Рівень корупції по роках наведено на рис. 3.18. Як видно з графіку рівень корупції в Україні за десять років був досить значним. В останні роки намітилася тенденція до зростання корупції. Коливання показника з року в рік пояснюється нестабільним політичним середовищем в країні.

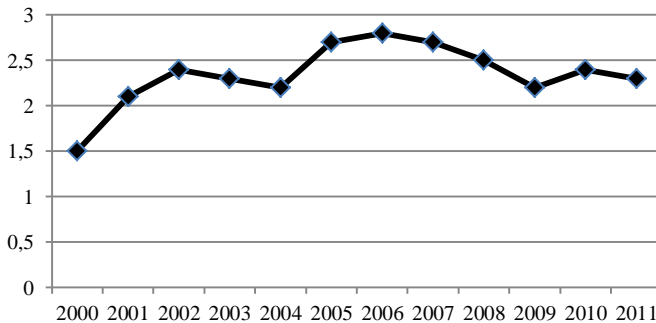


Рис. 3.18. Індекс сприйняття корупції в Україні в 2000-2011 рр. (побудовано за [100])

Такі умови не сприяють для розвитку підприємництва, впровадження інноваційних технологій, стабільній взаємодії із зовнішнім середовищем як всередині країни, так і за її межами.

За авторським поглядом на структуру інтелектуального капіталу підприємства і послідовність формування і розвитку його капіталів-підсистем (див. рис. 3.7) формування (удосконалення) системи управління споживчим капіталом передбачає, перш за все, реформування послідовно людського та структурного капіталів.

Виходячи з цього виникає необхідність проаналізувати перешкоди, з якими можуть зіткнутися підприємства у процесі взаємодії з факторами внутрішнього та зовнішнього середовищ господарювання. З урахуванням цього автором було визначено основні проблеми запровадження системи управління споживчим капіталом на промислових підприємствах, їхня систематизація наведена на рис. 3.19.

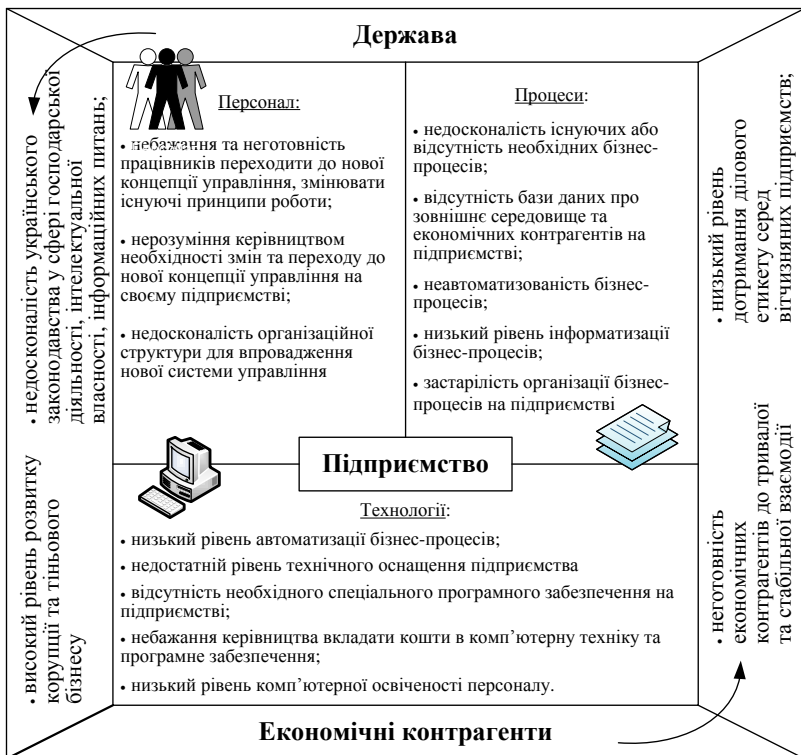


Рис. 3.19. Авторська систематизація проблем впровадження системи управління споживчим капіталом на вітчизняних підприємствах

Виявлені проблеми згруповані за такими елементами: персонал, процеси та технології, що відповідають структурним елементами інтелектуального капіталу, на основі яких формується споживчим капітал. Розглянемо їх детальніше.

Проблеми впровадження системи управління споживчим капіталом на промислових підприємствах:

1. Зовнішнє середовище:

- високий рівень розвитку корупції та тіньового бізнесу стримує розвиток вітчизняних підприємств та перешкоджає системі взаємодії із зовнішнім середовищем як всередині країни, так і за її межами;

- низький рівень дотримання ділового етикету серед вітчизняних підприємств є наслідком зазначеного у попередньому пункті та бажанням керівництва підприємств отримувати якомога більші прибутки хоч і нелегальними та обманними способами;

- неготовність економічних контрагентів до тривалої та стабільної взаємодії, яка крім переваг для самого підприємства у вигляді збільшення прибутків і зменшення витрат у майбутньому, надає обов'язки з дотримання ділового етикету, домовленостей та певних умов співпраці;
- недосконалість українського законодавства у сфері господарської діяльності, інтелектуальної власності, інформаційних питань. Відсутність чітких норм у цих сферах або відсутність покарання за недотримання існуючих законодавчих актів робить призводить до недобросовісної конкуренції та беззахисності підприємства проти протиправних дій інших економічних контрагентів.

## 2. Внутрішнє середовище:

### 2.1. Персонал:

- небажання та неготовність працівників переходити до нової концепції управління, змінювати існуючі принципи роботи. Ця проблема виникає через низькі рівні заробітної плати та економічної освіченості персоналу;
- нерозуміння керівництвом необхідності змін та переходу до концепції управління споживчим капіталом на своєму підприємстві через низький рівень економічної освіченості, нерозуміння економічних процесів та необхідності налаштування на тривалу та стабільну діяльність;
- недосконалість організаційної структури для впровадження системи управління споживчим капіталом. Формування чи реформування організаційної структури може відбуватися хаотично, без глибокого аналізу цілей та завдань організаційної структури, специфіки підприємства.

### 2.2. Бізнес-процеси:

- недосконалість і дублювання існуючих або відсутність необхідних бізнес-процесів ґрунтується на неправильно сформованій організаційній структурі;
- відсутність бази даних про зовнішнє середовище та економічних контрагентів на підприємстві. Підприємства можуть не розуміти важливість баз даних, які допомагають у пошуку потенційних споживачів та підвищенні рівня обслуговування вже існуючих;
- неавтоматизованість бізнес-процесів через відсутність достатньої кількості електронно-обчислювальної техніки, її високу вартість та низький рівень комп'ютерної освіченості персоналу;
- низький рівень інформатизації бізнес-процесів спричинений відсутністю баз даних на підприємстві;
- застарілість організації бізнес-процесів на підприємстві через відсутність контролінгу діяльності та аналізу її ефективності.

### 2.3. Технології:

- низький рівень автоматизації бізнес-процесів через високу вартість останніх та нерозуміння їхньої необхідності;
- недостатній рівень технічного оснащення підприємства;
- відсутність необхідного спеціального програмного забезпечення на підприємстві;



- небажання керівництва вкладати кошти в комп'ютерну техніку та програмне забезпечення;

- низький рівень комп'ютерної освіченості персоналу.

Автором був здійснений аналіз організаційно-економічних засад запровадження та удосконалення системи управління споживчим капіталом на промислових машинобудівних підприємств Сумської області.

Для розвитку таких ресурсних складових споживчого капіталу, як ділові зв'язки, історія взаємодії з економічними контрагентами та інформації про них, важливими є наявність електронно-обчислювальної техніки та готовність підприємств застосовувати комп'ютерні технології. Рівень розвитку комп'ютеризації Сумського регіону постійно зростає, однак як показав рейтинг інформатизації та комп'ютеризації країни в цілому, то вітчизняна ІКТ-сфера знаходиться на досить низькому рівні. Це може стати перешкодою для ефективного управління споживчим капіталом.

Щодо четвертої складової ресурсної частини – торговельні марки та бренд підприємства – то автором було з'ясовано, що реєстрація об'єктів інтелектуальної власності у 2011 році зроста порівняно з попереднім роком, що є позитивною тенденцією для розвитку споживчого капіталу. Проте до сьогодні існує ряд проблем у цій сфері.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновки, що промисловість та машинобудування Сумської області визначаються високими показниками з реалізації продукції та розвитку галузі як серед інших видів економічної діяльності регіону, так і по Україні в цілому.

На основі проведеного аналізу автором була визначена структура проблем запровадження системи управління споживчим капіталом на внутрішньому рівні підприємства (людський та структурний капітал, на основі яких формується споживчий капітал) та на зовнішньому рівні. Визначені передумови та проблеми стануть підґрунтям розроблення концептуальних засад формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом.

## Розділ 4

### УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 4.1. Методичні засади діагностики стану споживчого капіталу підприємства

Управління споживчим капіталом вітчизняних підприємств потребує попередньої діагностики його стану. Результати діагностики є основою вибору ефективних управлінських дій, спрямованих на реалізацію та розвиток споживчого капіталу підприємства, а в підсумку – підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Місце діагностики в системі управління споживчим капіталом підприємства показано автором на рис. 4.1.

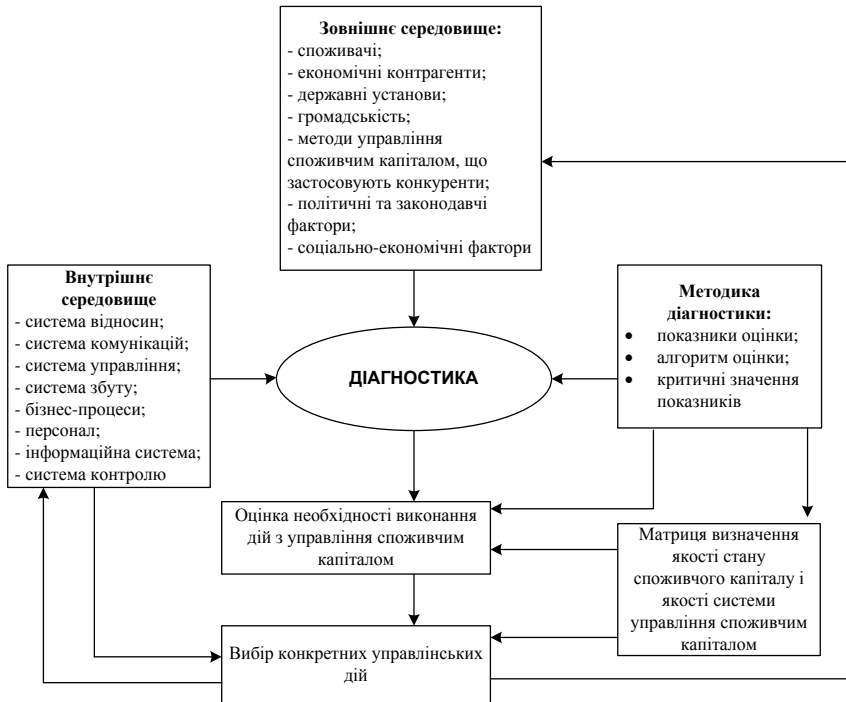


Рис. 4.1. Місце діагностики в системі управління споживчим капіталом підприємства

Автором виконано системний аналіз і узагальнення існуючих теоретико-методичних підходів до оцінки і діагностики споживчого капіталу, який дозволив виявити їхні сильні і слабкі сторони та окреслити напрямки подальшого їхнього удосконалення стосовно запропонованої у п. 3.2 структури споживчого капіталу.

Сутність існуючих підходів до діагностики споживчого капіталу детально викладено у Додатку Б, а результати їхнього критичного аналізу подано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Порівняння існуючих підходів до діагностики споживчого капіталу

Автори	Переваги	Недоліки
1	2	3
Бендиков М.А., Джамай С.В. [4]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– враховують переваги постійних клієнтів над новими споживачами, через значну вартість залучення останніх та менші прибутки;</li> <li>– використовують показники в динаміці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методика бере до уваги лише один аспект споживчого капіталу, а саме відносини з постійними клієнтами, на основі вартості залучення нового споживача та утримання постійного</li> </ul>
Едвінсон Л. [100, 101]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– діагностика проводиться щорічно, що дає змогу побачити показники в динаміці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність бази порівняння, критичних значень показників;</li> <li>– показники охоплюють не всі аспекти споживчого капіталу, а деякі не можуть правильно його оцінити;</li> <li>– відсутність інтегральних показників</li> </ul>
Журавльова І.В. [26]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широке коло показників та аспектів споживчого капіталу;</li> <li>– метод нечіткої логіки допомагає не тільки оцінювати, але й діагностувати стан споживчого капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– метод має елементи суб'єктивності, оскільки оцінка показників базується на експертному методі;</li> <li>– відсутність критичних значень</li> </ul>
Ілляшенко С.М. [28]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широке кола показників для оцінки споживчого капіталу;</li> <li>– оцінювання споживчого капіталу за його складовими, що полегшує подальше управління;</li> <li>– охоплення всіх економічних контрагентів, з якими взаємодіє підприємство, під час оцінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність інтегральних показників;</li> <li>– відсутність критичних значень показників</li> </ul>
Кендюхов О.М. [36, 37]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широке коло показників;</li> <li>– інтегральний метод покращує узагальнення оцінки та порівняння</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– охоплює тільки клієнтів під час оцінювання споживчого капіталу;</li> <li>– не для кожного показника є критичні значення</li> </ul>

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
Лервік Е. [104]	– широке коло показників; – методика враховує специфіку сфери функціонування підприємства	– охоплює тільки споживачів; – відсутні інтегральні показники та критичні значення
Свейбі К.Е. [108]	– систематизація показників; – врахування тривалості співпраці	– відсутність інтегральних та узагальнюючих показників (кожен показник оцінюється в різних одиницях виміру); – врахування тільки споживачів серед економічних контрагентів
Ступінкер Г.Л. [74, 75]	– методика дозволяє фактично встановити розміри ринкового капіталу	– не враховує і не визначає стан управління ринковим капіталом, що ускладнює розроблення подальших заходів управління ним

Як впливає з таблиці 4.1, основними недоліками існуючих підходів до діагностики споживчого капіталу є врахування лише споживачів, відсутність інтегральних показників та граничних меж (діапазону допустимих значень) запропонованих показників.

Спираючись на результати аналізу, які подані в табл. 4.1, автором виділено основні вимоги щодо формування методичних засад діагностики споживчого капіталу:

- врахування відносин підприємства з усією сукупністю економічних контрагентів, з якими співпрацює підприємство;
- наявність оціночних показників як інтегрального, так і за кожною складовою, її елементами, потенційною та ресурсною частинами;
- приведення показників до єдиної системи порівняння та наявність граничних меж;
- врахування специфіки сфери функціонування підприємства.

Враховуючи викладене, автором запропоновано методичний підхід до діагностики споживчого капіталу промислового підприємства, який значною мірою позбавлений недоліків, відзначених у табл. 4.1.

Розроблена узагальнена схема діагностики споживчого капіталу наведена на рис. 4.2.

1. На першому етапі збирається інформація про взаємозв'язки підприємства з навколишнім середовищем, постійних клієнтів, історію відносин з ними, імідж підприємства та інші необхідні дані для проведення діагностики споживчого капіталу. Джерелами інформації можуть стати внутрішня звітність підприємства та зовнішні бази даних.



Рис. 4.2. Схема діагностики споживчого капіталу на підприємстві

2. На другому етапі діагностики відбувається оцінка кожного складового елементу споживчого капіталу за системою показників, що розроблена автором.

Запропонована система показників дозволяє оцінити споживчий капітал за окремими складовими (авторський погляд на структуру споживчого капіталу наведений у п. 3.2) за кількісними та якісними показниками. Система показників враховує: структуру споживчого капіталу в цілому, його ресурсну та потенційну частини, їхні складові, елементи складових.

Розглянемо детальніше показники оцінки складових споживчого капіталу.

1. Система ділових зв'язків з економічними контрагентами

1.1. Кількісні показники

– індекс охоплення споживачів (частка споживачів підприємства в загальній кількості споживачів ринку, яким підприємство може реалізувати свою продукцію):

$$I_{ox.cn} = \frac{N_{cn.n}}{N_{заг.cn}}, \quad (4.1)$$

де  $N_{cn.n}$  – кількість споживачів підприємства;  $N_{заг.cn}$  – загальна кількість споживачів на цільовому сегменті чи ринку, де аналізоване підприємство може реалізувати свою продукцію.

– індекс постійних споживачів (частка постійних клієнтів у загальній кількості споживачів підприємства):

$$I_{\text{пост.сп.}} = \frac{N_{\text{пост.сп.}}}{N_{\text{сп.п.}}}, \quad (4.2)$$

де  $N_{\text{пост.сп.}}$  – кількість постійних споживачів підприємства.

– індекс дохідності постійних споживачів (частка доходу від постійних клієнтів у загальному доході підприємства):

$$I_{\text{дох.пост.}} = \frac{D_{\text{пост.сп.}}}{D_{\text{реал.}}}, \quad (4.3)$$

де  $D_{\text{пост.сп.}}$  – дохід від реалізації постійним споживачам, грош. од.;  
 $D_{\text{реал.}}$  – загальний дохід підприємства від реалізації продукції, грош. од.

– індекс ефективності постійних споживачів (порівняння індексу постійних споживачів із індексом їхньої дохідності):

$$E_{\text{пост.сп.}} = \frac{I_{\text{дох.пост.}} - I_{\text{пост.сп.}}}{I_{\text{дох.пост.}}}. \quad (4.4)$$

## 1.2. Якісні показники:

– наявність довготривалих ділових зв'язків. Цей показник аналізує охоплення кола економічних контрагентів:

- тільки споживачі (1 бал);
- споживачі і постачальники (2 бали);
- споживачі, постачальники, збутові посередники (3 бали);
- споживачі, постачальники, збутові та фінансові посередники (4 бали);
- споживачі, постачальники, збутові і фінансові посередники та інші (5 балів).

### 1. Інформація про економічних контрагентів.

#### 1.1. Якісні показники

– наявність бази даних на підприємстві (із врахуванням використання комп'ютерних технологій та спеціальних програмних засобів):

- база даних відсутня (0 балів);
- база даних на паперових носіях (1 бал);
- база даних електронна, але не оброблюється за допомогою спеціального програмного забезпечення (2 бали);

- електронна база даних з використанням CRM-систем (спеціальні комп'ютерні технології) (4 бали).
  - оновлюваність бази даних:
    - база даних ніколи не оновлювалась (0 балів);
    - база даних оновлюється в середньому 1 раз на рік (0,5 балів);
    - база даних оновлюється в середньому 1 раз на півроку (1 бал);
    - база даних оновлюється в середньому 1 раз на квартал (2 бали);
    - база даних оновлюється щомісячно (4 бали);
    - база даних оновлюється постійно (5 балів).
  - охоплення інформації в базі даних:
    - загальна інформація про економічних контрагентів (1 бал);
    - загальна інформація про економічних контрагентів, включаючи історію співпраці (2 бали);
    - повна інформація про економічних контрагентів, включаючи прямо не пов'язану з діяльністю підприємств (дні народження керівництва та співробітників тощо) (4 бали).

## 2. Історія відносин з економічними контрагентами.

### 2.1. Кількісні показники:

- середня тривалість співпраці з економічними контрагентами (аналізує середню тривалість взаємодії підприємства зі своїми постійними клієнтами):

$$T_{\text{сеп.}} = \frac{\sum T_i}{N_{EK}}, \quad (4.5)$$

де  $T_i$  – тривалість взаємодії з  $i$ -м економічним контрагентом;  $N_{EK}$  – кількість постійних економічних контрагентів.

- індекс тривалості взаємодії в економічними контрагентами (порівнює середню тривалість співпраці підприємства зі своїми постійними клієнтами з періодом існування самого підприємства):

$$I_{\text{мп.}} = \frac{\sum \frac{T_i}{t_i}}{N_{EK}}, \quad (4.6)$$

де  $t_i$  – тривалість діяльності аналізованого підприємства або економічного контрагента (розраховується за формулою (4.7)):

$$t_i = \min(t_n; t_{EK}), \quad (4.7)$$

де  $t_n$  – тривалість діяльності аналізованого підприємства;  $t_{EK}$  – тривалість діяльності економічного контрагента.

### 3. Торговельна марка.

#### 3.1. Кількісні показники:

– індекс тривалості існування торговельної марки підприємства на ринку (порівнює період існування торговельної марки підприємства на ринку з тривалістю існування самого підприємства):

$$I_{TM} = \frac{t_{TM}}{t_n}, \quad (4.8)$$

де  $t_{TM}$  – період існування торговельної марки підприємства (включаючи процес реєстрації).

– унікальність торговельної марки (показник, зворотний загальній кількості марок-конкурентів, що діють на ринку) [52]:

$$I_{унік.} = \frac{1}{N_{к.ТМ}}, \quad (4.9)$$

де  $N_{к.ТМ}$  – це кількість торговельних марок конкурентів.

#### 3.2. Якісні показники

- правова захищеність торговельної марки:
- відсутня реєстрація торговельної марки (0 балів);
- торговельна марка на етапі реєстрації (1 бал);
- торговельна марка зареєстрована (3 бали).
- відповідність торговельної марки та торгового знаку і назви та виду діяльності підприємства:
- торговельна марка та торговий знак не пов'язані з назвою та видом діяльності підприємства (0 балів);
- торговельна марка та торговий знак частково пов'язані з назвою та видом діяльності підприємства (1 бал);
- торговельна марка та торговий знак повністю відповідають назві та виду діяльності підприємства (3 бали).

### 5. Система збуту.

#### 5.1. Кількісні

– частка постійних економічних контрагентів у системі розподілу:

$$I_{зб.} = \frac{N_{пост.ЕКзб.}}{N_{заг.к.зб.}}, \quad (4.10)$$

де  $N_{пост.ЕКзб.}$  – кількість постійних економічних контрагентів у системі збуту;  $N_{заг.к.зб.}$  – загальна кількість економічних контрагентів.

#### 5.1. Якісні показники:



- наявність надійної та стабільної системи збуту:
  - підприємство не має стабільної системи збуту (0 балів);
  - підприємство має стабільну систему збуту, проте час від часу отримує скарги споживачів на її роботу (1 бал);
  - підприємство має надійну, стабільну, перевірену часом систему збуту (3 бали).

## 6. Система комунікацій

### 6.1 Кількісні показники:

- частка витрат на систему комунікацій:

$$I_{в.с.ком.} = \frac{B_{с.ком.}}{B_{заг.}}, \quad (4.11)$$

де  $B_{с.ком.}$  – витрати на систему комунікацій в аналізованому періоді, гр. од.;  $B_{заг.}$  – загальні витрати підприємства в аналізованому періоді, гр. од.

- вартість залучення нового клієнта:

$$Ba_{зал.} = \frac{B_{с.ком.}}{N_{нов.сп.}} + B_{доод.}, \quad (4.12)$$

де  $N_{нов.сп.}$  – кількість нових споживачів за аналізований період;  $B_{доод.}$  – додаткові витрати із залучення нового клієнта (ведення переговорів, оформлення договору, перевірка благонадійності тощо), гр. од.

- індекс споживача (порівняння прибутковості постійного клієнта та нового):

$$I_{сп.} = \frac{D_{сер.пост.сп.}}{D_{сер.нов.сп.} - Ba_{зал.}}, \quad (4.13)$$

де  $D_{сер.пост.сп.}$  – середній дохід від постійних клієнтів, гр. од.;  $D_{сер.нов.сп.}$  – середній дохід від нових клієнтів, гр. од.

- індекс повторних замовлень (кількість замовлень, які були здійснені повторно у загальній кількості контрактів):

$$I_{повт.зам.} = \frac{N_{повт.зак.}}{N_{заг.зак.}}, \quad (4.14)$$

де  $N_{повт.зак.}$  – кількість повторних замовлень;  $N_{зам.зак.}$  – загальна кількість замовлень за аналізований період.

- зростання кількості клієнтів (кількість нових клієнтів за аналізований період у загальній кількості клієнтів):

$$I_{зрост.сп.} = \frac{N_{н.сп.пер.}}{N_{заг.сп.}}, \quad (4.15)$$

де  $N_{н.сп.пер.}$  – кількість нових споживачів підприємства за період.

## 7. Імідж

### 7.1. Кількісні показники

– індекс задоволеності споживачів:

$$I_{зад.} = \frac{N_{заг.зам.} - N_{скарг.}}{N_{заг.зам.}}, \quad (4.16)$$

де  $N_{скарг.}$  – кількість скарг споживачів.

– індекс довіри споживачів:

$$I_{дов.} = \frac{N_{дов.сп.}}{N_{заг.сп.}}, \quad (4.17)$$

де  $N_{дов.сп.}$  – кількість споживачів підприємства, що порадили його іншим.

### 7.2. Якісні показники

– оцінка іміджу серед споживачів та економічних контрагентів шляхом опитування (за 10-бальною шкалою).

Для приведення кількісних та якісних показників до єдиної системи вимірювання якісні показники переводяться у відносні за формулою:

$$I_{як.оц.} = \frac{O_{нідр.}}{O_{макс.}}, \quad (4.18)$$

де  $O_{нідр.}$  – це якісна оцінка в балах, яку отримало підприємство за показником,  $O_{макс.}$  – це максимально можлива оцінка в балах за показником.

Узагальнення системи показників із граничними значеннями наведено у табл. 4.2.

3. На третьому етапі діагностики споживчого капіталу за кожною із складових розраховується інтегральний показник із врахуванням вагомостей (форм. 4.19).

$$I_{инт} = \sum Ba_i \cdot I_i, \quad (4.19)$$

де  $I_{инт}$  – це окремі показники оцінювання кожної складової;  $Ba_i$  – вагомості кожного показника.

Таблиця 4.2 – Система показників оцінки споживчого капіталу з граничними значеннями

Показник	Граничні значення	Пояснення
1	2	3
Індекс охоплення споживачів	$\geq 1$ / кількість конкурентів	Урахування існуючої конкуренції на ринку
Індекс постійних споживачів	$\geq 20\%$	Принцип Парето: 20% клієнтів дають 80% прибутку
Індекс дохідності постійних споживачів	$\geq 80\%$	
Індекс ефективності постійних споживачів	$\geq 0,75$	Розраховується з урахуванням граничних значень попередніх показників. Якщо показник менше або близький до 0, то постійні клієнти неефективні
Наявність довготривалих ділових зв'язків	$\geq 0,5$	Граничне значення якісних показників – 0,5 у відносних показниках
<b>Інтегральний показник оцінки системи ділових зв'язків</b>		
Рівень якості бази даних	$\geq 0,5$	Граничне значення якісних показників – 0,5 у відносних показниках
Рівень оновлюваності бази даних	$\geq 0,5$	Граничне значення якісних показників – 0,5 у відносних показниках
Охоплення інформації в базі даних	$\geq 0,5$	Граничне значення якісних показників – 0,5 у відносних показниках
<b>Інтегральний показник оцінки інформації про економічних контрагентів</b>		
Середня тривалість співпраці	$\geq 0,5$ тривалості існування підприємства	Порівнюється з періодом діяльності підприємства
Індекс тривалості взаємодії	$\geq 0,5$	Відносна оцінка середньої тривалості співпраці
<b>Інтегральний показник оцінки історії відносин з економічними контрагентами</b>		
Індекс тривалості існування торговельної марки	$\approx 1$	За ідеальних умов підприємство має одразу розпочинати реєстрацію торговельної марки
Унікальність торговельної марки	-	Залежить від специфіки діяльності підприємства
Правова захищеність торговельної марки	$\geq 0,5$	Граничне значення якісних показників – 0,5 у відносних показниках
Відповідність торговельної марки	$\geq 0,5$	Граничне значення якісних показників – 0,5 у відносних показниках
<b>Інтегральний показник оцінки торговельної марки</b>		
<b>Інтегральний показник оцінки ресурсної підсистеми</b>		
Частка постійних економічних контрагентів	$\geq 0,8$	Чим надійніша система збуту, тим більша ймовірність, що споживач буде задоволений продукцією
Рівень надійності системи збуту	$\geq 0,5$	Граничне значення якісних показників – 0,5 у відносних показниках
<b>Інтегральний показник оцінки системи збуту</b>		
Частка витрат на комунікації	-	Залежить від специфіки діяльності підприємства

Продовження таблиці 4.2

1	2	3
Зростання кількості клієнтів	-	Залежить від специфіки діяльності підприємства
Індекс повторних закупівель	$\geq 0,5$	Для успішної діяльності підприємства кожен споживач має здійснити як мінімум одне повторне замовлення
Індекс споживача	$\geq 5$	Виходячи з положення, що залучення нового клієнта коштує в 5 разів дорожче, ніж утримання існуючого
<b>Інтегральний показник оцінки системи комунікацій</b>		
Індекс задоволеності споживачів	$\approx 1$	Відсутність скарг – повна задоволеність споживачів
Індекс довіри споживачів	$\approx 1$	Ідеальна ситуація, коли кожен споживач порадить продукцію цього підприємства
Оцінка іміджу	$\geq 0,5$	Граничне значення якісних показників – 0,5 у відносних показниках (див. форм. 1)
<b>Інтегральний показник оцінки іміджу</b>		
<b>Інтегральний показник оцінки потенційної підсистеми</b>		

Вагомості визначаються експертним методом для кожного конкретного підприємства чи сегмента ринку, що дозволяє взяти до уваги специфіку діяльності. Експертами є керівники та провідні фахівці підприємства, для якого проводиться аналіз, та залучені (за необхідності) фахівці, що є експертами щодо умов діяльності на аналізованому сегменті ринку.

Сума вагомостей показників за кожною складовою має дорівнювати одиниці, сума вагомостей складових у кожній частині споживчого капіталу також має дорівнювати одиниці.

Для визначення достовірності результатів та рівня погодженості думки експертів буде розрахований коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона [17].

Коефіцієнт конкордації розраховується за формулами:

$$K_{\text{конк.}} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i^2}, \quad (4.20)$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}, \quad (4.21)$$

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}, \quad (4.22)$$

$$T_i = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e), \quad (4.23)$$

де  $R_{ij}$  – це оцінка за  $i$ -м фактором, яка віддана  $j$ -м експертом,  $m$  – загальна кількість експертів;  $n$  – кількість факторів;  $L$  – кількість груп зв'язаних (однакових) оцінок,  $t_e$  – кількість зв'язаних оцінок в кожній групі.

Оскільки за умовами оцінювання експерт не може давати кільком факторам однакові оцінки, то  $T_i=0$ .

Коефіцієнт конкордації вимірюється від 0 до 1. Значення коефіцієнту вважається істотним, якщо він перевищує 0,5.

Коефіцієнт конкордації перевіряється за критерієм Пірсона:

$$X_p^2 = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i}. \quad (4.24)$$

Розраховане значення  $X_p^2$  співставляється з табличним значенням  $X_T^2$  для  $n-1$  ступенів свободи та довірчої ймовірності ( $P=0,95$  або  $P=0,99$ ). Якщо  $X_p^2 > X_T^2$ , то коефіцієнт конкордації істотний, якщо  $X_p^2 < X_T^2$ , то необхідно збільшити кількість експертів.

4. Наступним етапом є розрахунок узагальнюючих інтегральних показників за ресурсною та потенційними частинами споживчого капіталу (форм. 4.19).

Отримавши вагомості для показників та перевірши якісні оцінки у відносні, усі дані заносимо до карти підприємства.

5. Позичонування підприємств на матриці «ресурси-потенціал».

Для оцінки споживчого капіталу підприємства автором запропоновано будувати матрицю «ресурси-потенціал» (рис. 4.3). Вона має 9 квадрантів, які отримані діленням квадрату  $1 \times 1$  на рівні частини. На вертикальній осі відкладаються значення ресурсної частини, а на горизонтальній – потенційної.

Матриця має 5 основних та 4 перехідних квадранти. Основні квадранти мають назви: «товариш», «партнер», «середняк», «чужий» та «пошукач». Вони виокремлені, бо займають критичні положення на матриці відповідно до значень ресурсів та потенціалу.

Підприємство позиціонується на матриці залежно від значень інтегральних ресурсних та потенційних показників його споживчого капіталу. На вертикальній осі відзначається значення інтегрального коефіцієнту ресурсної частини, а на горизонтальній відповідно – потенційної частини споживчого капіталу.

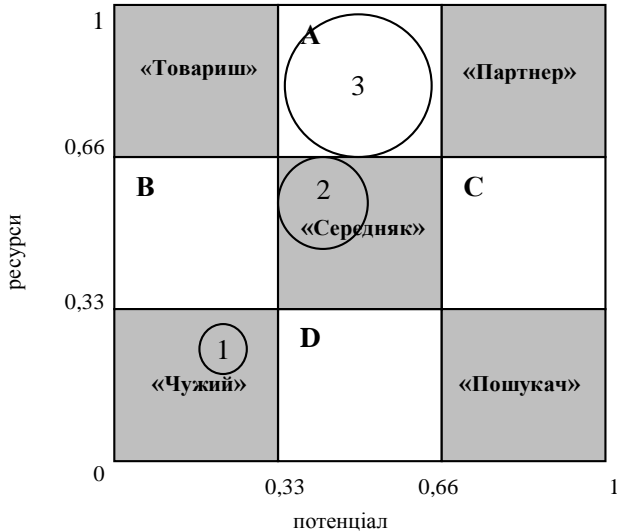


Рис. 4.3. Матриця «ресурси-потенціал» діагностики споживчого капіталу на підприємстві (з позиціонуванням умовних підприємств)

Відповідно до позиціонування підприємство опиняється в одному з квадрантів. Це дозволяє наглядно представити та оцінити стан споживчого капіталу.

Характеристика квадрантів наведена в табл. 4.3.

Найкращим положенням є квадрант «Партнер». Це найбільш значні обсяги ресурсів та високий рівень розвитку потенціалу. У такому положенні підприємство має утримувати конкурентні переваги, закріплювати наявні ділові зв'язки та шукати інноваційні шляхи розвитку для нарощення потенціалу.

В ідеальному варіанті розвитку подій усі підприємства мають спрямовувати управління споживчим капіталом до потрапляння в квадрант «Партнер».

Найгіршим положенням є квадрант «Чужий». Таке підприємство має дуже низький рівень споживчого капіталу та практично не має стабільних відносин із зовнішнім середовищем. Необхідно налагоджувати співробітництво та створювати комунікаційну систему. Інакше може відбутися ліквідація підприємства у зв'язку з неефективністю його діяльності.

Підприємства на матриці зображуються у вигляді кола, діаметр якого умовно залежить від відношення дохідності постійного та нового споживачів. Тобто, чим більше відношення, тим більше коло.

Таблиця 4.3 – Характеристика квадрантів матриці «ресурси-потенціал» діагностики споживчого капіталу

Назва	Координати / Рівень		Характеристика
	Ресурси	Потенціал	
1	2	3	4
«Партнер»	0,66-1,0	0,66-1,0	Управління споживчим капіталом на високому рівні, налагодженні зв'язки із зовнішнім середовищем, значний рівень потенціалу
	Високий	Високий	
«Товариш»	0,66-1,0	0,0-0,33	Значний розвиток ресурсів за умови досить низького розвитку потенціалу. Підприємство здійснює свою діяльність на основі старих зв'язків. Критичне положення, бо за умови втрати зв'язків (банкрутства партнера, звільнення працівників, які налагодили ці контакти) підприємство може опинитися в скрутній ситуації, не володіючи потенціалом для налагодження нової взаємодії.
	Високий	Низький	
«Пошукач»	0,0-0,33	0,66-1,0	Значний розвиток потенціалу за умови майже відсутніх ресурсів. Частіше це молоде амбіційне підприємство, яке ще не налагодило взаємодії із зовнішнім середовищем, проте володіє потенціалом. Тому необхідно використовувати потенціал для накопичення ресурсів
	Низький	Високий	
«Середняк»	0,33-0,66	0,33-0,66	Достатній рівень розвитку споживчого капіталу. Підприємство не займає високих позицій, проте володіє стабільним положенням
	Середній	Середній	
«Чужий»	0,0-0,33	0,0-0,33	Майже відсутній споживчий капітал та управління ним на підприємстві. Підприємство не має стабільних відносин і не працює над їхнім надбанням. Без ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем діяльність підприємства не буде довготривалою та успішною
	Низький	Низький	
Проміжний квадрант А	0,66-1,0	0,33-0,66	Проміжним положення, квадранти характеризуються різними обсягами ресурсів та потенціалу, підприємство на етапі розвитку споживчого капіталу та пошуку ефективного його управління
	Високий	Середній	
Проміжний квадрант В	0,33-0,66	0,0-0,33	
	Середній	Низький	
Проміжний квадрант С	0,33-0,66	0,66-1,0	
	Середній	Високий	
Проміжний квадрант D	0,0-0,33	0,33-0,66	
	Низький	Середній	

8. Розроблення відповідних рекомендацій щодо удосконалення управління споживчим капіталом промислових підприємств.

На основі таблиці 4.3 відбувається аналіз споживчого капіталу конкретного підприємства, розроблення стратегій подальших дій щодо його реалізації та розвитку й обґрунтування відповідних рекомендацій. Заса-

ди та методика формування заходів з удосконалення системи управління споживчим капіталом будуть розглянуті в наступних розділах.

9. Контроль за реалізацією розроблених стратегій щодо вдосконалення системи управління споживчим капіталом підприємства. Кожен етап реалізації розроблених стратегій має супроводжуватися додатковими розрахунками зміни стану споживчого капіталу підприємства. Це дозволить вчасно реагувати на зміни, вносити корективи в управління споживчим капіталом та збільшувати результативність впроваджуваних заходів та діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, автором був здійснений системний аналіз існуючих підходів до оцінки та діагностики споживчого капіталу підприємства. Це дало змогу визначити переваги та недоліки наявних методик. На основі проведеного аналізу була розроблена система показників оцінки споживчого капіталу. Запропонована система оціночних показників посилює виділені переваги та практично позбавлена недоліків існуючих підходів.

Розроблена система показників враховує авторський підхід до виділення у складі споживчого капіталу підприємства ресурсної і потенційної складових. Для кожного їхнього структурного елементу розроблені окремі показники: кількісні та якісні. Кількісні показники представлені у вигляді індексів, що вимірюються від 0 до 1. Якісні показники переводяться у відносні оцінки, шляхом поділу показника конкретного підприємства на максимальне значення показника. Це дає змогу розрахувати інтегральні показники для кожного складового елементу капіталу та його ресурсної і потенційної частин (підсистем капіталу). Інтегральні показники враховують вагомості показників, що визначаються експертним методом. Експертний метод у цьому випадку допомагає врахувати специфіку галузі, у якому діє підприємство, та характеристики конкретного підприємства.

Розроблена система показників автором покладена в основу діагностики споживчого капіталу. За її результатами запропоновано будувати матрицю позиціонування стану споживчого капіталу підприємства, яка враховує стан його ресурсної та потенційної частин. Запропонована матриця допомагає наочно оцінити споживчий капітал підприємства, обсяги його ресурсної бази та рівень розвитку його потенціалу.

Позиціонування споживчого капіталу підприємства на квадрантах матриці дає змогу наочно оцінити його поточний стан, виділити і оцінити варіанти переходу між квадрантами з метою підвищення рівня споживчого капіталу. У перспективі це надає можливість розробляти подальші стратегічні дії з удосконалення системи управління споживчим капіталом підприємства.



## 4.2. Управління споживчим капіталом підприємства за результатами його діагностики

Розвиток вітчизняного бізнесу все більше спрямовується від радянської спадщини до ринкових тенденцій. Але радянські стереотипи не полишають українські підприємства. З усуненням планової економіки, коли взаємодія між економічними контрагентами відбувалася за централізованими вказівками, багатьом товаровиробникам важко стало знайти споживачів, посередників, постачальників тощо для ефективної діяльності. Пошуки та подальша співпраця здійснюються нецільеспрямовано, без єдиної стратегії та системи управління. Але саме стабільні відносини із зовнішнім середовищем, довготривалі зв'язки з економічними партнерами, налагодження партнерства має стати основою для успішного ведення бізнесу. Усе це становить споживчий капітал підприємства, управління яким необхідне для сучасних підприємств.

Управління споживчим капіталом підприємства здійснюється за результатами діагностики (науково-методичні засади діагностики стану споживчого капіталу розглянуті та удосконалені автором у п. 4.1) і передбачає формування (модернізацію) системи взаємовідносин зі споживачами з метою підвищення рівня споживчого капіталу, що, у свою чергу, впливає на результативність ринкової діяльності підприємства: завоювання більшої частки ринку, зростання прибутку, утримання клієнтів тощо.

Елементи споживчого капіталу, система взаємовідносин з економічними контрагентами підприємства, його внутрішні підрозділи, що відповідають за стан взаємовідносин, а також система їхньої взаємодії подані на рис. 4.4.

Як видно зі схеми, елементи споживчого капіталу тісно пов'язані з елементами системи взаємовідносин, проте за кожен елемент обох систем відповідають спеціалісти різних підрозділів. До управління споживчим капіталом залучаються такі підрозділи: по роботі зі споживачами, по роботі з ключовими клієнтами, збуту, маркетингу, фінансовий, інформаційно-технічний, зв'язків з громадськістю. Необхідно зазначити, що умовою ефективного управління взаємовідносинами з постійними споживачами є наявність підрозділу (чи спеціаліста) по роботі з ключовими клієнтами.

За кожний елемент споживчого капіталу може відповідати як один структурний підрозділ, так і декілька одразу.

Розглянемо функції, які мають виконувати відділи підприємства, залежно від впливу на споживчий капітал чи систему взаємовідносин із зовнішнім середовищем (табл. 4.4).

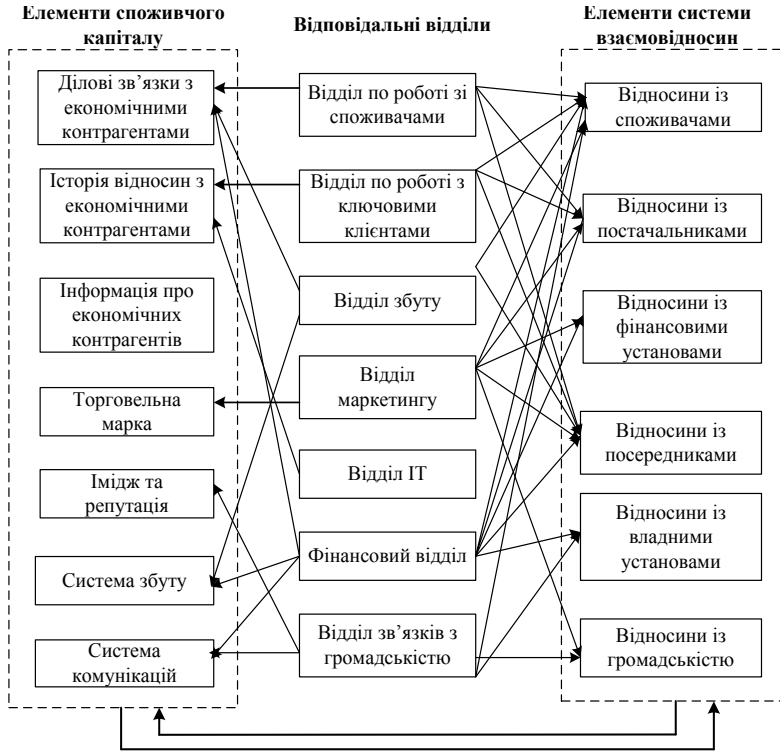


Рис. 4.4. Схема взаємозв'язку елементів споживчого капіталу, системи відносин та відповідальних підрозділів підприємства

Таблиця 4.4 – Функції відповідальних відділів підприємства в системі управління споживчим капіталом

Відділ	Функції
Відділ по роботі зі споживачами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– робота із замовленнями;</li> <li>– обслуговування споживачів;</li> <li>– аналіз потреб та запитів споживачів;</li> <li>– збирання інформації про існуючих та потенційних споживачів;</li> <li>– забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами та вчасного реагування на скарги та пропозиції</li> </ul>
Відділ по роботі з ключовими клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– робота із ключовими клієнтами;</li> <li>– укладання угод про співпрацю;</li> <li>– моніторинг ефективності взаємодії із ключовими клієнтами</li> </ul>
Відділ збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– налагодження надійної та стабільної системи збуту;</li> <li>– постійний моніторинг функціонування мережі розподілу;</li> <li>– швидке реагування на скарги та пропозиції стосовно системи збуту</li> </ul>

Продовження табл. 4.4

Відділ	Функції
Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення комунікацій між підприємством та зовнішнім середовищем;</li> <li>– здійснення комунікаційної політики;</li> <li>– поширення інформації про товари підприємства;</li> <li>– моніторинг якості обслуговування та сервісу</li> </ul>
Відділ ІТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення чи впровадження вже готового спеціального програмного забезпечення CRM;</li> <li>– збирання та систематизація інформації про економічних контрагентів, даних про історію взаємодії;</li> <li>– моніторинг функціонування комп'ютерних систем CRM</li> </ul>
Фінансовий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансова підтримка угод із постачальниками та споживачами;</li> <li>– моніторинг рентабельності взаємодії із зовнішнім середовищем;</li> <li>– вчасне подання необхідної документації до владних органів;</li> <li>– слідкування та участь у державних тендерах</li> </ul>
Відділ зв'язків із громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування позитивного іміджу підприємства;</li> <li>– ведення політики PR;</li> <li>– моніторинг відгуків про підприємство у ЗМІ;</li> <li>– швидке реагування та пропозиції стосовно роботи підприємства від громадськості;</li> <li>– розроблення та участь у соціальних заходах</li> </ul>

Викладений перелік функцій неповний і може зазнавати редагування залежно від специфіки підприємства та галузі його функціонування. Залежно від розміру та специфіки підприємства деякі функції можуть виконувати не відділи, а окремі спеціалісти. Деякі відділи мають схожі функції, це означає, що дії мають виконуватися у співпраці з іншими відділами для забезпечення ефективності.

Одним із етапів діагностики є позиціонування підприємства на матриці «ресурси-потенціал» залежно від інтегральних показників складових споживчого капіталу.

Розглянемо стан споживчого капіталу на прикладі трьох умовних підприємств. Для цього складемо таблицю порівняння показників із критичними значеннями (табл. 4.5).

Як видно з таблиці 4.5, підприємство 1 має тільки 2 показника з 23, що перевищують критичні значення: індекс постійних споживачів та оцінку іміджу. Варто зазначити, що це досить важливі показники, велика кількість постійних споживачів та позитивна оцінка іміджу підприємства є гарним підґрунтям для формування системи управління споживчим капіталом.

Підприємство 2 має 10 негативних з 23. При цьому, 43% ресурсних і 44% потенційних показників менші за критичні. Та враховуючі вагомості, це підприємство все ж має показник оцінки ресурсів споживчого капіталу більший за показник оцінки потенціалу. Підприємство має низький індекс

охоплення споживачів та низький рівень дохідності постійних споживачів, навіть порівняно з їхньою часткою у загальному обсягу споживачів. Також на підприємстві нерегулярно оновлюється база даних, що знижує показники інформації про економічних контрагентів. Споживачі підприємства не досить охоче рекомендують його серед своїх знайомих.

Таблиця 4.5 – Характеристика стану споживчого капіталу умовних підприємств

Показники	Підприємство 1		Підприємство 2		Підприємство 3	
	Значення	+/-*	Значення	+/-*	Значення	+/-*
Індекс охоплення споживачів	0,02	-	0,04	-	0,1	+
Індекс постійних споживачів	0,35	+	0,25	+	0,2	+
Індекс дохідності постійних споживачів	0,5	-	0,67	-	0,83	+
Індекс ефективності постійних споживачів	0,3	-	0,63	-	0,76	+
Наявність довготривалих ділових зв'язків (5 б.)	1 б. (0,2)	-	4 б. (0,8)	+	5 б. (1,0)	+
<b>Інтегральний показник оцінки системи ділових зв'язків</b>	<b>0,27</b>		<b>0,48</b>		<b>0,58</b>	
Наявність бази даних (4 б.)	0 б. (0,0)	-	2 б. (0,5)	+	4 б. (1,0)	+
Оновлюваність бази даних (5 б.)	0 б. (0,0)	-	2 б. (0,4)	-	5 б. (1,0)	+
Охоплення інформації в базі даних (4 б.)	0 б. (0,0)	-	2 б. (0,5)	+	4 б. (1,0)	+
<b>Інтегральний показник оцінки інформації про економічних контрагентів</b>	<b>0,0</b>		<b>0,46</b>		<b>1,0</b>	
Середня тривалість співпраці	1,86	-	5,5	+	16,5	+
Індекс тривалості взаємодії	0,46	-	0,67	+	0,87	+
<b>Інтегральний показник оцінки історії відносин з економічними контрагентами</b>	<b>0,46</b>		<b>0,67</b>		<b>0,87</b>	
Індекс тривалості існування торговельної марки	0,2	-	0,5	-	0,9	+
Унікальність торговельної марки	0,08	-	0,08	-	0,08	-
Правова захищеність торговельної марки (3 б.)	1 б. (0,33)	-	3 б. (1,0)	+	3 б. (1,0)	+
Відповідність торговельної марки (3 б.)	1 б. (0,33)	-	1 б. (0,33)	-	3 б. (1,0)	+
<b>Інтегральний показник оцінки торговельної марки</b>	<b>0,235</b>		<b>0,48</b>		<b>0,75</b>	
<b>Інтегральний показник оцінки ресурсної підсистеми</b>	<b>0,244</b>		<b>0,5</b>		<b>0,74</b>	
<b>Рівень ресурсів</b>	<b>низький</b>		<b>середній</b>		<b>високий</b>	

Продовження табл. 4.5

Показники	Підприємство 1		Підприємство 2		Підприємство 3	
	Значення	+/- *	Значення	+/- *	Значення	+/- *
Частка постійних економічних контрагентів	0,0	-	0,67	-	1,0	+
Наявність надійної системи збуту (3 б.)	0 б. (0,0)	-	1 б. (0,33)	-	3 б. (1,0)	+
<b>Інтегральний показник оцінки системи збуту</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>+</b>	<b>0,1</b>	<b>+</b>
Зростання кількості клієнтів	0,06	-	0,04	-	0,05	-
Індекс повторних закупок	0,375	-	0,5	+	0,33	-
Індекс споживача	2,17	-	8,31	+	50	+
<b>Інтегральний показник оцінки системи комунікацій</b>	<b>0,16</b>		<b>0,2</b>		<b>0,16</b>	
Індекс задоволеності споживачів	0,875	-	0,938	+	0,93	+
Індекс довіри споживачів	0,05	-	0,125	-	0,12	-
Оцінка іміджу (10 б.)	5 б. (0,5)	+	7 б. (0,7)	+	7 б. (0,7)	+
<b>Інтегральний показник оцінки іміджу</b>	<b>0,47</b>		<b>0,58</b>		<b>0,58</b>	
<b>Інтегральний показник оцінки потенційної підсистеми</b>	<b>0,24</b>		<b>0,39</b>		<b>0,46</b>	
<b>Рівень потенціалу</b>	<b>низький</b>		<b>середній</b>		<b>середній</b>	
<b>Квадрант</b>	<b>«Чужий»</b>		<b>«Середняк»</b>		<b>Проміжний квадрант А</b>	

\*Примітка. Показнику виставляється «+», якщо його значення більше критичного і «-», якщо менше. Критичні значення для показників наведені в табл. 4.2.

Разом з тим, підприємство 2 має значний індекс задоволеності клієнтів (близький до 1) та повторних покупок. В середньому кожен споживач робить повторно замовлення на підприємстві.

Підприємство 3 має всього лиш 4 показника, які мають значення менші за критичні. У ресурсній частині – це унікальність торговельної марки. А в потенційній частині – зростання кількості споживачів, індекс повторних замовлень та індекс довіри споживачів. За іншими показниками підприємство отримало високі оцінки, що й позиціонує підприємство у проміжному квадранті А (значні обсяги ресурсів та середній рівень розвитку потенціалу), що є останнім етапом перед квадрантом «Партнер».

Наступним кроком є розроблення стратегічних підходів до управління споживчим капіталом та виділення подальших дій для переходів по матриці «ресурси-потенціал» (рис. 4.5) оцінювання споживчого капіталу «ресурси-потенціал» (побудова і характеристика якої викладена у п. 4.1).

Для кожного квадранту визначені стратегії оптимізації управління споживчим капіталом із рекомендаційними діями для покращення ситуації. З урахуванням цих рекомендацій відбувається перехід підприємства на матриці (окрім останнього квадранта – «Партнер»).

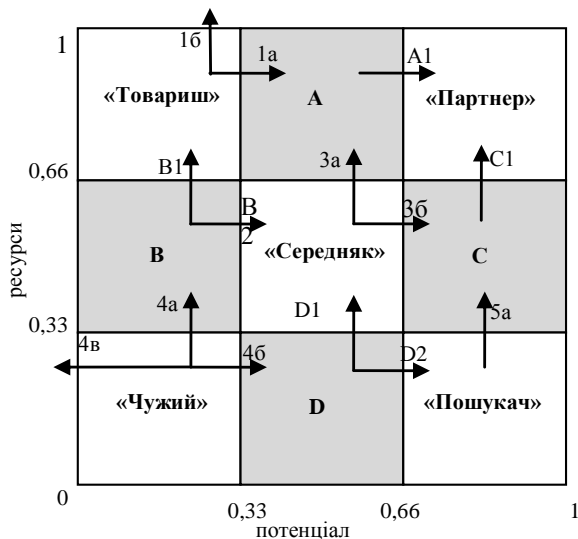


Рис. 4.5. Матриця «ресурси-потенціал» діагностики споживчого капіталу з переходами

Характеристика кожного квадранту, запропоновані стратегії та рекомендації щодо переходів наведені в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6 – Стратегії управління споживчим капіталом підприємства на основі матриці «ресурси-потенціал»

	Стратегія	Опис переходу	Подальші дії	
			Ресурси	Потенціал
1	3	4	5	6
«Партнер»	Стратегія утримання конкурентних переваг	–	Утримання та укріплення існуючих ділових зв'язків	Пошук інноваційних шляхів розвитку (новітні комунікаційні засоби тощо)
«Товариш»	Стратегія розвитку та утримання конкурентних переваг	«1а» – від квадранту «Товариш» до проміжного квадранту А	Утримання існуючої ділової взаємодії; аналіз ефективності існуючих зв'язків	Розвиток системи комунікацій (створення власного веб-сайту, участь у виставках тощо); поширення інформації про підприємство серед цільової аудиторії; пошук нових партнерів (за результатами аналізу ефективності існуючих зв'язків)
	Збір урожаю та вихід з ринку	«1б» – вихід з ринку, закриття компанії	Отримання максимально можливої вигоди з існуючих напрацювань	

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5
«Пошукач»	Стратегія розвитку та утримання конкурентних переваг	«3а» – від квадранту «Пошукач» до проміжного квадранту С	Напрацювання зв'язків, шляхом формування ресурсів з потенціалу; створення бази даних про економічних контрагентів; розроблення, створення та реєстрація торговельної марки	Утримання існуючого потенціалу
«Середняк»	Стратегія вибіркового зростання та утримання конкурентних переваг	«3а» – від квадранту «Середняк» до проміжного квадранту А	Управління торговельною маркою (реєстрація чи створення неповторного образу); удосконалення або формування бази даних економічних контрагентів	Утримання існуючого потенціалу
		«3б» – від квадранту «Середняк» до проміжного квадранту С	Укріплення існуючих зв'язків	Робота над покращенням репутації та іміджу фірми, участь у соціальних проєктах, робота з громадськістю
«Чужий»	Стратегія інтенсивного розвитку	«4а» – від квадранту «Чужий» до проміжного квадранту В	Налагодження ділових зв'язків; створення бази даних про економічних контрагентів; розроблення, створення та реєстрація торговельної марки	Створення системи збуту та комунікацій
		«4б» – від квадранту «Чужий» до проміжного квадранту Д	Формування ділових зв'язків	Створення та налагодження системи збуту та комунікацій; робота над іміджем підприємства
	Вихід з ринку	«4в» – вихід з ринку, ліквідація підприємства	Без розвитку споживчого капіталу та налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем діяльність підприємства позбавлена смислу	
Проміжний кв-нт А	Стратегія зростання та утримання конкурентних переваг	«А1» – від проміжного квадранту А до квадранту «Партнер»	Укріплення існуючих зв'язків	Робота над покращенням іміджу фірми, участь у соціальних проєктах, робота з громадськістю
Проміжний квадрант В	Стратегія вибіркового розвитку	«В1» – від проміжного квадранту В до квадранту «Товариш»	Управління торговельною маркою; впровадження спеціального програмного забезпечення для роботи з базою даних	Створення системи збуту та комунікацій
		«В2» – від проміжного квадранту В до квадранту «Середняк»	Укріплення існуючих зв'язків	Створення та налагодження системи збуту та комунікацій; робота над іміджем підприємства
Проміжний кв-нт С	Стратегія зростання та утримання конкурентних переваг	«С1» – від проміжного квадранту С до квадранту «Партнер»	Управління торговельною маркою; впровадження спеціального програмного забезпечення для роботи з базою даних	Утримання існуючого потенціалу

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5
Проміжний квадрант D	Стратегія вибіркового розвитку	«D1» – від проміжного квадранту D до квадранту «Середняк»	Формування бази даних економічних контрагентів; налагодження тривалої взаємодії; реєстрація торговельної марки	Утримання існуючого потенціалу
		«D2» – від проміжного квадранту D до квадранту «Пошукач»	Формування ділових зв'язків	Робота над репутацією фірми, удосконалення системи збуту та комунікацій

Розглянемо детальніше запропоновані стратегії.

Для квадранту «Чужий», який характеризується низькими показниками ресурсів та потенціалу, запропоновано два види стратегії: стратегія інтенсивного розвитку та вихід з ринку. Останній варіант найбільш небажаний, але якщо підприємство не може налагодити стабільної та надійної взаємодії із зовнішнім середовищем, то його діяльність не буде успішною. Якщо підприємство буде орієнтуватися на короткострокові прибутки, то буде мати незначну кількість постійних споживачів та повторних замовлень. Витрати компанії будуть переважати над прибутками, що призведе до банкрутства. Щоб цього не сталося, підприємству необхідно обрати стратегію інтенсивного розвитку. У цьому випадку є два варіанти подальших дій: розвивати потенціал чи накопичувати ресурси. Але навіть за умови обрання напрямку розвитку однієї з частин споживчого капіталу підприємству, що потрапило до квадранту «Чужий», не можна забувати про іншу частину, хоча й не здійснювати таких активних дій з її розвитку.

Квадрант «Середняк» характеризується середніми показниками споживчого капіталу. Якщо підприємство має стабільне положення та не має значних вільних коштів на той момент, то може укріпити свої позиції в цьому квадранті та не розвивати споживчий капітал до виникнення кращої нагоди. В іншому випадку, підприємство може обрати стратегію вибіркового зростання та утримання конкурентних переваг. Тобто розвивати одну з частин споживчого капіталу та утримувати конкурентні переваги іншої.

На відміну від попередніх, для основних квадрантів «Пошукач» та «Товариш» є тільки по одній стратегії подальших дій, бо для них характерні високі показники для однієї із частин споживчого капіталу.

Так, підприємство, що потрапило до квадранту «Пошукач» має високий рівень розвитку потенціалу. Як вже зазначалося, скоріш за все це молоде підприємство, що розвиває потенціал споживчого капіталу,



проте не встигло перевести потенціал у накопичення ресурсів. Такому підприємству варто обрати стратегію розвитку та утримання переваг. Необхідно буде направити зусилля на формування стабільних зв'язків, збільшення кількості постійних клієнтів або обсягу доходів від їхніх замовлень, реєстрацію торговельної марки тощо. Проте це здійснюється за умови утримання потенціалу на високому рівні.

Підприємство, що потрапляє до квадранту «Товариш» навпаки має значні обсяги ресурсів, проте рівень потенціалу низький. Для такого підприємства також необхідна стратегія розвитку та утримання переваг. Високий ступінь залежності від налагодженої взаємодії за умови майже відсутнього потенціалу робить підприємство уразливим до змін зовнішнього середовища. Тому підприємству необхідно активно налагоджувати систему комунікацій із зовнішнім середовищем, поширювати інформацію про себе, залучати нових споживачів, шукати нових партнерів.

Тільки у крайньому випадку таке підприємство може обрати стратегію збору врожаю та виходу з ринку. Такий розвиток подій характерний для підприємства, що функціонує в галузі, що вже не розвивається. Тобто нові споживачі не з'являються, а підприємство діє за рахунок постійних клієнтів. Тому за умови їхнього закриття теж буде змушене припинити діяльність.

Останній основний квадрант «Партнер» характеризується високим рівнем споживчого капіталу в цілому. Таке підприємство володіє найкращим положенням, значними ресурсами та високим рівнем потенціалу. Йому необхідно дотримуватися стратегії утримання конкурентних переваг та пошуку інноваційних шляхів розвитку.

Проміжні квадранти – це перехідні положення між квадрантами. Для квадранту А можливий єдиний перехід із стратегією зростання потенціалу та утримання конкурентних переваг в ресурсній частині до квадранту «Партнер». Підприємство, що потрапляє до такого квадранту, має досить сильні позиції і знаходиться в кроці від найвищого рівня споживчого капіталу.

Для квадранту В можлива стратегія вибіркового розвитку у двох напрямках: до квадранту «Товариш» завдяки накопиченню ресурсів та до квадранту «Середняк» через розвиток потенціалу. Оскільки «Середняк» має більш стабільні позиції, то варто обрати другий напрямок. Але за певних умов перехід до квадранту «Товариш» буде більш доцільним (наприклад, якщо є можливість підписати вигідні довгострокові угоди з партнерами).

Квадрант С – це також сильне підприємство, що може здійснити перехід до квадранту «Партнер» за допомогою стратегії зростання ресурсів та утримання конкурентних переваг в потенційній частині.

Квадрант D може обрати стратегію вибіркового розвитку: розвивати ресурси і потрапити до квадранту «Середняк» або розвивати потенціал і потрапити до квадранту «Пошукач». Необхідно зважувати всі переваги та недоліки кожного з напрямків та обирати оптимальний.

Спробуємо розробити стратегії управління споживчим капіталом для умовних підприємств, що були наведені в п. 4.1 та охарактеризовані вище.

Перше підприємство потрапило до квадранту «Чужий». Нагадаємо, що підприємство діє відносно нещодавно та не встигло налагодити взаємодії із зовнішнім середовищем. Також на підприємстві майже не здійснюється управління споживчим капіталом.

Тому, перш за все, рекомендується сформувати систему управління споживчим капіталом. На рис. 4.6 наведено схему формування системи управління споживчим капіталом.

На першому етапі необхідно детально проаналізувати існуючу ситуацію на підприємстві за такими аспектами:

- як відбувається взаємодія із зовнішнім середовищем на момент аналізу, чи є в підприємства постійні клієнти та партнери, який відсоток від загального доходу дають постійні клієнти, які перспективи для налагодження взаємодії, які є для цього перешкоди;

- аналіз внутрішнього середовища підприємства: які бізнес-процеси відповідають за взаємодію із зовнішнім середовищем, які з них автоматизовані чи можуть бути автоматизовані для підвищення ефективності функціонування;

- на скільки ефективною є організаційна структура підприємства, чи існує дублювання функцій, а якісь функції фактично не виконуються на підприємстві;

- як взаємодіють працівники підприємства між собою, який рівень сервісу та рівень задоволеність споживачів та партнерів підприємства від взаємодії із персоналом підприємства;

- аналіз коштів, яке підприємство може та готове виділити для формування споживчого капіталу підприємства, які кошти необхідні.

На основі проведеного аналізу відбувається формування системи управління споживчим капіталом, яка включає орієнтацію на задоволення потреб споживачів та врахування інтересів партнерів. Запропонована схема ґрунтується на трьох елементах: персонал, бізнес-процеси та технології. Їх обов'язково треба враховувати під час формування системи управління споживчим капіталом.

Необхідно зауважити, що вищеназвані елементи відповідають людському та структурному капіталу, на основі якого відбувається формування споживчого капіталу підприємства.

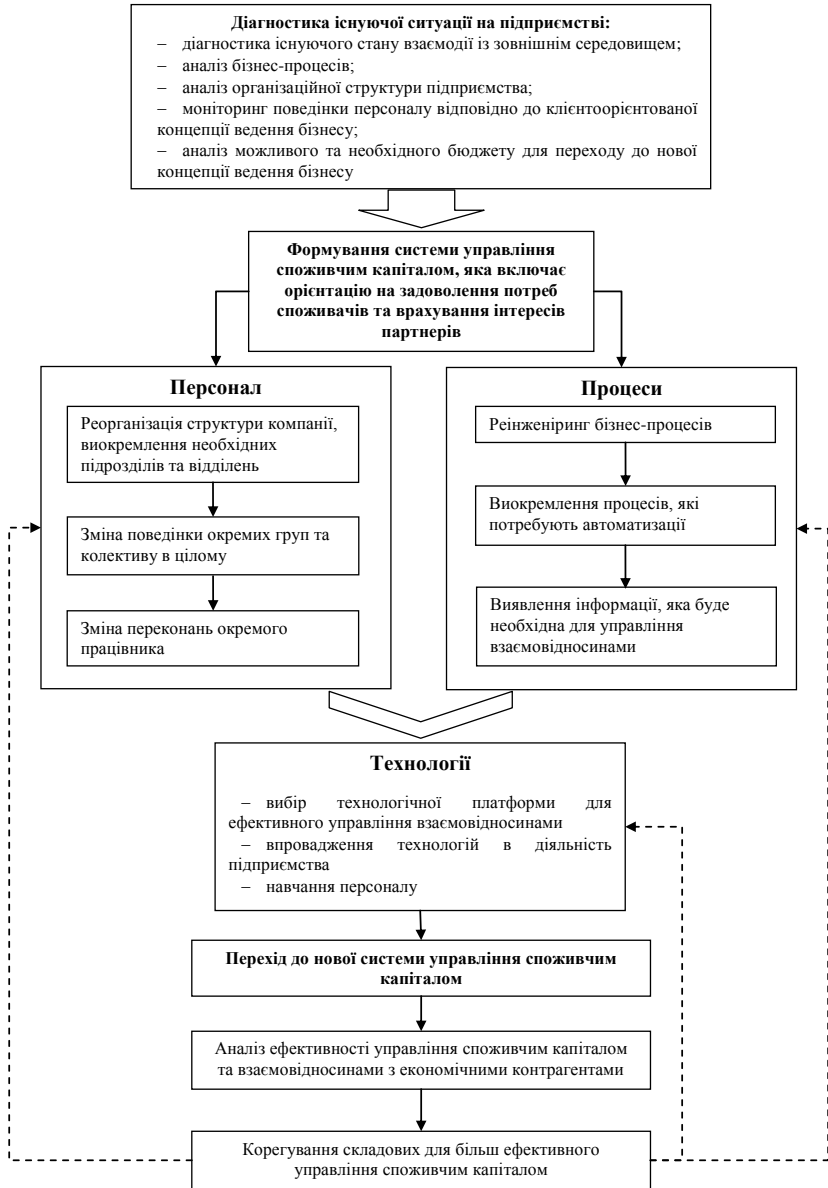


Рис. 4.6 Схема формування системи управління споживчим капіталом

Для початку необхідно внести зміни в управління персоналом. Реорганізувати структуру компанії з метою покриття всіх необхідних функцій взаємодії із зовнішнім середовищем та уникнення дублювання функцій. Також необхідно донести до колективу в цілому та до кожного працівника в необхідності налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем та утриманні споживачів підприємства. Персонал має дотримуватися високого рівня сервісу.

Також необхідно здійснити реінжиніринг бізнес-процесів підприємства для кращої взаємодії із зовнішнім середовищем, виокремити та автоматизувати процеси для зростання ефективності, виявити інформацію, що необхідна для взаємодії із зовнішнім середовищем. Для кращої автоматизації та накопичення баз даних в діяльність підприємства впроваджують спеціальні програмні засоби. Для цього необхідно розробити програми або закупити вже готові, провести навчання персоналу.

Після того відбувається перехід до системи управління споживчим капіталом. Через певний період функціонування нової системи необхідно здійснити аналіз ефективності її запровадження та за необхідності скорегувати складові для більш успішного управління споживчим капіталом.

Для ефективного управління взаємовідносинами підприємства із зовнішнім середовищем необхідно виділяти споживчий капітал як окремий об'єкт управління.

Після формування системи управління підприємство обирає стратегію вибіркового розвитку однієї з частин споживчого капіталу.

Друге підприємство потрапило до квадранту «Середняк». Але ресурсна частина споживчого капіталу розвинена краще.

Тому першочерговою для цього підприємства запропонуємо стратегію розвитку ресурсів та утримання розвитку потенціалу з метою переходу до проміжного квадранту А. Відповідно до характеристики квадрантів матриця, наведених у таблиці 4.3 запропонуємо такі заходи:

- необхідно залучити більшу кількість споживачів до співпраці з підприємством, оскільки на цей момент тільки 4% від загальної кількості споживачів є клієнтами підприємства 2;
- постійні клієнти дають лише 67% від загального доходу підприємства. Необхідно запропонувати такі умови, щоб збільшити цей показник. Додаткові послуги чи знижки можуть стимулювати клієнтів зробити позачергове замовлення в підприємства;

- підприємству треба краще управляти наявною базою даних, нерегулярне оновлення інформації призводить до її старіння та зниження цінності, може стати проблемою в обслуговування споживачів;

- також необхідно здійснити аналіз управління торговельною маркою підприємства, її відповідність виду діяльності та продукції підприємства.

Якщо за будь-яких умов реалізація цієї стратегії неможлива, підприємству необхідно обрати розвиток потенціалу та перехід до проміжного квадранту С. Перелік можливих заходів:

- підприємству необхідно налагодити стабільну та ефективну систему збуту. Від того, яким каналом продукція буде доставлена до споживача залежить їхнє ставлення до підприємства. Ненадійність поставок та велика кількість скарг негативно впливають на іміджу підприємства;

- у підприємства досить низькі показники зростання кількості споживачів, тому необхідно збільшувати поінформованість потенційних споживачів про переваги підприємства та його продукції.

Третє підприємство потрапило до квадранту А, для цього квадранту рекомендована стратегія зростання потенціалу та утримання конкурентних переваг ресурсів. Запропонуємо такі заходи:

- підприємству необхідно підвищувати власний імідж та рівень довіри споживачів, кількість повторних замовлень. Для цього підприємство може здійснювати активну соціальну політику, брати участь в соціальних проєктах. Це призведе до поширення позитивної інформації серед громадськості та потенційних споживачів;

- також підприємству можна запропонувати сформуванню другу торговельну марку, це дозволить збільшити охоплення споживачів та захопити більшу частку ринку.

Таким чином, автором показано, що діагностика споживчого капіталу має важливе значення як для управління ним, так і для управління підприємства в цілому.

Відповідальність за управління конкретної складової споживчого капіталу та елементів відносин із зовнішнім середовищем несуть різні підрозділи підприємства. Для успішної взаємодії із споживачами на підприємстві має бути підрозділ по роботі з ключовими клієнтами.

Формування чи модернізація системи управління споживчого капіталу базується на діагностиці його існуючого стану на підприємстві. Результати діагностики за ресурсною і потенційною части-

нами споживчого капіталу (значення інтегральних показників їхнього стану) слід відкласти на відповідних осях матриці «ресурси-потенціал» і визначати на цій основі стан і характеристики споживчого капіталу у цілому. Залежно від позиціонування підприємства на матриці розробляють стратегії управління споживчим капіталом.

У роботі наведений рекомендований орієнтовний перелік подальших стратегічних дій з управління споживчим капіталом. На умовному прикладі показано можливість розроблення конкретних рекомендацій з управління споживчим капіталом для конкретних підприємств.

Для підприємств, у яких на момент аналізу ще не сформована система управління споживчим капіталом, запропонована схему її формування. Ця схема передбачає залучення таких елементів як персонал, бізнес-процеси та технології. Названі елементи відповідають структурним елементам інших капіталів-підсистем інтелектуального капіталу: структурному та людському капіталам.

Необхідно відзначити, що майже для кожного квадранту можливий вибір кількох стратегій подальших дій. Це призводить до необхідності пошуку оптимального варіанту. Також необхідно оцінювати ефективність розроблених заходів та визначати економічну доцільність удосконалення системи управління споживчим капіталом конкретного підприємства.

#### **4.3. Оптимізація системи управління споживчим капіталом підприємства**

Відповідно до запропонованої автором методики (див. пп. 4.1-4.2) покращення стану управління споживчим капіталом відбувається в результаті виконання комплексу стратегічних дій щодо переходу позиції підприємства на матриці «ресурси-потенціал». Нарощення ресурсної бази та зростання рівня потенціалу споживчого капіталу призводить до посилення конкурентних позицій підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Проте підвищення рівня споживчого капіталу (наочно відображається у вигляді переходу між квадрантами матриці «ресурси-потенціал», див. рис. 4.6) потребує витрат на управлінські дії. Тому виникає необхідність визначення оптимального співвідношення отриманого результату та необхідних для його отримання витрат.

На рис. 4.7 подано графічна інтерпретація залежності витрат на підвищення рівня споживчого капіталу, результатів діяльності підприємства від стану його споживчого капіталу.

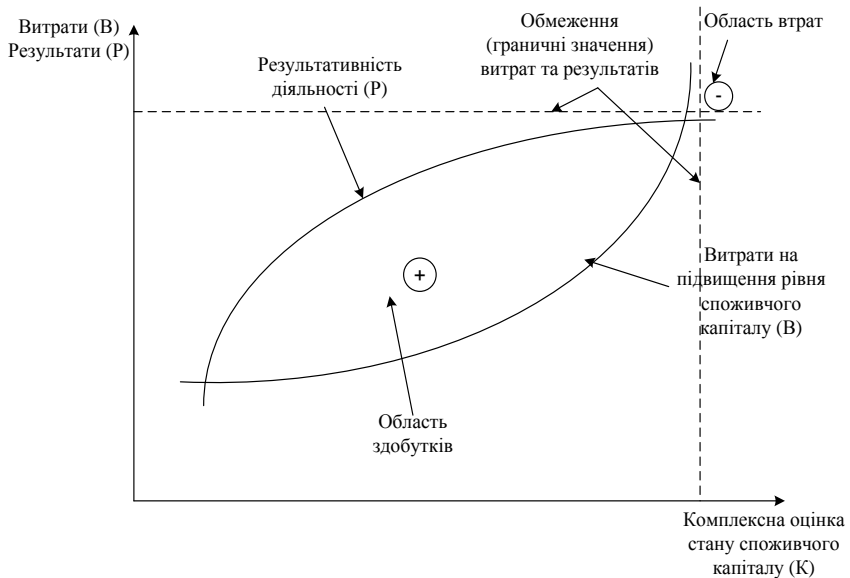


Рис. 4.7. Співвідношення здобутків і витрат, пов’язаних з підвищенням рівня споживчого капіталу

На рисунку 4.8 подано графічну інтерпретацію комплексного коефіцієнту оцінки стану споживчого капіталу, який розраховується за формулою:

$$K = \sqrt{K_{рес.}^2 + K_{потенц.}^2}, \quad (4.25)$$

де  $K_{рес.}$  — інтегральний показник оцінки ресурсної бази споживчого капіталу;  $K_{потенц.}$  — інтегральний показник оцінки потенціалу споживчого капіталу.

Для кожного квадранта є свій діапазон комплексної оцінки:

$$K_{\min i} \leq K_i \leq K_{\max i}. \quad (4.26)$$

Для ефективного управління споживчим капіталом необхідно знайти оптимальне співвідношення витрат та результату від підвищення

рівня споживчого капіталу, стан якого оцінюється показником  $K$  (див. формулу (4.25)).

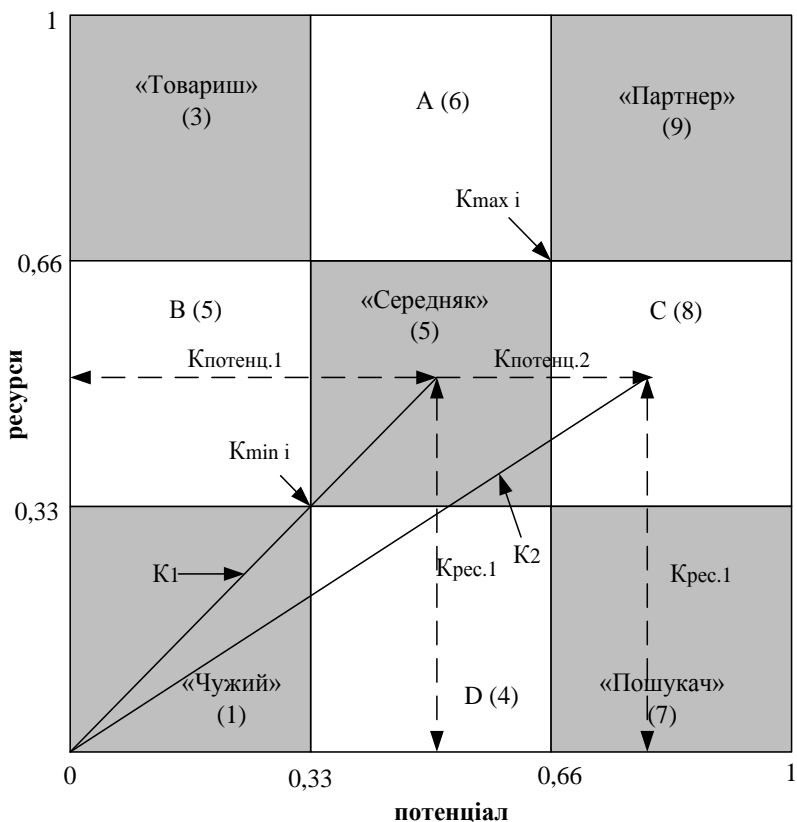


Рис. 4.8. Схема визначення показника комплексної оцінки стану споживчого капіталу

Перехід до наступних квадрантів відбувається за напрямком «вгору і вправо». Він пов'язаний з додатковими витратами, орієнтовний перелік яких подано у табл. 4.7.

Під час її побудови як вихідну було взято інформацію таблиці 4.6 щодо можливих стратегій управління споживчим капіталом.

Дії з управління споживчим капіталом виконуються з метою підвищення результативності його використання, а разом з тим і результативності діяльності підприємства в цілому.



Таблиця 4.7 – Орієнтовний перелік витрат та результатів, пов'язаних з посиленням складових споживчого капіталу

Мета	Результат	Витрати
<b>Розвиток потенційної частини</b>		
Розвиток системи комунікацій	Підвищення поінформованості споживачів про підприємство та послугу, зростання кількості замовлень, зростання кількості партнерів, зростання кількості повторних закупок	Витрати на створення чи удосконалення власного веб-сайту, участь у виставках, витрати на маркетинг, покращення сервісного обслуговування, навчання персоналу, витрати на пошук партнерів та ведення переговорів
Покращення іміджу та репутації підприємства	Підвищення довіри до підприємства серед економічних контрагентів, зростання кількості споживачів, покращення умов співпраці з партнерами (зниження відсоткових ставок чи вартості послуг тощо); отримання держзамовлень	Витрати на соціальні заходи, PR-заходи, популяризацію діяльності підприємства серед громадськості та в ділових колах
<b>Розвиток ресурсної частини</b>		
Створення чи удосконалення бази даних	Систематизація інформації про економічних контрагентів, зменшення витрат на пошук споживачів та партнерів, підвищення ефективності управління взаємовідносинами через автоматизацію процесів, покращення іміджу та репутації підприємства через підвищення якості обслуговування	Витрати на впровадження спеціальних програмних засобів, збирання інформації для баз даних
Нарощення стабільних ділових зв'язків	Підвищення прибутків за рахунок замовлень постійних клієнтів, зменшення витрат за рахунок співпраці з постійними та перевіреними партнерами	Витрати на переговори та підписання угод про співпрацю
Укріплення позицій торговельної марки	Підвищення лояльності споживачів до торговельної марки підприємства, нівелювання впливу конкурентів, зростання споживачів та доходів від продажу	Витрати на розроблення, реєстрацію та управління торговельної марки

Можна виділити кілька варіантів переходу до квадрантів більш високого рівня (рис. 4.9).

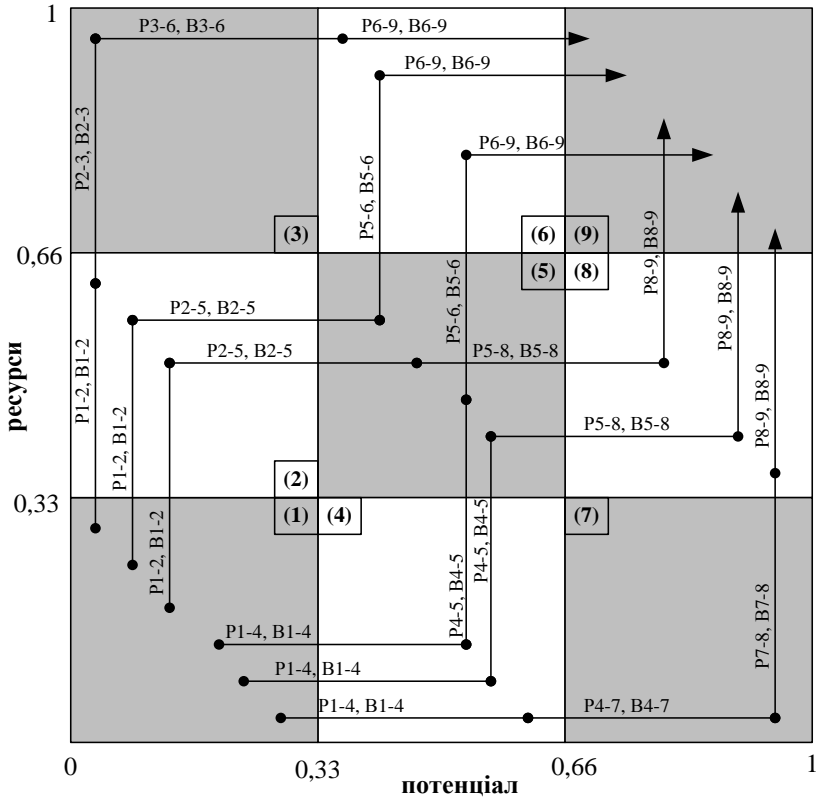


Рис. 4.9. Варіанти переходу до квадрантів більш високого рівня з відповідними результатами та витратами

На рисунку 4.9 подані варіанти переходу від найгіршого квадранту «Чужий» (1) до найкращого квадранту «Партнер» (9), проте зображені варіанти охоплюють переходи й з інших квадрантів до квадранту «Партнер».

Кожен перехід пов'язаний з певним рівнем результатів (P) та витрат (B). Необхідно обрати такий варіант, щоб виконувалося співвідношення:

$$E_i = \frac{\sum P_i}{\sum B_i} \rightarrow \max, \quad (2.27)$$

де  $E_i$  – коефіцієнт ефективності заходів з удосконалення системи управління споживчим капіталом, гр. од.;  $P_i$  – результат від впровадження заходів з удосконалення системи управління споживчим капіталом та  $i$ -го переходу його стану до більш високого рівня, гр. од.;  $B_i$  – витрати, які потребує впровадження цих заходів, гр. од.

На рис. 4.10 наведено алгоритм переходів між квадрантами матриці.

Таким чином, відповідно до алгоритму:

1.  $E_p$  та  $E_n$  – це співвідношення результату до витрат заходів, пов'язаних з підвищенням рівня, відповідно, ресурсної та потенційної частин споживчого капіталу. Якщо  $E_i > 1$ , то доцільно впроваджувати обрані заходи, якщо  $E_i < 1$ , то заходи впроваджувати недоцільно, оскільки отриманий результат не перекриє понесених витрат; якщо  $E_i = 1$ , то результат від заходів лише покриє витрати, які були здійсненні для впровадження заходів.

2. Після діагностики споживчого капіталу визначаємо чи необхідно удосконалювати систему управління споживчим капіталом та переміщувати позицію підприємства на матриці «ресурси-потенціал». Для цього порівнюємо ресурсний та потенційний інтегральний показник з початковими координатами квадранту «Партнер» (0,66).

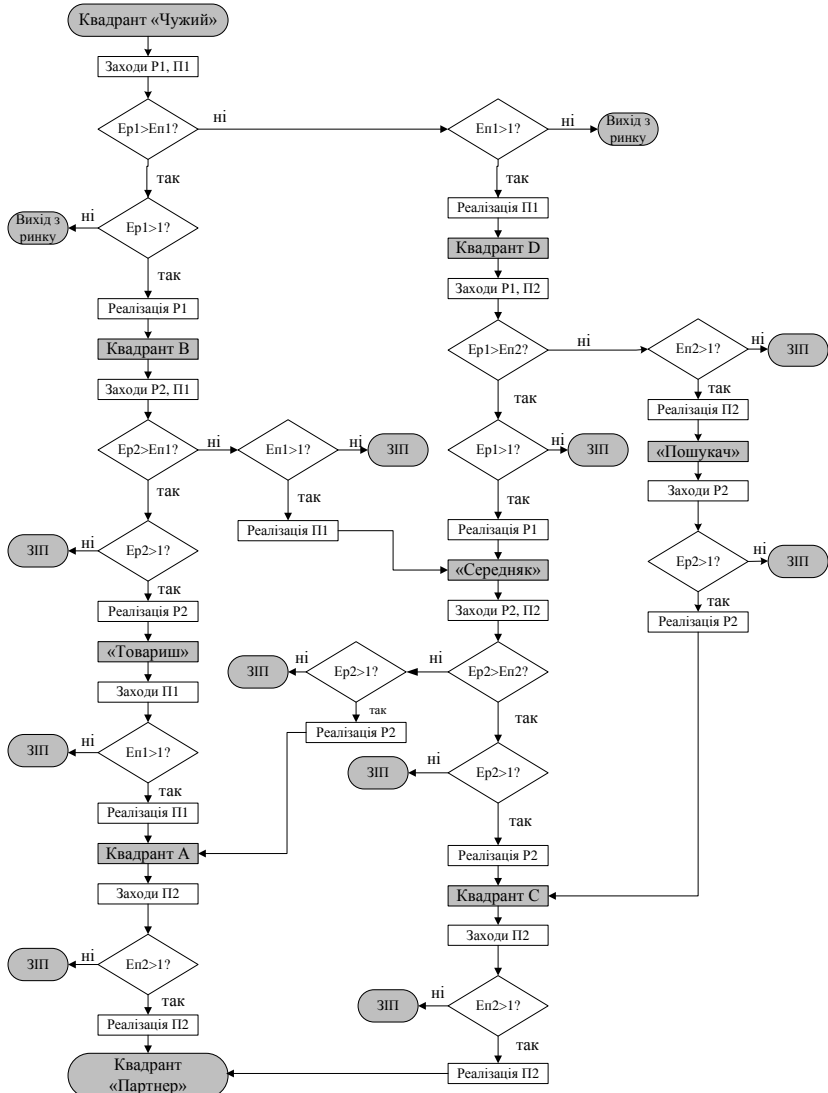
3. Якщо обидва показники менші за 0,66, то розробляємо заходи з удосконалення ресурсної та потенційної частин споживчого капіталу. Після чого визначаємо коефіцієнти ефективності  $E_n$  та  $E_p$  та порівнюємо їх між собою.

Також має виконуватися умова, що коефіцієнт ефективності більше 1. Ті заходи, які будуть мати найбільше значення коефіцієнту ефективності, необхідно реалізовувати. Після реалізації процедура повторюється з початку.

4. Якщо тільки один з показників менший за 0,66, то розробляємо заходи з удосконалення саме цієї частини споживчого капіталу. Оцінюємо ефективність дій за відповідним коефіцієнтом та порівнюємо його з 1. Якщо заходи ефективні, то реалізуємо їх, і після того повторюємо процедуру для перевірки.

5. Якщо жодні заходи не можуть принести позитивного результату, то підприємству доцільніше зберегти існуюче положення

Для визначення оптимального варіанту переходу між квадрантами необхідно побудувати економіко-математичну модель залежності результатів та витрат від інтегрального показника оцінки споживчого капіталу.



Умовні позначення: P та П – заходи з покращення ресурсів і потенціалу споживчого капіталу відповідно; Er, Ep – співвідношення результату та витрат відповідних заходів; ЗІП – збереження існуючого положення

Рис. 4.10. Алгоритм переходу до квадрантів з більш високим рівнем стану споживчого капіталу

Величина приросту результату від заходів з підвищення рівня споживчого капіталу пропорційна (зі сповільненням) приросту інтегрального показника оцінки споживчого капіталу. Цю залежність можна описати таким рівнянням:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{dP}{dK} = P - \alpha \cdot P \cdot K, \\ P_i = O_i \cdot \Pi_i, \\ 0 < O_i \leq O_{\text{ринк}}, \\ \text{Соб.} \leq \Pi_i \leq \Pi_{\text{ринк}}, \\ 0 \leq K_i \leq 1,41 \end{array} \right. , \quad (4.28)$$

де  $P$  – результат від заходів;  $\alpha$  – коефіцієнт пропорційності;  $O_i$  –  $i$ -й обсяг випуску і реалізації продукції;  $O_{\text{ринк}}$  – максимальний обсяг продукції, який може виробити підприємство та реалізувати на цільовому ринку;  $\Pi_i$  – ціна одиниці продукції;  $\text{Соб.}$  – собівартість одиниці продукції;  $\Pi_{\text{ринк}}$  – максимально можлива ціна продукції; комплексний коефіцієнт  $K$  може досягати найбільшого значення  $\sqrt{2}$  в точці з координатами (1;1).

Визначимо коефіцієнт  $\alpha$ . Нехай відомі значення  $P$ , при відомих  $K$ , наприклад, з аналогічних заходів, що проводилися в минулий період. Приведемо рівняння (4.28) до зручного вигляду для виконання наступного аналізу:

$$\frac{\Delta P_i}{\Delta K_i} = P_i - \alpha \cdot P_i \cdot K_i. \quad (4.29)$$

Прийmemo  $\Delta K_i = 0,01$  та знову перетворимо вираз:

$$\Delta P_i = 0,01 P_i (1 - \alpha \cdot K_i). \quad (4.30)$$

Для визначення коефіцієнта  $\alpha$  використаємо метод найменших квадратів:

$$\sum_{i=1}^n (\Delta P_i - \frac{P_i}{100} (1 - \alpha \cdot K_i))^2 \rightarrow \min. \quad (4.31)$$

Проведемо операцію диференціювання за  $\alpha$ :

$$2 \sum_{i=1}^n \frac{P_i \cdot K_i}{100} (\Delta P_i - \frac{P_i}{100} (1 - \alpha \cdot K_i)) \rightarrow 0. \quad (4.32)$$

Розв'язавши рівняння (4.32) відносно  $\alpha$  отримаємо:

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n P_i^2 \cdot K_i - 100 \sum_{i=1}^n \Delta P_i \cdot P_i \cdot K_i}{\sum_{i=1}^n P_i^2 \cdot K_i^2}. \quad (4.33)$$

Підставивши відомі  $P$  та  $K$ , отримаємо значення  $\alpha$ .  
Знайдемо  $P$ . Для цього перетворимо рівняння (4.28) до виду:

$$\frac{dP}{P} = (1 - \alpha \cdot K) dk, \quad (4.34)$$

Розв'яжемо рівняння шляхом інтегрування:

$$\ln |P| = K - \frac{1}{2} \alpha \cdot K^2 + \ln |C|, \quad (4.35)$$

$$P = C \cdot e^{-\frac{1}{2} \alpha \cdot K^2 + K}$$

Враховуючи, що змінні  $P_i$  та  $K_i$  набувають тільки позитивних значень, то знаки модуля можна опустити.

Постійну  $C$  можна отримати, підставивши в рівняння (4.35) відомі значення  $P_i$  та  $K_i$ , отримані під час реалізації заходів в минулі періоди:

$$C = \frac{P_i}{e^{-\frac{1}{2} \alpha \cdot K_i^2 + K_i}} \quad (4.36)$$

Величина приросту витрат від заходів з підвищення рівня споживчого капіталу пропорційна (з випереджаючим зростанням) приросту значення інтегрального показника оцінки споживчого капіталу. Цю залежність можна описати таким рівнянням:

$$\begin{cases} \frac{dB}{dK} = B + \beta \cdot B \cdot K, \\ 0 \leq \sum B_i \leq B_{\max}, \\ 0 \leq K_i \leq 1,41 \end{cases}, \quad (4.37)$$

де  $B$  – витрати від заходів;  $\beta$  – коефіцієнт пропорційності;  $B_{\max}$  – максимальний обсяг коштів, які підприємство може спрямувати на

вдосконалення управління споживчим капіталом; комплексний коефіцієнт  $K$  може досягати найбільшого значення  $\sqrt{2}$  в точці з координатами  $(1;1)$ .

Визначимо коефіцієнт  $\beta$ . Нехай відомі значення  $B$ , при відомих  $K$ , наприклад, з аналогічних заходів, що проводилися в минулий період. Приведемо рівняння (4.37) до зручного вигляду для виконання наступного аналізу:

$$\frac{\Delta B_i}{\Delta K_i} = B_i + \beta \cdot B_i \cdot K_i. \quad (4.38)$$

Прийmemo  $\Delta K_i = 0,01$  та знову перетворимо вираз:

$$\Delta B_i = \frac{B_i}{100}(1 + \beta \cdot K_i). \quad (4.39)$$

Для визначення коефіцієнта  $\beta$  використаємо метод найменших квадратів:

$$\sum_{i=1}^n (\Delta B_i - \frac{B_i}{100}(1 + \beta \cdot K_i))^2 \rightarrow \min. \quad (4.40)$$

Проведемо операцію диференціювання за  $\beta$ :

$$2 \sum_{i=1}^n B_i \cdot K_i (\Delta B_i - \frac{B_i}{100}(1 + \beta \cdot K_i))^2 \rightarrow 0. \quad (4.41)$$

Розв'язавши рівняння (4.40) відносно  $\beta$  отримаємо:

$$\beta = \frac{100 \sum_{i=1}^n \Delta B_i \cdot B_i \cdot K_i - \sum_{i=1}^n B_i^2 \cdot K_i}{\sum_{i=1}^n B_i^2 K_i^2}. \quad (4.42)$$

Підставивши відомі  $B_i$  та  $K_i$ , отримаємо значення  $\beta$ . Знайдемо  $B$ . Для цього перетворимо рівняння (4.37) до виду:

$$\frac{dB}{B} = (1 + \beta K) dk, \quad (4.43)$$

Розв'яжемо рівняння шляхом інтегрування:

$$\ln |B| = \frac{1}{2} \beta \cdot K^2 + K + \ln |C|, \quad (4.44)$$

$$B = e^{\frac{1}{2} \beta \cdot K^2 + K} \cdot C.$$

Враховуючи, що змінні  $B$  та  $K$  набувають тільки позитивних значень, то знаки модуля можна опустити.

Постійну  $C$  можна отримати, підставивши в рівняння (4.44) відомі значення  $B_i$  та  $K_i$ , отримані під час реалізації заходів в минулі періоди:

$$C = \frac{B_i}{e^{\frac{1}{2} \beta \cdot K_i^2 + K_i}}. \quad (4.45)$$

Для формування економіко-математичної моделі перетворимо вираз (4.27), підставивши у нього рівняння (4.35) та (4.44):

$$\frac{P}{B} = \frac{C_1 \cdot e^{-\frac{1}{2} \alpha \cdot K^2 + K}}{C_2 \cdot e^{\frac{1}{2} \beta \cdot K^2 + K}} \rightarrow \max. \quad (4.46)$$

Таким чином, економіко-математична модель розроблення оптимального варіанту удосконалення споживчого капіталу буде мати вигляд:

$$\begin{cases} \frac{C_1}{C_2 \cdot e^{\frac{1}{2}(\alpha + \beta) \cdot K_i^2}} \rightarrow \max, \\ 0 \leq K_i \leq 1,41. \end{cases} \quad (4.47)$$

де  $C_1$  та  $C_2$  – сталі, що знаходяться на основі даних минулих періодів.

Використовуючи її, ми маємо можливість знайти значення інтегрального коефіцієнта оцінки споживчого капіталу, досягти яке підприємство може з оптимальним співвідношенням результату до витрат.

Зазначимо, що дану оптимізаційну задачу доцільно виконувати вбудованими засобами Microsoft Excel (сервіс «Пошук оптимального рішення»).

Враховуючи, що можуть існувати кілька варіантів підвищення рівня споживчого капіталу автором була сформована оптимізаційна мо-



дель, яка дозволяє обрати кращий варіант підвищення рівня споживчого капіталу підприємства за критерієм максимуму співвідношення результати-витрати, при існуючих обмеженнях на ціну продукції підприємства і обсяги її збуту, величину фінансових ресурсів та максимально можливий рівень споживчого капіталу. Автором, з використанням математичного апарату диференціального обчислення, було встановлено залежності результатів та витрат, пов'язаних з підвищенням рівня споживчого капіталу, від величини інтегрального коефіцієнта оцінки його стану. Запропонований підхід до побудови оптимізаційної моделі і розроблена автором на його основі економетрична модель спрямовані на підвищення економічної ефективності управління споживчим капіталом промислового підприємства, вони істотно поглиблюють теоретико-методичні засади управління споживчим капіталом підприємства.

Практичні аспекти впровадження в діяльність промислового підприємства наведені в п. 5.3.

## Розділ 5

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 5.1. Засади організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства

Підприємству, що прагне ринкового успіху, самостійно управляти зв'язками з оточуючим середовищем (залучувати та утримувати споживачів, вести пошук постачальників та ділових партнерів, налагоджувати довготривалу та стабільну взаємодію зі своїми економічними контрагентами тощо), тобто управляти формуванням, розвитком та реалізацією споживчим капіталом, що є складовою (підсистемою) інтелектуального капіталу.

Для забезпечення ефективної взаємодії з економічними контрагентами необхідним є формування організаційно-економічного механізму, включаючи визначення принципів його формування і функціонування, виділення завдань та функцій, вибору методів і форм управління, побудови структури.

На жаль, на сьогодні майже відсутні вітчизняні наукові праці, які б були присвячені споживчому капіталу як окремому об'єкту управління на підприємстві та формуванню організаційно-економічних засад його управління.

Розглянемо існуючі напрацювання у напрямку формування механізмів управління різними аспектами діяльності підприємства, зокрема тих, що стосуються управління його споживчим капіталом.

У роботі [10] «господарський механізм» визначається як механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку. У центрі системи господарського механізму автори розміщують економічний механізм, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони.

Більш повним є підхід Кендохова О.В., який розглядає «організаційно-економічний механізм управління» як систему елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) й об'єктів управління, у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів

управління і яка має вхідні посилки і результуючу реакцію [37, с. 163].

Структуру економічного механізму необхідно будувати як функціонально-цільову схему взаємодії функціональних підсистем, підсистем забезпечення та економічних важелів, комплекс яких направлений на досягнення цілей підприємства [57, с. 23].

Автори роботи [44, с. 50] стверджують, що економічний механізм управління в умовах ринкової економіки буде ефективним за умови посилення мотивації діяльності людей, а налаштування мотивів на цілі діяльності підприємства відбувається на основі узгодження поставлених цілей з інтересами людей та соціальних груп.

Узагальнення існуючих напрацювань щодо формування організаційно-економічного механізмів управління ринково-орієнтованою господарською діяльністю підприємства [10, 37, 56, 57, 58, 85, 95] дало підстави автору розробити структурну схему організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом на промисловому підприємстві, яка наведена на рис. 5.1.

Відповідно, організаційно-економічний механізм управління споживчим капіталом повинен складатися з таких підсистем (рис. 5.1): цільова; керуюча; керована; діагностики; інформаційна; мотивації; планування та прогнозування; контролінгу.

Під час формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом слід обов'язково враховувати специфіку об'єкту управління, зокрема вплив елементів зовнішнього середовища (економічних контрагентів), принципи і особливості формування, розвитку і процесу реалізації споживчого капіталу, методичні основи діагностики та управління споживчим капіталом, що були розроблені автором у попередніх розділах (див. пп. 3.1-3.3).

Формування організаційно-економічного механізму починається з визначення *принципів* його управління. Принципи управління – це основні правила, яких мають дотримуватися суб'єкти управління під час ухвалення управлінських рішень. Принципи є основною формою цілеспрямованого використання об'єктивних законів в практиці управління [58].

Спираючись на результати критичного аналізу та узагальнення джерел [10, 37, 54, 56-58, 85] автором запропоновано вести формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства за такими принципами: принцип інноваційного характеру розвитку системи; принцип системності; принцип урахування інтересів усіх учасників процесів постачання, виробництва, просування та споживання продукції, тобто усіх економічних контрагентів; принцип правової захищеності управлінських рішень; принцип ефективного та справедливого управління персоналом; принцип дотримання етики бізнесу; принцип безперер-

вності і надійності; принцип формалізації управлінських процесів; принцип адаптивності; принцип економічності та ефективності.

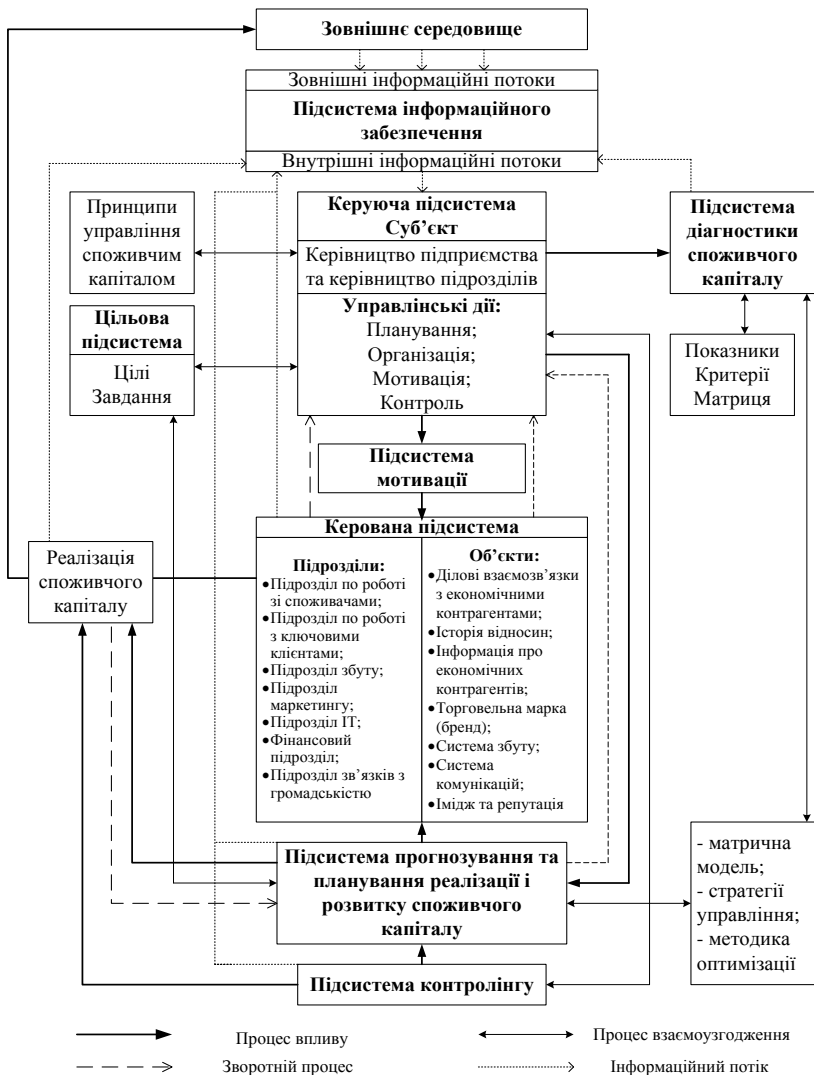


Рис. 5.1. Структурна схема організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства

Розглянемо їх детальніше.

*Принцип інноваційного характеру розвитку системи* передбачає опору промислового підприємства на високі стандарти роботи та прагнення до нововведень. Постійний пошук нових можливостей стимулює розвиток підприємства. Орієнтація на інновації допомагає промислового підприємству ефективно здійснювати свою діяльність.

*Принцип системності.* Промислове підприємство – це цілісна система, що становить сукупність взаємодіючих підсистем та взаємодіє із зовнішнім середовищем. Робота кожного окремого відділу та підсистеми будується таким чином, щоб у визначений термін головна мета підприємства була досягнута. Організаційно-економічний механізм управління споживчим капіталом має оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що можливе лише при умові злагодженої взаємодії всіх складових елементів та підсистем, тому вплив цього принципу є важливим.

*Принцип урахування інтересів усіх учасників процесів постачання, виробництва, просування та споживання продукції, тобто усіх економічних контрагентів* – це один з головних принципів управління споживчим капіталом. Тільки на основі урахування інтересів всіх економічних контрагентів, з якими співпрацює промислове підприємство в процесі своєї діяльності, можна заснувати тривалу та стабільну взаємодію. Цей принцип включає в себе:

- урахування інтересів економічних контрагентів, з якими взаємодіє підприємство;
- орієнтацію на споживача (формування споживчого капіталу промислового підприємства можливе тільки під час дотримання концепції клієнторієнтованої діяльності, що описана автором в п. 3.2);
- опору на загальнолюдські цінності та соціально-етичне ведення бізнесу.

*Принцип правової захищеності управлінських рішень.* Промислове підприємство має здійснювати свою діяльність із дотриманням вітчизняного законодавства. Промислове підприємство повинно мати зареєстровані торговельні марки, патенти на ліцензії на свої винаходи та інновації.

На жаль, на сьогодні в Україні спостерігається недосконалість законодавчої бази загалом, та в інтелектуальній та інноваційній сферах зокрема. Недостатня захищеність об'єктів інтелектуального права призводить до недотримання правових норм з боку конкурентів. Але важливість врахування законодавчих вимог нашої та зарубіжних країн (особливо для компаній, що здійснюють міжнародну діяльність) не викликає сумніву для підприємств, що налаштовуються на довготривалу діяльність.

*Принцип ефективного та справедливого управління персоналом.* Цей принцип включає:

– повноваження і відповідальність: разом із наданням повноважень виникає відповідальність за них. Тому відповідальність має відповідати наданим повноваженням. Справедливий розподіл стимулює працівників до ефективної роботи.

– справедливий поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами та робітниками. Нижня і вища ланка мають нести відповідальність за результати роботи підприємства відповідно до здійснюваних обов'язків;

– корпоративний дух. Єдність працівників, робота заради єдиної місії, комфортна атмосфера та ототожнення себе з компанією призводить до підвищення ефективності праці. Працівник – це обличчя підприємства, тому важливо, щоб він пишався його представляти;

– стабільність (орієнтація на довгострокову роботу). Висока плинність кадрів знижує ефективність роботи підприємства. Впевненість у завтрашньому дні мотивує працювати добросовісно. Також налаштування довготривалих особистих контактів важливе для управління споживчим капіталом;

– мотивація праці та справедлива винагорода за виконання обов'язків.

*Принцип дотримання етики бізнесу* включає чесність і довіру в ділових стосунках, дотримання домовленостей та підписаних угод, повагу до партнерів та інших учасників взаємодії. Цей принцип лягає в основу довготривалих відносин. Без нього накопичення ресурсів та потенціалу споживчого капіталу неможливе.

*Принцип безперервності і надійності* виявляється у створенні таких організаційно-господарських та технічних умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданого режиму процесів постачання, виробництва та просування продукту на ринку [10]. Цей принцип вимагає коротко- та довготривалого планування, розроблення стратегічних та тактичних дій, що забезпечують надійність та безперервність процесу.

*Принцип формалізації управлінських процесів.* Формалізація полегшує процеси управління та робить їх більш ефективними. Застосування спеціальних технологій (програмного забезпечення) дозволяє формувати та накопичувати бази даних, аналізувати бізнес-процеси та управляти ними тощо.

*Принцип адаптивності.* Цей принцип вимагає динамічну реакцію на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі (зміни запитів споживачів, дії конкурентів, видання нових чи редагування існуючих

законодавчих актів, кризові явища в економіці, зниження ефективності праці та інше).

*Принцип економічності та ефективності* на основі багатоваріантного вибору шляхів розвитку. Наявність альтернатив розвитку допоможе обирати більш ефективний та економічний шлях, краще пристосуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, поліпшувати організацію виробництва, випускати конкурентоспроможну продукцію.

Під час вибору варіантів альтернативи співставляються відповідно до таких факторів: час, якість, масштаб, рівень досвіду, інфляція, ризик та невизначеність, метод отримання інформації, умови використання об'єкту управління.

На рис. 5.2 наведені вищеназвані принципи з авторської інтерпретацією урахування ступеня їхнього впливу на формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства.



Рис. 5.2. Вплив принципів управління на формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства

Таким чином, головні принципи, які необхідно враховувати в першу чергу під час формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства:

- принцип урахування інтересів усіх учасників процесу – тільки за цієї умови можлива побудова тривалої і стабільної взаємодії із зовнішнім середовищем. Орієнтація на споживача, постійний аналіз його потреб та запитів та реагування на їхні зміни зможуть налагодити ефективну діяльність. Соціальна відповідальність перед суспільством та опора на людські цінності забезпечать позитивну репутацію підприємства;

- принцип ефективного та справедливого управління персоналом. Працівники – це ті, хто безпосередньо взаємодіє із зовнішнім середовищем. Справедлива винагорода за працю, мотивація, формування корпоративного духу, забезпечення стабільності допоможуть зробити ефективну діяльність компанії та взаємодію із економічними контрагентами;

- принцип автоматизації управлінських процесів допомагає полегшити взаємодію та підвищити ефективність бізнес-процесів;

- принцип інноваційного характеру розвитку системи. Промислове підприємство має орієнтуватися на постійний розвиток та пошук нововведень. Підприємство-інноватор краще адаптується та реагує на зміни в зовнішньому середовищі, завдяки інноваціям ефективніше здійснює свою діяльність та задовольняє потреби споживачів;

- принцип дотримання ділової етики. Тільки підприємство з позитивною репутацією та іміджем надійного партнера може налагодити довготривалу взаємодію.

Інші принципи, що наведені на рис. 3.2, мають менший ступінь впливу, проте, все одно, мають бути враховані під час формування організаційно-економічного механізму.

Цільова підсистема формує цілі та завдання управління споживчим капіталом підприємства, спираючись на результати діагностики споживчого капіталу відповідно до авторської методики (див. п.п. 4.1-4.3), позиціонування підприємства на матриці «ресурси-потенціал» (див. п. 2.1) та визначення стану споживчого капіталу (див. п. 4.2).

У процесі формування системи цілей діяльності підприємства необхідно дотримуватися таких вимог [44, с. 55]: підпорядкування; повноти; співставлення; взаємопов'язаності; відсутність суперечності; визначеності; реальності.

Головною метою промислового підприємства, що формує чи удосконалює систему управління споживчим капіталом, є задоволення потреб споживачів кращим, ніж конкуренти способом, утримання постійних клієнтів та зростання ефективності співпраці з економічними



ми контрагентами, розвиток та підвищення ефективності споживчого капіталу.

Керуюча підсистема включає керівництво підприємства та його структурних підрозділів, що відповідають за управління споживчим капіталом. Вона, відповідно до розробленої схеми механізму управління споживчим капіталом (рис. 5.1), здійснює вплив на керовану підсистему через підсистеми мотивації, діагностики споживчого капіталу, прогнозування та планування реалізації і розвитку споживчого капіталу. Вона взаємоузгоджується із цільовою підсистемою, принципами управління споживчим капіталом та підсистемою контролінгу. Інформацію про зовнішні та внутрішні процеси керуюча підсистема отримує через підсистему інформаційного забезпечення.

Основні управлінські функції та відповідні управлінські дії наведено у табл. 5.1. Відповідальні підрозділи за управління і реалізацію споживчого капіталу та їхні функції були описані в табл. 4.4.

*Таблиця 5.1 – Основні управлінські дії керуючої підсистеми управління споживчим капіталом відповідно до її функцій*

Функції	Управлінські дії
1	2
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування цілей та завдань управління споживчим капіталом;</li> <li>– планування стратегій розвитку споживчого капіталу;</li> <li>– планування показників оцінювання споживчого капіталу, яких необхідно досягти;</li> <li>– планування фінансового бюджету з досягнення поставлених завдань і показників;</li> <li>– планування тактичних дій з досягнення поставлених завдань;</li> <li>– тощо</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організація процесу досягнення поставлених завдань з управління споживчим капіталом;</li> <li>– розподіл ресурсів для досягнення поставлених завдань;</li> <li>– визначення відповідальних осіб та підрозділів;</li> <li>– розподіл обов’язків для реалізації розроблених подальших дій;</li> <li>– організація діагностики стану споживчого капіталу та заходів з підвищення ефективності його використання;</li> <li>– тощо</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення мотиваційної політики персоналу для досягнення поставлених завдань;</li> <li>– розроблення кадрової політики персоналу;</li> <li>– планування та організація підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>– організація необхідних умов праці для реалізації управління споживчим капіталом;</li> <li>– тощо</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль за досягненням поставлених цілей та завдань;</li> <li>– контроль за виконанням поставлених стратегій розвитку споживчого капіталу;</li> <li>– контроль за виконанням поставлених показників;</li> <li>– контроль за ефективністю використання визначеного фінансового бюджету;</li> <li>– контроль за виконанням обов’язків відповідних осіб та підрозділів;</li> <li>– тощо</li> </ul>

На рис. 5.3 наведені завдання цих підрозділів відповідно до головної мети підприємства.

<b>Головна мета:</b> задоволення потреб споживачів кращим, ніж конкуренти способом, утримання постійних клієнтів та зростання ефективності співпраці з економічними контрагентами, розвиток та підвищення ефективності споживчого капіталу		
ЗАВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ	<b>Підрозділ по роботі зі споживачами</b>	Залучення та утримання споживачів; обслуговування на високому рівні; задоволення потреб споживачів
	<b>Підрозділ по роботі з ключовими клієнтами</b>	Утримання ключових клієнтів; підписання довгострокових угод; оптимізація витрат на обслуговування, підвищення ефективності взаємодії
	<b>Підрозділ збуту</b>	Пошук ефективних каналів збуту; робота з посередниками
	<b>Підрозділ маркетингу</b>	Пошук потенційних споживачів; виявлення та аналіз запитів та потреб споживачів; організація обслуговування споживачів на високому рівні
	<b>Підрозділ ІТ</b>	Збирання інформації необхідної для формування баз даних; запровадження та спостереження за спеціальними програмними засобами для управління базами даних
	<b>Фінансовий підрозділ</b>	Фінансове забезпечення взаємодії з економічними контрагентами
	<b>Підрозділ зв'язків з громадськістю</b>	Налагодження взаємодії із державними органами та громадськістю; аналіз репутації та іміджу підприємства

Рис. 5.3. Завдання підрозділів відповідно до головної мети управління споживчим капіталом

На керовану підсистему керуюча впливає через підсистему мотивації та підсистему прогнозування і планування. Керована підсистема безпосередньо здійснює реалізацію поставлених цілей та завдань, запланованих дій з управління споживчим капіталом. На процес реалізації впливає підсистема контролінгу, підсистема прогнозування та планування реалізації і розвитку споживчого капіталу. Процес реалізації впливає на зовнішнє середовище, внаслідок чого відбувається взаємодія підприємства з економічними контрагентами більш ефективними методами та збільшення накопиченого споживчого капіталу. Під час процесу діяльності керованої підсистеми та реалізації споживчого капіталу відбувається збирання інформації підсистемою інформаційного забезпечення. Після процесу реалізації відбувається зворотній процес взаємодії із керуючою підсистемою.

Підсистема мотивації включає мотиви всіх суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що зацікавлені в управлінні споживчим капіталом (рис. 5.4).

Підсистема мотивації також відповідає за створення умов праці та забезпечення стимулів для працівників з метою ефективного управління споживчим капіталом.

Під мотивацією розуміємо сукупність мотивують факторів і процесів, які забезпечують виникнення у людей спонукання до досягнення необхідних цілей. Таке прагнення припускає активність в швидкоплинному середовищі і вимагає ситуаційної реакції. У процесі ситуаційного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату [45, с. 90].

Аналіз [42, 51, 55, 79] дав змогу сформулювати визначення мотивації персоналу в системі управління споживчим капіталом як процес спонукання працівників підприємства до досягнення поставлених цілей з ефективного управління споживчим капіталом до діяльності для досягнення цілей організації.



Рис. 5.4. Система мотивації управління споживчим капіталом підприємства

Для досягнення поставлених цілей автором були розроблені умови, відповідно до яких необхідно організувати діяльність працівників (рис. 5.5).



*Рис. 5.5.* Умови ефективної праці в системі управління споживчим капіталом (розроблено на основі [42, 55])

1. **Різноманітність роботи.** Робота має вимагати різноманітних дій під час її виконання, використовувати різні навички, таланти та уміння працівників. Якщо робота передбачає використання цінних якостей працівників, то це стимулює його до навчання та розвитку.

Проте для кожного працівника існує свій оптимальний рівень різноманітності. Від умінь керівника ефективно організувати робочий процес у підрозділі залежить успішність його діяльності.

2. **Важливість роботи.** Розуміння своєї важливості та виконуваної роботи тісно пов'язано з системою цінностей працівника. Донесення виключної ролі призводить до зростання ефективності праці та задоволеності працівника.

3. **Цілісність роботи.** Працівник має чітко бачити мету своєї роботи та її результати на кожному етапі від початку до кінця виробничого циклу. Цю умову має забезпечувати керівник групи чи підрозділу.

4. **Зворотній зв'язок.** Працівник має мати змогу звернутися до верхньої ланки управління з пропозиціями чи рекомендаціями щодо покращення виробничого процесу, корегування своєї діяльності тощо. Також він має володіти повною інформацією про результати своєї діяльності.

5. **Автономія працівника.** Працівник має володіти оптимальним рівнем свободи у плануванні графіку та алгоритму виконання своїх обов'язків.

6. **Справедлива винагорода** за здійснену роботу стимулює до подальших дій та підвищує ефективність праці

Інформаційна підсистема відповідає за збирання та аналіз інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Інформаційні потоки в системі управління споживчим капіталом (на основі [19]) – це сукупність циркулюючих у системі управління споживчим капіталом та між системою і зовнішнім середовищем повідомлень, даних, необхідних для управління споживчим капіталом та його контролю.

Рівні інформаційних потоків в процесі управління споживчим капіталом наведені на рис. 5.6.

Виділяють чотири рівні інформаційних потоків: обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем, обмін інформацією між підсистемами управління споживчим капіталом, горизонтальний обмін інформацією та неформальний обмін інформацією.

Відповідно до визначених рівнів головне завдання підсистеми інформаційного забезпечення – уникнення викривлення інформації під час переходу між рівнями.

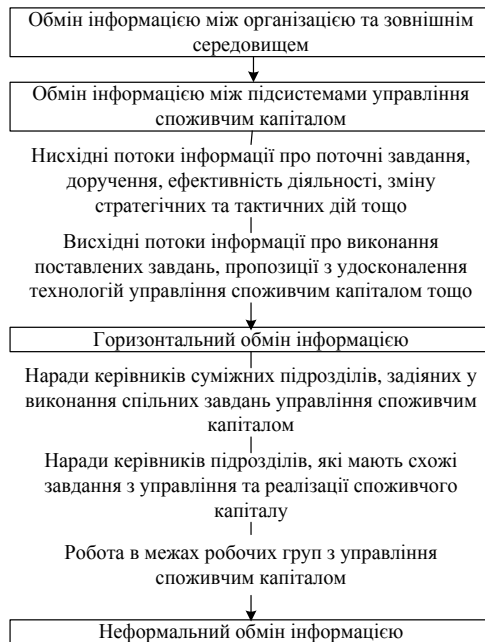


Рис. 5.6. Рівні інформаційних потоків в процесі управління споживчим капіталом (розроблено на основі [78])

Структура інформаційних потоків, яка виділена автором у системі управління споживчим капіталом наведена на рис. 5.7.

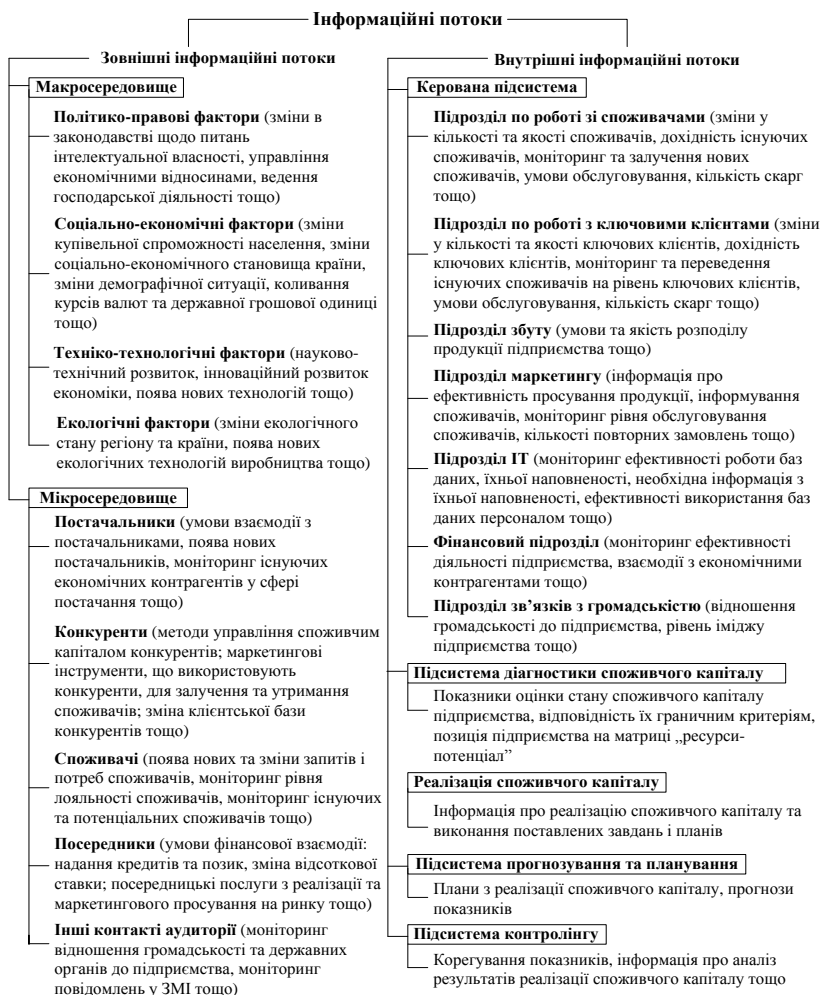


Рис. 5.7. Інформаційні потоки в системі управління споживчим капіталом

У структурі інформаційних потоків автором виділено зовнішні інформаційні потоки (інформація, що надходить із макросередовища та зов-

нішнього мікросередовища) та внутрішні інформаційні потоки (інформація що надходить із підрозділів підприємства та підсистем організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом).

Підсистема діагностики споживчого капіталу відповідає за визначення стану споживчого капіталу на підприємстві.

Діагностика відбувається на основі показників оцінювання споживчого капіталу, критеріїв оцінювання та матриці «ресурси-потенціал» позиціонування підприємства. За результатами діагностики будується матрична модель, визначаються стратегії управління споживчим капіталом та здійснюються розрахунки оптимізації подальших дій. Ці процеси узгоджуються з підсистемою прогнозування та планування реалізації споживчого капіталу.

Підсистема прогнозування та планування реалізації і розвитку споживчого капіталу розроблює подальші дії з управління споживчим капіталом на основі його діагностики. Ця система взаємодіє з підсистемою діагностики та цільовою підсистемою. На неї впливає керуюча підсистема та підсистема контролінгу. У свою чергу, система прогнозування та планування впливає на реалізацію споживчого капіталу.

Підсистема контролінгу здійснює процес забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом постійного спостереження за управлінням споживчим капіталом та усунення відхилень, які при цьому виникають [79].

Етапи функціонування підсистеми контролінгу наведені на рис. 5.8.

Таким чином, стабільна взаємодія між підсистемами організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом є обов'язковою умовою його ефективного функціонування та запорукою успішних відносин із економічними контрагентами і, як наслідок, накопичення споживчого капіталу.

Ще одним чинником, що впливає на ефективність функціонування організаційно-економічного механізму є організаційна структура підприємства. Організаційна структура допомагає відобразити структурні взаємозв'язки основних рівнів та підрозділів, їхню підпорядкованість [79].

Тобто від вибору виду організаційної структури залежить ефективність функціонування механізму управління споживчим капіталом. На основі аналізу джерел [18, 19, 37, 44, 54, 79, 80] було здійснено порівняння видів організаційних структур, який наведено в Додатку В.

Враховуючи проведений аналіз організаційних структур пропонується обрати проблемно-цільову організаційну структуру для управління споживчим капіталом промислового підприємства.



Рис. 5.8. Етапи функціонування підсистеми контролінгу управління споживчим капіталом (розроблена на основі [79])

Проблемно-цільова організаційна структура підприємства – структура, яка відрізняється формуванням органів управління у відповідності з деревом цілей підприємства та горизонтальною координацією зв’язків [37].

Ця структура має такі переваги, порівняно з іншими організаційними структурами [54]:

- розвиток спеціалізації та кооперування виробництва;
- автоматизація управління;
- застосування сукупності наукових підходів до проектування структури і функціонування системи менеджменту;
- дотримання принципів раціональної організації виробничих процесів;
- забезпечення мобільності й адаптивності структури до змін;



– забезпечення маркетологами координації вирішення проблем з досягнення конкурентоспроможності конкретних товарів.

На рис. 5.9 наведена проблемно-цільова структура управління споживчим капіталом.



Рис. 5.9. Організаційна структура управління споживчим капіталом промислового підприємства (розроблена автором на основі [37, 54])

Характерною рисою організаційної структури управління споживчим капіталом є наявність заступника директора по роботі з партнерами (економічними контрагентами, з якими взаємодіє підприємство в процесі своєї діяльності) та підрозділу по роботі з партнерами, що включає відділи по роботі зі споживачами, ключовими клієнтами та ключовими партнерами.

Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

– механізм управління – це система управління, до складу якої входять цілі, функції, методи, структури, суб'єкти та об'єкти управління;

– відповідно до авторського підходу, організаційно-економічний механізм управління споживчим капіталом складається з таких елементів: цільова підсистема, керована підсистема, керуюча підсистема, підсистема мотивації, підсистема діагностики, інформаційна підсистема, підсистема планування та прогнозування реалізації споживчого капіталу, підсистема контролю;

– автором підкреслено, що принципи урахування інтересів усіх учасників виробничого процесу, дотримання етики бізнесу, автоматизації управлінських процесів, ефективного та справедливого управління персоналом, інноваційного характеру розвитку системи мають найбільший вплив на формування механізму, на їхній основі відбувається ефективне накопичення та управління споживчим капіталом промислового підприємства;

– чинниками ефективного функціонування механізму управління споживчим капіталом є стабільна і злагоджена взаємодія його підсистем та вдалий вибір організаційної структури управління споживчим капіталом;

– для управління споживчим капіталом рекомендується проблемно-цільова організаційна структура.

Напрямами подальших досліджень є практична апробація вищевикладених організаційно-економічних засад механізму в діяльності промислового підприємства машинобудування.

## **5.2. Діагностика стану споживчого капіталу (на прикладі ТОВ «ТЕХНОХІМ»)**

Як було зазначено у п. 3.3 машинобудування Сумської області займає друге місце серед галузей промисловості за виробленою та реалізованою продукцією. Крім того, галузь машинобудування має високі показники інноваційності серед промислових галузей не тільки Сумської області, але й України.

Апробація теоретико-методичних засад, зазначених у дисертаційній роботі, була здійснена на сумському машинобудівному підприємстві ТОВ «ТЕХНОХІМ», що виробляє устаткування для виробників мінеральних добрив.

За останні 50 років світовий ринок мінеральних добрив виріс більше ніж в 5 разів. Його розвиток має стабільний поступальний характер без суттєвих спадів, що викликано такими факторами:

- скорочення ресурсу вільних світових посівних площ;
- зростання чисельності світового населення;
- підвищення вимог до якості продукції;
- проникнення сільськогосподарської продукції на ринок енергоресурсів.

Все це вимагає підвищеної віддачі від сільськогосподарських угідь і призводить до збільшення споживання добрив всіх типів.

У розвинених країнах роль мінеральних добрив у формуванні врожаїв висока і складає від 40-60% до 70% [15]. За цими показниками Україна не відстає від загальних світових тенденцій і постійно нарощує обсяги споживання мінеральних добрив.

Мінеральні добрива виробляються хімічною промисловістю і мають штучне походження, тому їх іноді називають ще штучними або хімічними добривами. Від органічних добрив вони відрізняються високою концентрацією поживних речовин, і хоча останнім часом спостерігаються все більш сильні тенденції до використання природних добрив, мінеральні добрива в деяких випадках бувають незамінні. Якщо застосовувати їх цілеспрямовано в невеликих кількостях і стежити при цьому за рівнем вмісту поживних речовин у ґрунті, вони не можуть завдати істотної шкоди екології [9].

Через це зростають вимоги до якості продукції виробників мінеральних добрив. Це призводить до пошуку якісного обладнання, що має низькі показники браку продукту.

На сьогоднішній день для прилірування розплавів добрив в гранулярних баштах використовують різноманітні типи грануляторів (статичні та обертальні). Основні вимоги до грануляторів:

- отримання необхідного гранулометричного складу готової продукції;
- забезпечення зрошення прилами максимальної площі поперечного перетину грануляційної башти.

На більшості заводів використовують гранулятори, у яких струмені розплаву добрива, витікаючи із отвору корзини гранулятора, потрапляють в об'єм грануляційної башти та спонтанно розпадаються на краплі різноманітного діаметру. Це призводить до великої кількості нетоварних дрібних та великих фракцій, які знижують якість отриманої продукції.

Для підвищення якості отриманої продукції науково-виробничим підприємством ТОВ «ТЕХНОХІМ» було здійснено розроблення спеціального вібраційного гранулятора. Його принцип роботи заснований на властивості струменів рідини (розплавів добрив розпадатися на каплі однакового розміру (прили) під дією регулярних збурень (вібрації), які накладаються на ці струмені, що витікають через отвори корзини гранулятора.

Отримання гранул, які мають однакові розміри, дозволяє:

- повністю виключити (або звести до незначної кількості) нетоварні дрібні, великі або неправильної форми прили;
- оптимізувати тепловий режим роботи грануляційної башти, що забезпечує зниження температури прил на виході з грануляційної башти на 10...15 °С;

- забезпечити рівномірне зрошення прилами поперечного перетину грануляційної башти;
- усунути сегрегацію прил при їхньому зберіганні на складі насипом та при загрузці в транспортні засоби та тару;
- знизити злежуваність прилірованих речовин;
- виключити повторне перероблення прилірованих речовин, не кондиційованих за гранулометричним складом;
- зменшити викиди пилу прилірованих речовин з грануляційної башти.

Наукове-виробниче підприємство ТОВ «ТЕХНОХІМ» засноване в 1993 році в м. Суми, Україна [83]. Основний вид діяльності (виробництво вібраційних грануляторів) налагоджено з 1999 року.

На сьогодні підприємство здійснює такі основні напрямки діяльності: проектування, виготовлення та введення в експлуатацію вібраційних грануляторів та допоміжного технологічного устаткування (фільтри подрібнювачі, змішувачі-реактори) для прилірування азотних мінеральних добрив (аміачна селітра, пориста аміачна селітра, карбамід).

Необхідно зазначити, що всі отримані первинні дані для діагностики споживчого капіталу ТОВ «ТЕХНОХІМ» та подальшого аналізу були свідомо змінені з метою нерозголошення комерційної таємниці підприємства, проте при цьому збережені всі пропорційні співвідношення, що дозволило досягти достовірності отриманих результатів наукового дослідження.

Основні показники діяльності за останні кілька років наведені у табл. 5.2.

Таблиця 5.2 – Основні показники діяльності ТОВ «ТЕХНОХІМ» за 2007-2012 рр.

Показники	Роки					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Кількість працівників, осіб	21	23	21	25	27	27
Вартість основних засобів, тис. грн	423,5	524,0	7,3	426,8	393,3	378,8
Вартість оборотних засобів, тис. грн	639,3	1199,8	612,8	2669,8	2924,2	2799,5
Виручка від реалізації, тис. грн	536,1	2183,7	2278,5	2352,7	5666,7	520,1
Чистий дохід, тис. грн	755,3	2165,6	2375,3	2289,3	5323,3	486,3
Витрати за період, тис. грн	918,4	2118,2	1951,0	2738,9	2508,3	812,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-163,2	47,4	424,3	-449,7	2230,8	-325,9

\*Примітка. Дані за перше півріччя 2012 року.

Основна концепція конструювання грануляційного обладнання – максимальна адаптація до умов кожної конкретної гранулярної башти, тобто гранулятор проектується таким чином, щоб забезпечувалося рівномірне розподілення по поперечному перетину грануляційної башти дисперсного потоку однакових за розміром прил, це забезпечує максимальне використання обсягу башти та охолоджуючого повітря, що проходить через нього. Оскільки грануляційне обладнання проектується для конкретної башти, то заміна гранулятора не вимагає її переробок.

У таблиці 5.3 наведений гранулометричний склад, який забезпечують гранулятори підприємства «ТЕХНОХІМ».

Таблиця 5.3 – Гранулометричний склад, який забезпечують гранулятори ТОВ «ТЕХНОХІМ»

Фракція середнього розміру гранул (прил) $\pm 0,2$ мм	90-93%
Фракція < 1 мм	менше 0,8%
Великі, пустотілі, неправильної форми гранули (прили)	відсутні
Середній розмір грану (прил)	1,5-2,6 мм (залежно від умов грануляційної башти)

Характерні риси вібраційних грануляторів ТОВ «ТЕХНОХІМ»:

- слугують для отримання гранул (прил) таких азотних добрив, як карбамід, аміачна селітра, кальцинована аміачна селітра, пориста аміачна селітра;
- розраховані на продуктивність в межах 15-100 мт/год;
- підходять для будь-якого типу грануляційних башт. Декілька модифікацій грануляторів розроблені для різних конструкцій;
- використовують електромеханічний вібратор, який забезпечує необхідну частоту вібрації залежно від розміру гранул та продуктивності;
- забезпеченні системою автоматичного управління вібратором;
- прості у використанні та надійні в експлуатації.

Види та характеристики продукції, що випускається ТОВ «ТЕХНОХІМ» наведено в табл. 5.4.

У ході проведеного дослідження було здійснено діагностику управління споживчим капіталом на підприємстві.

Охарактеризуємо кожну складову споживчого капіталу ТОВ «ТЕХНОХІМ».

Таблиця 5.4 – Продукція, що виробляється ТОВ «ТЕХНОХІМ»

Назва	Призначення	Продуктивність	Характеристика
1	2	3	4
Обертовий вібраційний гранулятор (швидкість 50-300 обертів на хвилину)	Отримання гранул карбаміду та аміачної селітри в грануляційних баштах із внутрішнім діаметром 12-22 м	15-100 мт/ч	Гранулятор оснащений конічною корзиною з випуклостями, які дозволяють рівномірне розподілення витікаючи з корзини струменів плаву в просторі грануляційної башти. Це сприяє більш ефективному охолодженню гранул
Обертовий вібраційний гранулятор (швидкість 50-120 обертів на хвилину)	Отримання гранул карбаміду та аміачної селітри в грануляційних баштах із внутрішнім діаметром 6-12 м	15-70 мт/год	Гранулятор оснащений сферичною корзиною, що забезпечує рівномірне розподілення витікаючи з корзини струменів плаву в просторі грануляційної башти. Це сприяє більш ефективному охолодженню гранул
Статичний вібраційний гранулятор	Отримання гранул карбаміда та аміачної селітри в грануляційних баштах з особливими технологічними умовами або отримання гранулярного продукту зі спеціальними властивостями	10-30 мт/год	Гранулятор оснащений корзиною з плоским гофрованим дном. Гофрування дозволяє направити отвори під різноманітними кутами, що забезпечує рівномірне розподілення витікаючи з корзини струменів плаву в просторі грануляційної башти. Це сприяє більш ефективному охолодженню гранул
Грануляційна установка для кальцинованої аміачної селітри	Отримання гранул аміачної селітри з добавками, що містять кальцій	15-30 мт/год	Грануляційна установка складається з фільтру-подрібнювача та обертового вібраційного гранулятора. Фільтр-подрібнювач призначений для подрібнення твердих частинок, розміром менше 0,4 мм в плаві та фільтрації плаву перед гранулятором, що забезпечує довготривалу роботу гранулятора без зупинок на промивання.
Грануляційна установка для пористої аміачної селітри	Змішування пороутворюючої речовини з плавом аміачної селітри та проведення реакції між ними	15-30 мт/год	Складається із змішувача-реактора та статичного вібраційного гранулятора
Фільтр-подрібнювач безперервної дії	Подрібнення твердих частин більше 0,4 мм в плаві аміачної селітри та фільтрації плаву перед гранулятором	25-70 мт/год	Забезпечує тривалу роботу гранулятора без зупинок на промивання. Фільтр-подрібнювач використовується для плаву аміачної селітри з порошкоподібними добавками та яка містить велику кількість шламу

Продовження табл. 5.4

1	2	3	4
Система автоматичного керування вібратором	Регулювання частоти механічних вібрацій, створюваних вібратором	-	Система автоматично підтримує необхідну частоту механічних вібрацій залежно від поточної витрати плаву, частоти обертання кошика, необхідного розміру гранул. Це дозволяє підвищити надійність роботи гранулятора і поліпшити якість гранульованого продукту

1. Система ділових зв'язків з економічними контрагентами. ТОВ «ТЕХНОХІМ» поставляє свою продукцію як українським, так й іноземним підприємствам.

Оскільки продукція підприємства виробляється під замовлення і є досить дорогою, ми охарактеризуємо діяльність підприємства з моменту обрання напрямку виготовлення грануляторів (1999 рік).

За цей час підприємство підписало договори про співпрацю з 7 постійними клієнтами (компанії представляють Україну, Росію, Пакистан, Туреччину, США). Стільки ж було й одноразових контрактів з підприємствами, з якими не вдалося налагодити тривалої взаємодії (Україна, Росія, Білорусь, Туреччина, Естонія, Румунія).

Структура споживачів за країнами представлена в табл. 5.5

Таблиця 5.5 – Структура споживачів ТОВ «ТЕХНОХІМ»

Регіон	Кількість потенційних споживачів у регіоні	Загальна кількість клієнтів ТОВ «ТЕХНОХІМ»	Кількість постійних клієнтів ТОВ «ТЕХНОХІМ»
Україна	6	3	2
Росія	30	4	2
Світ	500	7	3

Постійні клієнти, які складають 50% від усіх контрактів підприємства, проте принесли більше 70% доходу.

Також ТОВ «ТЕХНОХІМ» налагодило довготривалу взаємодію із постачальниками сировини та запчастин, з фінансовими установами, а також з установами, що здійснюють реєстрацію, сертифікацію та перевірку приладів.

2. Інформація про економічних контрагентів.

Підприємство не володіє як такою базою даних про економічних контрагентів. Інформація про постійних партнерів містить лише контактні дані підприємств та ключових осіб. Інформацію про інших еко-

номічних контрагентів, з якими співпрацювало підприємство, не збирають, оскільки вважається, що не завжди ці контакти знадобляться у майбутньому.

Також в компанії не здійснюють підбір і пошук інформації про потенційних клієнтів та партнерів.

### *3. Історія відносин з економічними контрагентами.*

Хоча ТОВ «ТЕХНОХІМ» було започатковане в 1993 році, проте основний вид своєї діяльності вони розпочали з 1999 року. Це і будемо вважати точкою відліку для обрахунку тривалості взаємодії зі споживачами.

Підприємство має 1 клієнта (ВАТ «АЗОТ», м. Березники, Росія), з яким співпрацює 12 років; 1 клієнта (Концерн «Стірол», м. Горлівка, Україна), взаємодія з яким триває 9 років; 2 клієнти (PCS Nitrogen Fertilizer L.P., м. Огаста, США та підприємство з Пакистану) – по 6 років; 2 клієнти – по 4 роки (ПАТ «Азот», м. Черкаси, Україна та підприємство Туреччини); 1 клієнт – 3 роки (ВАТ «Ангарський азотно-туковий завод», м. Ангарськ, Росія).

Розрахуємо середню тривалість співпраці із постійними споживачами за формулою 4.7:

$$T_{сер} = \frac{12 + 9 + 6 + 6 + 4 + 4 + 3}{7} \approx 6,3 \text{ (роки)}.$$

Таким чином, середня тривалість співпраці із постійними споживачами ТОВ «ТЕХНОХІМ» складає більше 6 років.

Переведемо це значення у відносну оцінку. Індекс тривалості взаємодії розрахуємо за формулою 4.8:

$$I_{тр} = \frac{\frac{12}{13} + \frac{9}{13} + \frac{6}{13} + \frac{6}{13} + \frac{4}{13} + \frac{4}{13} + \frac{3}{8}}{7} \approx 0,54.$$

Тобто приблизно половину можливого часу ТОВ «ТЕХНОХІМ» взаємодіє зі своїми клієнтами.

### *4. Торговельна марка.*

На сьогоднішній день торговельна марка ТОВ «ТЕХНОХІМ» знаходиться в процесі реєстрації.

Визначимо унікальність торговельної марки. Для цього нам необхідна кількість торговельних марок-конкурентів. В Україні таких підприємств – 2, в Росії – 1, закордоном – 3.

Таким чином, унікальність торговельної марки ТОВ «ТЕХНОХІМ» складає:



$$V_{TM} = \frac{1}{2+1+3} \approx 0,17.$$

Як бачимо, враховуючі міжнародні масштаби діяльності підприємства торговельна марка має досить високий рівень унікальності.

На рис. 5.10 наведений торговий знак підприємства.

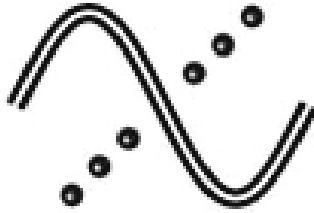


Рис 5.10. Торговий знак ТОВ «ТЕХНОХІМ»

Він представлений перехрестям грануляційної трубки та гранул, що символізує хімічну направленість обладнання для виробництва гранул. Назва підприємства «ТЕХНОХІМ» також підкреслює напрямок обладнання для хімічної промисловості.

#### 5. Система збуту

Підприємство ТОВ «ТЕХНОХІМ» налагодило прямий канал збуту. Продукцію до своїх споживачів компанія доставляє самостійно і без посередників. Це забезпечує стабільність та надійність збуту.

#### 6. Система комунікацій.

За даними підприємства щорічно витрати на маркетинг та комунікації складають 10% від загальних витрат. Щороку це складає близько 200 тис. грн. Це значні обсяги, враховуючі, що в середньому підприємство залучає тільки 1 нового клієнта щороку. Ці витрати також включають телефонні переговори, відрядження, оформлення документів, розроблення проекту, що для нового клієнта частіше здійснюється за рахунок ТОВ «ТЕХНОХІМ» і не завжди виправдовується.

Індекс зростання кількості клієнтів за 2011 рік:

$$I_{зр.к.б.} = \frac{14-13}{13} \approx 0,08.$$

Зростання кількості клієнтів відбувається досить повільно.

За роки діяльності підприємства з 25 замовлень 11 були здійснені повторно. Розрахуємо індекс повторних замовлень в загальному обсягу:

$$I_{\text{повт.з.}} = \frac{11}{25} \approx 0,44.$$

### 7. Імідж

Підприємство ТОВ «ТЕХНОХІМ» має репутацію надійного партнера, виробника якісного та унікального обладнання. З 25 замовлень лише 2 компанії не змогла здійснити успішно, але з об'єктивних причин.

Таким чином, індекс задоволеності клієнтів складає:

$$I_{\text{зад.}} = \frac{23}{25} \approx 0,92.$$

А за опитуваннями клієнтів та партнерів (моніторинг проводить саме підприємство) вони оцінюють благонадійність та імідж ТОВ «ТЕХНОХІМ» на 8 з 10 балів.

На жаль, специфіка діяльності підприємства та його клієнтів, які діють в умовах жорсткої конкуренції, перешкоджає поширенню позитивної інформації. Оскільки володіння таким обладнанням надає значних конкурентних переваг виробнику добрив. Деякі клієнти вимагають підписання особливих угод про нерозголошення інформації та відмову у наданні такого ж обладнання прямим конкурентам.

Також для розрахунку інтегральних показників нам необхідно визначити вагомості показників в групах. Для цього були залучені експерти, у кількості 12 осіб, з ТОВ «ТЕХНОХІМ» та наукові співробітники, що є експертами в галузі машинобудування.

Експерти проставляли оцінки від 1 до 4 кожному інтегральному показнику складової в ресурсній частині та від 1 до 3 – в потенційній частині в порядку зростання їхньої значущості. Тобто найбільшу оцінку отримувала більш значуща складова для системи управління споживчим капіталом. Кожна оцінка виставлялася лише одному показнику. Також було ухвалено рішення, що вагомості кожного показника в групі своєї складової рівні і дорівнюють середньому арифметичному кількості показників.

Результати опитування експертів наведено в таблиці 5.6.

У таблиці 5.6 використані такі умовні позначення:

- ресурсна частина:

- 1 – система ділових зв'язків з економічними контрагентами;
- 2 – історія відносин з економічними контрагентами;
- 3 – інформація про економічних контрагентів;

- 4 – торговельна марка;
- потенційна частина:
- 1 – імідж та ділова репутація підприємства;
- 2 – система збуту;
- 3 – система комунікацій.

Таблиця 5.6 – Результати визначення вагомостей для кожної складової

Експерт	Ресурсна частина				Потенційна частина		
	1	2	3	4	1	2	3
1	4	2	1	3	1	2	3
2	4	2	1	3	1	2	3
3	3	2	1	4	1	3	2
4	4	1	2	3	1	3	2
5	4	1	2	3	1	3	2
6	4	2	1	3	1	3	2
7	4	2	1	3	1	3	2
8	4	2	1	3	1	3	2
9	4	1	2	3	2	3	1
10	4	1	2	3	1	3	2
11	4	2	1	3	1	2	3
12	4	2	1	3	1	2	3
Сума	47	20	16	37	13	34	25
Вагомість	0,39	0,17	0,13	0,31	0,18	0,47	0,35

Для визначення узгодженості експертів порахуємо коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона, які визначаються за методикою, що наведена в п. 4.1.

Ресурсна підсистема:

$$S_1 = 4 + 4 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 = 47,$$

$$S_2 = 2 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 2 = 20,$$

$$S_3 = 1 + 1 + 1 + 2 + 2 + 1 + 1 + 1 + 2 + 2 + 1 + 1 = 16,$$

$$S_4 = 3 + 3 + 4 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 + 3 = 37;$$

$$d_1 = 47 - \frac{47+20+16+37}{4} = 47 - 30 = 17,$$

$$d_2 = 20 - 30 = -10,$$

$$d_3 = 16 - 30 = -14,$$

$$d_4 = 37 - 30 = 7;$$

$$K_{\text{конк.рес}} = \frac{12 \cdot (17^2 + 10^2 + 14^2 + 7^2)}{12^2 \cdot (4^3 - 4) - 12 \cdot 0} = 0,88.$$

Потенційна підсистема:

$$S_1 = 1+1+1+1+1+1+1+1+1+2+1+1+1 = 13,$$

$$S_2 = 2+2+3+3+3+3+3+3+3+3+3+3 = 34,$$

$$S_3 = 3+3+2+2+2+2+2+2+2+1+2+2+2 = 25;$$

$$d_1 = 13 - \frac{13+34+25}{3} = 13 - 24 = -11,$$

$$d_2 = 34 - 24 = 10,$$

$$d_3 = 25 - 24 = 1;$$

$$K_{\text{конк.пот}} = \frac{12 \cdot (11^2 + 10^2 + 1^2)}{12^2 \cdot (3^3 - 3) - 12 \cdot 0} = 0,77.$$

Для нашого випадку коефіцієнти конкордації дорівнюють 0,88 та 0,77 відповідно для визначення вагомостей елементів ресурсної та потенційної підсистем споживчого капіталу. Обидва коефіцієнти більше 0,5, тобто думка експертів є погодженою.

Перевіримо результат розрахунку коефіцієнту конкордації за критерієм Пірсона (формула 4.24):

$$X_{p_{\text{рес}}}^2 = \frac{12 \cdot (17^2 + 10^2 + 14^2 + 7^2)}{12 \cdot 4 \cdot (4+1) - 12 \cdot 0} = 31,7,$$

$$X_{p_{\text{пот}}}^2 = \frac{12 \cdot (11^2 + 10^2 + 1^2)}{12 \cdot 3 \cdot (3+1) - 12 \cdot 0} = 18,4.$$

$X_p^2 = 31,7$  та  $18,4$  для визначення вагомостей складових ресурсної та потенційної підсистем споживчого капіталу відповідно. За умови 12-1 ступенів свободи та імовірності  $P=0,9$  наш показник має бути не менше  $X_T^2 = 17,3$ .

Для всіх випадків  $X_p^2 > X_T^2$ , отже, коефіцієнти конкордації нашого розрахунку статистично істотні.

Заносимо результати розрахунків стану споживчого капіталу підприємства ТОВ «ТЕХНОХІМ» за авторською системою показників та розрахунок вагомостей складових елементів ресурсної та потенційної підсистем споживчого капіталу експертним методом до табл. 5.7.

Таблиця 5.7 – Картка діагностики споживчого капіталу на підприємстві ТОВ «ТЕХНОХІМ»

Показники	Значення	Вагомість у групі
Індекс охоплення споживачів	0,03	0,2
Індекс постійних споживачів	0,5	0,2
Індекс доходності постійних споживачів	0,73	0,2
Індекс ефективності постійних споживачів	0,46	0,2
Наявність довготривалих ділових зв'язків (максимум 5 б.)	4 б. (0,8)	0,2
<b>Інтегральний показник системи ділових зв'язків</b>	<b>0,504</b>	<b>0,39</b>
Наявність бази даних (максимум 4 б.)	1 б. (0,25)	0,33
Оновлюваність бази даних (максимум 5 б.)	2 б. (0,4)	0,33
Охоплення інформації в базі даних (максимум 4 б.)	2 б. (0,5)	0,33
<b>Інтегральний показник інформації про економічних контрагентів</b>	<b>0,307</b>	<b>0,16</b>
Середня тривалість співпраці	6,3	-
Індекс тривалості взаємодії	0,54	1,0
<b>Інтегральний показник історії відносин з економічними контрагентами</b>	<b>0,54</b>	<b>0,14</b>
Індекс тривалості існування торговельної марки	0	0,25
Унікальність торговельної марки	0,17	0,25
Правова захищеність торговельної марки (максимум 3 б.)	1 б. (0,33)	0,25
Відповідність торговельної марки (максимум 3 б.)	1 б. (0,33)	0,25
<b>Інтегральний показник торговельної марки</b>	<b>0,208</b>	<b>0,31</b>
<b>Інтегральний показник ресурсів</b>		<b>0,384</b>
Частка постійних економічних контрагентів	1,0	0,5
Наявність надійної системи збуту (максимум 3 б.)	3 б. (1,0)	0,5
<b>Інтегральний показник системи збуту</b>	<b>1,0</b>	<b>0,18</b>
Частка витрат на комунікації	0,1	0,33
Зростання кількості клієнтів	0,08	0,33
Індекс повторних закупок	0,44	0,33
Індекс споживача	6,0	-
<b>Інтегральний показник системи комунікацій</b>	<b>0,205</b>	<b>0,47</b>
Індекс задоволеності споживачів	0,92	0,33
Індекс довіри споживачів	0,0	0,33
Оцінка іміджу (максимум 10 б.)	8 б. (0,8)	0,33
<b>Інтегральний показник іміджу</b>	<b>0,568</b>	<b>0,35</b>
<b>Інтегральний показник потенціалу</b>		<b>0,462</b>

Таким чином, ресурсна частина оцінена в 0,384, а потенційна – в 0,462. Зобразимо наше підприємство на матриці «ресурси-потенціал» з відповідними координатами (рис. 5.11).

Отже, аналізоване підприємство ТОВ «ТЕХНОХІМ» потрапило до квадранту «Середняк», що характеризується середнім рівнем наявних ресурсів та розвитку потенціалу.

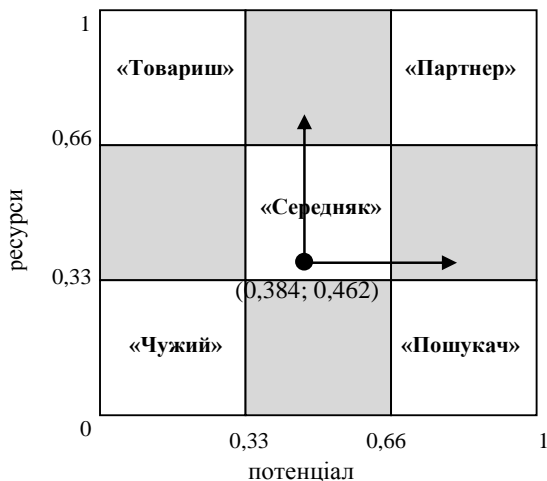


Рис. 5.11. Позиція ТОВ «ТЕХНОХІМ» на матриці діагностики споживчого капіталу «ресурси-потенціал»

Наступним етапом діагностики необхідно буде розробити стратегічні подальші дії, розрахувати ефективність різних варіантів та визначити оптимальний коефіцієнт споживчого капіталу. На основі цього буде здійснене розроблення рекомендацій для удосконалення управління споживчим капіталом.

### 5.3. Удосконалення системи управління споживчим капіталом промислових підприємств

На основі проведеної діагностики в п. 5.2 споживчого капіталу ТОВ «ТЕХНОХІМ» нами було встановлено, що підприємство володіє середніми обсягами ресурсами (інтегральний показник – 0,384) та має середній розвиток потенціалу (0,462). Таким чином, підприємство потрапило до квадранту «Середняк».

Проаналізуємо існуючий стан підприємства відповідно до граничних меж показників (табл. 5.8).

Відповідно до табл. 5.8 ТОВ «ТЕХНОХІМ» має 11 показників з 23, що не відповідають граничним значенням. При цьому 57% ресурсних і 33% потенційних показників менші за критичні. Підприємство має низький індекс охоплення споживачів та невисокий показник співвідношення кількості постійних клієнтів до їхньої дохідності. Проте, все таки, постійні клієнти приносять 73% загального прибутку підприємства.

тва. Також негативною стороною є нерозвинена база даних та відсутність збирання інформації про потенційних клієнтів. Споживачі підприємства не досить охоче рекомендують його серед своїх знайомих, але це пояснюється специфікою підприємства.

Таблиця 5.8 – Характеристика стану споживчого капіталу ТОВ «ТЕХНОХІМ»

Показник	Значення	+/-*
Індекс охоплення споживачів	0,03	-
Індекс постійних споживачів	0,5	+
Індекс дохідності постійних споживачів	0,73	-
Індекс ефективності постійних споживачів	0,46	-
Наявність довготривалих ділових зв'язків (максимум 5 б.)	4 б. (0,8)	+
<b>Інтегральний показник системи ділових зв'язків</b>	<b>0,504</b>	
Наявність бази даних (максимум 4 б.)	1 б. (0,25)	-
Оновлюваність бази даних (максимум 5 б.)	2 б. (0,4)	-
Охоплення інформації в базі даних (максимум 4 б.)	2 б. (0,5)	+
<b>Інтегральний показник інформації про економічних контрагентів</b>	<b>0,307</b>	
Середня тривалість співпраці	6,3	+
Індекс тривалості взаємодії	0,54	+
<b>Інтегральний показник історії відносин з економічними контрагентами</b>	<b>0,54</b>	
Індекс тривалості існування торговельної марки	0,0	-
Унікальність торговельної марки	0,17	+
Правова захищеність торговельної марки (максимум 3 б.)	1 б. (0,33)	-
Відповідність торговельної марки (максимум 3 б.)	1 б. (0,33)	-
<b>Інтегральний показник торговельної марки (бренда)</b>	<b>0,208</b>	
<b>Інтегральний показник ресурсів</b>	<b>0,384</b>	
<b>Рівень ресурсів</b>	<b>середній</b>	
Частка постійних економічних контрагентів	1,0	+
Наявність надійної системи збуту (максимум 3 б.)	3 б. (1,0)	+
<b>Інтегральний показник системи збуту</b>	<b>1,0</b>	
Частка витрат на комунікації	0,1	+
Зростання кількості клієнтів	0,06	-
Індекс повторних покупок	0,44	-
Індекс споживача	6,0	+
<b>Інтегральний показник системи комунікацій</b>	<b>0,16</b>	
Індекс задоволеності споживачів	0,92	+
Індекс довіри споживачів	0,0	-
Оцінка іміджу (максимум 10 б.)	8 б. (0,8)	+
<b>Інтегральний показник іміджу</b>	<b>0,568</b>	
<b>Інтегральний показник потенціалу</b>	<b>0,462</b>	
<b>Рівень потенціалу</b>	<b>середній</b>	
<b>Квadrant</b>	<b>«Середняк»</b>	

\*Примітка. Показнику виставляється «+», якщо його значення більше критичного і «-», якщо менше. Критичні значення для показників наведені в табл. 4.2.

Разом з тим, ТОВ «ТЕХНОХІМ» має значний індекс задоволеності клієнтів (близький до 1) та високу оцінку іміджу підприємства серед економічних контрагентів. Розвиток потенціалу більший за обсяги ресурсів.

На основі проведеної оцінки та її інтерпретації розробимо рекомендації для ТОВ «ТЕХНОХІМ». Оскільки підприємство потрапило до квадранту «Середняк», то відповідно до наведених даних у п. 4.2 подальший перехід можливий у двох напрямках, обираючи стратегію вибіркового зростання та утримання конкурентних переваг.

Розглянемо два можливі сценарії подальшого розвитку.

У першому випадку обираємо накопичення ресурсів та утримання потенціалу.

*1. Ділові зв'язки з економічними контрагентами.*

1.1 ТОВ «ТЕХНОХІМ» охопило лише 3% можливих споживачів:

- підприємству необхідно налагоджувати контакти з потенційними споживачами;
- надавати інформацію про себе, про переваги власної продукції, про унікальність технологій.

1.2 Постійні клієнти дають близько 70% прибутку:

- можливе збільшення прибутку від постійних клієнтів, шляхом надання додаткових послуг з обслуговування продукції, надання додаткових модулів для грануляторів;
- необхідно створити відділ по роботі з ключовими клієнтами, це підвищить ефективність співпраці з ними.

*2. Інформація про економічних контрагентів.*

2.1 На підприємстві практично відсутня база даних про економічних контрагентів. Наявна інформація включає контактні дані споживачів та постійних партнерів:

- підприємству рекомендується запровадити електронну базу даних з використанням спеціальних програмних засобів;
- до бази даних внести не тільки існуючих партнерів, але й потенційних;
- оскільки директ-маркетинг найкращий спосіб налагодити співробітництво для ТОВ «ТЕХНОХІМ», необхідна гарна база даних, яка б містила характеристику потенційних клієнтів, могла б зробити їхню вибірку та зберігати історію контактів;
- також така база даних дозволить класифікувати наявну інформацію і про існуючих споживачів. Це дозволить швидко підняти дані про клієнтів, з якими співпрацювали кілька років тому, у випадку їхнього повторного контакту.

2.2 Наявна база даних практично не оновлюється:

- базу даних необхідно оновлювати якомога частіше, це дозволяє зберігати лише актуальну інформацію.



### 3. Торговельна марка

#### 3.1 Підприємство не має зареєстрованої торговельної марки:

– необхідно прискорити та довести до кінця реєстрацію торговельної марки, це захистить проти нечесних дій конкурентів, особливо враховуючі переважно міжнародну діяльність підприємства.

#### 4. Укріплення існуючого розвитку потенційної частини:

Підтримання існуючої позитивної репутації підприємства, рівня задоволеності споживачів на існуючому рівні.

У другому випадку обираємо утримання ресурсів та розвиток потенціалу.

##### 1. Система комунікацій

#### 1.1 Підприємство має низькі рівень зростання кількості клієнтів:

– необхідно поширювати інформацію про підприємство та переваги його продукції на виставках та спеціалізованих виданнях;  
– розкручування власного сайту в мережі Інтернет;  
– пошук потенційних споживачів та надсилання їм пропозицій власних послуг та умов співпраці.

#### 1.2 Кількість повторних замовлень нижче граничної:

– необхідно стимулювати клієнтів до повторних замовлень шляхом спеціальних пропозицій.

##### 2. Укріплення обсягів ресурсів:

– утримання постійних клієнтів;  
– закріплення конкурентних переваг власної продукції.

Оскільки підприємство не проводило заходів з удосконалення системи управління споживчим капіталом в минулі періоди, то неможливо розрахувати оптимальний коефіцієнт споживчого капіталу.

Для визначення ефективного варіанту подальших дій розраховано коефіцієнти ефективності заходів. У таблиці 5.9 наведені прогнозовані значення витрат, необхідних для впровадження заходів для двох сценаріїв, та очікувані значення результату від їхнього впровадження.

Таблиця 5.9 – Прогнозовані обсяги витрат та результатів від впровадження стратегічних дій з удосконалення системи управління споживчим капіталом

Тип стратегії	Прогнозовані витрати, тис. грн	Очікуваний результат, тис. грн	Коефіцієнт ефективності
Стратегія зростання ресурсної частини та утримання рівня потенційної	256,7	346,2	1,35
Стратегія утримання обсягів ресурсної частини та зростання рівня потенційної	233,5	363,4	1,56

Відповідно до розрахунків, наведених в таблиці 5.9, підприємству необхідно обрати стратегію утримання обсягів ресурсної частини та зростання рівня потенційної. Це пов'язано з тим, що ТОВ «ТЕХНО-ХІМ» має значну кількість потенційних клієнтів, яка ще можливо і не знає про переваги продукції підприємства.

За допомогою поширення інформації про підприємство та продукцію, залучення нових клієнтів підприємство може збільшити свої прибутки.

Узагальнена система заходів та вибору подальших дій наведені на рис. 5.12, яка включає визначення проблем (тих елементів споживчого капіталу, оціночні показники яких нижче за критичні), пошук шляхів подолання їх (заходи, спрямовані на розвиток складових елементів споживчого капіталу) та очікувані результати від провадження визначених заходів.

Проте після здійснення заходів необхідно буде здійснити повторну діагностику стану споживчого капіталу та визначення позиції підприємства на матриці «ресурси-потенціал». На основі вже існуючих даних можна буде здійснити розрахунок оптимізаційної моделі та скорегувати стратегічні дії з удосконалення управління споживчим капіталом.

Для апробації результатів розроблення оптимізаційної моделі було залучено підприємство ТОВ «СЕНСІ» [82].

Підприємство спеціалізується у таких напрямках:

- розроблення, виробництво і постачання газового і повітряного компресорного устаткування, у тому числі для АГНКС та установок стиснення попутного нафтового газу (ПНГ);
- проведення шефмонтажних і пусконаладжувальних робіт, гарантійне та післягарантійне обслуговування;
- розроблення, виробництво та постачання систем управління технологічними процесами та промисловими лініями, систем автоматизації і управління АГНКС та установок стиснення ПНГ, компресорних і насосних станцій;
- розроблення, виробництво і постачання апаратів повітряного і водяного охолодження для підприємств хімічної і харчової промисловості;
- ремонт насосного і компресорного устаткування, постачання до нього запасних частин.

Діагностика споживчого капіталу ТОВ «СЕНСІ» визначила, що на сьогодні підприємство має інтегральний коефіцієнт ресурсної частини на рівні 0,46 та інтегральний коефіцієнт потенційної – 0,26. Це відповідає проміжному квадранту В. Перед підприємством постало питання доцільності подальшого удосконалення системи управління споживчим капіталом.

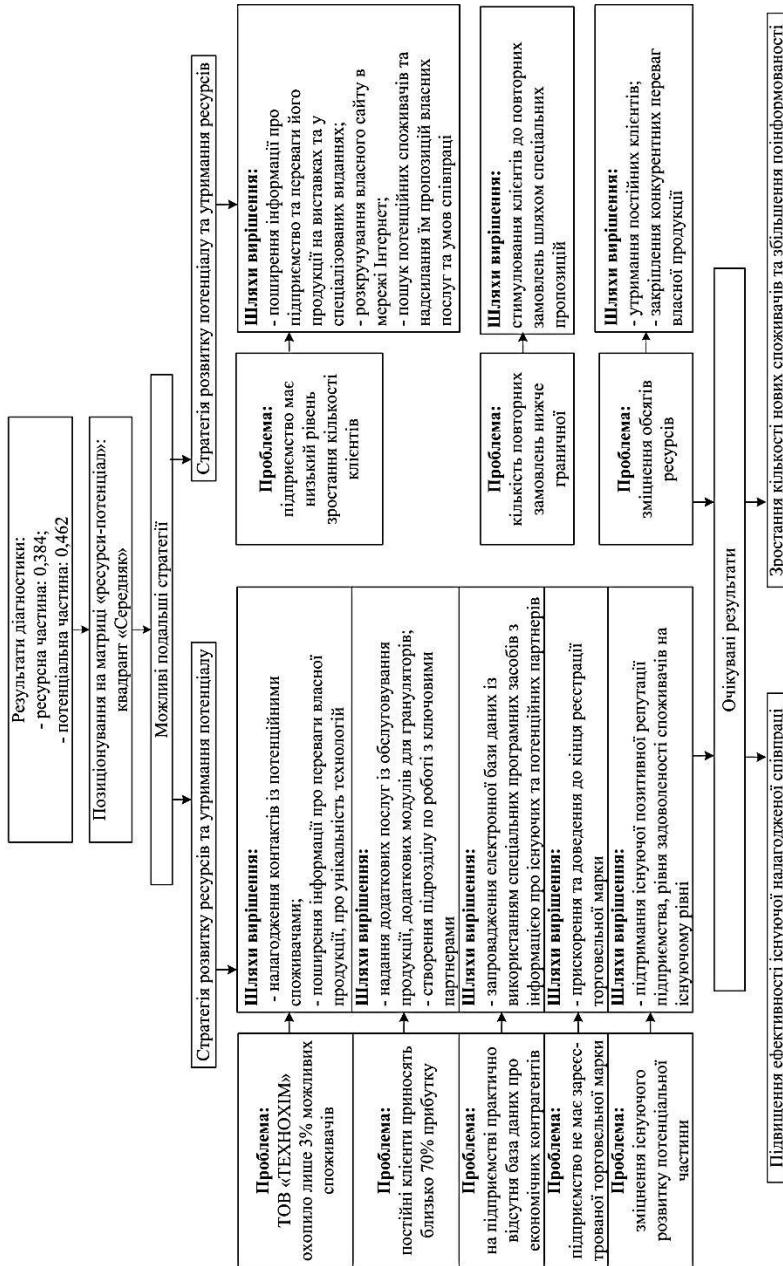


Рис. 5.12. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління споживчим капіталом ТОВ «ТЕХНОХІМ» на основі його діагностики

Для цього запропоновано побудувати оптимізаційну модель управління споживчим капіталом.

Аналіз діяльності минулих періодів діяльності ТОВ «СЕНСІ» дав можливість виділити заходи, що забезпечили теперішнє становище підприємства.

У 2010 році споживчий капітал знаходився на рівні (0,37; 0,2), комплексний показник споживчого капіталу  $K_1 = 0,42$ . Цьому сприяли ряд заходів з налагодження стабільної взаємодії із споживачами та підписання угод про співпрацю з ключовими клієнтами.

Це дало прибуток у розмірі 200 тис. грн за умови витрачених 150 тис. грн.

Наступним кроком підприємства було запровадження бази даних для управління взаємовідносинами із економічними контрагентами. Це вимагало технічного переоснащення адміністративного процесу, підвищення кваліфікації персоналу, купівлю та впровадження у виробничий та адміністративний процеси спеціальних програмних засобів, реорганізації певних бізнес-процесів.

Витрати на заходи склали 180 тис. грн.

Заходи призвели до підвищення ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем, налагодженню нових контактів та підписання угоди про співробітництво із новим постачальником.

Прибуток склав 220 тис. грн.

Діагностика споживчого капіталу дозволила визначити позицію підприємства на рівні (0,46; 0,26), що відповідає комплексному показнику оцінки стану споживчого капіталу  $K_2 = 0,53$ .

Для побудови авторської оптимізаційної моделі необхідно розрахувати коефіцієнти пропорційності та сталі, визначені на основі даних минулих періодів діагностики споживчого капіталу (формули та їхнє виведення детально описані автором у п. 4.3).

Коефіцієнт пропорційності  $\alpha$  залежності результату від впровадження заходів з удосконалення управління споживчим капіталом знаходимо за формулою (4.33):

$$\alpha = \frac{200^2 \cdot 0,42 + 220^2 \cdot 0,53 - 100(0 \cdot 200 \cdot 0,42 + 20 \cdot 220 \cdot 0,53)}{2 \cdot (200^2 \cdot 0,42^2 + 220^2 \cdot 0,53^2)} = -4,62.$$

Стала  $C_1$ , що розраховується на основі значення результату від заходів удосконалення управління споживчим капіталом в минулому періоді, знаходимо за формулою (4.36):

$$C_1 = \frac{220}{e^{\frac{1}{2}(-4,62) \cdot 0,53^2 + 0,53}} = 67,68.$$

Коефіцієнт пропорційності  $\beta$  залежності витрат, необхідних для впровадження заходів з удосконалення управління споживчим капіталом, знаходимо за формулою за формулою (4.42):

$$\beta = \frac{100 \cdot (0 \cdot 150 \cdot 0,42 + 30 \cdot 180 \cdot 0,53) - (150^2 \cdot 0,42 + 180^2 \cdot 0,53)}{2 \cdot (150^2 \cdot 0,42^2 + 180^2 \cdot 0,53^2)} = 9,93.$$

Стала  $C_2$ , що розраховується на основі значення витрат, використаних для впровадження заходів з удосконалення управління споживчим капіталом у минулому періоді, знаходимо за формулою (4.45):

$$C = \frac{180}{e^{\frac{1}{2} \cdot 9,930 \cdot 53^2 + 0,53}} = 26,27.$$

Таким чином, підставивши отримані значені коефіцієнтів пропорційності та сталих та провівши математичні операції, модель оптимізації набуває вигляду:

$$\begin{cases} \frac{2,58}{e^{2,655K_i^2}} \rightarrow \max, \\ 0,53 \leq K_i \leq 1,41. \end{cases}$$

Побудовану оптимізаційну модель було вирішено за допомогою засобів Microsoft Excel (сервіс «Пошук оптимального рішення»). На рис. 5.13 наведена таблиця розрахунку із формулами, на рис. 5.14 наведено використання сервісу «Пошук оптимального рішення» для визначення оптимального значення показника стану споживчого капіталу етап розрахунку.

За результатами проведених розрахунків підприємство «СЕНСІ» знаходиться в оптимальному положенні на матриці «ресурси-потенціал», подальші дії, хоч і будуть ефективними, проте не такими як минулі. Тому підприємство може запроваджувати заходи з удосконалення споживчого капіталу, але до рівня комплексного показника оцінки стану споживчого капіталу 0,6 (табл. 5.10).

	A	B	C
1		1	2
2	<b>K</b>	0,42	0,53
3	<b>P</b>	200	220
4	<b>B</b>	150	180
5	<b>C1</b>	=C3/EXP(-0,5*B7*C2^2+C2)	
6	<b>C2</b>	=C4/EXP(0,5*B8*C2^2+C2)	
7	<b>α</b>	=(B3^2*B2+C3^2*C2-100*(C3-B3)*C3*C2)/(B3^2*B2^2+C3^2*C2^2)	
8	<b>β</b>	=(100*(C4-B4)*C4*C2-B4^2*B2-C4^2*C2)/(B4^2*B2^2+C4^2*C2^2)	
9	<b>Модель</b>	=B5/(B6*EXP(0,5*(B7+B8)*D10))	
10	<b>Копт.</b>		

Рис. 5.13. Побудова оптимізаційної моделі за допомогою програми Microsoft Excel

A	B	C
	1	2
<b>K</b>	0,42	0,53
<b>P</b>	200	220
<b>B</b>	150	180
<b>C1</b>		67,69
<b>C2</b>		26,27
<b>α</b>		-4,62
<b>β</b>		9,93
<b>Модель</b>		2,58

Рис. 5.14. Вирішення оптимізаційної моделі, за допомогою вбудованих засобів Microsoft Excel

Це значення споживчого капіталу, коли витрати будуть дорівнювати отриманому результату.

Якщо ж підприємство не має вільних коштів, то воно може направити свої дії на закріплення існуючих положень та повторити діагностику споживчого капіталу через певний проміжок часу.

Таким чином, практична апробація розроблених в дисертаційному дослідженні методичних положень дала змогу зробити такі висновки:

Таблиця 5.10 - Дані для розрахунку моделі оптимізації управління споживчим капіталом ТОВ «СЕНСІ»

Показник	Період 1	Період 2
Результати (Р)	200	220
Витрати (В)	150	180
Коефіцієнт споживчого капіталу	0,42	0,53
$\alpha$	-4,62	
$\beta$	9,93	
$C_1$	67,68	
$C_2$	26,27	
<b>Модель оптимізації</b>	$\begin{cases} 2,58 \\ e^{2,655K_i^2} \rightarrow \max, \\ 0,53 \leq K_i \leq 1,41. \end{cases}$	
<b>Оптимальний показник споживчого капіталу</b>	$K_{\text{опт.}} = K_2 = 0,53$	
<b>Граничний показник споживчого капіталу</b>	$K_{\text{гр}} = 0,6$	

1. ТОВ «ТЕХНОХІМ» за результатами проведеної діагностики потрапило в квадрант «Середняк», що характеризується середніми рівнями ресурсної та потенційної частин споживчого капіталу. Відповідно до цього для підприємства було розроблено два варіанти стратегії управління споживчим капіталом: стратегія зростання ресурсної частини та утримання рівня потенційної; стратегія утримання обсягів ресурсної частини та зростання рівня потенційної.

Для кожного варіанту був рекомендований перелік заходів. Оскільки аналіз діяльності підприємства не дав змогу виділити минулі заходи з удосконалення системи споживчого капіталу, то оптимальний варіант стратегії управління споживчим капіталом був обраний за відношенням очікуваних результатів до прогнозованих витрат від запроваджених заходів.

2. Відповідно до аналіз стану споживчого капіталу ТОВ «СЕНСІ» інтегральний показник ресурсної частини дорівнює 0,46, а потенційної – 0,26. Це дає комплексний показник споживчого капіталу 0,53. Дані минулих періодів дали змогу побудувати оптимізаційну модель, відповідно до якого підприємство має оптимальний рівень споживчого капіталу. Проте може запроваджувати заходи з його зростання до рівня 0,6, коли витрати будуть рівними результату від запроваджених заходів.

## Література до частини II

1. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс : навч. посібник / Гарі Армстронг, Філіп Котлер. – М. : ВД «Вільямс», 2001. – 608 с.
2. Барсукова В.С. Реінжинирінг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством / В.С. Барсукова, Т.В. Котуранова // Економічний простір. – 2012. – №61. – С. 249-255.
3. Бауліна Т.В. Державна політика формування інтелектуального капіталу в контексті модернізації національного господарства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Бауліна Тетяна Володимирівна ; Міжнар. наук.-техн. ун-т ім. Ю. Бугая. – К., 2010. – 391 с.
4. Бендиков М.А. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения / М.А. Бендиков, Е.В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С. 3-24.
5. Бобкова Е.В. Управление интеллектуальным капиталом в рамках функциональной стратегии предприятия / Е.В. Бобкова, П.Ю. Макаров // Экономика региона и управление. – 2007. – №18. – С. 18-19.
6. Бояринова К.О. Интеллектуальный капитал як інструмент інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / К.О. Бояринова, Т.М. Бацалай // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – №4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_4/Bacalay\\_409.htm](http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Bacalay_409.htm)
7. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
8. Бутнік-Сіверський О.Б. Интеллектуальный капитал: теоретичний аспект / О.Б. Бутнік-Сіверський // Интеллектуальный капитал – 2002. – № 1. – С.16-27.
9. Виды минеральных удобрений [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://agrohim2001.com.ua/stat\\_vidu\\_udobreniy.html](http://agrohim2001.com.ua/stat_vidu_udobreniy.html)
10. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба ; за ред. М.Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
11. Всесвітній економічний форум : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://weforum.org>.
12. Гава Ю.В. Структура інтелектуального капіталу / Ю.В. Гава // Науково-технічна інформація. – 2006. – №3. – С. 29-32.
13. Гапоненко А.Л. Интеллектуальный капитал / А.Л. Гапоненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/25.php>.
14. Гевко В. Система інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами [Електронний ресурс] / В. Гевко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images /stories/pdf/2011/11gvlzv.pdf>.



15. Гордейчук Д. Тенденции на рынке минеральных удобрений / Д. Гордейчук // *Агро-Перспектива*. – 2008. – № 5. – С.16-18.
16. Гордон Я.Х. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон. – Пер. с англ. О.Н. Нестеровой. – СПб. : Питер, 2001. – 379 с.
17. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посібник / Б.Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2003. – 188 с.
18. Гриньова В.М. Організація виробництва : підручник / В.М. Гриньова, М.М. Салун. – К. : Знання, 2009. – 582 с.
19. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навч. посібник / В.М. Гужва. – К.: КНЕУ, 2001. – 400 с.
20. Гупта С. «Золотые покупатели». Стоят ли клиенты тех. денег, что вы на них тратите? / Сунил Гупта, Дональд Р. Лемани. – Питер, 2008. – 208 с.
21. Дворник М.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління туристичним підприємством в умовах кризи / М.А. Дворник // *Прометей*. – 2011. – №2 (35). – С. 226-229.
22. Джоджуа Р.А. Формування клієнтоорієнтованого підходу на ринку фармацевтичної продукції / Р.А. Джоджуа. // *Вісник Донецького національного університету економіки та торгівлі*. – 2011. – №4. – С. 17-22.
23. Диба В.М. До питання обліку нематеріальних компонентів інтелектуального капіталу / В.М. Диба // *Торгівля і ринок України*. – 2008. – № 26. – С. 177-183.
24. Доповідь про стан та розвиток інформатизації в Україні за 2009 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0005120-09>.
25. Доповідь про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nc.gov.ua/menu/publications/doc/elektronn\\_urad/report2011.doc](http://nc.gov.ua/menu/publications/doc/elektronn_urad/report2011.doc).
26. Журавльова І.В. Застосування теорії нечітких множин до задач управління інтелектуальним споживчим капіталом / І.В. Журавльова // *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. – 2008. – Випуск 33-2. – С. 126-131.
27. Зинов В. Интеллектуальный капитал как базовая характеристика стоимости бизнеса / В. Зинов, К. Сафарян // *Интеллектуальна власність*. – 2001. – №5-6. – С. 23-35.
28. Ілляшенко С.М. Актуальні проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства / С.М. Ілляшенко // *Механізм регулювання економіки*. – 2008. – №2. – С. 91-101.
29. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С.М. Ілляшенко // *Економіка України*. – 2008. – №11. – С. 16-26.
30. Інноваційна діяльність промислових підприємств Сумської об-

ласті у 2006-2011 роках : статистичний збірник / Головне управління статистики в Сумській області. – Суми, 2011. – 193 с.

31. Інноваційна діяльність промислових підприємств Сумської області у 2008-2013 роках : статистичний збірник / Головне управління статистики в Сумській області. – Суми, 2014. – 198 с.

32. Інтелектуальний капітал організацій – ключ до розвитку і зростання економіки / Підготував О. Меренков // Інтелектуальний капітал. – 2004. – №3. – С. 60-63.

33. Каленюк І.С. Інтелектуальний капітал: проблеми визначення та структуризації / І.С. Каленюк // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2008. – №1. – С. 4-13.

34. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов и материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

35. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія / О.В. Кендюхов. – Донецьк: НАН України. Ін-т економіки пром-ті; ДонУЕП. – 2008. – 363 с.

36. Кендюхов О.В. Ефективність управління клієнтським капіталом / О.В. Кендюхов [Електронний ресурс] // Економіка промисловості. – 2008. – №43. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/eprom/2008\\_43/st\\_43\\_04.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/eprom/2008_43/st_43_04.pdf).

37. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія / О.В. Кендюхов. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 307 с.

38. Козуб В.П. Теоретичні аспекти формування інтелектуального капіталу / В.П. Козуб // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – №2. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_2/Kozub\\_209.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Kozub_209.htm)

39. Козырев А.Н. Интеллектуальный капитал: состояние проблемы [Електронний ресурс] / А.Н. Козырев. – Режим доступу: [http://www.labrate.ru/kozyrev/kozyrev\\_doklad\\_i-capital\\_2004.htm](http://www.labrate.ru/kozyrev/kozyrev_doklad_i-capital_2004.htm).

40. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности / А.Н. Козырев. – М. : Экспертное бюро, 1997. – 289 с.

41. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов / А.Н. Козырев // [http://www.cfin.ru/finanalysis/value/intagibles\\_and\\_intel.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/value/intagibles_and_intel.shtml)

42. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

43. Кривов'язюк І.В. Досвід реалізації можливостей реінжинірингу бізнес-процесів зарубіжних бізнес-структур / І.В. Кривов'язюк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2011. – №2. – С. 70-76.

44. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
45. Кузьмин А.Н. Анализ применимости основных методов оценки интеллектуального капитала для инновационного предприятия / А.Н. Кузьмин, Е.М. Кузьмина // Економічний простір. – 2008. – №15. – С. 178-184.
46. Кук. С. Клиент в фокусе: как поместить интересы клиента в центр внимания вашей организации / пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 272 с.
47. Левковська Л. Интеллектуальний капітал як найважливіший чинник економічного зростання / Л. Левковська // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Випуск 15. – С. 103-106.
48. Леонтьев Б.Б. Новая экономическая парадигма / Б.Б. Леонтьев // Журнал для акционеров. – 2001. – С. 39.
49. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б.Б. Леонтьев. – М. : Акционер, 2002. – 200 с.
50. Малишко О. Інституційно-правове втілення концепції банків інтелектуального капіталу в Україні / Олександр Малишко // Інтелектуальна власність. – 2004. – №12. – С. 44-51.
51. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / За ред. С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2009. – 1134 с.
52. Махнуша С.М. Управління торговельною маркою як інтелектуальним активом промислового підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. економічних наук / С.М. Махнуша ; наук. керівн. С.М. Ілляшенко. – Суми : СумДУ, 2008. – 195 с.
53. Махомет Ю.В. Сутнісна характеристика та структура інтелектуального капіталу підприємства / Ю.В. Махомет // Економічний простір. – 2009. – № 25. – С.221-229.
54. Менеджмент організацій : підручник / [за заг. ред. Л.І. Федулової]. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
55. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
56. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 497 с.
57. Москаленко В.П. Розвиток фінансово-економічного механізму на підприємстві : курс лекцій / В.П. Москаленко, О.В. Шипунова. – Суми : ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2003. – 106 с.
58. Основы социального управления : учеб. пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. ; под ред. В.Н. Иванова. – М. : Высш. шк., 2001. – 271 с.
59. Пічугіна М.А. Інтелектуальний капітал як основа конкурентоспроможності кластера / М.А. Пічугіна, Ж.М. Жигалкевич [Електронний

ресурс] // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – №1. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journal/PSPE/2009\\_1/Jigalkevich\\_109.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journal/PSPE/2009_1/Jigalkevich_109.htm).

60. Пронина И.В. Интеллектуальный капитал: сущность, структура, функции / И.В. Пронина [Электронный ресурс] // Аналитика культурологии. – 2008. – №2 (11). – Режим доступу: [http://analculturolog.ru/journal/archive/item/487-article\\_20.htm](http://analculturolog.ru/journal/archive/item/487-article_20.htm).

61. Просвирина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы [Электронный ресурс] / И.И. Просвирина // Финансовый менеджмент. – 2004. – №4. – Режим доступу: <http://www.dis.ru/library/fm/archive/2004/4/2309.html>

62. Річний звіт Державного департаменту інтелектуальної власності. – Офіц. вид. – К. : Державний департамент інтелектуальної власності, 2009. – 71 с.

63. Річний технічний звіт з інформаційної діяльності у сфері торговельних марок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://sips.gov.ua/tex\\_report\\_2011](http://sips.gov.ua/tex_report_2011).

64. Селезнев Е.Н. Интеллектуальный капитал как объект управления / Е.Н. Селезнев // Справочник экономиста. – 2007. – №2.

65. Селезнев Е.Н. Интеллектуальный потенциал – показатель состояния интеллектуального капитала и эффективности его использования / Е.Н. Селезнев [Электронный ресурс] // Финансовый менеджмент. – 2004. – №5 – Режим доступу: <http://www.finman.ru/articles/2004/5/3430.html>.

66. Селезнев Е.Н. Оценка эффективности использования интеллектуального капитала / Е.Н. Селезнев [Электронный ресурс] // Финансовый менеджмент. – 2005. – №6 – Режим доступу: <http://www.finman.ru/articles/2005/6/3840.html>.

67. Складенко В.В. Интеллектуальный капитал банка / В.В. Складенко, С.В. Шубаев // Северо-западный банковский журнал. – 2008. – №10. – С. 52-54.

68. Стан підприємств машинобудування Сумської області : комплексна економічна доповідь // Головне управління статистики в Сумській області. – Суми, 2010. – 43 с.

69. Статистичний щорічник України за 2009 рік / [за заг. ред. О.Г. Осауленка]. – К. : Державний комітет статистики, Консультант, 2010. – 568 с.

70. Статистичний щорічник України за 2010 рік. – К. : Август Трейд, 2011. – 560 с.

71. Статистичний щорічник Сумської області за 2009 рік / Головне управління статистики в Сумській області. – Суми, 2010.

72. Статистичний щорічник Сумської області за 2011 рік / Головне управління статистики в Сумській області. – Суми, 2012.

73. Сторожук Т.М. Інтелектуальний капітал: облік та оцінка / Т.М. Сторожук, В. Волох // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2009. – №2 (45). – С. 132-139.

74. Ступнікер, Г.Л. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємств гірничо-металургійного комплексу : автореферат... к. економ. наук, спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г.Л. Ступнікер. – Кривий Ріг : МОН Укр. Криворізький техн. ун-т, 2010. – 21 с.

75. Ступнікер Г. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємства / Ганна Ступнікер // Економічний аналіз . – 2010. – Випуск 5. – С. 189-192.

76. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт ; пер. с англ. В. Ноздриной. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.

77. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. – №1. – С. 111-119.

78. Теоретико-методологічні основи інформаційного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://its.lnpu.edu.ua/~Skachko/INF\\_MEN/1.htm](http://its.lnpu.edu.ua/~Skachko/INF_MEN/1.htm).

79. Теорія менеджменту : конспект лекцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t6/4.html>.

80. Типовые организационные структуры предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.devbusiness.ru/development/eod/od\\_basics.htm](http://www.devbusiness.ru/development/eod/od_basics.htm)

81. ТОВ «КБ «Укрспецмаш» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kb-usm.com.ua/index.php>.

82. ТОВ «СЕНСІ» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sensi.com.ua>.

83. ТОВ «Технохім» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://priller-technochim.com.ua/index\\_1r.html](http://priller-technochim.com.ua/index_1r.html).

84. Третьяк О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2011. – №3. – Том 9. – С. 55-68.

85. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.

86. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Джеймс Харрингтон, Эрик К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – СПб. : Азбука; БМикро, 2002. – 317 с.

87. Цибульов П.М. Кількісна оцінка інтелекту / П.М. Цибульов // Інтелектуальна власність. – 2004. – №12. – С. 51-55.
88. Чаплінський Ю.Б. Теоретичні аспекти маркетингу відносин / Ю.Б. Чаплінський, К.І. Арич // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2009. – №2. – С.201-207
89. Чеботарьов В. Про методику оцінки прав на об'єкти інтелектуальної власності, що не поставлені на бухгалтерський облік / В. Чеботарьов, П. Цибульов // Інтелектуальна власність. – 2002. – №1. – С. 27-32.
90. Чекан І.А. Розвиток інтелектуального капіталу нації як основа конкурентоздатності України / І.А. Чекан // Вісник Донецького університету. Серія «Економіка і право». – 2008. – Вип. 1. – С. 90-97.
91. Чернишева С.В. Маркетинг відносин у системі управління підприємством: теоретичний аспект / С.В. Чернишева // Торгівля і ринок України. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – Вип. 21, Т. 2. – С. 103-108.
92. Чернишева С.В. Теоретичні аспекти інтеграції маркетингу відносин у систему управління підприємством / С.В. Чернишева // Торгівля і ринок України. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. – Вип. 23, Т. 2. – С. 260-267.
93. Чухно А.А. Інституціонально-інформаційна економіка / А.А. Чухно, П.М. Леоненко, П.І. Юхименко ; за ред. А.А. Чухна. – К. : Знання, 2010. – 687 с.
94. Шваб О.В. Проблеми формування, використання та оцінки інтелектуального капіталу підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Шваб. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/En/EM/2008\\_5\\_2/Zbirnik\\_EM\\_08\\_2\\_326.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/En/EM/2008_5_2/Zbirnik_EM_08_2_326.pdf)
95. Экономика предприятия : учебное пособие / [Под общ. ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника]. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.
96. Brinker B. Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge [Електронний ресурс] / B. Brinker. – Режим доступу: <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>.
97. Brooking A. Intellectual Capital: Core asset for the third millennium / A. Brooking. – London: International Thomson Business Press, 1996. – 224 p.
98. Corruption Perceptions Index 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.transparency.org/research/cpi/cpi\\_2009](http://www.transparency.org/research/cpi/cpi_2009).
99. WEF GITR Report 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2011.pdf).
100. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M.S. Malone. –

New York : Harper Business, 1997.

101. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital / L. Edvinsson // *Journal of Intellectual Capital*. – 2000. – №1. – Vol. 1. – P. 12-16.

102. ITU Measuring the Information Society 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.itu.int>.

103. Leliaert Ph. Identifying and managing IC: a new classification. / Leliaert, Ph., Candries W., Tilmans R. // *Journal of Intellectual Capital*. – 2003. – Vol. 4 – Number 2. – PP. 202-214.

104. Lervik E. Relational Capital: A study on its importance, quantification and its impact on business sectors and markets [Электронный ресурс] / Elisabeth Lervik. – Режим доступа: [http://esst.eu/wp-content/uploads/Thesis\\_Lervik.pdf](http://esst.eu/wp-content/uploads/Thesis_Lervik.pdf).

105. M'Pherson Ph. Accounting, empirical management and intellectual capital / M'Pherson Ph., Pike S. // *Journal of Intellectual Capital*. – 2001. – Vol. 2. – Number 3. – PP. 246-260.

106. Pennington L.L. Surviving the Design and Implementation of a Content-Management System / Lori L. Pennington // *Journal of Business & Technical Communication*. – 2007. – №1. – P. 62-73.

107. Shaw R. 1988. Database Marketing / Shaw R., Stone M. – Gower: London, 1988.

108. Sveiby K.E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets [Электронный ресурс] / K.E. Sveiby. – Режим доступа: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html/>.

109. Stewart Thomas. Intellectual Capital / Thomas Stewart. – London : Nicholas Brealey, 1998.

110. Stewart Thomas. The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization / Thomas Stewart. – New York: Currency/Doubleday, 2001. – 400 p.

111. Vandermerwe S. Customer capitalism: the new business model for increasing returns by becoming the customer choice / Sandra Vandermerwe. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1999. – 296 p.

## **Частина III**

### **Управління іміджем як складовою інтелектуального капіталу підприємства**



## Розділ 6

### ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 6.1. Імідж підприємства, його сутність і зміст

Зовнішні умови функціонування підприємства перманентно мінливі. Поява нових запитів та зміна уподобань споживачів, зростання конкуренції, дефіцит ресурсів, інтернаціоналізація бізнесу, виникнення нових можливостей для його ведення, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зростання ролі людського фактору тощо, ініціюють постійні зміни в системі управління підприємством.

Різно зростає роль інтелектуальних ресурсів і здатностей до їх реалізації, які у сукупності формують інтелектуальний капітал промислового підприємства, однією зі складових якого є імідж. Як свідчить світовий досвід, роль інтелектуального капіталу взагалі, і іміджу, зокрема, як фактору конкурентоспроможності постійно зростає. Це пояснюється зростанням сили впливу комунікативних потоків на життя людини, організації, держави у цілому.

Нажаль, у наявній економічній літературі, особливо вітчизняній, проблеми управління іміджем, як одного з видів маркетингової діяльності, досліджені недостатньо, що пояснюється перш за все складністю і неоднозначністю процесів формування і розвитку іміджу, а також недостатчею наявних теоретичних розробок та методичних інструментів. Проте їх системний і критичний аналіз дозволяє окреслити напрями подальших досліджень щодо розроблення організаційно-економічних засад діагностики та управління іміджем за її результатами.

Поява терміна «імідж» пов'язана з досвідом спостереження за рівнем продажу певних марок товарів. У ситуації, коли товари за своїми якістю і цінами приблизно однакові, велику роль набуває уявлення потенційних покупців про цей товар і його виробника. Таким чином, спочатку увагу дослідників було направлено на розгляд іміджу в контексті товару.

Перші наукові дослідження в галузі вивчення іміджу починаються в середині 1950-х рр. XX ст. У зарубіжній літературі прийнято вважати «батьками» поняття «імідж» В. Гарднера і С. Леві. У 1955 році у своїй роботі вони дали наступне визначення іміджу: «Імідж – сукупність знань, уявлень і передбачень людини про об'єкт і його оточення» [120].

Інші дослідники дотримуються думки, що в цьому ж році поняття «імідж» ввів американець Е. Бернейс в книзі «Інжиніринг згоди» [8]. Слід підкреслити той факт, що книга «Інжиніринг згоди» в період з 1947 по 1969 рр. була 5 разів перевидана.

Роком пізніше в 1956 році К. Боулдінг продовжує дослідження даної теми і визначає імідж як «узагальнення людського сприйняття і його осмислення» [115].

Подібних уявлень дотримуються Ч. Сендідж, В. Фрайбургер і К. Ротцолл [92], вважаючи, що товар – «це те, чим він виявляється в сприйнятті споживачів». Продовжуючи огляд праць зарубіжних вчених необхідно відзначити думку Д. Огілві, який стверджував, що імідж товару означає «унікальний набір якостей, які міцно вкоренилися в думках і почуттях людей» [57].

Р. Олівер дає наступне визначення: «Імідж - ментальна картинка; ідея, породжена уявою або особистістю в уявленнях людини, організації...» [59].

У спеціальній російськомовній літературі поняття «імідж» було введено О.А. Феофановим. У своїй роботі «США: реклама й суспільство», що з'явилася в 1974 році, він розглядає імідж як основний засіб психологічно-го впливу рекламодавця на споживача [101].

Відповідно до думки Е. А. Блажнова «... імідж – це образ потреби, створюваний художніми засобами» [9].

О.С. Віханський визначає імідж явища як «стійке і розповсюджене уявлення про особливості, специфічні якості і риси, характерні для даного явища» [14].

Е.А. Уткін вважає, що «Маніпулювання масовою свідомістю – елемент формування та впровадження іміджу» [100].

В.Г. Королько визначає імідж як «Уявне уявлення про людину, товар або інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди» [43].

Л.Е. Орбан-Лембрик вважає, що імідж (від англ. *image* – образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) [60].

На думку А.К. Семенова, імідж – це навмисне спроектований в інтересах підприємства образ, що ґрунтується на особливостях його діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках, який ціленаправлено входить у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і вирізняє компанію від аналогічних [90].

У роботах І.В. Альшиної [2] досліджується значущість іміджу для діяльності підприємства та зроблено висновок, що корпоративний

імідж – це образ підприємства в уявленні суспільних груп. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Він приваблює клієнтів та партнерів, полегшує доступ підприємства до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних).

Якщо узагальнити визначення іміджу, які дають міжнародні компанії і організації Burson Marsteller [117], Chartered Institute of Public Relations [118], Reputation Institute [124], тощо, то імідж – це відношення усіх зацікавлених сторін до фінансових і нефінансових аспектів діяльності компанії.

Результати виконаного автором системного аналізу та узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення іміджу організації викладено у додатку Д.

Вони свідчать, що можна розмежувати декілька точок зору в розумінні сутності іміджу. Перша пов'язана з розглядом іміджу з суб'єктивних позицій індивідуума, який провадить узагальнення і осмислення одержуваної інформації. Інша точка зору припускає конструювання образу засобами масової інформації, особливостями системи управління на підприємстві тощо.

На наш погляд, виділені позиції не є взаємовиключними, а можуть доповнювати одна одну в процесі визначення такого складного явища як імідж. У процесі формування іміджу громадськість сприймає його як результат власного бачення, а не як щось нав'язане ззовні.

Отже, аналіз сутності поняття іміджу та його впливу вимагає дослідження особливостей психології людини. Тому перш ніж підійти до проблеми формування та управління іміджем, необхідно розглянути деякі властивості людської свідомості з позицій сприйняття (несприйняття) маркетингових заходів (в основному комунікаційних).

Як правило, людина мислить і діє, орієнтуючись не стільки на саму реальність, скільки на уявлення про неї, що сформоване під впливом соціальних комунікацій.

Поняття соціального стереотипу вперше було введено в науковий обіг американським дослідником ЗМІ В. Ліппманом [48]. Він звернув увагу на те, що людина сама не може охопити навколишній світ, адже він дуже обширний, складний та мінливий. Але оскільки людині доводиться діяти у цьому світі, вона спочатку реконструює в своїй голові дійсність у вигляді спрощеної моделі, що складається зі стереотипів.

У міру розвитку масових комунікацій, міждержавних і міжкультурних зв'язків, усе більше число людей починають розуміти світ однаково. Це прояв складного, довготривалого процесу глобалізації людства. Практично всі явища і об'єкти середовища типізуються у нашій

свідомості, тобто позбавляються меж унікальності і набувають меж універсальності.

Згідно з положеннями В. Ліппмана, соціальні стереотипи є основним розумовим матеріалом, на якому будується масова свідомість. Тому стереотипи мають об'єктивну природу і є невід'ємною властивістю психіки людини робити узагальнення. Знаковість стереотипу дає ключ до управління суспільною свідомістю, що проявляється в громадській думці, суспільних настроях тощо.

Для створення сприятливого ставлення до певного об'єкту або повідомлення – його необхідно співвідносити з позитивними стереотипами аудиторії. Саме так створюється імідж – інший найважливіший блок «уявного простору», що існує в підсвідомості.

Відповідно до викладеного вище проведено порівняльну оцінку цих двох понять, її результати подано у таблиці 6.1.

Стереотип визначають, як стандартизований і стійкий образ, імідж – образ цілеспрямовано сформований. Схожість визначень підштовхує до того, що імідж – різновид стереотипу. Проте, ці два поняття не лише не одне і те ж, але в деякому розумінні протилежність один одному.

Дуже часто поняття імідж ототожнюють з репутацією та брендом. У науковій літературі часто виникають розбіжності у розумінні цих понять та правильності їх використання.

Е. Бернейз застосував поняття імідж для позначення процесу створення репутації. На його думку, мета і завдання іміджу – залучення уваги і ідентифікація суб'єкта. Репутація – це загальна думка про переваги та недоліки суб'єкта [8].

В. Гарднер і С. Леві підкреслюють, що імідж бренду (марки) – це частина довгострокових інвестицій в репутацію бренду (марки) [120]. Необхідно відзначити, що в англійській мові поняття «бренд» і «марка» використовуються як синоніми, в російській мові їх розглядають як два різних поняття, крім цього, вводять нові терміни, від чого виникає плутанина.

У цілому проблема сутнісних відмінностей у визначенні понять «імідж», «репутація», «бренд», а також ступеня важливості кожного з них для успішного бізнесу до кінця не вирішена і вимагає наукової розробки. Принципові відмінності іміджу, репутації та бренду представлені в табл.6.2.

Аналіз таблиці 6.2. дозволяє зробити висновок про те, що імідж промислового підприємства є першоосною для формування його репутації та бренду.

Таблиця 6.1 – Особливості та відмінності стереотипу та іміджу  
(розроблено на основі [6; 7; 32; 68; 101])

Характеристика	Стереотип	Імідж
Функція	дає стисле узагальнене уявлення про цілу категорію однорідних явищ або об'єктів	підкреслює відмінність одного конкретного об'єкту від інших, що стоять з ним в одному ряду, а інколи і навіть протиставляє його іншим
Додаткові властивості	хоча стереотип і спотворює реальний об'єкт, проте він базується на реальних властивих йому характеристиках	імідж наділяє явище вигідними пропагандистові властивостями, що інколи виходять за межі функціональних можливостей самого об'єкту
Пізнавальна сторона	у стереотипах переважає пізнавальна сторона, вони допомагають людині орієнтуватися в світі	в іміджі пізнавальної сторони взагалі немає або її наявність обумовлена збігом реальних і бажаних характеристик об'єкту
Змінюваність	стереотип дуже стійкий, інколи він не змінюється впродовж декількох поколінь. Суспільство підсвідомо прагне до збереження своїх стереотипів, оскільки їх крах означає крах картини світу, тобто світогляду	імідж надзвичайно рухливий, його можна (і потрібно) змінювати у зв'язку зі змінами ситуації. Від іміджу можна залишати, лише «контур», змінюючи його окремі компоненти інколи на прямо протилежні
Інструмент маніпулювання	використовувати для маніпуляції стереотипи важко, оскільки формується він набагато важче і в ньому сильна інформаційна складова	легкість корегування, різні маніпулятивні можливості. Імідж є ідеальним інструментом для маніпулювання. При його формуванні ракурс умисне зміщується, акцентуються на певних сторонах об'єкту, а інші свідомо затушовуються
Етимології слів	стереотип в перекладі з грецького означає «твердий відбиток». Він сприймається готовим і не вимагає додаткового розуміння та уявлення	імідж пов'язаний з поняттям imagination – уява. Він - завжди «напівфабрикат», його легко уявити, людині лише задасться напрям такого «уявлення». Людина сама добудовує запропонований їй імідж, стаючи таким чином, його співавтором. Після чого імідж сприймається не як щось нав'язане, а як власне бачення явища. Направити уяву людини в потрібну сторону – задача іміджмейкера

Прийняття правильних управлінських рішень в процесі формування іміджу є запорукою формування конкурентоспроможного підприємства.

Таблиця 6.2 – Принципові відмінності між іміджем, репутацією та брендом (розроблено на основі [12; 24; 46; 88])

Ознака	Імідж	Репутація	Бренд
База формування	Основою іміджу є цілеспрямовано сформована інформація про підприємство, яка може не повною мірою відповідати характеристикам об'єкта	Формується в результаті реального досвіду взаємодії цільових аудиторій з підприємством	Формується на базі репутації тільки в тому випадку, якщо імідж підприємства у кожній конкретній цільовій аудиторії збігається з її баченням репутації, причому імідж і репутація повинні носити позитивний характер
Почерговість створення	Імідж виникає при створенні підприємства	Створення позитивного іміджу є першим кроком до формування позитивної репутації	Створення бренду - це кінцева мета роботи підприємства в розглянутій галузі, етапами якої є створення, управління іміджем і відповідно репутацією
Витрати часу	Вимагає незначних витрат часу на створення	Гідна репутація створюється роками	Для створення бренду потрібні роки, іноді десятиліття
Призначення	Стимулювання взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями	Підтримання вже сформованих відносин з цільовими аудиторіями та їхнє подальше зміцнення в довгостроковій перспективі	Формування у суб'єкта, що належить до тієї чи іншої цільової аудиторії, твердої переконаності в перевагах даного підприємства, бажання використовувати товари лише даного підприємства і рекомендувати дане підприємство своїм друзям і знайомим
Можливість структурування	Може бути структурований	Не може бути розкладений (а) на елементи, але може бути структурований (а) в залежності від цільової аудиторії	
Можливість впливу та управління	Легко піддається змінам, впливу та управлінню, тому може бути об'єктом управління	Важко піддається впливу і управлінню, адже побудована на реальній взаємодії цільових аудиторій з компанією	Важко піддається впливу і управлінню, так як вже функціонує в самопідтримуючому режимі в силу масштабності охоплення позитивними оцінками і стійкими думками приймає форму соціальної установки
Витрати на створення, відновлення	Вимагає відносно невеликих витрат, так як він може існувати незалежно від зусиль самого підприємства	Вимагає великих витрат через значний вплив зовнішнього середовища	

На основі системного аналізу та узагальнення літературних джерел пропонується авторське визначення поняття «імідж промислового підприємства».

Імідж промислового підприємства – це стійкий тривалий позитивний, нейтральний чи негативний образ підприємства у свідомості економічних контрагентів та контактних аудиторій, що при своєму позитивному значенні створює для них певну систему цінностей, а також виступає нематеріальним фактором формування конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі та підвищення економічних показників його діяльності.

Кожне підприємство виконує багато функцій і ролей: виробник товарів (виробів чи послуг), роботодавець, творець прибутку тощо. Підприємство управляє ресурсами, реалізуючи власні інтереси та задовольняючи певною мірою інтереси економічних контрагентів, контактних аудиторій та суспільства в цілому. Тим самим воно вносить вклад у загальну бізнесову культуру, тобто підприємство як частина складної системи діє на різних її рівнях (рис. 6.1). Розглянемо детальніше ці рівні.

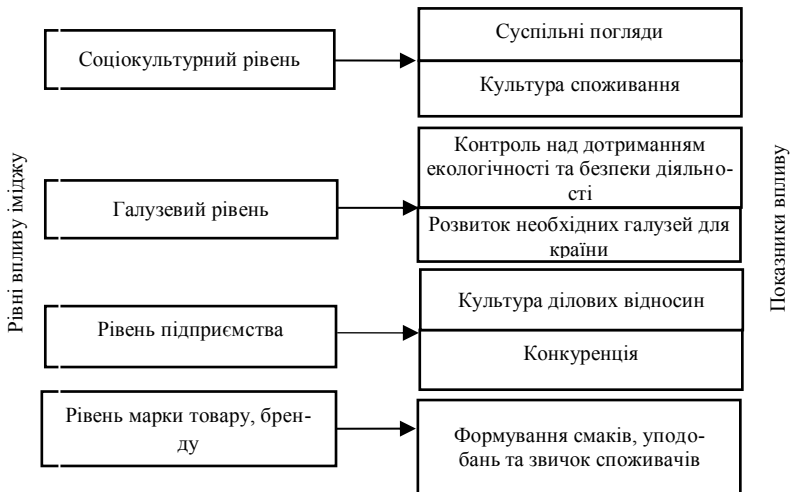


Рис. 6.1. Рівні впливу іміджу та його показники

Дослідження іміджу на *соціокультурному рівні* є відображенням у свідомості людей всієї його структури, а точніше сукупності значущих характеристик даного підприємства. Зміст іміджу структурується відповідно до характеру соціальних відносин, в які включене дане підп-

приємство і характеру сприйняття його суспільними групами. У кожній суспільній групі є своя система цінностей, відповідно яким поведінка у ставленні до підприємства буде різною.

Дослідження іміджу на соціокультурному рівні також говорить і про аналіз фундаментальних цінностей працівників, таких як трудова етика, права особистості та колективу, мотиви одержання доходів. Проте вони постійно змінюються та оновлюються. Для успішного формування іміджу підприємству необхідно досліджувати та добре відчувати суспільні процеси, важливі для його діяльності.

Аналіз інформації про *імідж галузі* діяльності для підприємства підкреслює необхідність постійного моніторингу ситуації, яка склалася на ринку, адже вона віддзеркалюється на іміджі самого підприємства. Мінливість зовнішнього середовища диктує свої правила гри і тому підприємство повинно завжди контролювати ситуацію, яка склалася у галузі. Окремо взяте підприємство досить обмежено впливає на імідж галузі, проте імідж галузі істотно впливає на імідж підприємства.

*На рівні підприємства* воно має великі потенційні можливості впливати на свій імідж через доступні канали передачі інформації. За допомогою налагодженої системи управління внутрішнім та зовнішнім іміджем підприємства можна забезпечити зростання конкурентоспроможності, посилення ринкових позицій, зростання доходу та прибутку тощо.

*Рівень іміджу марки товару* залежить від можливостей товару стати невід'ємною та необхідною частиною життя споживача. Саме імідж товару переносить на себе споживач. Імідж товару тісно пов'язаний з іміджем підприємства. Вони впливають один на одного. Цей вплив може мати як посилюючий, так і послаблюючий характер.

Імідж підприємства являє собою комплексне та багатогранне поняття. Аналізувати його можна з різних точок зору, тому для цього проведено типологізацію іміджу (рис. 6.2).

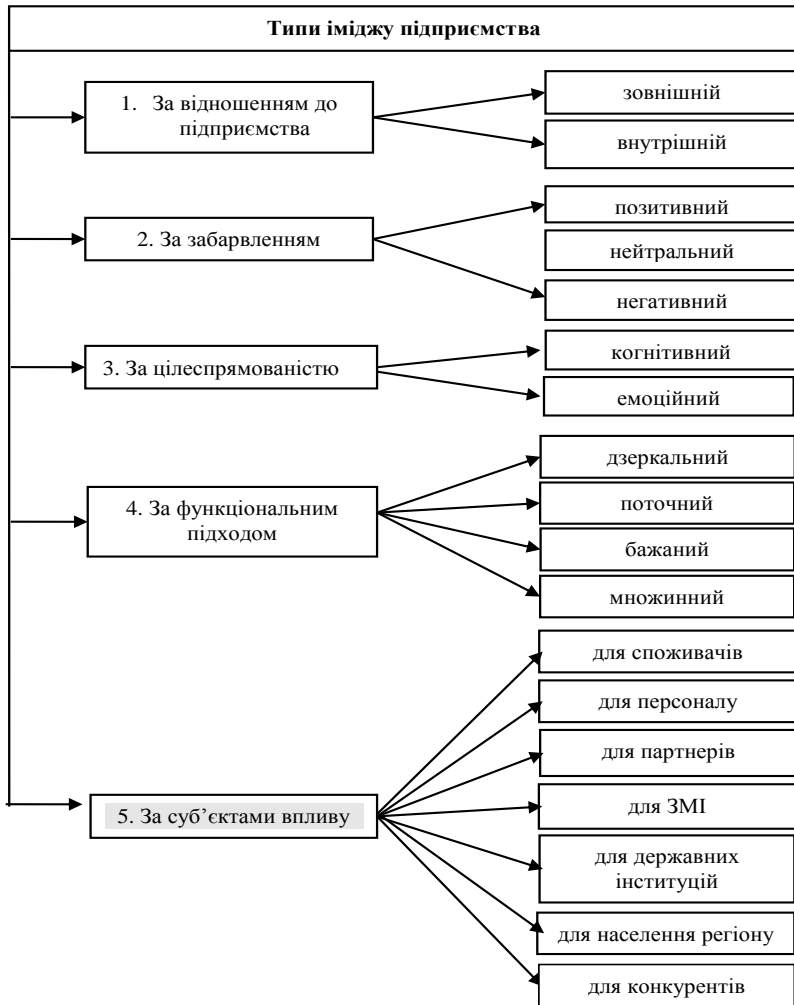
Розглянемо виділені типи іміджу детальніше.

1. Загальна структура іміджу за відношенням до підприємства зображена на рис. 6.3.

Тобто, і зовнішній, і внутрішній імідж можна розглядати як підсистеми загального іміджу підприємства.

2. *Позитивний імідж* – це той імідж, який характеризує сприятливе ставлення до підприємства економічних контрагентів та контактних аудиторій (разом – контактні групи цільової аудиторії). *Нейтральний імідж* – означає байдуже ставлення до підприємства, невизначеність контактних аудиторій і економічних контрагентів у своєму ставленні тощо. *Негативний імідж* виникає при незадоволенні контактних груп діяльністю підприємства, тобто імідж не виконує своїх функцій.





*\*затемненням виділено авторське доповнення*

*Рис.6.2. Типологізація іміджу підприємства  
(розроблено на основі [24; 107])*

3. *Когнітивний імідж* надає суху інформацію, спрямовану на вузьке коло обізнаних спеціалістів; *емоційний імідж* орієнтований на всі контактні групи цільової аудиторії та покликаний викликати емоційний відгук.

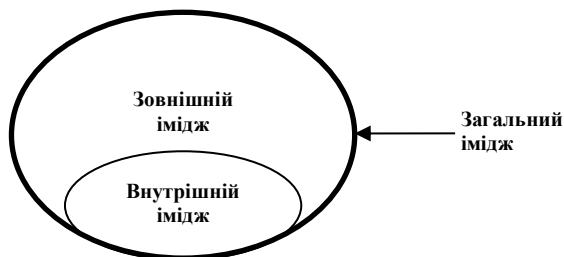


Рис. 6.3. Загальна структура іміджу підприємства (авторська розробка)

4. *Дзеркальний імідж* описує уявлення керівництва і персоналу підприємства щодо власного іміджу; *поточний імідж* – це бачення підприємства зі сторони контактних груп; *бажаний імідж* – той імідж якого прагне досягти підприємство; *множинний імідж* – різний імідж, який формується при існуванні ряду незалежних структур всередині одного підприємства.

5. Класифікація іміджу за суб'єктами впливу дозволяє оцінити їх ставлення до іміджу підприємства та деталізувати напрями і заходи впливу в межах політики імідж-білдингу.

Розглянемо основні функції позитивного іміджу підприємства (рис. 6.4).

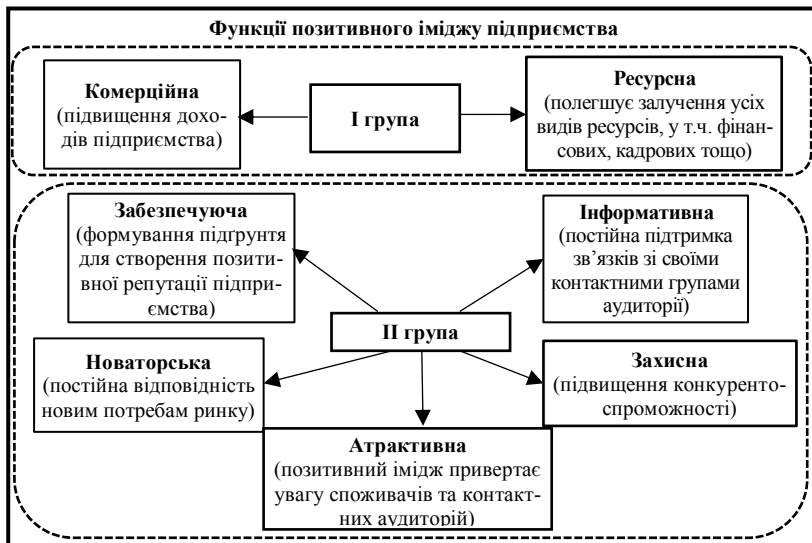


Рис. 6.4. Функції іміджу підприємства (розроблено на основі [34; 55; 75; 77; 112])

Управління іміджем можна уявити як інтенсивне введення інформації з прогнозуючою реакцією на неї. Слід розуміти системний характер формування іміджу, де вербальні потоки інформації повинні відповідати невербальним.

Як видно з рис. 6.4, функції іміджу автор пропонує розділяти на дві групи: перша – інструментальні, тобто ті, що впливають на отримання матеріальних вигод, друга група – ті, що забезпечують отримання експресивних вигод.

Синтез уявлень про підприємство різними групами громадськості створює узагальнене і широке уявлення про підприємство. На рис. 6.5. зазначені групи громадськості та економічних контрагентів, на які впливає імідж підприємства і для яких він формується.

Проведений автором системний аналіз і узагальнення літературних джерел свідчить, що у структурі іміджу підприємства слід виділяти дві його сторони (частини): зовнішній імідж та внутрішній імідж. Ці частини не можуть функціонувати окремо одна від одної. Формування позитивного іміджу та управління ним досягається лише в гармонійній взаємодії обох його частин.

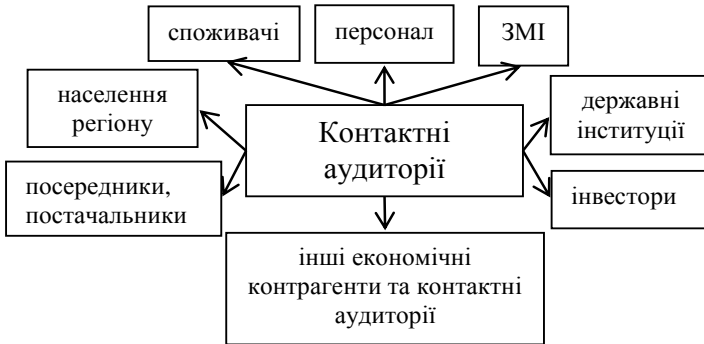
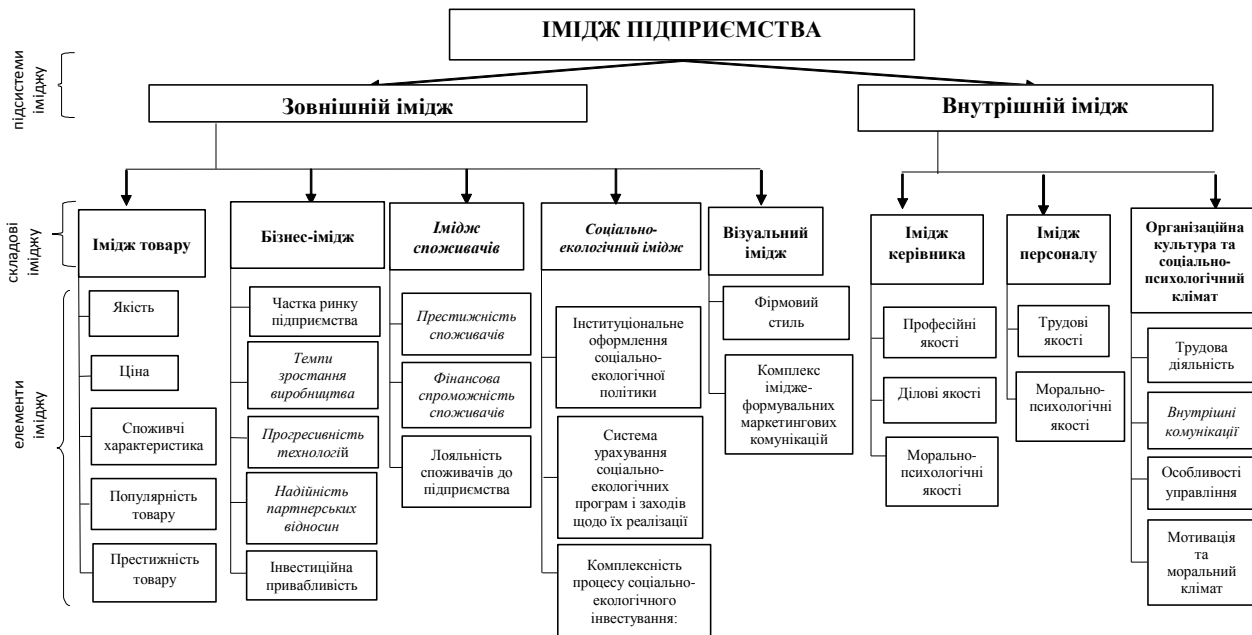


Рис. 6.5. Контактні групи цільової аудиторії іміджу підприємства (розроблено на основі [76; 108])

Автором запропоновано виділяти 5 складових зовнішнього іміджу та 3 складові внутрішнього іміджу промислового підприємства. При цьому кожна складова характеризується рядом елементів, які описують її сутність (рис. 6.6).

У табл. 6.3. подано характеристику складових іміджу та визначено контактні аудиторії, на які спрямована їхня дія.



\*курсивом виділено складові та елементи, запропоновані автором

Рис. 6.6. Структура іміджу промислового підприємства (розроблено автором на основі [76;108])

Таблиця 6.3. – Характеристика складових іміджу промислового підприємства (авторська розробка)

Складові іміджу	Сутність	Групи сприйняття
<b>Зовнішній імідж</b>		
Імідж товару	поширене і досить стійке уявлення про відмінні або виняткові характеристики товару, що додають особливу своєрідність і виділяють його з ряду аналогічних товарів	споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Бізнес-імідж	уявлення про підприємство як ділового партнера	інвестори; постачальники; споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Імідж споживача	уявлення про солідність, відомість, фінансові спроможності споживачів, які свідчать про їх позитивне сприйняття і лояльність до підприємства, надання йому переваг серед інших	споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Соціально-екологічний імідж	уявлення широкого кола громадськості про соціальні цілі і роль підприємства в економічному, соціальному і культурному житті суспільства (участь підприємства у соціальних програмах, меценатство, інформаційна відкритість, дотримання екологічних стандартів виробництва, кількість наданих робочих місць, значущість продукції для регіону)	громадськість; державні інституції; споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Візуальний імідж	трансформація філософії діяльності підприємства, ідей, принципів та словесного опису в зорові образи та інформаційні повідомлення	споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
<b>Внутрішній імідж</b>		
Імідж керівника	уявлення про наміри, мотиви, здібності, установки, ціннісні орієнтації і психологічні характеристики керівника підприємства на основі сприйняття відкритих для спостереження характеристик.	споживачі; персонал; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Імідж персоналу	узагальнений образ персоналу, який розкриває характерні для нього риси	споживачі; інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
Організаційна культура та СПК	це система цінностей та норм, які розділяються більшістю членів підприємства, що забезпечує мотивацію і регуляцію їхньої діяльності.	персонал; громадськість; інші контактні аудиторії

Розглянемо особливості зовнішнього іміджу.

*Зовнішній імідж підприємства* – це уявлення економічних контра-

гентів та контактних аудиторій про діяльність підприємства. Його основними елементами є імідж товару, бізнес-імідж підприємства, візуальний імідж підприємства, соціально-екологічний імідж підприємства та імідж споживача.

При формуванні та управлінні *іміджем товару* варто відмітити, що відповідність характеристик товару запитам та очікуванням споживачів визначає їхнє рішення про здійснення покупки.

Основними детермінантами *бізнес-іміджу* підприємства виступають ділова репутація або сумлінність у здійсненні підприємницької діяльності, а також його ділова активність, індикаторами якої є обсяг продажу, відносна частка ринку, асортимент товарів, гнучкість цінової політики, доступ до збутових мереж тощо.

На *візуальний імідж* підприємства впливають індивідуальні (естетичний смак), психологічні та етнічні (символіка кольору в різних національних культурах) особливості сприйняття інформаційних повідомлень. Крім того, візуальний імідж підприємства знаходиться під впливом соціальних факторів, таких як мода, думка громадськості тощо.

*Соціально-екологічний імідж* формується за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності підприємства, такі як спонсорство, меценатство, підтримка суспільних рухів, зайнятості, охорони здоров'я та інформаційних повідомлень про них у ЗМІ, а також за допомогою висвітлення особливостей екологічного напрямку діяльності, що включає еколого-економічний рівень виробництва, впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій у виробництво, екологічність та екологічну безпеку техніки й технологій.

*Імідж споживача* ґрунтується на розумінні того, що економічні відносини з підприємством повинні формувати вигоди для споживача. Споживач повинен пишатися тим, що співпрацює з підприємством, а для підприємства, у свою чергу, це служить підвищенням престижності. Окрім того, слід виділяти й іншу сторону іміджу споживача. Солідні споживачі (відомі особи та організації), які є споживачами (клієнтами) виступають підтвердженням високої якості продукції та сервісу тощо. Наявність фінансово спроможних і лояльних споживачів підвищує імідж підприємства.

Перейдемо до розгляду особливостей внутрішнього іміджу підприємства.

*Внутрішній імідж підприємства* – це уявлення персоналу, керівництва, акціонерів про підприємство, рівень поєднання себе з підприємством, а також оцінка контактними групами цільової аудиторії рівня професійності зайнятих на підприємстві та загальної робочої атмос-

сфери. До його елементів належать імідж керівника, імідж персоналу та організаційна культура разом з соціально-психологічний кліматом (СПК).

У даному випадку персонал та керівництво розглядаються не лише як фактор конкурентоспроможності підприємства, але і як важливе джерело інформації про підприємство для зовнішніх аудиторій.

Успішність діяльності сучасного підприємства багато в чому залежить від згуртованості його персоналу, довірчих, зацікавлених відносин між керівництвом і співробітниками, від надійності вертикальних і горизонтальних зв'язків. Адже позитивне ставлення вищезгаданих суб'єктів до підприємства об'єднує колектив, стимулюючи його тим самим до більшого ступеня ідентифікації з підприємством, більш активної роботи і віддачі спільній справі, прагнення до підвищення власної кваліфікації, що, в свою чергу, позитивно відображається на зовнішньому іміджі підприємства. Таким чином, внутрішній імідж необхідно розглядати у нерозривному зв'язку із зовнішнім.

*Імідж керівника* є комплексним та цікавим для аналізу елементом внутрішнього іміджу, адже його вираженням є лише одна особа або декілька осіб (керівників, акціонерів). Він включає особливу комбінацію психологічних та управлінських якостей.

*Імідж персоналу* формується, перш за все, на основі прямого контакту з працівниками підприємства. При цьому кожен працівник може розглядатися як «обличчя» підприємства, з якого судять про персонал в цілому.

*Організаційна культура та соціально-психологічний клімат підприємства.* Важливо зазначити, що особливе значення має ідентифікація працівника зі своїм підприємством. Це означає, що особисті цілі та цінності працівника збігаються з цілями та цінностями підприємства, працівник відданий організації і відчуває причетність до спільної справи. Людина, яка поділяє цілі й цінності підприємства, при виконанні роботи керується власною мотивацією, що не вимагає додаткового стимулювання. Такий результат багато в чому досягається завдяки налагодженій системі управління, високій матеріальній та моральній мотивації персоналу.

Сприятливий соціально-психологічний клімат (СПК) характеризують оптимізм, радість спілкування, довіра, почуття захищеності, безпеки і комфорту, взаємна підтримка [83]. Несприятливий СПК характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносно в групі, невпевненість, страх помилитися або справити погане враження. Кожна контактна група підприємства має свій набір конкретних запитів до підприємства. Завданням іміджу є задоволення відповідних запитів і їх гармонізація.

Узагальнюючи викладене, слід зробити наступний висновок:

1. На основі системного аналізу та узагальнення літературних джерел запропоновано авторське визначення поняття «імідж промислового підприємства».

2. Виділено рівні впливу іміджу на підприємство і його контактні аудиторії, деталізовано його основні функції.

3. Удосконалена класифікація типів іміджу підприємства в частині виділення складових за суб'єктами впливу.

4. Виділено та згруповано функції іміджу підприємства

5. Запропоновано авторське бачення структури іміджу промислового підприємства, уточнено сутність і зміст його складових та їхніх елементів.

## **6.2. Аналіз ролі іміджу як фактору конкурентоспроможності підприємств: вітчизняний і зарубіжний досвід**

Система сучасного маркетингу характеризується виникненням і за-твердженням нових тенденцій, які були ініційовані і детерміновані як глобальними, так і внутрішніми факторами розвитку ринкової економіки, що сформувалися в кінці XX століття і в першому десятилітті XXI століття. Серед основних з них слід виділити такі [18; 19; 22; 47; 51; 66; 82; 83; 94; 97; 98; 101; 135]:

- різке зростання насиченості ринків виробами та послугами і пов'язане з цим загострення ринкової конкуренції;
- виникнення загальносвітових криз (фінансової, економічної, енергетичної, екологічної тощо);
- глобалізацію та інтернаціоналізацію ринків збуту виробів і послуг;
- інтенсивний розвиток нових інформаційних технологій;
- виникнення нових трендів в поведінкових діях і мотивах споживачів (орієнтація на вибір екологічно чистого та безпечного продукту, економічність використання ресурсів та їх безвідходне використання тощо);
- розвиток нової технології споживання, орієнтованої не лише на функціональні (споживчі) властивості (характеристики) товару, але також на статусні і престижні.

Сукупність цих факторів істотно впливає на еволюцію самого маркетингу, розвиток його інструментарію та формування комунікацій з цільовою аудиторією. Сформувалися нові визначальні тенденції в розвитку маркетингу, серед яких виділені:



- перехід від традиційного до кастомізованого маркетингу;
- збільшення ступеня поінформованості споживачів про користь та соціальну значущість товару (зменшення асиметрії інформації);
- орієнтація маркетингу на створення нематеріальної, духовної, символічної цінності товару підприємства, що виділяє споживача і підвищує його статусність і престижність в певній соціальній групі і в суспільстві у цілому;
- транслювання маркетингом нових, створених самим підприємством, цінностей для споживачів;
- інтенсивне впровадження в систему маркетингу інноваційних комунікаційних стратегій, пов'язаних з розвитком Інтернет-маркетингу та електронних продажів;
- формування в маркетингу більш активних форм психологічного впливу на поведінку споживачів, заснованих на застосуванні маніпулятивних технологій і технологій нейролінгвістичного програмування;
- розвиток корпоративної та соціальної партнерської мережі;
- домінування нового тренда у відносинах зі споживачами, орієнтованого на формування їхнього лояльного ставлення до підприємства і його продукту;
- використання управлінських концепцій в системі маркетингу, орієнтованих на генерування нематеріальних активів підприємства (іміджу, репутації) з метою формування довготривалої позитивної стратегії взаємодії зі споживачами.

Зазначені тенденції впливають на появу нових конкурентоформуючих факторів підприємства. Тим самим вони впливають на зміну системи управління. Тому слід провести аналіз процесу включення цих нових факторів в систему управління підприємством.

Аналіз свідчить, що сучасні стратегії ведення бізнесу формуються під впливом таких факторів: глобальна конкуренція, відкрита інформаційна політика підприємств, ріст значення нематеріальних активів, скорочення витрат на взаємодії з контактними аудиторіями тощо.

На рисунку 6.7 показана вагомість матеріальних та нематеріальних активів у діяльності сучасного підприємства. З рис. 6.7 видно, що протягом майже 25 років значення нематеріальних активів неухильно і різко зростає. На сучасному етапі розвитку економіки головними складовими ринкового успіху є перспективні оцінки (тобто стратегії підприємства, можливості їхньої реалізації), імідж та репутація, ділові зв'язки (можливість створювати гнучкі альянси), торгові марки та бренди, патенти та авторські права, кваліфіковані кадри тощо. Тобто роль нематеріальних активів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства збільшується у рази.

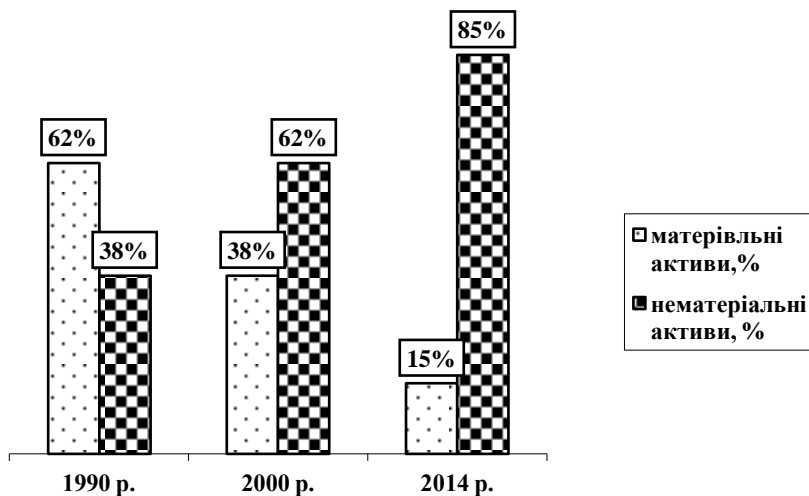


Рис. 6.7. Вагомість матеріальних та нематеріальних активів у діяльності промислових підприємств (загальна світова статистика) (побудовано на основі даних [119])

Стратегічне управління створює конкурентні переваги, які забезпечують успішне існування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Маркетингове стратегічне управління виходить з того, що для створення стійкої конкурентної переваги необхідно запропонувати певну цінність споживачам та іншим зацікавленим групам. Ці переваги можуть бути пов'язані як з характеристиками виробів та послуг, так і з характеристиками самого підприємства та його становища на ринку. У цьому випадку стратегію можна визначити як комплекс рішень по досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

Провівши аналіз літературних джерел щодо розкриття теми конкурентоспроможності підприємства [1; 4; 5; 21; 26; 31; 36; 38; 53; 65; 81; 99], враховуючи усі вищенаведені тенденції, приходимо до висновку, що більшість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств основані на застосуванні різних показників для аналізу різних сфер діяльності, що враховують :

- економічний потенціал та ефективність діяльності (активи, основний капітал, власний і позиковий капітал, обсяг продажів, частка ринку, прибуток);
- рівень управління (форми організації і досвід функціонування

елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності);

- виробничий і збутовий потенціали, що вказують на можливість підприємства виробляти і реалізовувати ту чи іншу продукцію в необхідних кількостях в необхідні терміни (наявність сировинної бази; виробничі і збутові потужності; обсяг і напрями капіталовкладень, що визначають виробничу політику тощо);

- науково-дослідний потенціал (організація і напрями наукових досліджень, витрати на НДДКР, число патентів на винаходи, галузь патентування, оцінка можливості зайняти підприємством монопольне становище в певній галузі тощо);

- фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність і умови кредитування, структура капіталу);

- імідж підприємства, його ринкова стратегія;

- стан і кваліфікація трудових ресурсів.

Усі вищезазначені показники є чинниками формування іміджу підприємства. Тому приходимо до висновку, що в сучасних умовах імідж підприємства набуває більшої вагомості та переходить до розряду конкурентних переваг. Одночасно він виступає рушійною силою формування інших конкурентних переваг підприємства. Кожна зі складових іміджу впливає на певну потенційну конкурентну сферу діяльності підприємства.

Внесення іміджу промислового підприємства до складу конкурентних переваг змушує проаналізувати зміну його місця і ролі серед ресурсів підприємства. У сучасних умовах імідж промислового підприємства стає самостійним стратегічно важливим ресурсом, тому його слід ввести в ряд з іншими стратегічними чинниками успіху. Управління іміджем промислового підприємства повинне носити стратегічний характер.

Компанією Burson-Marstelle [114], яка є провідною організацією з формування глобальних зв'язків та комунікацій, підтримки сильних брендів та формування їхньої репутації, проведено дослідження серед своїх клієнтів щодо переваг якісного управління іміджем підприємства. Результати опитування зазначені на рис. 6.8.

Як видно з рис. 6.8 управління іміджем підприємства дозволяє залучати нових економічних контрагентів, утримувати висококваліфікованих працівників, підвищувати лояльність клієнтів. Проте, проблеми, пов'язані з економічними кризами, та як наслідок, спад фінансової активності, імідж не завжди може вирішити. Але невеликий розрив даних свідчить все-таки про значний позитивний вплив іміджу на вирішення цих проблем.

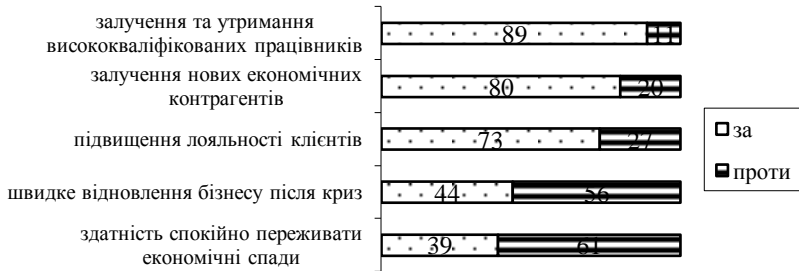


Рис. 6.8. Переваги управління іміджем підприємства (побудовано на основі даних [114])

Розглянемо зарубіжний досвід управління іміджем підприємства (рис. 6.9).

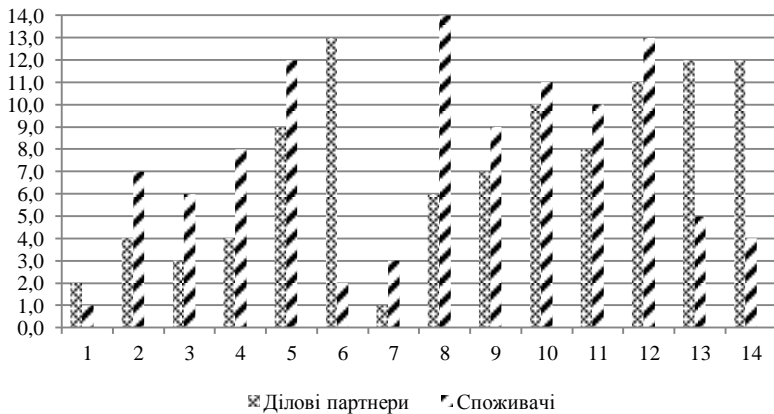


Рис. 6.9. Діаграма ранжування показників іміджу щодо їхньої важливості при оцінці зовнішнього іміджу (побудовано на основі даних [115]) \*

\*Умовні позначення на рис. 6.9:

- | Показники іміджу                          |                                    |                                 |
|-------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Загальна популярність                  | 6. Фінансова стійкість.            | 11. Рекламна політика.          |
| 2. Швидкість реакції на замовлення .      | 7. Престиж товару.                 | 12. Наявність торгової мережі.  |
| 3. Дотримання термінів та умов договорів. | 8. Сервісні послуги.               | 13. Рівень зарубіжних зв'язків. |
| 4. Гнучкість цінової політики             | 9. Умови оплати та система знижок. | 14. Конкурентний статус.        |
| 5. Інноваційність.                        | 10. Торгівельно-збутова політика.  |                                 |

На рис. 6.9 зображена діаграма ранжування показників діяльності підприємства щодо їхньої важливості при оцінюванні його зовнішнього іміджу різними цільовими аудиторіями (а саме споживачами та діловими партнерами).

Зазначені показники іміджу були визначені експертним шляхом. Експертами виступали споживачі та економічні контрагенти зарубіжних компаній [112, 115]. У табл. 6.4 за даними рис. 6.9 наведено результати ранжування показників оцінки зовнішнього іміджу промислового підприємства.

*Таблиця 6.4. – Важливість показників зовнішнього іміджу промислового підприємства для споживачів та партнерів*

Для споживачів		Для ділових партнерів	
1)	сервісні послуги;	1)	фінансова стійкість;
2)	наявність торгової мережі;	2)	конкурентний стан та рівень зарубіжних зв'язків;
3)	інноваційність;	3)	наявність торгової мережі;
4)	торгівельно-збутова політика;	4)	торгівельно-збутова політика;
5)	рекламна політика;	5)	інноваційність;
6)	умови оплати та система знижок;	6)	рекламна політика;
7)	гнучкість цінової політики;	7)	умови оплати та система знижок;
8)	швидкість реакції на замовлення;	8)	сервісні послуги;
9)	дотримання термінів та умов;	9)	швидкість реакції на замовлення та гнучкість цінової політики;
10)	рівень зарубіжних зв'язків;	10)	дотримання термінів та умов;
11)	конкурентний стан;	11)	загальна популярність;
12)	престиж товару;	12)	престиж товару.
13)	фінансова стійкість підприємства;		
14)	загальна популярність.		

Як слідує з табл. 6.4, важливість оціночних показників іміджу для різних контактних груп цільової аудиторії є різною.

Основні показники діяльності підприємства, які враховуються при оцінці іміджу, на переконання автора, доцільно поєднати у чотири групи:

- економічні фактори;
- організаційні фактори;
- психологічні фактори;
- соціальні фактори.

Проаналізуємо зарубіжний досвід імплементації окремих із виділених груп факторів в процесі управління іміджем промислових підприємств. У табл. 6.5. наводиться порівняльна характеристика напрямів управління іміджем у США та Європі.

Проаналізувавши зарубіжний досвід, приходимо до висновку, що на відміну від США, де заходи з управління іміджем ініціюються са-

ними підприємствами, виходячи далеко за рамки вимог законодавства у питаннях взаємовідносин підприємства зі своїми стейкхолдерами, європейські підприємства істотно обмежують свою відповідальність перед суспільством.

Таблиця 6.5. – Порівняльна характеристика сфер управління іміджем (зовнішнім) на прикладі підприємств США та Європи ( побудована на основі [126; 128])

Порівняльні індикатори	США	Європа
Економічні відносини	Спрямованість на відповідність передовим принципам корпоративного управління, гідна винагорода та захист споживачів	Законодавчо встановлені рамки поведінки (наприклад, 35-годинний робочий тиждень, регулювання додаткової роботи тощо)
Юридична відповідальність	Високий рівень законодавчо закріплених правил поведінки корпорацій	Глибоко напрацьоване законодавство про правила ведення бізнесу
Соціальна відповідальність та благодійність	Тенденції до переваги підтримки місцевої громади. Спонсування розвитку мистецтва, культури та університетської освіти	Високі податки і високий рівень державного соціального захисту Внаслідок високого рівня оподаткування благодійністю займаються в основному держава та державні підприємства

У зарубіжній практиці вже давно з'явилося поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Саме вона позитивно впливає на розбудову та підвищення як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу підприємства.

У США такого роду заходи на рівні внутрішнього іміджу переходять в розряд корпоративної соціальної відповідальності, якої дотримуються виключно з ініціативи самої бізнес-спільноти. В Європі, як правило, питання соціальної відповідальності бізнесу регулюються нормами, стандартами і законами відповідних держав.

У загальній тенденції європейська континентальна модель управління іміджем підприємства є більш закритою, ніж американська, але з поступовим рухом в сторону відкритої моделі. Порівняльний аналіз особливостей управління іміджем підприємствами Європи та України представлений в табл. 6.6.

Бачимо, що українська політика управління іміджем докорінно відрізняється від європейської.

На даному етапі розвитку вітчизняної промисловості відсутнє розуміння того, що імідж підприємства є важливою конкурентною пере-

вагою. Проте, існують певні позитивні тенденції до впровадження заходів щодо управління іміджем.

*Таблиця 6.6. – Порівняльна характеристика особливостей управління іміджем на підприємствах Європи та України (побудовано на основі [4; 40; 127; 129])*

<b>Порівняльні індикатори</b>	<b>Європейський Союз</b>	<b>Україна</b>
Основні стейкхолдери за ступенем важливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Персонал</li> <li>- Споживачі</li> <li>- Суспільство</li> <li>- Акціонери (власники)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Держава</li> <li>- Акціонери (власники)</li> <li>- Персонал</li> <li>- Споживачі</li> </ul>
Русійні (стимулюючі) сили для розвитку іміджу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Самі підприємства</li> <li>- Неприбуткові організації та суспільство</li> <li>- Держава</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Держава</li> <li>- Самі підприємства</li> <li>- Місцева влада</li> </ul>
Тенденції до впровадження КСВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- КСВ ініціюється самим бізнесом</li> <li>- Стандарти КСВ добре адаптовані та широко застосовуються</li> <li>- КСВ орієнтована на всіх стейкхолдерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- КСВ знаходиться на початковому етапі</li> <li>- Часто не розуміється як цілісна система та недооцінюється її користь в довгостроковій перспективі</li> <li>- КСВ в основному орієнтована на державу та акціонерів, а в меншій мірі на суспільство</li> </ul>

Вплив іміджу промислового підприємства на потенціал конкурентоспроможності обумовлено тим, що позитивний імідж, створюючи додаткову споживчу цінність, здатний залучати потенційних споживачів, підвищувати ступінь задоволеності і лояльності існуючих покупців, підтримувати і посилювати їхню лояльність до підприємства, що адекватно відбивається на його фінансових результатах та ринковій вартості бізнесу.

У економічно розвинених країнах накопичений значний досвід управління іміджем підприємств, у тому числі і промислових. Створюються рейтинги компаній з точки зору репутаційної складової, що стимулює виробників покращувати основні показники діяльності, підвищувати якість продукції, рівень сервісного обслуговування тощо [131].

Як свідчить західна практика [87; 114; 124; 127-129; 134], особливого значення імідж має для великих і / або добре відомих підприємств, оскільки вони завжди знаходяться в центрі пильної уваги громадськості. У зв'язку з цим, багато іноземних підприємств активно

співпрацюють зі ЗМІ, беруть участь у соціальному та культурному житті суспільства, а також постійно працюють з громадською думкою, використовуючи як власні підрозділи PR та комунікаційні канали, так і залучають зовнішні агентства .

Так, наприклад, у відділенні PR компанії General Motors (провідного виробника автомобілів у світі) близько двохсот співробітників зайняті роботою, безпосередньо пов'язаною з управлінням іміджу компанії.

У цьому процесі важливу роль відіграє служба PR підприємства. Британський дослідник PR С. Блек – колишній президент міжнародної асоціації PR (IRPA) у своїй книзі «Паблік рилейшинз. Что это такое?» [36] визначає зв'язки з громадськістю як одну з функцій управління, складову частину системи управління організації, що сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозумінню та співробітництву між організацією та громадськістю. Тобто, в системі управління іміджем PR виступає дієвим інструментом для його підвищення.

PR сприяє розвитку комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і формує засади розвитку внутрішніх відносин на підприємстві. У великих компаніях, як правило, PR-служби налічують декілька відділів:

- відділ розвитку суспільних зв'язків: лобізм, підтримка відносин з клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами, конкурентами та іншими контактними аудиторіями;
- відділ по роботі зі ЗМІ: медіапланування, взаємодія зі ЗМІ, написання текстів, проведення заходів за участю ЗМІ;
- відділ оформлення: розробка корпоративного стилю, дизайн, атрибутика тощо;
- організаційний відділ: реалізація запланованих заходів, аналіз отриманих результатів, ідеї щодо удосконалення діяльності служби.

Відсутність служб PR на вітчизняних підприємствах призводить до того, що її функції переносяться в сферу обов'язків співробітників різних підрозділів підприємства, які не завжди володіють практичними навиками та досвідом у даній сфері.

У процесі формування позитивного іміджу, одним з головних завдань є виявлення потреб та цінностей контактних груп підприємства та їх задоволення. На рис.6.10 автором визначені основні цінності, які формуються за рахунок іміджу підприємства.

Позитивний імідж (на рис. 6.10 позначається як ПІ) промислового підприємства здатний підвищити його конкурентоспроможність. Він приваблює споживачів і партнерів, прискорює продажі й збільшує їхні обсяги. Він полегшує доступ організації до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і ведення операцій.



<b>споживачі</b>	<p><u>Статус підприємства</u> – виробник товарів <u>ПІ для Споживачів:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виробництво і продаж необхідних товарів.</li> </ul> <p><u>Споживачі для ПІ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування лояльності споживачів;</li> <li>- одержання цінової премії;</li> <li>- формування упізнаваності товару;</li> <li>- підвищення задоволеності від покупки;</li> <li>- забезпечення більш простого просування нових товарів;</li> <li>- підвищення ефективності реклами, зниження маркетингових витрат;</li> <li>- збільшення життєвого циклу товару і підприємства.</li> </ul>	↕
<b>персонал</b>	<p><u>Статус підприємства</u> – роботодавець <u>ПІ для Персоналу:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- гарантії зайнятості;</li> <li>- престижність роботи. .</li> </ul> <p><u>Персонал для ПІ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення задоволеності працівників;</li> <li>- сприяння залученню кваліфікованих кадрів;</li> <li>- підвищення ефективності праці персоналу;</li> <li>- підвищення рівня дисципліни праці.</li> </ul>	↕
<b>посередники, постачальники</b>	<p><u>Статус підприємства</u> – гравець ринку, контрагент <u>ПІ для Партнерів:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання зобов'язань та угод.</li> </ul> <p><u>Партнери для ПІ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надання послуг на кращих умовах;</li> <li>- забезпечення надання послуг високої якості;</li> <li>- гарантія дотримання зобов'язань підприємства.</li> </ul>	↕
<b>інвестори</b>	<p><u>Статус підприємства</u> – об'єкт інвестицій <u>ПІ для Інвесторів:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення та розподілу прибутку.</li> </ul> <p><u>Інвестори для ПІ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування інвестиційної привабливості;</li> <li>- сприяння зростанню вартості акцій [57];</li> <li>- зростання ринкової капіталізації підприємства.</li> </ul>	↕
<b>державні інституції</b>	<p><u>Статус підприємства</u> – суб'єкт правового середовища <u>ПІ для Державних органів:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання законодавства;</li> <li>- виплата податків та зборів.</li> </ul> <p><u>Державні органи для ПІ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування прихильного ставлення (надання дотацій, субсидій);</li> <li>- захист від необґрунтованих претензій.</li> </ul>	↕
<b>населення</b>	<p><u>Статус підприємства</u> – член суспільства <u>ПІ для Населення:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь в житті суспільства;</li> <li>- допомога регіону.</li> </ul> <p><u>Населення для ПІ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування прихильного ставлення суспільства в кризових ситуаціях;</li> <li>- збільшення числа потенційних покупців;</li> <li>- зростання привабливості підприємства як потенційного роботодавця;</li> <li>- вихід на регіональні та національні ринки.</li> </ul>	↕

**ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА**

**ПОЗИТИВНИЙ**

Рис. 6.10. Формування конкурентних переваг позитивним іміджем підприємства (авторська розробка)

Імідж являє собою неявний (нематеріальний) актив, що відображається у відповідній статті (Intangibles: goodwill) активної частини балансового звіту Північноамериканських і Західноєвропейських компаній у вартісному вираженні. Він також відображається в Балансі (форма №1) підприємств України в додатковій статті «Гудвіл» (згідно до Наказу Мініфіну від 07.02. 2013 №73) [72].

З актуальних прикладів розвитку іміджу доцільно розглянути ребрендинг, проведений всесвітньо відомою корпорацією Samsung, яка до 2008 року розробила і реалізувала свою оновлену іміджеву стратегію. Приклад цієї компанії найбільш показовий, оскільки, як і багато інших компаній, Samsung зуміла стати одним зі світових лідерів ринку аудіо-, відео- і побутової техніки [69].

За результатами дослідження, проведеного Corporate Leadership Council [87] на тему «Залучення та утримання ключових робітників», 60% висококваліфікованих кандидатів при виборі місця роботи звертають увагу на імідж підприємства.

Управління іміджем промислового підприємства повинно здійснюватися не тільки в його внутрішніх рамках, а й на національному та регіональному рівнях. Створення рейтингів промислових підприємств країни з позиції їх іміджу є дієвим інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності та показників результативності діяльності, оскільки у висококонкурентному середовищі бажання керівників підприємства потрапити в рейтинг означатиме вдосконалення управління на різних рівнях.

Прагнення підприємства вийти на зарубіжні ринки є очевидним. І тому його імідж буде впливати на швидкість та результативність цього процесу. Проведені дослідження доводять той факт, що при виході підприємства на нові зарубіжні ринки необхідним та вкрай важливим моментом є проведення сертифікації та аудиту на дотримання вимог зарубіжних стандартів у сфері розроблення та впровадження менеджменту якості, управління ризиками, впровадження принципів соціально активного бізнесу.

Дотримання стандартів, які потребують сертифікації є вагомим інструментом підвищення іміджу підприємства. Наприклад, європейські стандарти серії EN29000 та E 45000, які регламентують розробку системи якості, оцінки відповідності, сертифікації системи якості та акредитації органів по сертифікації [40]. До числа таких стандартів варто віднести і стандарт ISO 26000 – Керівництво з соціальної відповідальності, що забезпечує узгоджене управління на підприємствах приватного та державного секторів економіки шляхом впровадження концепцій соціальної відповідальності у всьому світі.

Отже, проаналізувавши зарубіжний досвід у сфері управління іміджем, можемо зробити висновки, що основними напрямки розвитку в рамках зовнішнього іміджу підприємства є:

- якість товарів та послуг (припускає не лише відповідність законодавчим вимогам, у тому числі стандартам якості, сертифікації продукції, а включає ініціативу підприємства виводити на ринок якісні товари, які відповідають запитам споживачів);
- інноваційність виробництва (впровадження передових технологій і досягнень науково-технічного прогресу, раціоналізаторських рішень з метою скорочення витрат на виробництво продукції та підвищення її якості);
- екологічність виробництва (збереження природних ресурсів та захист навколишнього середовища шляхом використання екологічно безпечних технологій);
- інформаційна відкритість підприємства (передбачає надання вичерпної, в рамках діючого законодавства, інформації про діяльність, продукцію, фінансові показники та плани на майбутнє тощо). Інформаційну відкритість не слід поєднувати з рекламою та PR, які в сучасних умовах переважно подають факти діяльності підприємства, які є «вигідні» для його керівництва та власників.

Основними напрямки розвитку в рамках внутрішнього іміджу є:

- соціальний захист співробітників (передбачає перш за все, дотримання підприємством вимог Кодексу законів про працю, а також покращення умов праці, стабільність виплати заробітної плати і її гідний рівень, наявність перспектив кар'єрного росту та підвищення заробітної плати);
- підготовка та навчання персоналу (здатність і готовність співробітників підприємства вчитися швидше за конкурентів є надійним фактором, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на ринку праці, товарів і послуг. Саме ті підприємства, що проводять професійну підготовку та безперервне навчання свого персоналу, досягають високого рівня конкурентоспроможності та успішності в умовах сучасного бізнесу [22]).

На основі викладеного вище, автором згруповано основні чинники формування іміджу підприємства (рис. 6.11).

Досвід останніх десятиліть показує, що однією з найважливіших конкурентних переваг, що дозволяє підприємствам займати лідируючі позиції на ринку, є максимально повне використання людських ресурсів. Це підтверджує досвід таких відомих компаній, як «IBM», «Intel», «Sony», «Hewlett-Packard» тощо. Японські менеджери показують зразки управління внутрішнім іміджем підприємства. Запоруку успіху підприємства вони вбачають в єднанні всіх працівників і роблять для цього все можливе. Для японців корпоративний дух не є сукупністю управлінських прийомів, а філософією, заснованою на національних традиціях.



Рис. 6.11. Чинники формування іміджу підприємства (авторська розробка)

Роботи вітчизняних авторів з формування та управління іміджем підприємства в основному спираються на праці і досягнення світової, і, перш за все, американської теорії та методики зв'язків із громадськістю. Поки що оригінальних робіт не так багато. Крім того, практично ніхто не звертається до узагальнення власного досвіду: як сучасного, так і періоду планової економіки, повністю ігнорувати який недоцільно. І тоді існували форми і методи роботи з кадрами, населенням, формування іміджу підприємства, його керівника та інше, що зараз подається як досягнення західних методик.

Вітчизняний ринок настільки специфічний, що світовий досвід зі створення іміджу поки може більшою мірою використовуватися в якості теоретичної бази. Напрацьовані західні методики часто не дають очікуваного ефекту або взагалі не є прийнятними на вітчизняному ринку. З'ясуванню ролі іміджу підприємства допомагають роботи тих вчених, які аналізують діяльність засобів масової інформації, займаються питаннями організації ідеологічної роботи, лобістської діяльності різних фінансово-промислових угруповань, досліджують роль соціально-психологічних чинників у формуванні громадської думки у

різних груп населення, співробітників тощо [74; 79; 96; 112].

Організація роботи з формування та управління іміджем підприємства це складний багатоплановий процес, що вимагає участі різних фахівців: маркетологів, соціологів, фахівців з персоналу, юристів, програмістів тощо. В Україні практично відсутні організації або колективи, що спеціалізуються на подібній діяльності. Популярні останнім часом центри управлінського консультування, PR-агенції займаються даною діяльністю, але лише частково. Створення структур та підрозділів з розробки загальної концепції формування іміджу неможливе без перегляду сформованих підходів до організації та управління цими структурами, визначення форми, основних функцій і статусу служби, а також основних кваліфікаційних вимог до її співробітників.

У зарубіжній практиці з метою підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств спостерігається створення на державному рівні, при безпосередній підтримки державних ЗМІ та рейтингових агентств, єдиного рейтингу іміджу промислових підприємств, доступного для широкої громадськості, а також представників бізнес-середовища. Єдиний рейтинг узагальнює рейтинги промислових підприємств за тими показниками, які визначають рівень іміджу промислового підприємства (деякі з них наведені на рис. 6.9).

Складання вітчизняного узагальненого рейтингу промислових підприємств дозволить оцінити їх імідж та проранжувати їх за ним. Це дасть можливість проводити аналіз іміджу різних підприємств, порівнювати між собою [22].

Отже, на нинішньому етапі розвитку економіки України проблема формування та управління іміджем підприємства є вкрай актуальною. Досвід зарубіжних компаній свідчить про стрімке підвищення значення нематеріальних активів у забезпеченні їх ринкового успіху, особливо це стосується іміджу, як фактора їх високої конкурентоспроможності.

Вітчизняні промислові підприємства, які конкурують з зарубіжними компаніями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, повинні перейняти і творчо використовувати їх досвід.

### **6.3. Порівняльний аналіз теоретико-методичних підходів до управління іміджем: проблеми і перспективи їх застосування**

Питання управління іміджем промислового підприємства у вітчизняній науковій літературі розглядаються фрагментарно [67; 71; 75; 104; 105; 112], практично відсутні розробки, які б урахували специфіку іміджу як об'єкту управління та особливості вітчизняної економіки.

Закономірності формування корпоративного іміджу як одного з найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства були

предметом уваги багатьох західних науковців. Прийоми ефективного управління корпоративним іміджем підприємства, які нерозривно пов'язані з видами маркетингових комунікацій, описано в [133]. Досвід американських корпорацій досліджували Блек С. [11], Друкер П. [28], Котлер Ф. [44, 45], Фостер Р. [103], Якокка Л. [109], Мільнер Б.З. [52]. Проте дана проблема не є для вказаних авторів основним предметом спеціального вивчення, вони її торкаються лише побічно.

Найвні вітчизняні напрацювання у сфері управління іміджем підприємства знаходяться до теперішнього часу лише в початковій стадії. На стан недостатньої теоретичної розробленості проблем управління іміджем підприємства в нашій країні вплинув ряд причин, які автором систематизовано у табл. 6.7.

*Таблиця 6.7 – Причини низької розробленості та досліджуваності іміджу підприємства (авторське узагальнення вітчизняного досвіду)*

Причини	Опис
Певна самоізоляція вітчизняної науки від світової впродовж довгого часу	Відсутність соціального замовлення на розробку інструментів і методів управління іміджем
Об'єктивні труднощі, пов'язані зі складністю і багатоаспектністю формування іміджу організації	Відсутність спеціалістів в даній галузі
Нерозуміння істинної мети імідж-білдінгу	Більшість підприємств, які здійснюють заходи з управління іміджем, не до кінця розуміють що саме вони хочуть змінити і які конкретні вигоди їм це принесе нерозуміння поняття іміджу та незнання методів його управління
Відсутність досвіду	Заходи щодо формування та управління іміджем в нашій країні почали впроваджувати відносно недавно. В основному, вітчизняні підприємства користуються досвідом зарубіжних країн, не завжди враховуючи особливості національного ведення бізнесу в Україні.
Приділення уваги лише зовнішнім атрибутам іміджу	Найчастіше зміна іміджу закінчується лише зміною назви або фірмового стилю, тобто зміни не торкаються всіх сторін діяльності підприємства.
Перенесення функцій управління іміджем на керівника підприємства	Роботу по створенню та розвитку внутрішньофірмових комунікацій доцільніше доручати спеціальним працівникам, які могли б її виконувати на високому професійному рівні. Організації потребують фахівців зі зв'язків з громадськістю (PR)
Постановка лише фінансових цілей діяльності підприємства	На думку американських дослідників Т. Пітерса і Р. Уотермена, компанії, які сформулювали для себе лише фінансові цілі, як правило, не досягають великих фінансових результатів, яких досягають компанії з більш широким діапазоном ціннісних установок.
Недостатня поінформованість персоналу	Слабко налагоджена система внутрішніх комунікацій на промисловому підприємстві.
Невміння оцінити власний імідж	Відсутність єдиної універсальної гнучкої методики оцінки іміджу підприємства

Імідж промислового підприємства потребує постійного контролю його ефективності, ступеня впливу на усі контактні групи. Виникає необхідність визначення дієвості і характеру заходів щодо управління ним.

Ефективність управління іміджем підприємства залежить від багатьох факторів, у тому числі від концепцій та методів, на основі яких відбувається весь процес імідж-білдингу. Відсутність єдиного погляду на ці питання ставить під загрозу правильність вибору фахівцями вищих ланок конкретних управлінських дій щодо формування та посилення іміджу.

Як відомо, на кожному етапі свого життєвого циклу підприємство використовує відповідну політику управління усіма аспектами своєї діяльності. Процес управління іміджем не є виключенням [6]. Тому постає необхідність визначення адекватної системи управління ним з урахуванням етапу життєвого циклу та наявного стану іміджу, а також зовнішніх умов господарювання підприємства.

Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі управління іміджем підприємств та установ [73; 78; 80; 95; 105; 109-111] показав, що різні автори пропонують методики, які істотно відрізняються одна від одної.

Так, наприклад, М. Вишнякова [15] пропонує застосовувати заходи щодо управління іміджем залежно від етапу його життєвого циклу, І.В.Альошина [2] процес формування іміджу розглядає з позицій розвитку його чотирьох аспектів (бачення та корпоративна місія, корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність та корпоративний імідж), О. Ситніков [93] наголошує на розділенні зовнішнього та внутрішнього іміджу, а Б. Джі [25] у своїх роботах пропонує застосовувати такий метод управління іміджем як майстер-планування. Відсутність концепції, яка б ґрунтувалася на багатоваріантності підходів до управління іміджем та враховувала б особливості його управління на різних етапах життєвого циклу підприємства, знижує його дієвість та ефективність.

Відповідно, постає необхідність формування загальної комплексної системи управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов господарювання, яка б урахувала позитивні аспекти існуючих методичних підходів і була б позбавлена їхніх недоліків.

Концепції управління іміджем підприємства відрізняються у різних авторів. Тому проаналізуємо найбільш відомі з них.

*Концепція управління корпоративним іміджем М.Вишнякової.* Експерт компанії «Бізнес Консалтинг Груп» Марина Вишнякова [15] свої

висновки обґрунтовує на принципі відповідності, згідно з яким імідж підприємства визначається як результат кореляції між уявленням, яке підприємство хоче створити про себе у потенційного клієнта, і уявленням про підприємство, яке вже існує. Отже, у даного визначення є дві виражені частини: перша – активні дії підприємства з формування і адекватного сприйняття свого «обличчя», друга – власне «відображення» образу підприємства в «дзеркалі» клієнта.

З принципу відповідності М. Вишнякова виділяє декілька наслідків необхідних для формування даної концепції. А саме, імідж підприємства повинен відповідати:

- стратегії його розвитку, що спирається на задоволення певних потреб всього ринку або його сегменту;
- рівню/етапу його розвитку;
- сучасному етапу розвитку суспільства, в якому існує підприємство, однак всередині підприємства повинна постійно проводитися робота з можливими трансформаціями іміджу відповідно до потенційних змін умов ринку;
- внутрішній імідж підприємства повинен відповідати зовнішньому.

Відомо, що будь-яке підприємство проходить протягом свого життя чотири основних етапи (табл.6.8).

*Таблиця 6.8 – Головні завдання іміджевої політики на етапах життєвого циклу підприємства (побудовано автором на основі [15])*

Іміджева політика	Етапи життєвого циклу підприємства			
	Формування	Зростання	Зрілість	Спад/ Відродження
формування підприємства з прицілом на певний сегмент ринку	закріплення підприємства на захоплених позиціях і стабільна діяльність	інноваційна діяльність підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях (кульмінація існування підприємства – «золотий вік»)	трансформація підприємства, що приводить або до його відмирання, або до чергового інноваційного витка і відродження	

Очевидно, що кожному етапу повинна відповідати своя іміджева політика, як внутрішня, так і зовнішня, покликана забезпечити максимальний прибуток і підготувати «плацдарм» для благополучного проходження наступного етапу. Для забезпечення успішності проходження кожного наступного етапу іміджевої політики, М. Вишнякова про-



понує наступні кроки з формування та управління іміджем підприємства, залежно від етапу його життєвого циклу (табл. 6.9).

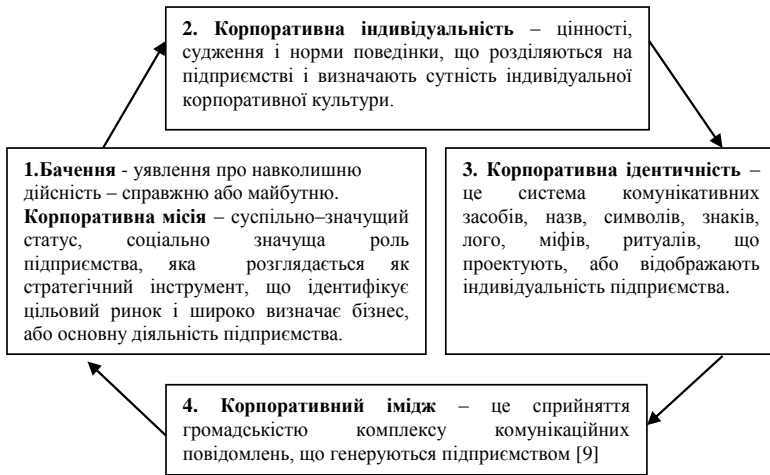
У табл. 6.9 розглянуто 3 етапи, а 4-й етап трансформації підприємства приводить або до його стагнації та банкрутства, або до чергового інноваційного витка і відродження. Якщо підприємство вийшло на інноваційний шлях розвитку, то весь цикл запускається знову, але набагато швидше, адже вже існує база – опора на колишні традиції.

*Таблиця 6.9 – Формування та управління іміджем залежно від етапу розвитку підприємства (побудовано автором на основі [15])*

Заходи формування внутрішнього іміджу	Заходи формування зовнішнього іміджу
<b>Стадія становлення</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення оперативних та перспективних цілей функціонування підприємства і складання планів діяльності;</li> <li>- сегментація ринку у відповідності з планами;</li> <li>- підбір висококваліфікованого персоналу;</li> <li>- розроблення фірмового стилю підприємства,</li> <li>- створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розсилка інформаційних листів про створення, цілі і загальну стратегію підприємства потенційним партнерам і клієнтам;</li> <li>- інформаційні повідомлення у ЗМІ з акцентом на унікальність пропонованих підприємством товарів або послуг;</li> <li>- проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства за допомогою разових залучень експертів</li> </ul>
<b>Захоплення певної ніші на ринку</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження і зміцнення традицій підприємства серед співробітників для створення корпоративного духу;</li> <li>- створення загального стилю офісу підприємства відповідно до його традицій;</li> <li>- активізація маркетингових досліджень, створення прогнозуючих та інноваційних дослідницьких структур на підприємстві</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підкреслення в рекламі стабільної діяльності підприємства;</li> <li>- постійний зв'язок (у тому числі зворотний) з існуючими клієнтами;</li> <li>- реклама технологій підприємства в рекламних виданнях;</li> <li>- застосування соціальної реклами, що одночасно може використовуватися для апробації інноваційної діяльності підприємства;</li> <li>- активне використання товарного знаку, логотипу, слоганів підприємства у всіх видах іміджевої діяльності;</li> <li>- початок діяльності з PR</li> </ul>
<b>«Золотий вік» підприємства</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулювання інноваційної діяльності: персонал приймає участь у курсах підвищення кваліфікації, перепрофілюванні тощо;</li> <li>- відкриття філій підприємства в регіонах;</li> <li>- створення пробних нових напрямів діяльності;</li> <li>- постійна підтримка прямого і зворотного зв'язку з клієнтами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- початок рекламної кампанії інноваційних проєктів підприємства;</li> <li>- активна участь в суспільному житті: публічні заходи різного рівня;</li> <li>- розширення соціальної реклами, благодійність</li> </ul>

**Концепція управління корпоративним іміджем І.В.Альошиної.**

І.В. Альошина [2] пропонує починати роботу з управління іміджем підприємства з визначення понятійного апарату, оскільки трактування термінів не завжди однозначне, а їх знання дозволяє орієнтуватися у вирішенні методичних і практичних завдань щодо управління іміджем. Згідно І.В. Альошиної процес формування корпоративного іміджу супроводжується трансформацією понять, що характеризують сутність поетапного наповнення його змісту (рис. 6.12).



*Рис. 6.12.* Наповнення змісту корпоративного іміджу на етапах його формування (побудовано на основі [2])

Формування іміджу підприємства в ринковому середовищі ведеться на основі стратегічного підходу за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій (паблік рілейшнз, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, пропаганда), які мають свої сильні і слабкі сторони.

Проаналізувавши дану концепцію приходимо до висновку, що побудова моделі іміджу, її наповнення конкретною інформацією про підприємство, чітка ідентифікація «цільового» іміджу для груп громадськості необхідні для результативності іміджевої політики.

Тільки на основі і в результаті моделювання іміджу може вестися успішна робота над створенням та оптимізацією матеріальних і віртуальних носіїв іміджу.

**Концепція управління корпоративним іміджем О. Ситнікова.**

Президент Консалтингової групи «ІМІДЖ–Контакт» Олексій Ситніков [93] виділяє свою методику управління іміджем, де до основних ціль-

вих груп він відносить: ЗМІ, державну владу, регіональну владу, населення, акціонерів, співробітників, економічних контрагентів.

Він пропонує розмежовувати зовнішній та внутрішній імідж. До основних елементів іміджу належать: ділова репутація, інформаційна політика, образ керівництва, образ персоналу, політична сфера, регіональна політика, соціальна політика, представницький імідж.

**Майстер–планування, як концепція формування іміджу фірми Б.Джсі.** Даний метод [25] використовується для створення алгоритму формування іміджу та подальшої характеристики маркетингової діяльності фірми з формування іміджу на ринку. Це обумовлено найбільш чітким трактуванням і зручністю використання даного методу. Майстер–планування чітко розмежовує зовнішній і внутрішній імідж підприємства.

Майстер–план іміджу складається з 4 основних частин (створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу та невідчутного іміджу), кожна з яких спрямована на досягнення 3 головних завдань: досягнення високого рівня компетенції та ефективності роботи зі споживачем; підтримка іміджу успішного підприємства, який змушує споживача йому повірити; встановлення емоційного зв'язку зі споживачем і суспільством.

Існує ряд підходів до управління іміджем підприємства, які можна застосовувати у рамках будь-якої з розглянутих концепцій. Серед загальних підходів до формування іміджу підприємства виділяють [20]:

- 1) виробничий (акцент на якості товарів та послуг, рівні соціальної відповідальності бізнесу);
- 2) іміджмейкерський (акцент на маркетингових дослідженнях, ефективній рекламній кампанії, PR-заходах);
- 3) менеджерський (гармонічне поєднання виробничого та іміджмейкерського підходів).

Д. Горбаткін [20] виділяє 4 підходи, які були сформовані 5000 керівниками підприємств Європи під час ділової гри «Імідж організації», яка проводилася в рамках програми «Підвищення ефективності менеджменту» (Productivity Initiative (PI) проекту Європейського Союзу TACIS [127]: 1) виробничо-економічний; 2) маркетинговий; 3) клієнтський; 4) кадровий.

Розглянувши дані підходи, автором зроблено висновок, що вони мають деякі спільні характеристики, з чого слідує, що виробничо-економічний підхід є аналогом загального виробничого підходу, а іміджмейкерський схожий з маркетинговим підходом. На думку, автора назва «іміджмейкерський» не є коректною, адже усі вищенаведені підходи використовуються в управлінні іміджем, а «маркетинговий» – дуже комплексна назва, тому нами пропонується об'єднати ці два підходи в один та дати йому нову назву – комунікаційний. Можна також сказати,

що «кадровий» і «клієнтський» підходи взаємно доповнюють один одного у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. При цьому пропонується клієнтський підхід перейменувати на споживчий.

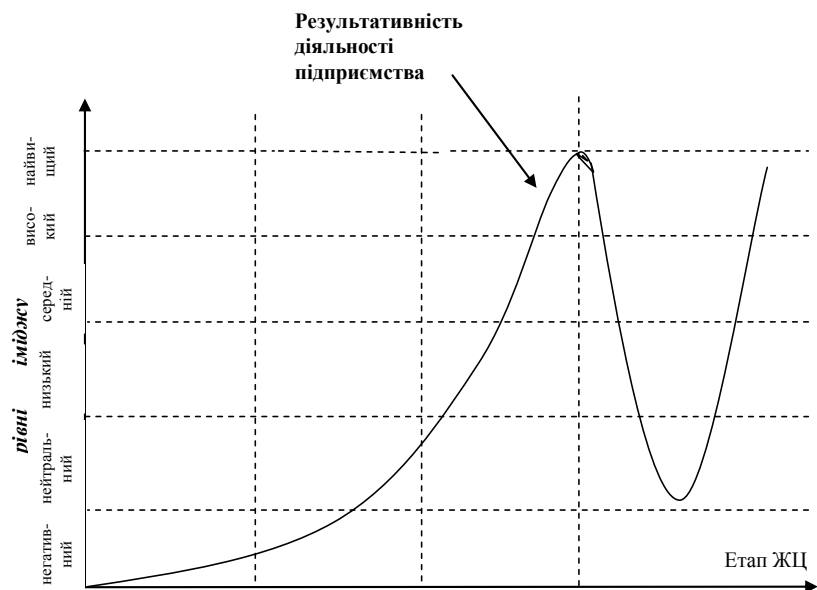
Окреме виділення менеджерського підходу не є доцільним в даній ситуації. Адже існування підходів має на меті розмежування різних сфер діяльності підприємства, які задіяні в управлінні іміджем. А менеджерський, згідно з загальною класифікацією, об'єднує характеристики виробничого та іміджмейкерського, які є різнорідними. Тому виділення комплексного підходу не вирішує управлінських завдань у процесі імідж-білдингу. Використання кадрового підходу дозволить сформувати внутрішній імідж за допомогою підбору високого рівня персоналу та його навчання.

Спируючись на результати виконаного аналізу та узагальнення розглянутих вище підходів до управління іміджем, автором виконана їх систематизація, виділено слабкі та сильні сторони (табл. 6.10).

Таблиця 6.10 - Характеристика підходів до управління іміджем підприємства ([20; 127], з доповненнями автора)

Сутність	Позитивні характеристики	Негативні характеристики
<b>Виробничий підхід</b>		
акцент на якості продукції, соціальній відповідальності, турботі про споживачів та клієнтів	- залучення фінансових інвестицій та підвищення економічної ефективності виробництва; - заходи з професійного розвитку персоналу; - постійне підвищення якості продукції	- незначна увага до формування корпоративної культури та створення внутрішнього іміджу компанії; - недооцінка важливості використання ЗМІ та роботи з контактними аудиторіями
<b>Комунікаційний підхід</b>		
ядро «маркетингових» програм складають заходи з планування конкурентної боротьби, просування продуктів, проведення PR-кампаній	- встановлення оптимальної цінової політики та налагодження стійких зв'язків зі споживачами продукції; - проведення маркетингових досліджень, інтенсивних рекламних кампаній, PR-акцій, націлених на формування емоційного іміджу	- рідко використовуються заходи, спрямовані на формування іміджу персоналу та керівництва підприємства; - побудова іміджу організації майже цілком зводиться до формування іміджу товару
<b>Споживчий підхід</b>		
формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку	- диференціація заходів налагодження зв'язку з зовнішнім середовищем підприємства; - впровадження сервісного обслуговування	рідко використовуються заходи з формування внутрішнього іміджу
<b>Кадровий підхід</b>		
заходи, спрямовані на формування внутрішнього іміджу	використання засобів стимулювання виробничого процесу, мотивації персоналу і забезпечення соціальних гарантій	недостатнє використання засобів формування зовнішнього іміджу підприємства

З метою окреслення проблеми і перспектив застосування розглянутих концепцій і підходів до управління іміджем підприємства та розробки на цій основі рекомендацій щодо їхнього застосування, з урахуванням всього комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, автором запропонована узагальнена схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу (ЖЦ), яка подана на рис. 6.13. Розглянемо її детальніше.



	<b>формування</b>	<b>зростання</b>	<b>зрілість</b>	<b>занепад</b>
<b>Підходи до управління</b>	Виробничий Кадровий Комунікаційний Споживчий	Комунікаційний Споживчий	Кадровий Комунікаційний Виробничий	Виробничий Комунікаційний

Рис.6.13. Концептуальна схема управління іміджем промислового підприємства (авторська розробка)

Аналіз сутності і змісту зазначених у табл. 6.10 підходів до управління іміджем підприємства, а також характеристик етапів ЖЦ підприємства дозволив авторам запропонувати рекомендації щодо доцільності застосування конкретних методів управління на конкретних етапах ЖЦ.

На першому етапі ЖЦ відбувається формування підприємства з прицілом на певний сегмент ринку. Для формування іміджу використовуються усі підходи: кадровий, комунікаційний та виробничий та споживчий.

На другому етапі підприємство затверджується на захоплених позиціях та стабільно веде свою діяльність. Для управління іміджем використовуються комунікаційний та споживчий підходи.

Третій етап ЖЦ – це інноваційна діяльність підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях. Для управління іміджем використовуються виробничий, кадровий та комунікаційний підходи.

На четвертому етапі відбувається трансформація підприємства, що приводить до його відмирання або до чергового інноваційного витка, у цьому випадку застосовуються виробничий та комунікаційний підходи.

Проте варто зазначити, що дані підходи дають лише загальну принципову схему управління, проте не конкретизують її, що зменшує ефективність їх практичного застосування.

Тому застосування будь-якого підходу потребує попередньої діагностики наявного стану іміджу і формування на цій основі оптимального комплексу управлінських дій з урахуванням характеристик підприємства і середовища, у якому воно функціонує. Таким чином, виникає потреба у розробленні і науковому обґрунтуванні підходів до діагностики іміджу підприємства та розробки за її результатами заходів щодо управління ним, щоб бути безпосередньо використаним у вітчизняній практиці.

Ключовим моментом стратегічного управління, а управління іміджем є таким, є розробка стратегії. Визначивши поняття стратегічного управління іміджем промислового підприємства, необхідно уточнити поняття імідж-стратегії.

Імідж-стратегію промислового підприємства необхідно розглядати як функціональну стратегію в системі стратегічного управління підприємством, оскільки в умовах конкуренції імідж-стратегія в рамках загальної стратегії промислового підприємства дозволяє ефективно взаємодіяти з різними суб'єктами, забезпечити підприємству досягнення його загальних цілей і виживання в довгостроковій перспективі.

Проте імідж-стратегія не повинна виділятися окремо, як, наприклад, фінансова, виробнича, збутова та інші, адже вона є цілісною системою субстратегій, яка в рамках загальної стратегії промислового підприємства дозволяє ефективно взаємодіяти з різними суб'єктами, забезпечити підприємству досягнення його загальних цілей і виживання в довгостроковій перспективі.

Заходи зі стратегічного управління іміджем промислового підприємства повинні формуватися відповідно до ситуації, яка склалася на цільовому ринку.

Іміджева стратегія підприємства має формуватися не як сукупність цільових показників, які повинні бути досягнуті до певного моменту часу, а як цільова ідентичність, яку повинне надбати підприємство. Постановка цілей повинна мати не лише кількісний, але і якісний та структурний характер (рис. 6.14).

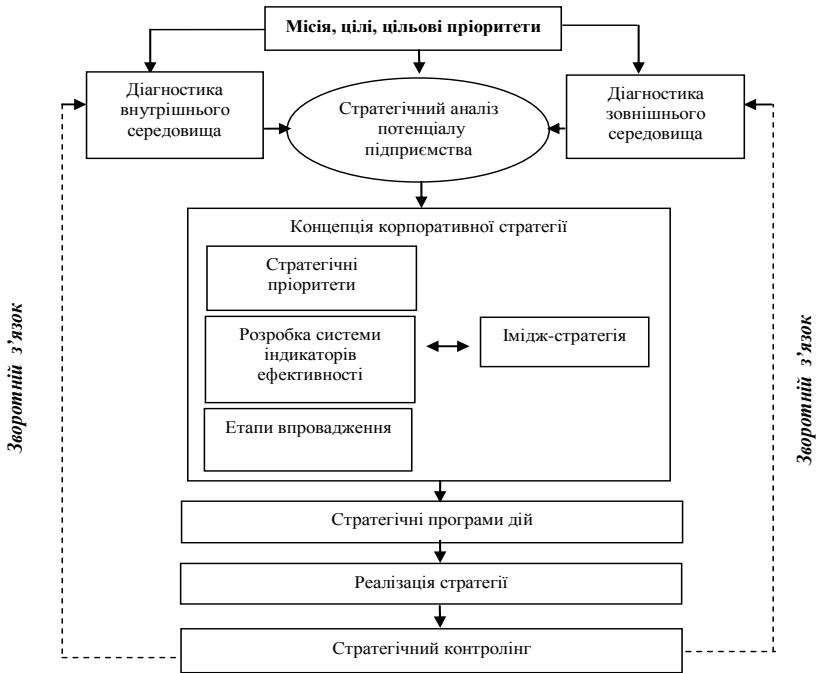


Рис. 6.14. Місце імідж-стратегії у моделі стратегічного управління промислового підприємства ([138], з доповненням автора)

Реалізація стратегічної програми дій описується наступними етапами:

- визначення стратегічних цілей іміджевої політики промислового підприємства відповідно до кожної групи суб'єктів взаємодії;
- розробка набору альтернативних імідж-стратегій відповідно до кожної групи суб'єктів взаємодії.

Оцінка та вибір імідж-стратегії відбувається відповідно до вимог суб'єктів взаємодії, можливостей підприємства та рівня ризику.

Контроль та оцінка реалізації імідж-стратегії передбачає:

- контроль стану іміджу підприємства;
- визначення причин відхилення від поставлених цілей;
- проведення коригувальних дій.

Розглянемо основні принципи до формування та управління іміджем підприємства. При їх дотриманні підприємство має сформувати та ефективно управляти своїм іміджем (рис. 6.15).

<b>Цілісність</b> (процес управління іміджем повинен охоплювати всі сфери діяльності підприємства)
<b>Погодженість</b> (окремі характеристики не повинні суперечити одна одній)
<b>Системність</b> (допомагає створювати цілісний образ підприємства)
<b>Порівняність</b> (можливість порівнювати іміджі різних підприємств)
<b>Істинність</b> (інформація про підприємство, яка висвітлюється у ЗМІ повинна бути правдивою)
<b>Конкретність</b> (відповідність цілей підприємства результатам сформованого іміджу)
<b>Спрощеність</b> (імідж повинен легко сприйматися та аналізуватися контактними групами та керівництвом підприємства)
<b>Гнучкість</b> (імідж повинен піддаватися змінам та управлінню)

Рис. 6.15. Принципи формування та управління іміджем (розроблено автором на основі [49])

Імідж підприємства повинен формуватися таким чином, щоб викликати позитивну реакцію відповідної цільової аудиторії. При цьому через комплексність та складність поняття іміджу, необхідно враховувати багато факторів впливу на успішність процесу управління іміджем і відповідно, ефективність процесу управління повинна оцінюватися за багатьма критеріями (рис. 6.16).



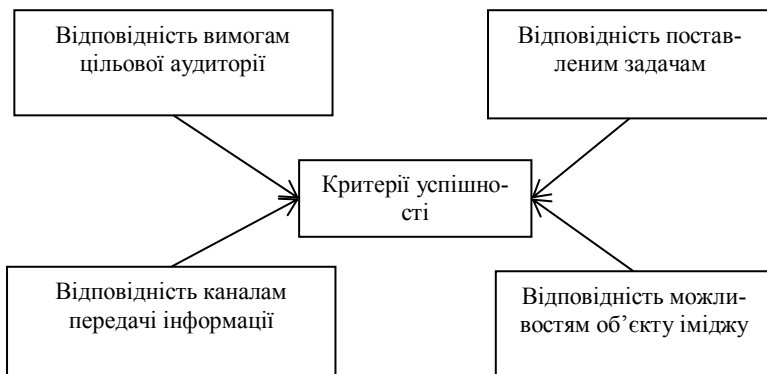


Рис. 6.16. Критерії успішності процесу управління іміджем [49; 55]

Загалом, управління іміджем здійснюється у кількох сферах діяльності підприємства. Відповідно, управління іміджем підприємства здійснюється в рамках окреслених сфер діяльності підприємства (рис. 6.17)

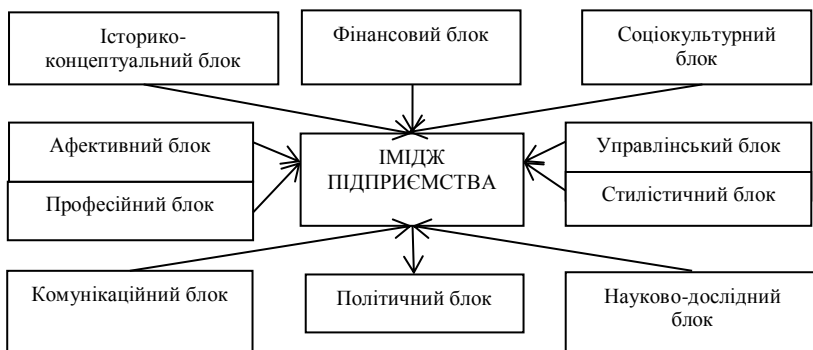


Рис. 6.17. Сфери управління іміджем промислового підприємства (розроблено автором на основі [33; 34; 115; 122; 123; 130])

Розглянемо детальніше зазначені сфери управління підприємством взагалі і його іміджем, зокрема.

1. Історико-концептуальний блок вимагає: місію, цілі, завдання, історію, традиції діяльності підприємства тощо.

2. Фінансовий блок: показники фінансової потужності організації - вартість акцій, величину обороту, зростання прибутку тощо.

3. Соціокультурний блок: громадську роль підприємства як всередині, так і за його межами, включаючи його турботу про своїх працівників, умови роботи, виплату заробітної плати, бонуси, допомогу співробітникам, проведення благодійних акцій, спонсорську роботу, екологічну політику, а також національну відкритість підприємства.

4. Управлінський блок: компетентність керівництва, стиль і ефективність управління.

5. Стилiстичний блок: зовнішня символічна єдність, дизайн фірмового стилю: символів, бланків, уніформи, будівлі, внутрішнього призначення тощо.

6. Науково-дослідний блок є показником інноваційності підприємства, інтенсивності ведення науково-дослідної роботи.

7. Політичний блок: відносини підприємства з державною і муніципальною владою, політична активність, легітимність тощо.

8. Комунікаційний блок: інтенсивність і ефективність комунікацій як ззовні, так і всередині підприємства.

9. Професійний блок є показником компетентності співробітників, перспектив навчання та здобуття нових знань в рамках підприємства.

10. Афективний блок відображає чуттєві показники ставлення до підприємства, включаючи такі критерії, як довіра, симпатія, конфліктний потенціал, гармонійні міжособистісні відносини всередині підприємства, обслуговування клієнта тощо.

Кожен з цих блоків окреслює загальні засади, на яких відбувається процес формування та управління іміджем підприємства.

Процес управління іміджем підприємства здійснюється відповідно до основних положень його діяльності, які зазначені у табл. 6.11

Зазначені у табл.6.11 положення є обов'язковими для ефективного управління іміджем.

Для адекватного управління іміджем підприємства, перш за все виникає необхідність його оцінки. На даному етапі єдиний інструментарій для здійснення цієї процедури відсутній. Наявні розробки [2; 15; 25; 78; 111] розглядають або окремі аспекти іміджу, або ж дають занадто узагальнену оцінку, що не дозволяє виділяти заходи з управління складовими іміджу та їх елементами. Тому автором окреслено ряд задач, які необхідно вирішити в ході подальшого дослідження: розробити критеріальну базу та методiku оцінювання іміджу підприємства; відповідно до результатів оцінювання запропонувати подальші плани дій щодо управління іміджем підприємства.

Автором показано, що стратегічне управління іміджем забезпечує реалізацію цілей підприємства в умовах динамічного, мінливого та неповністю визначеного зовнішнього макро- і мікро-середовища. Управління іміджем, як одним з головних чинників конкурентоспро-

можності підприємства, повинне мати стратегічний характер. Реалізація імідж-стратегій, які враховують існуючий потенціал підприємства та приводять його у відповідність до зовнішніх умов, забезпечує підвищення конкурентоспроможності та ефективність діяльності в перспективі.

*Таблиця 6.11 – Основні положення формування та управління внутрішнім іміджем підприємства [13; 46; 49; 116; 133]*

Засіб	Характеристика
Принципи підприємства	Принципи - це усталені на підприємстві правила, на яких основана його діяльність.
Положення про цілі підприємства та його ідентичність	Положення про мету визначає обов'язки. Воно орієнтує підприємство на виконання об'явлених послуг, певного завдання або доручення. Положення про мету
Ділова філософія підприємства	Ділова філософія це колективне бачення потенційного розвитку підприємства, яке базується на внутрішніх корпоративних цінностях. Вона формується виходячи з перших двох засобів – принципів і положення про цілі створення підприємства
Стандарти	Стандарти визначають дії, що відповідають філософії, цілям і принципам підприємства. Стандарти – інструменти в руках співробітників підприємства, якими вони підтримують імідж підприємства в очах суспільства
Норми і правила	Сукупність нормативних документів, які регулюють усі процеси, які здійснюються на підприємстві в ході управління іміджем

Системний аналіз і узагальнення основних концепцій і підходів до управління іміджем промислових підприємств дозволили визначити їх позитивні і негативні сторони. Автором показано, що ефективне управління іміджем потребує застосування різних підходів на різних етапах життєвого циклу підприємства. Вибір конкретних підходів, а в їхніх межах управлінських заходів потребує попередньої діагностики стану іміджу і його складових. Автор робить висновок, що управління іміджем дозволяє посилити стратегічні конкурентні переваги підприємства і потребує формування відповідної імідж-стратегії. Визначено місце імідж-стратегії в системі стратегічного управління підприємства та розкрито особливості її формування. Показано, що управління іміджем має багатоаспектний характер. Розкрито специфіку різних аспектів (сфер компетенції) управління іміджем. Отримані результати дозволяють перейти до розробки теоретично-методичних засад управління іміджем промислового підприємства на основі його діагностики.

## Розділ 7

### УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 7.1. Формування критеріальної бази і системи показників для оцінки іміджу підприємства

Оцінка іміджу промислового підприємства являє собою складний процес. Це пов'язано з тим, що в іміджі підприємства концентруються об'єктивні і суб'єктивні цінності, закладені в основу його сутності. Сукупність цих цінностей визначає конкурентні переваги кожного окремого підприємства.

Результати оцінки дозволять отримати деталізовану картину про стан іміджу, а також використовувати отримані результати в якості основи для подальшої реалізації імідж-стратегії в рамках стратегії розвитку підприємства.

Критичний аналіз розроблених зарубіжними та вітчизняними вченими методів кількісної оцінки іміджу підприємства дав підстави умовно розділити їх на три групи:

1) Оцінка за допомогою семантичного диференціалу (Дагаєва Е. [23], Кирпищикова О. [41], Котлер Ф. [45], Матюшина Т.В. [50]).

Переваги методу:

- дозволяє всебічно оцінити імідж підприємства на основі репрезентативного опитування вибірки респондентів (40-50 осіб);
- дозволяє порівняти імідж досліджуваного підприємства з іміджем підприємств-конкурентів, а також зіставити його з ідеальним станом;
- дозволяє за результатами оцінки розробити конкретні рекомендації з поліпшення іміджу підприємства.

Недоліки методу:

- оціночні асоціації, які виникають у респондентів можуть мати спонтанний характер.

2) Оцінка за допомогою розрахунку інтегральних показників (Блинов А.О. [10], Матюшина Т.В.[50], Синяєва Н.М.[91], Томілова М.В.[98], Шкардун В.Д. [108]).

Переваги методу:

- застосовує універсальні методики оцінки іміджу підприємства будь-якої сфери діяльності, розміру, стадії його життєвого циклу;
- можлива оцінка суб'єктів іміджу підприємства окремо для кожної групи взаємодії;
- оцінка іміджу підприємства проводиться через оцінку його елементів, які ранжуються за своєю значимістю, що значно підвищує об'єктивність;

- за результатами оцінки можна визначити, які конкретно сфери діяльності підприємства потребують удосконалення.

Недоліки методу:

- не враховується внесок окремих іміджеформувальних факторів у створення позитивного іміджу для конкретної цільової групи, а також ступінь узгодженості думок респондентів;

- потребує значної кількості комплексних математичних розрахунків;

- узагальнення іміджеформуючих факторів призводить до того, що інтегральна оцінка іміджу є усередненою і надає уявлення лише про окремі його елементи.

3) Оцінка іміджу через визначення різниці ринкової та балансової вартості (goodwill) (Альошина І.В. [2], Фоміна О.В. [102]).

Переваги методу:

- дозволяє провести кількісну оцінку вартості інтелектуального капіталу підприємства, як різницю його ринкової і балансової вартості;

- допомагає проаналізувати вплив нематеріальних активів на прибуток підприємства.

Недоліки методу:

- складно коректно визначити ринкову вартість підприємства: фондовий ринок України розвинений слабо, порівняльний спосіб не завжди може бути використаний з причини відсутності аналогічних підприємств на ринку;

- для даних методик необхідний значний обсяг інформації про галузь підприємства;

- зарубіжні методики оцінки гудвілу (методика компанії Interbrand, методика з використанням мультиплікатора М) розроблені для іноземних компаній, що мають глобальний масштаб операцій, аналітичні залежності, які покладено в основу даних методик (рівняння кривих S) мають спірний характер і не можуть бути застосованими без попередньої адаптації. З іншого боку, дані методики можуть стати хорошим шаблоном для наукових розробок вітчизняних вчених;

- наявні методики не дозволяють виявити вузькі місця в іміджі компанії і за підсумками оцінки розробити деталізовану стратегію його поліпшення.

Для практики важливо серед усієї кількості методів виділити саме той, який буде враховувати етап життєвого циклу конкретного підприємства, галузеві особливості його діяльності та запити цільових контактних аудиторій [4; 59; 97; 102].

Аналіз існуючих методів кількісної оцінки іміджу підприємства дозволив зробити такі висновки:

• кількісні методи не завжди враховують відмінності між іміджем, що склався у різних груп контактних аудиторій; крім того, вони не

дозволяють за підсумками оцінки розробити деталізовану стратегію поліпшення іміджу;

- у процесі проведення опитувань, рівень відповідної реакції практично всіх контактних груп підприємства досить низький. Тому для проведення якісного опитування, необхідна оплата такого заходу. За-рубіжна практика свідчить, що подібні інтерв'ю оплачуються, але не всі вітчизняні підприємства готові за це платити кошти;

- експерти, рейтингові агентства, консалтингові компанії, як правило, при оцінці іміджу підприємства виключають частину його компонентів з причини низького рівня їх значущості і, як наслідок, використання. Проте оцінка іміджу підприємства повинна проводитися за всіма його структурними елементами, що стимулює підприємство підвищувати всі показники з метою збереження лідируючих або підвищення поточних позицій.

Як показано автором у п.6.2., імідж для підприємства – це одна з його головних конкурентних переваг, тому він потребує адекватної оцінки його рівня та постійного моніторингу стану його елементів і підсистем.

Застосування тільки кількісного методу не дозволяє розглянути об'єкт цілісно, тобто, визначити значимість і взаємозв'язок емоційних характеристик іміджу. З урахуванням цього автором на практиці пропонується використовувати комбінацію кількох кількісних і якісних методів.

Розглянемо переваги кожного з відомих якісних методів, що набули широкого поширення та результати, які можна отримати внаслідок їхнього комбінування.

На рис. 7.1 зазначено основні особливості якісних методів оцінки іміджу підприємства. Якісні методи найчастіше використовуються для створення описової бази і шкали для подальшої кількісної оцінки, побудови гіпотези для її перевірки, адже вони дозволяють зрозуміти сутність проблеми, сформулювати задачі та понятійний апарат для подальших кількісних досліджень. Більшість методів якісних досліджень базуються на використанні підходів, які розроблені психологами, тому їхнє використання обмежене, адже збір даних повинен проводитися висококваліфікованим фахівцем з маркетингу у взаємодії з професійним психологом. Але варто зазначити, що методичні підходи до якісної та кількісної оцінки іміджу підприємства не є конкурентами, а навпаки, вони є інструментами, які доповнюють один одного.

Використання того чи іншого методу залежить від поставленої мети оцінки. Автором на основі аналізу та узагальнення методів якісної оцінки [50, 120] виділено ті, які доцільно застосовувати саме для оцінки іміджу підприємства (рис. 7.2).

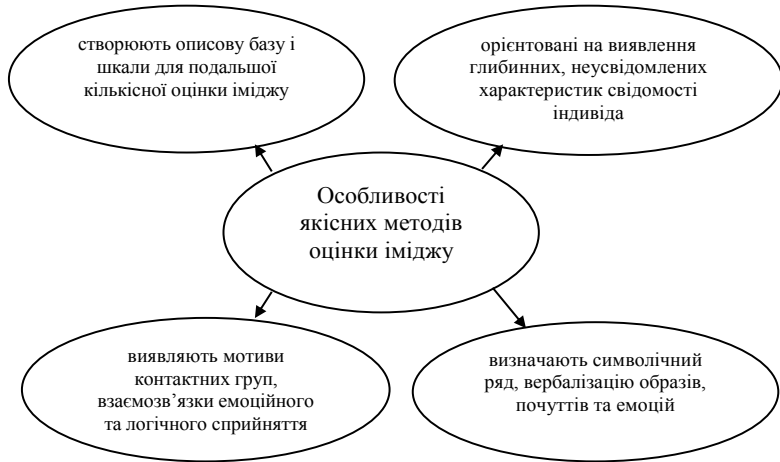


Рис. 7.1. Особливості якісних методів при оцінці іміджу підприємства (авторська розробка)

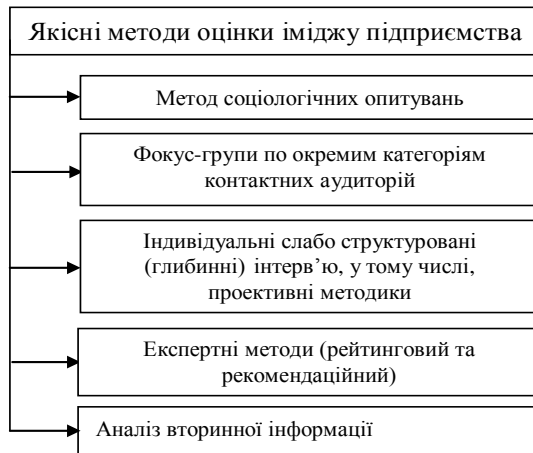


Рис. 7.2. Якісні методи оцінки іміджу підприємства

Для формування інформаційної бази оцінки іміджу, зазвичай застосовують джерела вторинної інформації. Аналіз вторинної інформації як бази оцінки іміджу підприємства має особливі умови застосування. З цієї причини буде актуальним розгляд саме тих джерел інформації,

за допомогою яких підприємство впливає на свої контактні аудиторії. Аналіз вторинної інформації як метод не застосовується для прямої оцінки іміджу підприємства, але його використання надає інформацію, яка необхідна у процесі управління ним, а саме:

- аналіз інформації у ЗМІ про підприємство і його конкурентів;
- бачення загальних суспільних настроїв;
- визначення вподобань цільової аудиторії;
- прогнозування майбутнього попиту та можливих його змін тощо.

Таким чином, аналіз і оцінку іміджу підприємства автором пропонується виконувати у такій послідовності:

- якісна оцінка складових іміджу та їхніх елементів, яка дає загальне уявлення про його сильні та слабкі сторони для кожної конкретної ситуації;
- формування за результатами якісного аналізу критеріальної бази для кількісної оцінки;
- кількісна оцінка іміджу (у цілому та за окремими його елементами та їхніми параметрами).

Отримані результати є підставою для формування системи заходів щодо управління іміджем з метою: збереження досягнутого рівня; підвищення рівня (у цілому та серед окремих контактних аудиторій); виправлення неправильних уявлень представників контактних аудиторій тощо.

Ефективне управління іміджем підприємства передбачає його попередню діагностику, за її результатами формується комплекс управлінських заходів, який автором пропонується називати імідж-проектом.

Отже, імідж-проект підприємства – це комплекс заходів в рамках окремих підходів до управління іміджем, який націлений на підвищення його поточного рівня.

Системний аналіз і узагальнення літературних джерел [76; 78; 96; 106; 108; 109; 111; 112] та практики управління іміджем підприємства надав підстави запропонувати послідовність процедур його діагностики (рис. 7.3).

На рис. 7.3 першим етапом процесу управління іміджем є діагностика його поточного стану. Для формалізованої оцінки іміджу підприємства автором пропонується застосовувати структурну модель. Мета даної моделі – створення інструменту для формалізованої оцінки іміджу. Її використання дозволить перевести імідж підприємства з неформалізованого поняття в розряд формалізованого (вимірного). Це, в свою чергу, надасть можливість порівнювати іміджі різних підприємств, відстежувати динаміку їхніх змін тощо. Крім того, отримана на



базі моделі оцінка може стати основою для прийняття управлінських рішень, пов'язаних з іміджем.

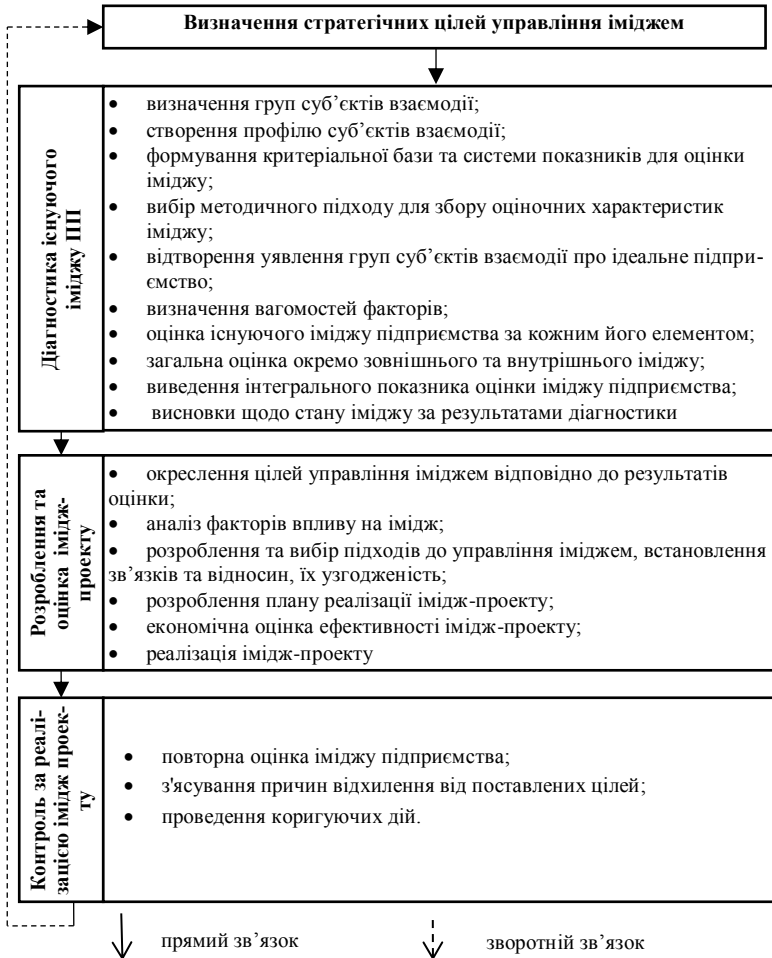


Рис. 7.3. Схема процесу управління іміджем промислового підприємства (авторська розробка)

Узагальнення літературних джерел з питань моделювання економічних процесів [78; 113] дозволило сформулювати основні вимоги, яким повинна відповідати розроблювана модель:

- чітко визначена обмежена кількість факторів, щоб не перевантажувати анкету для опитування експертів, і в той же час достатня для отримання точної та комплексної оцінки іміджу; тобто модель має бути зручною для практичного застосування, проте реальною і не надто спрощеною;

- гнучкість (повинна існувати можливість внесення корективів до моделі у відповідності до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища);

- зручність для інтерпретації отриманих результатів (інтегрального показника), наочність, мінімум додаткових кваліфікаційних вимог до її користувача.

З урахуванням викладеного модель для оцінки іміджу промислового підприємства, далі іменована «імідж – моделлю» має такий вигляд:

$$VCI = f(E, N, W, M, L, T, P), \quad (7.1)$$

де  $E$  – елементи іміджу, які підлягають оцінці,  $N$  – набір оціночних параметрів елементів іміджу,  $W$  – вагомості відповідних елементів та складових іміджу;  $M$  – підхід (метод), закладений в основу розрахунку рівня іміджу підприємства;  $L$  – модельні обмеження,  $T$  – часові параметри,  $P$  – етап життєвого циклу підприємства.

Важливість віднесення такого фактору як період часу до складових моделі пояснюється тим, що витрати часу на підвищення рівня зовнішнього іміджу є значно більшими в порівнянні з витратами на підвищення внутрішнього іміджу. Це обумовлено тим, що на швидкість і результативність управління зовнішнім іміджем впливають значно більше факторів.

Етап життєвого циклу підприємства впливає на рівень його іміджу і на кожному окремому етапі підприємство формує специфічну тактику дій.

У якості суб'єктів взаємодії будемо розглядати усіх економічних контрагентів та контактні аудиторії підприємства (рис. 6.5). Синтез уявлень про підприємство різними групами громадськості створює узагальнюючу і різнобічну оцінку його іміджу. Імідж підприємства складається з двох частин (підсистем): внутрішнього та зовнішнього іміджу (рис. 6.6). Кожна з частин має складові (5 – у зовнішньої частини та 3 – у внутрішньої), які у свою чергу містять елементи, які характеризуються певними параметрами. Відповідно, оцінка іміджу повинна враховувати усі ці моменти.

Пропонується така послідовність оцінки: окремих елементів кожної складової; складових, як узагальнення оцінок їхніх елементів; частин іміджу (зовнішньої, внутрішньої), як узагальнення оцінок їхніх складових. Оцінка іміджу виконується в розрізі кожного з економічних контрагентів та кожної з контактних аудиторій (контактних груп).

Для проведення оцінки необхідно відібрати представників контактних груп, які будуть оцінювати імідж. Тому важливим моментом є максимальна репрезентативність та надійність експертів. Відповідно, кожному елементу іміджу відповідає саме та цільова аудиторія, на яку він максимально спрямований.

Таким чином, згідно з запитамі цільової аудиторії, слід формувати оціночні показники кожного складового елемента іміджу. Вони повинні повністю відображати уявлення контактних груп про оцінюваний об'єкт.

Для адекватної та більш чіткої оцінки іміджу пропонується розділяти процедури оцінки на два блоки – для зовнішнього та внутрішнього іміджу. Особливістю оцінки внутрішнього іміджу є те, що експертами виступає як персонал та керівники підприємства, так і представники зовнішніх контактних аудиторій. Тобто ми проводимо двосторонню оцінку, що звичайно відрізняється складністю, але достовірністю отриманих даних.

Слід зазначити, що оцінка елементів іміджу може проводитися шляхом експертного опитування представників відповідних груп контактних груп і співробітників підприємства, за допомогою кількісних та якісних методів. Метод експертного оцінювання (для якісних параметрів) в даному випадку, як і для широкого кола інших неформалізованих проблем в різних сферах людської діяльності, є ефективним і чи не єдиним засобом їх вирішення.

Ранжування оціночних параметрів елементів внутрішнього та зовнішнього іміджів пропонується виконувати за допомогою попарного порівняння.

Достовірність результатів та рівень погодженості думки експертів пропонується оцінювати за допомогою коефіцієнта конкордації та критерія Пірсона [23].

У випадку, коли оцінка параметру проводиться за якісним показником, то пропонується виконувати її за порядковою шкалою, а отримані оцінки пропонується переводити у бали за шкалою від 0 до 5, де 0 – мінімальне значення, 5 – максимальне (табл. 7.1).

*Таблиця 7.1 – Шкала для бальної оцінки параметру іміджу підприємства*

<b>Оцінка за порядковою шкалою</b>	<b>Оцінка в балах</b>
найвищий рівень	5
високий рівень	4
середній рівень	3
низький рівень	2
нейтральний рівень	1
негативний рівень	0

У зв'язку з тим, що оцінка елементів іміджу може носити різний характер (кількісний – відносні оцінки та якісний – бальні оцінки), автором пропонується проводити їх нормалізацію (приведення розрахованих значень до єдиного виміру) за запропонованою шкалою (рис. 7.4).

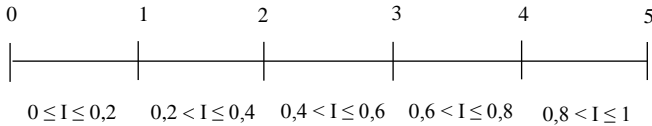


Рис. 7.4. Шкала приведення

Узагальнена оцінка елемента іміджу, який розраховується за допомогою бальної оцінки експертів здійснюється за формулою:

$$K_{en} = \frac{\sum_{i=1}^m \left( \frac{\sum_{j=1}^n Q_{ij}}{n} \right)}{m}, \quad (7.2)$$

де  $K_{en}$  – оцінка елемента іміджу підприємства,  $Q_{ij}$  – оцінка  $i$ -го елемента іміджу  $j$ -тим експертом;  $n$  – кількість експертів;  $m$  – кількість параметрів (оціночних характеристик).

Узагальнену (за всіма елементами) оцінку складової іміджу підприємства пропонується визначати за формулою:

$$K_{ck} = \sum_{i=1}^k K_{eni} \cdot W_i^{en}, \quad (7.3)$$

де  $K_{ck}$  – оцінка складової іміджу підприємства;  $K_{eni}$  – оцінка  $i$ -го елемента іміджу підприємства;  $W_i^{en}$  – вагомість  $i$ -го елемента іміджу;  $k$  – кількість елементів складової, що розглядається.

Далі проводимо інтегральну оцінку за всіма складовими окремо для зовнішнього та внутрішнього іміджу.

Відповідно, інтегральний показник зовнішнього (внутрішнього) іміджу розраховується за формулою:

$$I_{част} = \sum_{i=1}^L K_{cki} \cdot W_i^{ck}, \quad (7.4)$$

де  $I_{част}$  – інтегральний показник зовнішньої (внутрішньої) частини іміджу підприємства;  $Kck_i$  – оцінка  $i$ -ї складової іміджу підприємства;  $W_i^{ck}$  – вагомість  $i$ -ї складової зовнішньої (внутрішньої) частини іміджу;  $L$  – кількість складових зовнішньої частини іміджу (в нашому випадку їх 5) чи внутрішньої (в нашому випадку їх 3).

Для оцінки іміджу підприємства та подальшого її аналізу з наданням відповідних рекомендацій, необхідно визначити критерії оцінки іміджу, тобто сформувати критеріальну базу і систему показників.

Виділення оціночних параметрів автором виконано на основі аналізу літературних джерел, у яких викладено підходи вітчизняних і зарубіжних авторів до формування критеріальної бази і системи показників для оцінки іміджу підприємства (див. додаток Е).

Розглянемо оцінку кожної складової окремо.

*Елементи зовнішнього (3) іміджу підприємства.*

*3.1. Імідж товару.* Оцінка іміджу товару проводиться як фахівцями підприємства, так і його споживачами (фактичними чи потенційними), які виступають експертами. Оціночні параметри включають як ті, що приносять споживачам інструментальні вигоди (якість товару, ціна, технічні, економічні, сервісні), так і ті, що забезпечують експресивні вигоди, зокрема популярність та престижність товару.

*3.1.1. Співвідношення ціни та якості товару* аналізується по відношенню до кращого на ринку конкурента:

- $\frac{C_a}{C_k} \langle \frac{Y_a}{Y_k} \rangle$  (5 балів);
- $\frac{C_a}{C_k} \langle \frac{Y_a}{Y_k} = \frac{Y_a}{Y_k} \text{ або } \frac{C_a}{C_k} = \frac{C_k}{C_k} \text{ або } \frac{Y_a}{Y_k} \rangle$  (4 бали);
- $\frac{C_a}{C_k} \langle \frac{Y_a}{Y_k} \langle \frac{Y_k}{Y_k} \text{ або } \frac{C_a}{C_k} \rangle \frac{Y_a}{Y_k} \rangle$  (3 бали);
- $\frac{C_a}{C_k} \langle \frac{Y_a}{Y_k} = \frac{Y_k}{Y_k} \text{ або } \frac{C_a}{C_k} = \frac{C_k}{C_k} \text{ або } \frac{Y_a}{Y_k} \langle \frac{Y_k}{Y_k} \rangle$  (2 бали);
- $\frac{C_a}{Y_a} = \frac{C_k}{Y_k}$  (1 бал);
- $\frac{C_a}{C_k} \langle \frac{Y_a}{Y_k} \rangle$  (0 балів)

де  $C_a$  – ціна товару аналізованого підприємства,  $C_k$  – ціна товару підприємства-конкурента;  $Y_a$  – якість товару аналізованого підприємства,  $Y_k$  – якість товару підприємства-конкурента. Оцінка виконується фахівцями аналізованого підприємства.

*3.1.2. Споживчі характеристики* аналізованого товару оцінюють споживачі і працівники підприємства шляхом їх порівняння з характеристиками товарів конкурентів і визначають їх оцінку за порядковою і бальною шкалою, що подана в табл. 7.1.

Оцінка споживчих характеристик розраховується за допомогою індексу:

$$O_{\text{спож}} = Q_{\text{тех}} \cdot W_{\text{тех}} + Q_{\text{екон}} \cdot W_{\text{екон}} + Q_{\text{сер}} \cdot W_{\text{сер}}, \quad (7.5)$$

де  $O_{\text{спож}}$  – комплексна оцінка споживчих характеристик;  $Q_{\text{тех}}$  – комплексна оцінка технічних характеристик товару;  $W_{\text{тех}}$  – вагомість групи технічних характеристик;  $Q_{\text{екон}}$  – комплексна оцінка економічних характеристик товару (елементи експлуатаційних витрат, витрати на утилізацію тощо);  $W_{\text{екон}}$  – вагомість групи економічних характеристик;  $Q_{\text{сер}}$  – комплексна оцінка сервісних послуг, які надаються підприємством;  $W_{\text{сер}}$  – вагомість групи сервісних характеристик.

Величини  $Q_{\text{тех}}$ ,  $Q_{\text{екон}}$ , та  $Q_{\text{сер}}$  розраховують за формулою 7.2, при цьому  $W_{\text{тех}}$ ,  $W_{\text{екон}}$ ,  $W_{\text{сер}}$  розраховуються як усереднені думки експертів.

3.1.3. *Оцінку популярності товару* розраховуємо по відношенню до лідера:

$$O_{\text{п.т.}} = BЧП_{\text{п.}} = \frac{ЧР_a}{ЧР_l}, \quad (7.6)$$

де  $BЧП_{\text{п.}}$  – частка ринку аналізованого підприємства відносно найбільшого конкурента ринку;  $ЧР_a$  – частка ринку аналізованого підприємства, %;  $ЧР_l$  – частка ринку підприємства, що є лідером ринку, %. Оцінку виконують фахівці підприємства.

3.1.4. *Престижність товару* визначають за бальною шкалою, що подана в табл. 2.2. Оцінку престижності виконують споживачі. Усереднення оцінок споживачів виконують за формулою 7.7.

$$O_{\text{np.m.}} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{\text{np.m.}i}}{n}, \quad (7.7)$$

де  $O_{\text{np.m.}i}$  – оцінка  $i$ -го споживача за шкалою табл. 2.2;  $n$  – кількість споживачів, що прийняли участь в оцінці.

Бальні оцінки параметрів 3.1.1, 3.1.2, 3.1.4. переводяться у нормалізовані за шкалою на рис. 7.4. Оцінка параметру 3.1.3. є відносною.

3.2. *Бізнес-імідж підприємства* оцінюється економічними контрагентами підприємства, постачальниками, дилерами, інвесторами тощо. Параметрами оцінки бізнес-іміджу підприємства є прогресивність технологій, надійність партнерських відносин та інвестиційна привабливість підприємства.

3.2.1. *Частка ринку підприємства оцінюється за допомогою розрахунку обсягу продажу продукції підприємства:*

$$O_{\text{прод}} = \frac{ОП_a}{ОП_{\text{заг}}}, \quad (7.8)$$

де  $O_{\text{прод}}$  – обсяг продажу продукції аналізованого підприємства на ринку;  $ОП_a$  – обсяг ринку аналізованого підприємства у натуральних чи вартісних показниках;  $ОП_{\text{заг}}$  – загальний обсяг ринку у натуральних чи вартісних показниках.

Оцінку виконують фахівці підприємства.

3.2.2. Темпи зростання обсягів виробництва по відношенню до середньогалузевих:

$$O_{\text{зрост}} = \frac{O_a}{O_{\text{заг}}}, \quad (7.9)$$

де  $O_{\text{зрост}}$  – зростання обсягу виробництва аналізованого підприємства, грн;  $O_{\text{заг}}$  – середньогалузеве зростання обсягу виробництва, грн.

Оцінку виконують фахівці підприємства.

3.2.3. *Прогресивність технологій* розраховується за допомогою коефіцієнта:

$$O_{\text{прог}} = \frac{Q_{\text{нов}} + Q_{\text{удоск}} Q_{\text{запоз}}}{Q_{\text{заг}}}, \quad (7.10)$$

де  $O_{\text{прог}}$  – оцінка прогресивності технологій;  $Q_{\text{нов}}$  – обсяг принципово нової (інноваційної продукції), грн.;  $Q_{\text{удоск}}$  – обсяг удосконаленої продукції власними силами для розробки та впровадження інновації, грн.;  $Q_{\text{запоз}}$  – обсяг запозиченої інноваційної продукції для розробки та впровадження інновації, грн.;  $Q_{\text{запоз}}$  – загальний обсяг продукції, грн.

3.2.4. *Надійність партнерських відносин* розраховується за допомогою індексу постійних партнерів (частка постійних споживачів у загальній кількості споживачів підприємства):

$$I_{\text{пост.п.}} = \frac{N_{\text{пост.п.}}}{N_{\text{спож.}}}, \quad (7.11)$$

де  $N_{\text{пост.п.}}$  – чисельність постійних споживачів підприємства (термін співпраці – більше 5 років, для нового підприємства – більше 1 року),  $N_{\text{спож.}}$  – загальна чисельність споживачів підприємства. Оцінку виконують фахівці аналізованого підприємства.

3.2.5. *Інвестиційна привабливість підприємства* розраховується фахівцями підприємства за допомогою коефіцієнта загальної ліквідності [86]:

$$K_{зл.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (7.12)$$

Згідно балансу :

$$K_{зл.} = \frac{\text{ф.1 ряд 1195}}{\text{ф.1 ряд 1695}},$$

де  $K_{зл.}$  – коефіцієнт загальної ліквідності підприємства.

Для детального аналізу до уваги обов'язково приймаються параметри NPV, PI, IRR, проте попередній аналіз роблять за показником  $K_{зл.}$

3.3. *Імідж споживачів* – це вигоди, які отримує підприємство від співпраці: з відомими юридичними чи фізичними особами; з фінансово спроможними споживачами; зі споживачами, які в основній своїй масі лояльно ставляться до підприємства. Ці вигоди проявляються у вигляді зростання позитивного образу підприємства, позитивного ставлення до нього економічних контрагентів і контактних аудиторій. Оціночними параметрами є: співпраця з відомими юридичними та фізичними особами; фінансова спроможність (стійкість) споживачів; частка лояльних споживачів тощо.

3.3.1. *Престижність споживачів* визначається оцінюванням співпраці з відомими юридичними та фізичними особами, проводиться за такими характеристиками і шкалою, що подані нижче:

- відсутність відомих юридичних та фізичних осіб (0 балів);
- підприємство планує налагодження зв'язків з відомими юридичними чи фізичними особами (1 бал);
- підприємство знаходиться на етапі переговорів щодо спільної діяльності з відомими юридичними та фізичними особами (2 бали)
- підприємство заключило договір про співпрацю з відомими юридичними чи фізичними особами (3 бали);
- наявність відомих юридичних чи фізичних осіб серед споживачів (4 бали);
- наявність відомих юридичних та фізичних осіб серед споживачів та партнерів підприємства (5 балів).

Оцінка переводиться у нормалізовану відповідно до рис. 7.4.

3.3.2. *Фінансова спроможність споживачів* визначається за наступним принципом: для юридичних осіб – оплата здійснюється у встано-



влені терміни, у відповідності до умов контракту; для фізичних осіб – за часткою закупленої ними продукції підприємства, що позиціонується на ринку як продукція вищого цінового сегменту.

Частка фінансово спроможних споживачів:

$$O_{\text{фін.сп.}} = \frac{Q_{\text{фін.сп.}}}{Q_{\text{заг.}}}, \quad (7.13)$$

де  $Q_{\text{фін.сп.}}$  – кількість фінансово спроможних споживачів (за обсягами продажу продукції),  $Q_{\text{заг.}}$  – загальна кількість споживачів (загальний обсяг продажу продукції).

Оцінку проводять фахівці аналізованого підприємства.

*3.3.3. Частка лояльних споживачів:*

$$O_{\text{л.сп.}} = \frac{Q_{\text{л.сп.}}}{Q_{\text{заг.}}}, \quad (7.14)$$

де  $Q_{\text{л.сп.}}$  – обсяг продажу продукції лояльним споживачам, грн;  $Q_{\text{заг.}}$  – загальний обсяг продажу продукції усім споживачам, грн.

Лояльними є споживачі, що постійно надають переваги продукції аналізованого підприємства порівняно з продукцією конкурентів.

Оцінку проводять фахівці аналізованого підприємства. Лояльність споживачів і їх кількісні параметри визначаються у ході спеціально організованих маркетингових досліджень. Оцінки параметрів 3.2 та 3.3 є відносними (нормалізованими).

*3.4. Соціально-екологічний імідж підприємства* оцінюється двома експертними групами: громадськістю та державними інституціями. Рівень соціально-екологічного іміджу оцінюється на основі аналізу відповідності діяльності підприємства нормам корпоративної соціальної відповідальності (відповідно до галузі). Елементи оцінки даної складової іміджу: інституціональне оформлення соціально-екологічної політики; система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації, комплексність процесу соціально-екологічного інвестування (табл. 7.2). Експертна оцінка окремих елементів соціально-екологічного іміджу з урахуванням зазначених характеристик проводиться фахівцями аналізованого підприємства відповідно до порядкової і бальної шкал, наведених в табл. 7.1, а також формули 7.2. Їх середньоарифметичне є узагальненою оцінкою соціально-екологічного іміджу. Отримана бальна оцінка переводиться у нормалізовану за шкалою на рис. 7.4.

3.5. *Візуальний імідж підприємства.* Експертами в оцінці візуального іміджу виступають споживачі, представники громадськості, а також персонал підприємства. Оціночні показники подано нижче.

3.5.1. *Фірмовий стиль* підприємства оцінюється за шкалою:

- відсутність фірмового стилю підприємства (0 балів);
- початок роботи над формуванням фірмового стилю (1 бал);
- наявність окремих складових фірмового стилю (2 бали);
- наявний фірмовий стиль потребує удосконалення (3 бали);
- наявність фірмового стилю, але необхідно розширити межі його використання (4 бали);
- наявність фірмового стилю та його постійне використання в комплексі маркетингових комунікацій (5 балів).

Таблиця 2.3 – Характеристика елементів оцінки соціально-екологічного іміджу (сформовано на основі [54; 89])

Елементи оцінки	Характеристика
3.4.1. Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики	- наявність спеціального документа, в якому визначена соціально-екологічна політика підприємства; - наявність спеціального підрозділу, який відповідає за реалізацію соціально-екологічних програм підприємства; - закріплення основних положень соціальної політики в колективному договорі.
3.4.2. Система урахування соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації	- наявність щорічних фінансових звітів, складених відповідно до міжнародних стандартів; -упровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності.
3.4.3. Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування	- упровадження заходів щодо охорони здоров'я та праці персоналу; - природоохоронна діяльність і ресурсозбереження; - підтримка добросовісної ділової практики; - розвиток місцевої громади.

Узагальнена оцінка виконується за формулою 7.2, вона переводиться у нормалізовану за шкалою на рис. 7.4.

3.5.2. *Рівень використання комплексу іміджеформувальних маркетингових комунікацій* оцінюється за шкалою:

- відсутність будь-якої інформації про підприємство (0 балів);
- дані про підприємство містяться лише у загальних довідниках (1 бал);
- наявність веб-сайту підприємства, його часткове оновлення, загальна інформація про підприємство у тематичних довідниках та інших ресурсах (2 бали);

- наявний комплекс маркетингових комунікацій потребує удосконалення (3 бали);
- використання комплексу маркетингових комунікацій потребує розширення своїх інструментів (4 бали);
- використання повного комплексу маркетингових комунікацій (5 балів).

Узагальнена і нормалізована оцінки виконуються аналогічно попередньому п.5.1.

Перейдемо до аналізу елементів внутрішнього іміджу підприємства.

*В1. Імідж керівника.* Експертами при оцінці іміджу керівника можуть виступати: споживачі, інвестори, персонал підприємства та інші економічні контрагенти і контактні аудиторії. Параметри оцінки іміджу керівника поділяються на 3 групи (табл. 7.3) [42; 56].

Таблиця 7.3 – Характеристика елементів оцінки іміджу керівника

Елементи оцінки	Характеристика
1.1.Професійні якості	- професійні знання; - професійні вміння та навички; - компетентність; - здатність до накопичення та оновлення професійного досвіду; - ступінь реалізації досвіду на займаній посаді
1.2.Ділові якості	- організованість; - відповідальність; - ініціатива та підприємливість; - самостійність прийняття рішень; - авторитетність; - комунікабельність; - якість кінцевого результату діяльності
1.3.Морально-психологічні якості	- гуманність; - здатність до самооцінки; - етика поведінки; - справедливість; - чесність; - здатність адаптуватися до нових умов; - лідерські якості

Методика оцінки аналогічна до п. 3.4.

*В2. Оцінку іміджу персоналу* можуть проводити експерти з представників різних контактних груп: споживачів, інвесторів тощо. До оціночних характеристик відносимо: трудові якості та морально-психологічні якості (табл. 7.4) [17; 104]. Оцінка зазначених елементів проводиться відповідно до шкали, наведеної в табл. 7.1.

Таблиця 7.4 – Характеристика елементів оцінки іміджу персоналу

Елементи оцінки	Характеристики
В.2.1. Трудові якості	кваліфікація; досвід; працездатність; творча ініціатива
В.2.2. Ділові якості	організованість; дисциплінованість
В.2.3. Морально-психологічні якості	чесність; принциповість; відповідальність; дисциплінованість; комунікабельність; етика поведінки

Оцінка виконується аналогічно п. В1.

*В3. Оцінка організаційної культури та соціально-психологічного клімату (ОК та СПК) підприємства* проводиться експертами з числа персоналу та керівництва, а також осіб, залучених зі сторони. Важливим моментом є порівняння отриманих оцінок, що надає можливість проаналізувати уявлення, які складаються про даний елемент внутрішнього іміджу. Оцінка організаційної культури та соціально-психологічного клімату проводиться експертним методом на основі методики, запропонованої Ладановим І.Д. [48]. Автором запропоновано удосконалення даної методики, що дозволяє отримати більше інформації про досліджуваний об'єкт та зробити висновки щодо рівня його іміджу.

Для оцінки надається 29 тверджень, які зведені у 4 групи, що є елементами організаційної культури та СПК, які підлягають оцінці:

- трудова діяльність;
- внутрішні комунікації;
- особливості управління;
- мотивація та моральний клімат.

Серед запропонованих тверджень відсутні питання, які стосуються традицій підприємства та наявності соціального пакету для персоналу. Тому для оцінки іміджу ОК та СПК автором пропонується додати відповідні запитання у секцію мотивації та морального клімату (табл. 7.5).

Оцінку кожного елемента пропонуємо здійснювати за шкалою, наведеною у табл. 7.1. Після цього кожному елементу присвоюється вагомість і надалі визначається загальний показник рівня ОК та СПК (форм. 7.13).

$$K_{окспк} = Q_{тд} \cdot V_{тд} + Q_{вк} \cdot V_{вк} + Q_{оу} \cdot V_{оу} + Q_{мвк} \cdot V_{мвк}, \quad (7.15)$$

де  $K_{окспк}$  – оцінка організаційної культури та соціально-психологічного клімату підприємства;  $Q_{тд}$  – бальна оцінка параметру «трудова діяльність»;  $V_{тд}$  – вагомість параметру «трудова діяльність»;  $Q_{вк}$  – бальна оцінка параметру «внутрішні комунікації»;  $V_{вк}$  – вагомість

параметру «внутрішні комунікації»;  $Q_{ou}$  – оцінка параметру «особливості управління»;  $V_{ou}$  – вагомість параметру «особливості управління»;  $Q_{ммк}$  – оцінка параметру «мотивація та моральний клімат»;  $V_{ммк}$  – вагомість параметру «мотивація та моральний клімат»;

Таблиця 7.5 – Характеристика елементів оцінки організаційної культури та соціально-психологічного клімату

Елементи оцінки	Характеристика
Трудова діяльність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надається можливість новим працівникам оволодіти спеціальністю.</li> <li>2. Надається можливість персоналу оволодіти додатковими спеціальностями.</li> <li>3. Налагоджена прозора та адекватна система висування на вищі посади.</li> <li>4. Повністю облаштовані робочі місця.</li> <li>5. Робота для персоналу є цікавою.</li> <li>6. Трудове навантаження оптимальне.</li> </ol>
Внутрішні комунікації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність чітких інструкцій та правил поведінки для всіх категорій працівників.</li> <li>2. Налагоджена система внутрішніх комунікацій.</li> <li>3. Культивування різноманітних форм і методів комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруковки тощо).</li> <li>4. Відсутність перешкод в отриманні внутрішньофірмової інформації.</li> <li>5. Заохочення до двосторонньої комунікації.</li> <li>6. Заохочення до безпосереднього звернення майстрів і бригадирів до керівництва.</li> </ol>
Особливості управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Діяльність персоналу чітко і детально організована.</li> <li>2. Прийняття своєчасних та ефективних рішень.</li> <li>3. Участь персоналу у прийнятті рішень.</li> <li>4. Сформована професійна (продумана) оцінка діяльності працівників.</li> <li>5. Застосування дисциплінарних заходів лише як виключення.</li> <li>6. Вирішення конфліктних ситуацій з урахуванням усіх реальностей ситуації.</li> <li>7. Практика делегування повноважень на нижні ешелони управління.</li> <li>8. <i>Тенденція до впровадження нововведень в діяльність підприємства*</i></li> </ol>
Мотивація та моральний клімат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність нарікань працівників щодо системи заробітної плати.</li> <li>2. Прагнення та ініціатива отримують заохочення.</li> <li>3. Підтримання хороших взаємовідносин між працівниками.</li> <li>4. Підтримання хороших взаємовідносин між працівниками та керівництвом.</li> <li>5. Увага до індивідуальних відмінностей працівників.</li> <li>6. Заохочення прагнення до праці.</li> <li>7. Кооперація і взаємоповага між працівниками різних відділів.</li> <li>8. Відчуття гордості у працівників за свою організацію.</li> <li>9. <i>Задоволення працівниками наявним соціальним пакетом послуг, що надає підприємство*</i></li> </ol>

\*- позначені характеристики, що запропоновані автором

Величини  $Q_i$  визначаються за формулою 7.2. Бальна оцінка  $K_{\text{оцнк}}$  переводиться у нормалізовану за шкалою на рис. 7.4.

Узагальнення запропонованої системи показників наведено у табл. 7.6.

Поетапна оцінка дозволить всебічно провести аналіз усіх елементів іміджу та визначити заходи щодо управління ним.

Як свідчить практика, зовнішня і внутрішня частини іміджу є взаємодоповнюючими і рівнозначними, відповідно, це не потребує визначення їхніх вагомостей.

Для експрес-аналізу стану іміджу підприємства за результатами оцінки, яка проведена за запропонованими показниками, пропонується будувати циклограму іміджу (окремо для зовнішнього та внутрішнього – рис. 7.5 і 7.6). Радіус вектору характеризує нормалізовану оцінку відповідної складової, а кут – її вагомість.

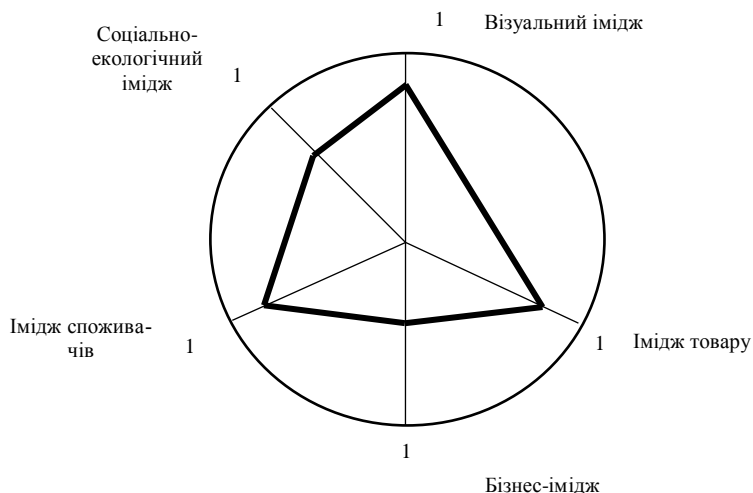


Рис. 7.5. Циклограма зовнішнього іміджу підприємства (умовний приклад)

Зображені циклограми дають наочне представлення про стан іміджу та дозволяють порівнювати його в різних періодах життєвого циклу аналізованого підприємства, а також з іміджем конкурентів.

Відповідно до результатів оцінки формується комплекс іміджевих заходів. Після їх реалізації оцінку іміджу підприємства рекомендується повторити

Таблиця 7.6 – Система показників оцінювання іміджу

Назва, сутність	Порядок розрахунку (формули)	Суб'єкти оцінки	Примітки
1	2	3	4
<b>Показники зовнішнього іміджу (3)</b>			
<b>3.1. Імідж товару</b>			
3.1.1. Співвідношення ціни та якості товару	Бальна оцінка	фахівці аналізованого підприємства	
3.1.2. Споживчі характеристики	$O_{спож} = Q_{тех} \cdot W_{тех} + Q_{екон} \cdot W_{екон} + Q_{сер} \cdot W_{сер}$ ,	експерти	експертами виступають споживачі
3.1.3. Популярність товару	$O_{п.т.} = BЧP_n = \frac{ЧP_a}{ЧP_k}$ ,	фахівці аналізованого підприємства	
3.1.4. Престижність товару	$O_{пр.т.} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{пр.т. i}}{n}$ ,	експерти	експертами виступають споживачі
<b>3.2. Бізнес-імідж</b>			
3.2.1. Частка ринку підприємства	$O_{прод} = \frac{ОП_a}{ОП_{заг}}$ ,	фахівці аналізованого підприємства	
3.2.2. Темпи зростання продажів	$O_{зрост} = \frac{O_a}{O_{заг}}$ ,	фахівці аналізованого підприємства	
3.2.1. Прогресивність технологій	$O_{прог.} = \frac{Q_{нов} + Q_{удоск} + Q_{запоз}}{Q_{заг}}$ ,	фахівці аналізованого підприємства	
3.2.2. Надійність партнерських відносин	$I_{пост.п.} = \frac{N_{пост.п.}}{N_{спож.}}$ ,	фахівці аналізованого підприємства	

Продовження табл. 7.6

1	2	3	4
3.2.3. Інвестиційна привабливість	$K_{зл.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}},$	фахівці аналізованого підприємства	для детального аналізу додатково використовують показники NPV, PI, IRR
<b>3.3. Імідж споживачів</b>			
3.3.1. Оцінка співпраці з відомими юридичними та фізичними особами	Бальна оцінка	фахівці аналізованого підприємства	
3.3.2. Частка фінансово спроможних споживачів	$O_{фін.сп.} = \frac{Q_{фін.сп.}}{Q_{заг.}},$	фахівці аналізованого підприємства	
3.3.3. Частка лояльних споживачів	$O_{л.сп.} = \frac{Q_{л.сп.}}{Q_{заг.}},$	фахівці аналізованого підприємства	
<b>3.4. Соціально-екологічний імідж</b>			
3.4.1. Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики	Бальна оцінка	експерти	Проводиться оцінка відповідної документації та дотримання умов ведення діяльності. Експертами виступають фахівці відповідних контролюючих органів
3.4.2. Система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації	Бальна оцінка		
3.4.3. Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування	Бальна оцінка		



Продовження табл. 7.6

1	2	3	4
<b>3.5. Візуальний імідж</b>			
3.5.1. Фірмовий стиль	Бальна оцінка	експерти	Експертами виступають споживачі, персонал підприємства, інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
3.5.2. Рівень використання комплексу іміджеформуючих маркетингових комунікацій	Бальна оцінка	експерти	Експертами виступають залучені фахівці
<b>Внутрішній імідж (В)</b>			
<b>В.1. Імідж керівника</b>			
В.1.1. Професійні якості	Бальна оцінка	експерти	Експертами виступають споживачі, інвестори, інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
В.1.2. Ділові якості	Бальна оцінка		
В.1.3. Морально-психологічні якості	Бальна оцінка		
<b>В.2. Імідж персоналу</b>			
В.2.1. Трудові якості	Бальна оцінка	експерти	Експертами виступають споживачі, інвестори, інші економічні контрагенти та контактні аудиторії
В.2.2. Ділові якості			
В.2.3. Морально-психологічні якості			
<b>В.3. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат</b>			
В.3.1. Трудова діяльність	Бальна оцінка	експерти	Експертами виступає персонал, керівництво та фахівці залучені зі сторони
В.3.2. Внутрішні комунікації	$K_{окспк} = Q_{тд} \cdot V_{тд} + Q_{вк} \cdot V_{вк} + Q_{оу} \cdot V_{оу} + Q_{ммк} \cdot V_{ммк}$		
В.3.3. Особливості управління			
В.3.4. Мотивація та моральний клімат			

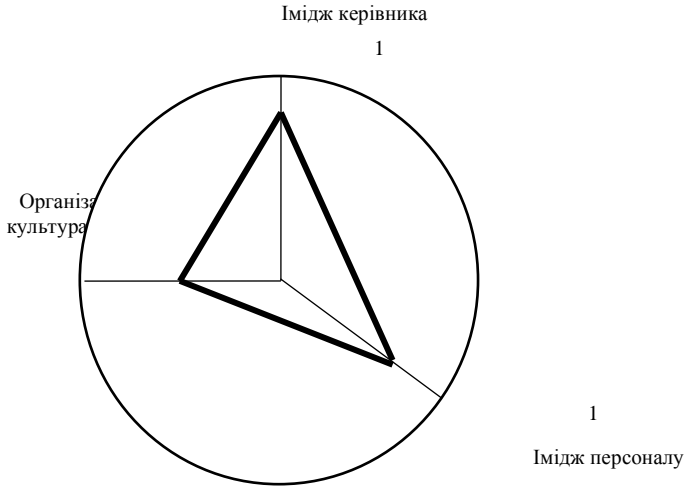


Рис. 7.6. Циклограма внутрішнього іміджу підприємства (умовний приклад)

Узагальнюючи викладене, слід зробити наступні висновки.

Виконано порівняльний аналіз наявних методичних підходів до кількісної оцінки іміджу, розкрито їх переваги та недоліки. Розкрито особливості якісних методів оцінки іміджу. Показано, що якісний і кількісний методи оцінки необхідно застосовувати у їх логічному зв'язку. Запропонована структурна модель оцінки іміджу промислового підприємства, яка дозволяє алгоритмізувати процес оцінки.

Автором запропонована укрупнена блок-схема алгоритму оцінки іміджу підприємства. Визначено критерії та показники оцінки елементів іміджу підприємства, які розкривають сутність бачення іміджу підприємства у свідомості цільових аудиторій.

Запропоновано підходи до визначення показників стану окремих складових, узагальненого показника внутрішнього та зовнішнього іміджу, а також графоаналітичний підхід до укрупненого аналізу їх стану.

Запропоновано шкалу (бальну і порядкову) для інтерпретації результатів експертної оцінки за порядковою шкалою і прийняття відповідних управлінських рішень, а також розроблено схему нормалізації оцінок, що визначається за різними шкалами.

Отримані результати у сукупності формують критеріальну базу і систему показників для оцінки стану іміджу промислового підприємства, його окремих частин, їх складових та їхніх елементів.

## 7.2. Розроблення методичних засад діагностики іміджу підприємства

Діагностику іміджу підприємства автором пропонується проводити за допомогою авторської матриці «внутрішній імідж» - «зовнішній імідж» (рис. 7.7). Положення конкретного підприємства на матриці характеризують стан його внутрішнього і зовнішнього іміджу.

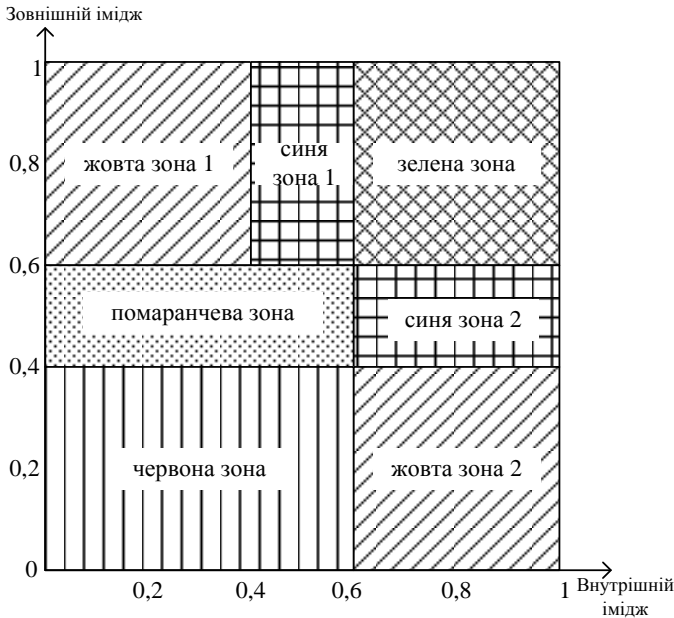


Рис. 7.7. Матриця взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства (запропоновано автором)

Тобто, висновки про стан іміджу і доцільність проведення комплексу управлінських дій формуються за результатами аналізу стану внутрішньої і зовнішньої частини іміджу (їхніх складових та елементів). У п. 7.1. автором показано, що зовнішній імідж формується у свідомості зовнішніх контактних груп (економічних контрагентів та контактних аудиторій).

Урахування як внутрішньої, так і зовнішньої підсистем іміджу необхідні з наступних міркувань.

Внутрішній імідж формується у свідомості як персоналу підприємства, так і зовнішніх контактних груп. Низький позитивний рівень

внутрішнього чи зовнішнього іміджу (не говорячи вже про нейтральне чи негативне їх сприйняття) різко знижують загальний імідж підприємства, що безпосередньо відбивається на економічних результатах його діяльності. Оскільки при низькому рівні внутрішнього іміджу марно очікувати на високу продуктивну роботу персоналу, він буде невдоволений станом взаємовідносин на підприємстві, низькою оцінкою і самооцінкою його діяльності. При низькому зовнішньому іміджі підприємству буде важко розраховувати на сприятливе ставлення його економічних контрагентів і контактних аудиторій, що буде безпосередньо впливати на результативність його діяльності, погіршить його ринкові позиції.

Матриця на рис. 7.7 складається з 7 зон. Зони мають різні пропорції, що пояснюється особливістю кожної з них, вони мають свої специфічні характеристики та описуються певною комбінацією оцінок рівнів зовнішнього та внутрішнього іміджу.

На вертикальній осі відображені оцінки рівня зовнішнього іміджу, на горизонтальній – внутрішнього. На матриці є по дві жовті та сині зони, які позначені відповідними номерами. Ці зони характеризують різні комбінації станів внутрішнього і зовнішнього іміджу, зокрема: «жовта зона 1» описує ситуацію, коли рівень зовнішнього іміджу середній чи високий, а внутрішнього – негативний чи низький; «жовта зона 2» - ситуацію, коли внутрішній імідж середній чи високий, а зовнішній – негативний чи низький.

Аналогічним чином виділені «синя зона 1» та «синя зона 2». Також варто зазначити той факт, що заходи з підвищення рівня зовнішнього іміджу потребують більших витрат часу, ніж заходи з підвищення внутрішнього іміджу, адже це потребує заходів впливу на зовнішні аудиторії, оскільки саме вони більшою мірою впливають на прибуток підприємства.

Зони матриці автором пропонується розбити на 4 рівні за ступенем ефективності системи управління іміджем:

- ідеальний (у підприємства налагоджена система управління іміджем, поява незначних проблем не впливає на зниження його рівня);
- стандартний (підприємство відпрацьовує систему управління іміджем);
- проблемний (ситуація нестабільності, існують значні проблеми в управлінні іміджем);
- тривожний (на даному рівні імідж потрібно формувати або знову відбудовувати, в залежності від етапу життєвого циклу підприємства).

У табл. 7.7 зображена відповідність виділених рівнів і зон матриці. Перейдемо до детальної характеристики кожної зони матриці та визначимо основні об'єктивні причини позиціонування підприємства саме в ній.

Таблиця 7.7 – Відповідність рівнів зонам матриці взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу

Рівень	Зони	Характеристика
1 рівень (ідеальний)	Зелена зона	Найкраща ситуація, потрапляння в дану зону свідчить про високий рівень іміджу, в іншому випадку потрапляння в дану зону повинно стати метою імідж стратегії підприємства.
2 рівень (стандартний)	Синя зона 1 Синя зона 2	Ситуація стандартна. Потрапляння до зазначених зон свідчить про те, що підприємство працює над вдосконаленням власного іміджу
3 рівень (проблемний)	Жовта зона 1 Жовта зона 2 Помаранчева зона	Потрапляння в дані зони говорить про наявний дисонанс в управлінні зовнішнім та внутрішнім іміджем.
4 рівень (тривожний)	Червона зона	Найгірша ситуація, дуже небезпечна зона.

Автором виділені головні причини, які пояснюють позиціонування підприємства в кожній конкретній зоні. Зазначимо, що причинами можуть стати неконтрольовані фактори зовнішнього середовища або не прогнозовані фактори внутрішнього середовища. Проте автором пропонується виділяти саме ті фактори, які впливають на складові іміджу підприємства. Розглянемо характеристики виділених зон детальніше.

1. Червона зона. До червоної зони потрапляють підприємства з негативним чи нейтральним зовнішнім та внутрішнім іміджем. Потрапляння до «червоної зони» є дуже небезпечним при умові нормальної діяльності підприємства. Підприємству необхідно якомога швидше вийти з даної зони.

Об'єктивні причини потрапляння до зони:

- підприємство знаходиться на стадії виходу на ринок, коли внутрішній і зовнішній імідж ще не сформовані;
- підприємство знаходиться на стадії виходу з ринку (в даному випадку коригувальні дії робити не потрібно);
- підприємство знаходиться на стадії відродження (необхідно відновити попередній рівень іміджу).

2. Помаранчева зона. До помаранчевої зони потрапляють підприємства з низьким зовнішнім іміджем та негативним, нейтральним чи низьким внутрішнім іміджем.

Від «червоної зони» вона відрізняється тим, що зовнішній імідж з негативного та нейтрального вийшов на рівень низького, але рівень внутрішнього іміджу залишився таким же. Підприємству рекомендується також довго не затримуватися в даній зоні і переходити в іншу. При виборі подальший дій слід враховувати той факт, що вплив на формування внутрішнього іміджу потребує менших витрат часу, і результатом може стати перехід в зону вищого рівня.

Об'єктивні причини потрапляння до зони:

- підприємство знаходиться на стадії формування внутрішнього іміджу, що в перспективі повинно забезпечити підвищення зовнішнього іміджу;

- підприємство не впроваджує заходів щодо підвищення внутрішнього іміджу, результатом чого є низький зовнішній імідж.

3. Жовта зона 1. До жовтої зони 1 потрапляють підприємства з середнім чи високим рівнем зовнішнього іміджу та негативним чи нейтральним рівнем внутрішнього іміджу.

Дана ситуація дуже специфічна, адже характеризується особливою комбінацією зовнішнього та внутрішнього іміджу, де видно що негативний чи нейтральний імідж не впливають на рівень зовнішнього. Причини потрапляння в дану зону потребують досконального вивчення. Швидкість прийняття управлінських рішень повинна бути максимальною, доки негативний внутрішній імідж не почав впливати на зниження зовнішнього.

Об'єктивні причини потрапляння до зони:

- відкриття філій в інших регіонах, де споживачі вже знають про дане підприємство, проте несформований колектив та новий керівник ще не зарекомендували себе;

- підприємство має монопольне положення на ринку і не приймає заходів щодо контролю та підвищення внутрішнього іміджу підприємства;

- відбулася зміна керівного складу підприємства, яка не знайшла позитивного схвалення зі сторони персоналу.

4. Жовта зона 2. До жовтої зони 2 потрапляють підприємства з середнім чи високим рівнем внутрішнього іміджу та негативним чи нейтральним рівнем зовнішнього іміджу. Високий рівень внутрішнього іміджу повинен стати поштовхом до підвищення зовнішнього. При відсутності проблем в системі управління іміджем, це призведе до переходу до зони вищого рівня.

Об'єктивні причини потрапляння:

- підприємство знаходиться на етапі виходу на ринок, коли сформований внутрішній імідж ще не почав працювати на створення зовнішнього;

- нерационально сформований комплекс маркетингових комунікацій;

- низька якість товару, що істотно впливає на зниження рівня інших складових зовнішнього іміджу.

5. Синя зона 1. До синьої зони 1 потрапляють підприємства, які мають середній чи високий зовнішній та низький внутрішній імідж. Ситуація характеризує стабільну діяльність підприємства з підвищення іміджу. Проте варто звернути увагу на вирішення проблем низького рівня внутрішнього іміджу.

Об'єктивні причини потрапляння:

- недоліки в системі управління внутрішнім іміджем, що може бути спричиненим різними факторами.

6. Синя зона 2. До синьої зони 2 потрапляють підприємства з середнім чи високим внутрішнім та низьким зовнішнім іміджем. «Синя зона 2» має гірші характеристики порівняно з «синьою зоною 1», адже для того, щоб покращити поточні позиції, підприємству необхідно підвищувати зовнішній імідж, що потребує більше часу, ніж реалізація заходів щодо підвищення внутрішнього іміджу «синьої зони 1».

Об'єктивні причини потрапляння:

- нерационально сформований комплекс маркетингових комунікацій;
- велика кількість аналогічних товарів на ринку з такою ціною (а можливою й нижчою);
- підприємство знаходиться на етапі зростання свого життєвого циклу.

7. Зелена зона. До зеленої зони потрапляють підприємства з середнім чи високим рівнем як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу. Ситуація характеризує стабільну діяльність підприємства з підвищення іміджу. Проте варто якомога раніше вирішити проблеми середнього рівня внутрішнього іміджу.

Об'єктивні причини потрапляння до зони:

- налагоджена (або така, що налагоджується, коли рівень внутрішнього іміджу середній) ефективна система управління іміджем.

Як зазначено в п. 6.2, імідж підприємства впливає на рівень доходу, що його отримує підприємство. Автором встановлено існування залежності між рівнями іміджу підприємства, які описуються відповідними зонами матриці та етапами його життєвого циклу підприємства. Дана залежність подана на рис. 7.8. Як слідує з рисунку, одному етапу життєвого циклу підприємства може відповідати декілька зон матриці.

Таким чином, ідентифікація на матриці позицій підприємства за станом його зовнішнього і внутрішнього іміджу з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства, надає можливість діагностувати загальний стан іміджу у цілому і окреслити варіанти подальших дій з управління ним.

На рис. 7.9 подано приклад можливих переходів між зонами матриці, як результату виконання певних управлінських заходів для умовного підприємств. З рис. 7.9 зрозуміло, що метою переходів є досягнення зеленої зони, при цьому варіантів переходів може бути декілька. Головним фактором постає оптимальний вибір управлінських заходів, що мінімізують час переходу між зонами, будуть економічно ефективними та паралельно підвищувати як зовнішній, так і внутрішній імідж.

Тобто, процес вибору конкретних стратегічних та тактичних дій в рамках переходу між зонами повинен бути підкріпленим набором певних управлінських дій.

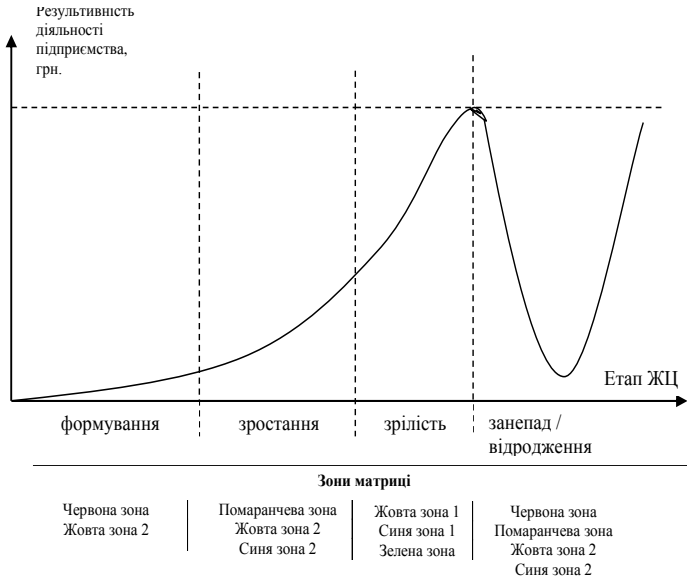


Рис. 7.8. Відповідність етапів ЖЦП та зон матриці «зовнішній імідж» - «внутрішній імідж»

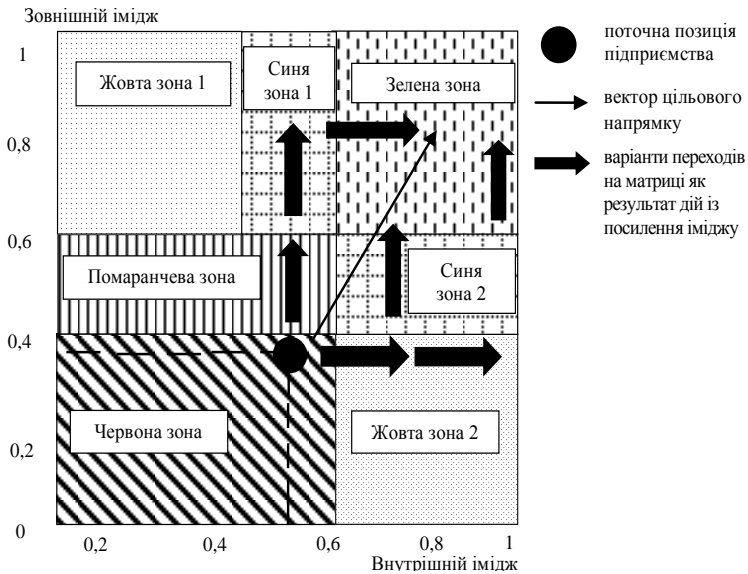


Рис. 7.9. Схема діагностики стану іміджу підприємства і вибору можливих варіантів його підвищення (запропоновано автором)



Автором розроблена послідовність та визначено зміст процедур діагностики стану іміджу промислового підприємства. На рис. 7.10 зображена схема взаємодії інформаційних потоків на етапах управління іміджем підприємства. Далі, у табл. 7.8 подано характеристики інформаційного забезпечення етапів управління іміджем підприємства.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що автором запропонована матриця діагностики стану іміджу підприємства за результатами оцінки його зовнішньої і внутрішньої частин.

Окреслено набір зон матриці та визначено їхні характеристики, що дозволяють визначити доцільність виконання конкретних дій з управління іміджем.

Розроблено рекомендації щодо застосування матриці для управління іміджем за результатами його діагностики.

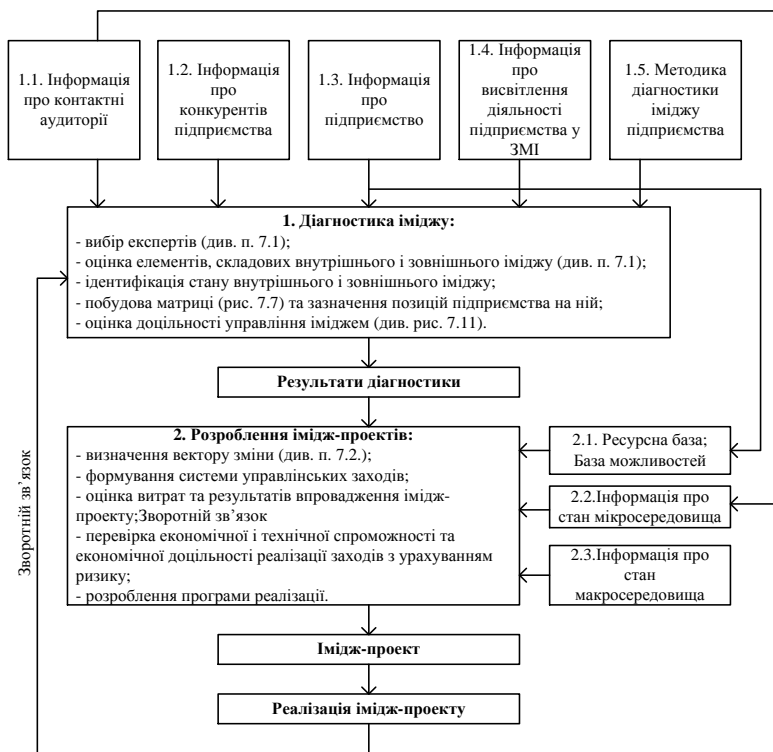


Рис. 7.10. Схема взаємодії інформаційних потоків на етапах управління іміджем

Таблиця 7.8 – Характеристика інформаційного забезпечення етапів управління іміджем підприємства

	Детальний опис інформації	Джерела надходження	Методи збору і аналізу інформації	Форма реалізації інформації при ухваленні рішень
1.1.	Характеристика контактних аудиторій та їхніх очікувань від співпраці	Результати маркетингових ринкових досліджень; функціональні структурні підрозділи	Метод польових та кабінетних досліджень	Формування критеріїв оцінки іміджу
1.2.	Частка ринку, ціна товару, якість товару, сервісні послуги, взаємовідносини з контактними аудиторіями	Результати маркетингових ринкових досліджень	Метод польових і кабінетних досліджень	Вихідні дані для здійснення розрахунків
1.3.	Техніко-економічна характеристика підприємства, керівний склад, чисельність персоналу, етап життєвого циклу підприємства, наявність філій чи представництв тощо	Функціональні структурні підрозділи	Метод кабінетних досліджень	
1.4.	Медіа канали, які використовуються для інформування, характер публікацій у них, сприйняття публікацій економічними контрагентами та контактними аудиторіями	Служба PR або відділ маркетингу, результати ринкових досліджень, моніторинг ЗМІ.	Метод кабінетних досліджень	Вихідні дані для здійснення розрахунків
1.5.	Методика, критерії і оцінки іміджу підприємства	Відділ маркетингу	Метод польових і кабінетних досліджень	Оцінка рівня іміджу підприємства
2.1.	Стан техніки і технологій, асортимент, якість, ціна та конкурентоспроможність продукції, що випускається, фінансовий стан, система маркетингу, рівень кваліфікації персоналу тощо	Функціональні структурні підрозділи	Аналіз внутрішньої документації, звітів; маркетингові дослідження	Умови для прийняття подальших управлінських рішень
2.2.	Рівень купівельної спроможності споживачів, тенденції в зміні поведінки споживачів, характеристики економічних контрагентів та контактних аудиторій	Результати ринкових досліджень	Метод польових досліджень (опитування)	
2.3.	Соціально-економічні, політико-правові, природно-екологічні, демографічні, техніко-технологічні складові середовища господарювання. Загальноекономічні та галузеві тенденції розвитку	Законодавчі та нормативні акти, періодичні видання, мережа Інтернет, банки даних тощо	Метод кабінетних досліджень	Результати оцінки ступеня відповідності внутрішніх умов розвитку зовнішнім

Розроблена схема взаємодії інформаційних потоків на етапах управління іміджем. Уточнено характеристики джерел, методів збору і видів інформації, що приймається до уваги.

### **7.3. Методичний підхід до управління іміджем підприємства за результатами діагностики його стану**

Як показано в попередніх параграфах, імідж підприємства має дві сторони – зовнішню і внутрішню, методичні засади діагностики яких викладено у попередньому розділі 7.2. Відповідно, управління іміджем передбачає реалізацію комплексу управлінських дій, які спрямовані як на його зовнішню, так і внутрішню складові.

Звичайно, на конкурентні позиції підприємства більшою мірою впливає зовнішній імідж, який формується у свідомості економічних контрагентів і контактних аудиторій. Проте, внутрішній імідж, який формується, насамперед, у свідомості персоналу підприємства та зовнішніх референтних груп, впливає на зовнішній, а тим самим і на розвиток іміджу підприємства в цілому.

Тому приходимо до висновку про необхідність застосування комплексної оцінки виконання іміджевого проекту і за її результатами – вибору комплексу дій щодо переходу підприємства в потрібну зону на матриці.

Звичайно, метою підприємства є потрапити в зелену зону. При цьому потрібно розуміти, що перехід між зонами матриці потребує виконання певних управлінських дій. У залежності від поточної позиції підприємства на матриці, перехід до бажаної точки (зони) потребує певних коштів на реалізацію управлінських заходів.

З урахуванням викладеного можливі 4 підходи (див. п. 6.3, табл. 6.10), що визначають головні сфери діяльності підприємства, які впливають на підвищення його іміджу (табл. 7.9).

Дані підходи об'єднують в собі засоби впливу на формування та управління складовими іміджу, за якими здійснюється його оцінка. Сутність адекватного управління іміджем підприємства полягає в правильній комбінації зазначених підходів та відповідних заходів в їх рамках відповідно до поставленої мети та стадії життєвого циклу підприємства.

За результатами оцінки іміджу, з урахуванням спонукальних причин потрапляння до відповідної зони, підприємство формує комплекс управлінських заходів для покращення іміджу. Сукупність даних заходів автором пропонується називати імідж-проектом. Визначення сутності цього поняття подано автором у п. 6.3.

Таблиця 7.9 – Характеристика підходів до управління іміджем підприємства (авторська розробка)

Мета		Сутність управлінських заходів
Виробничий підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення технології виробництва;</li> <li>- забезпечення високого рівня якості продукції;</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• унікальна торгова пропозиція;</li> <li>• забезпечення високої якості товару;</li> <li>• інноваційність та високотехнологічність виробничого процесу;</li> <li>• відповідність ціни якості товару;</li> <li>• наявність широкого кола сервісних послуг;</li> <li>• впровадження інноваційних технологій у виробництво;</li> <li>• створення науково-дослідної лабораторії;</li> <li>• створення прогнозуючих та інноваційно-дослідницьких структур на підприємстві;</li> <li>• відкриття філій підприємства в регіонах;</li> <li>• вихід на міжнародні ринки.</li> </ul>
Кадровий підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення високого рівня внутрішнього іміджу підприємства;</li> <li>- завоювання підприємством іміджу гарного роботодавця.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підбір висококваліфікованого персоналу;</li> <li>• формування організаційної культури та позитивного соціально-психологічного клімату;</li> <li>• формування моральної системи мотивації персоналу;</li> <li>• формування матеріальної системи мотивації персоналу;</li> <li>• заходи з професійного розвитку персоналу.</li> </ul>
Комунікаційний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання кількості споживачів підприємства;</li> <li>- підвищення поінформованості економічних контрагентів про діяльність підприємства;</li> <li>- зростання кількості повторних закупок;</li> <li>- налагодження системи внутрішніх комунікацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка фірмового стилю підприємства;</li> <li>• розробка комплексу маркетингових комунікацій;</li> <li>• створення власного веб-сайту;</li> <li>• розробка системи внутрішніх комунікацій на підприємстві;</li> <li>• виставкова діяльність;</li> <li>• використання іміджевої реклами;</li> <li>• діяльність з PR та публічні виступи керівника підприємства;</li> <li>• активна участь в суспільному житті, розширення соціальної реклами та благодійність.</li> </ul>
Споживчий підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрощення процедури пошуку нових економічних контрагентів;</li> <li>- підвищення лояльності споживачів;</li> <li>- нівелювання впливу конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення бази даних реальних та потенційних споживачів та контрагентів;</li> <li>• постійний зв'язок (у тому числі зворотний) з існуючими клієнтами;</li> <li>• формування програми лояльності для постійних споживачів;</li> <li>• постійний аналіз запитів споживачів та удосконалення якості продукції згідно до них;</li> <li>• проведення маркетингових досліджень.</li> </ul>

На рис. 7.11 автором запропоновано схему формування імідж-проєкту підприємства.

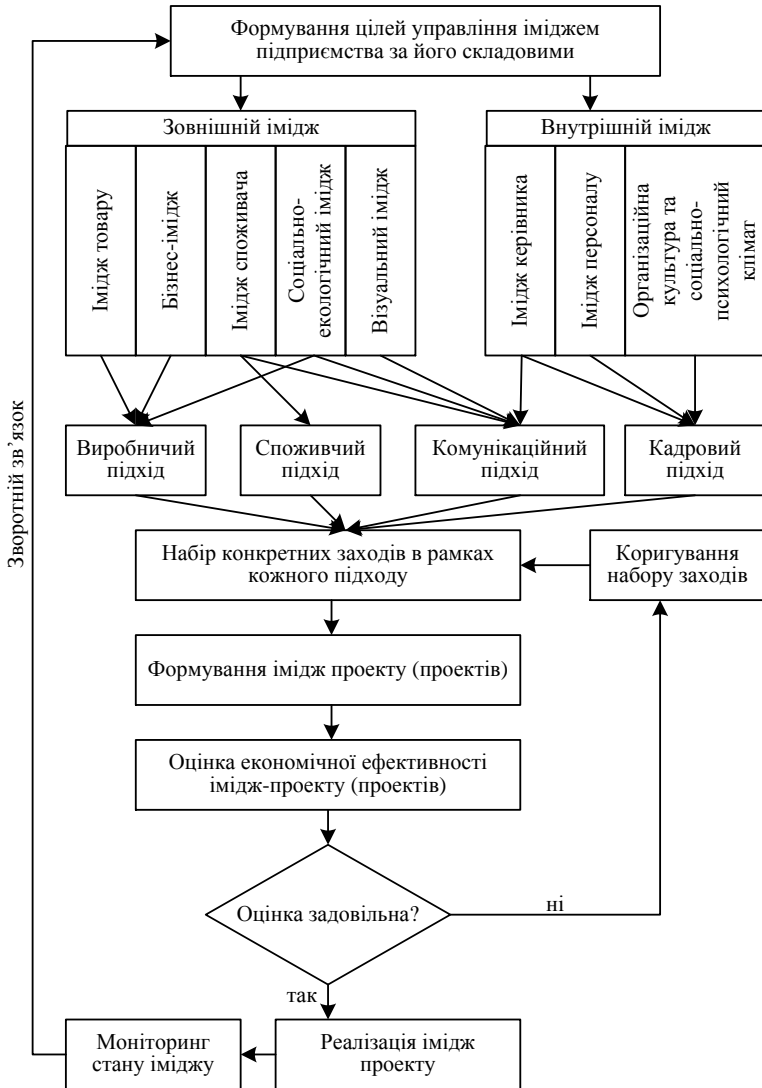


Рис. 7.11. Схема формування імідж-проекту (авторська розробка)

На основі оцінки поточного іміджу визначається необхідність підвищення рівня його складових, а в їх рамках окремих елементів. Далі визначаються головні чинники, які спричиняють зниження рівня скла-

дових. Після цього в межах кожного підходу формується набір управлінських дій. Такий поетапний процес дозволить обирати саме ті управлінські заходи, які необхідно реалізувати в кожній конкретній ситуації відповідно до оцінок складових іміджу та їх елементів.

Слід зазначити, що у процесі розроблення імідж-проектів необхідно контролювати витрати на їх розробку та реалізацію і зіставляти їх з очікуваними економічними результатами. Витрати на імідж-проект мають прогнозний характер. Їх розрахунок здійснюється в рамках таких запропонованих управлінських заходів:

1) Виробничий підхід:

- закупівля, встановлення та налагодження високотехнологічного обладнання;
- створення науково-дослідних лабораторій;
- витрати на НДДКР;
- освоєння та впровадження нових передових технологій для виробництва продукції;
- покращення рівня сервісних послуг;
- обладнання робочих місць.

2) Кадровий підхід:

- витрати в рамках системи професійного розвитку персоналу;
- витрати в рамках системи матеріальної мотивації персоналу;
- витрати на перекваліфікацію кадрів;
- витрати на найм висококваліфікованих працівників.

3) Комунікаційний підхід:

3.1) *Для підвищення рівня зовнішнього іміджу:*

- витрати на маркетингові дослідження щодо оцінки комунікаційної політики;
- витрати на створення фірмового стилю;
- витрати на створення та підтримання сайту підприємства;
- витрати на реалізацію комплексу маркетингових комунікацій;
- витрати на виставкову діяльність;
- витрати на благодійні заходи;
- маркетингові витрати пов'язані з проведенням соціальних досліджень та збір вторинної інформації.

3.2) *Для підвищення рівня внутрішнього іміджу:*

- витрати на реалізацію внутрішньофірмових заходів;
- програмне забезпечення для передачі інформації;
- внутрішньофірмові видання.

4) Споживчий підхід:

- витрати на пошук та налагодження зв'язків зі споживачами, економічними контрагентами та партнерами;

- витрати на пошук потенційних клієнтів та ведення переговорів з новим та постійними клієнтами.

Запропонований перелік витрат може бути розширеним в залежності від специфіки діяльності підприємства та особливостей впровадження заходів в рамках запропонованих підходів.

При прийнятті рішень у сфері управління іміджем промислового підприємства необхідно проводити оцінку їхньої ефективності. У нашому випадку рішення щодо необхідності переходу підприємства між зонами матриці повинно носити прогностичний характер. Ефективність кожного ухваленого управлінського рішення доцільно розглядати з різних позицій, комбінуючи при цьому критерії різних видів ефективності. При цьому слід вибудовувати ієрархію критеріїв оцінювання ефективності рішень за ознакою їх пріоритетності. Це завдання, як правило, виконується на етапі формування рішення. Тільки після побудови ієрархічної системи критеріїв для оцінки ефективності управлінського рішення можна приступати до розробки альтернативних варіантів рішень та порівняння.

Комплексна оцінка ефективності іміджевого проекту передбачає врахування декількох ефектів. Це пояснюється тим фактом, що промислове підприємство в якості суб'єкта ринку (ринкових відносин) тісно пов'язане та взаємодіє з іншими суб'єктами на різних ринках (продуктів та послуг, факторів виробництва, капіталу), утворюючи взаємопов'язаний «потік» витрат та доходів. Результатом діяльності підприємства є отримання доходів. З позиції іміджу дохід цікавий в якості «предмету», з приводу якого виникають відносини між підприємством та іншими ринковими суб'єктами (власникам – прибутки, державі – податки, банкам – відсотки, персоналу – заробітна плата тощо). Виникає необхідність оцінки іміджу за допомогою економічних методів на основі розрахунку та інтерпретації фінансово-економічних показників та паралельно аналізу ставлення зацікавлених груп представників контактних аудиторій до підприємства.

Оціночний показник ставлення зацікавлених груп контактних аудиторій до підприємства є достатньо складним для обчислення, проте важливим, адже саме поняття іміджу підприємства визначає позитивне ставлення контактних груп аудиторії до діяльності підприємства. Тому аналізу підлягають усі групи сприйняття зовнішнього та внутрішнього іміджу.

Висновки, зроблені за результатами аналізу дозволять забезпечити високу ефективність іміджевих проектів та можливість попередити загрози, які будуть виникати в процесі їхньої реалізації.

Розглянемо на умовному прикладі варіанти переходів між зонами матриці (рис. 7.12), сформуємо відповідні імідж-проекти та визначимо ефективність впровадження кожного з них.

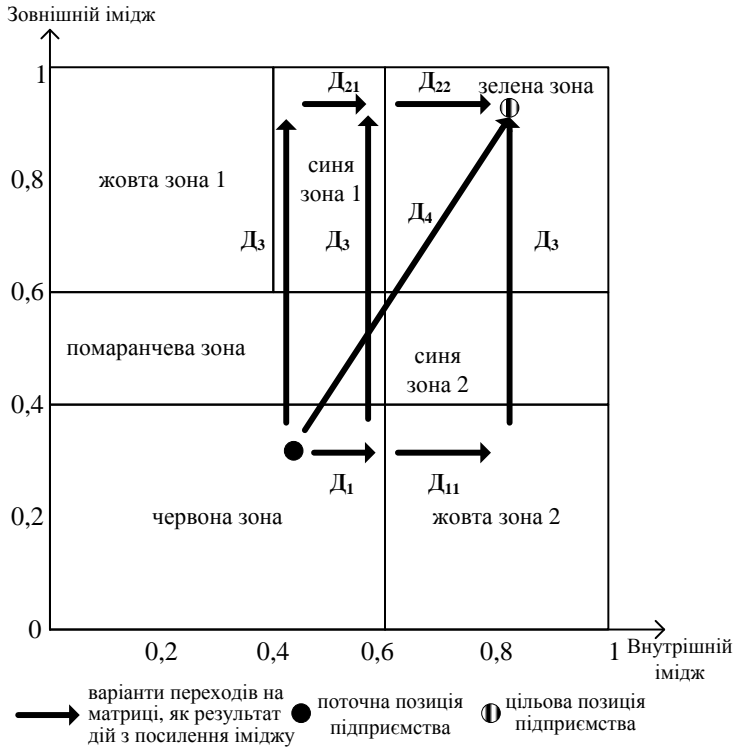


Рис. 7.12. Варіанти забезпечення переходу до цільової позиції матриці «зовнішній – внутрішній імідж» (авторська розробка)

Згідно з рис. 7.12, можливі чотири варіанти переходу.

1. Підвищення внутрішнього іміджу ( $D_1$ ), підвищення зовнішнього іміджу ( $D_3$ ), підвищення внутрішнього іміджу ( $D_{22}$ ).

2. Підвищення зовнішнього іміджу ( $D_3$ ), підвищення внутрішнього іміджу ( $D_{21}$ - $D_{22}$ ).

3. Підвищення внутрішнього іміджу ( $D_1$  –  $D_{11}$ ), підвищення зовнішнього іміджу ( $D_3$ ).

4. Одночасне підвищення рівня зовнішнього і внутрішнього іміджу ( $D_4$ ).

Характеристика управлінських заходів з підвищення іміджу у рамках імідж-проектів, що реалізують варіанти, подані у табл. 7.10 .

Вибір управлінських заходів ( $D_1$  –  $D_4$ ), слід здійснювати у межах виділених автором управлінських підходів (див. п. 6.3, табл. 6.10) з



урахуванням стадії життєвого циклу підприємства (рис. 7.8. і рис. 6.13).

Таблиця 7.10 – Характеристика заходів з підвищення іміджу для варіантів рис. 7.12 для умовного підприємства

	Сутність управлінських заходів	Статті витрат	Обсяги витрат, грн
Д <sub>1</sub>	- формування системи матеріальної мотивації персоналу	- витрати на преміювання працівників	15 300
Д <sub>21</sub>	- розширення складу працівників, які проходять курси, тренінги та додаткове навчання; - налагодження системи внутрішніх комунікацій	- витрати на навчання персоналу; - витрати на технічне забезпечення внутрішньофірмових комунікацій	17 500
Д <sub>22</sub>	- прийом на роботу нових висококваліфікованих працівників	- витрати на заробітну плату новим працівникам	15 200
Д <sub>3</sub>	- удосконалення веб-сайту; - формування медіаплану з комплексом маркетингових комунікацій; - організація та проведення професійних подієвих заходів; - впровадження інноваційних технологій в виробництво; - дотримання екологічних стандартів виробництва	- витрати на інформаційне наповнення сайту; - участь у виставках; - витрати на рекламну в галузевих довідниках та інших друкованих виданнях; - витрати на спонсорство	25 300
Д <sub>4</sub>	Поєднання управлінських заходів Д <sub>1</sub> та Д <sub>3</sub>		73 300
<b>Загальний очікуваний результат, грн</b>			<b>250 800</b>

Слід також врахувати той факт, що впровадження імідж-проектів, тим більше відчутність їх економічної ефективності, розтягнуті у часі. Тому, окрім очікуваних витрат ( $B_i$ ) та результатів ( $P_i$ ) слід також прогнозувати час реалізації заходів з управління іміджем та час отримання їх результатів ( $T$ ).

Таким чином, умовою оптимальності вибору імідж-проекту, що забезпечує перехід з вихідної до цільової точки на матриці (рис. 7.12) буде:

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{P_i - B_i}{(1 + p)^i} \rightarrow \max, \quad (7.14)$$

при обмеженнях

$$\sum_{i=1}^T B_i \leq B_{\max}, \quad (7.15)$$

де  $P_i$  та  $B_i$  – відповідно результати і витрати конкретних управлінських заходів у  $i$ -му періоді часу, де  $B_{\max}$  – максимально можливий обсяг витрат підприємства на проведення заходів з управління іміджем.

Розтягнутість у часі імідж-проектів спричиняє значний ризик, оскільки зростає імовірність змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища. Для урахування ризику неотримання очікуваних результатів імідж-проектів, який спричиняється зовнішніми факторами, доцільним є застосування методу сценаріїв. Урахування результативності варіантів імідж-проектів разом з їх ризиком доцільно проводити за показником відносного ризику ( $\delta$ ):

$$\delta = \frac{\sigma}{NPV_0}, \quad (7.16)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення NPV при різних сценаріях розвитку подій;  $NPV_0$  – очікуване значення NPV, як середньозважена за імовірностями сценаріїв розвитку подій.

$$NPV_0 = \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^T \frac{P_{ij} - B_{ij}}{(1+p)^i} \right) \cdot I_j, \quad (7.17)$$

де  $n$  – кількість сценаріїв розвитку подій;  $I_j$  - імовірність  $j$ -го сценарію, при цьому  $\sum_{j=1}^n I_j = 1$ .

$$\sigma = \sqrt{\sum_{j=1}^n (NPV_0 - NPV_j)^2 \cdot I_j}, \quad (7.18)$$

де  $NPV_j$  – значення NPV при реалізації  $j$ -го сценарію розвитку подій.

Таким чином, оптимальним варіантом імідж-проекту з урахуванням ризику, який розраховується методом сценаріїв, є такий, що відповідає умовам:

$$\sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n \left[ \left( \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^T \frac{P_{ij} - B_{ij}}{(1+p)^i} \right) \cdot I_j - \left( \sum_{i=1}^T \frac{P_{ij} - B_{ij}}{(1+p)^i} \right) \right) \right]^2}{\sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^T \frac{P_{ij} - B_{ij}}{(1+p)^i} \right) \cdot I_j}} \rightarrow \min, \quad (7.19)$$

при обмеженнях

$$\sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^T B_{ij} \right) \cdot I_j \leq \sum_{j=1}^n (B_{\max j} \cdot I_j), \quad (7.20)$$

Можливо є ситуація, коли жоден із запропонованих імідж-проектів не є ефективним. У цьому випадку слід вносити корективи у систему управлінських заходів.

Як слідує з (7.19) і (7.20) запропонований підхід до вибору оптимального імідж-проекту передбачає урахування наступного:

– сценаріїв розвитку подій ( $n$  - кількість сценаріїв), як мінімум, оптимістичного, песимістичного і номінального, а також їх імовірності ( $I_j$ );

– величини витрат на заходи з управління іміджем у поточному періоді часу  $i$  для поточного ( $j$ -го) сценарію розвитку подій:

$$B_{ij} = \sum_{k=1}^{K_{ij}} B_k, \quad (7.21)$$

де  $k$  – кількість заходів з управління іміджем у  $i$ -му періоді часу при  $j$ -му сценарії розвитку подій;

– величини результатів від впровадження заходів з управління іміджем у поточному періоді часу  $i$  для кожного ( $j$ -го) сценарію розвитку подій:

$$P_{ij} = \sum_{k=1}^{K_{ij}} P_k, \quad (7.22)$$

На основі узагальнення викладеного автором розроблена уточнена блок-схема алгоритму управління іміджем промислового підприємства (рис. 7.13)

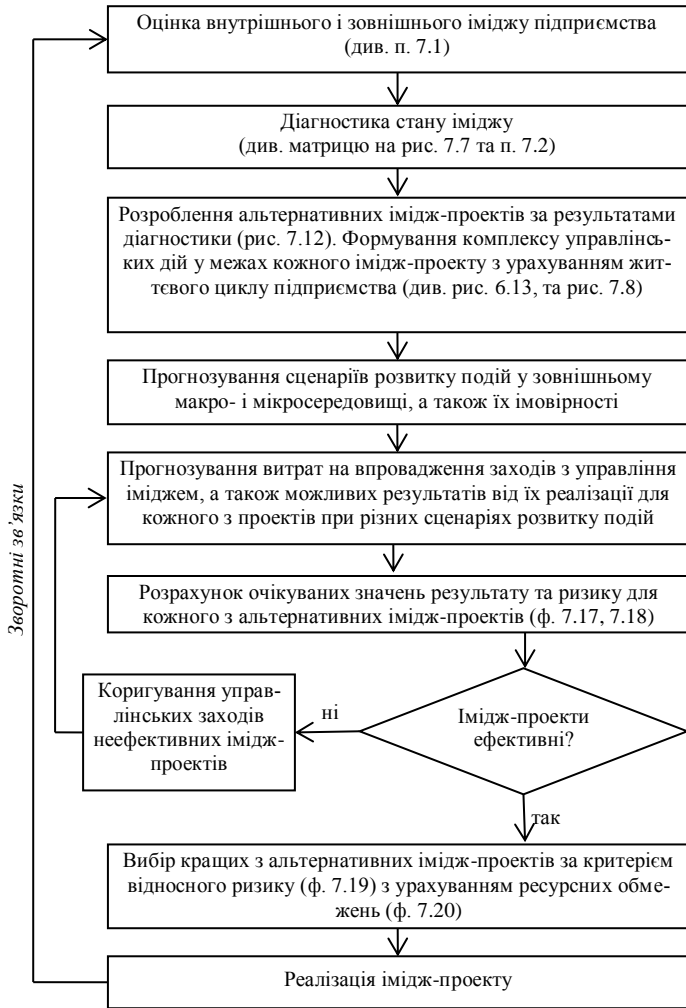


Рис. 7.13. Блок-схема алгоритму управління іміджем промислового підприємства за результатами його діагностики (авторська розробка)

На етапі вибору кращого імідж-проекту за критерієм відносності ризику виникають складнощі щодо прогнозування факторів впливу на розвиток ринкових процесів, які можуть поліпшити або погіршити ситуацію.

Автором запропонований орієнтовний перелік цих факторів, який представлений у табл. 7.11.

Таблиця 7.11 – Фактори впливу на розвиток ринкових процесів (розроблено автором на основі [36, 70])

Фактори поліпшення ситуації	Фактори погіршення ситуації
<ul style="list-style-type: none"> <li>– налагодження взаємовигідних відносин промислового підприємства з постачальниками сировини і матеріалів, а також посередниками, що забезпечують ефективний рух товарів, надають маркетингові, транспортні, рекламні й інші види послуг;</li> <li>– спрощення процедур державного регулювання господарської діяльності підприємств, що стосуються їхньої реєстрації, ліцензування, сертифікації продукції;</li> <li>– розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, позитивна динаміка економічного розвитку, зростання рівня зрілості ринкових інститутів та розвиненості ринкового середовища;</li> <li>– наявність розвинутої ринкової інфраструктури;</li> <li>– поліпшення умов ведення конкурентної боротьби</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабільна система господарювання, а також негативний вплив ряду економічних, правових, соціальних, психологічних та інших факторів;</li> <li>– обмеження в міжнародних процесах, на ринку, в кредитно-банківській сфері;</li> <li>– зміна вектору соціально-економічного та економіко-політичного розвитку тощо;</li> <li>– кризовий стан факторів фінансового розвитку підприємства,</li> <li>– несприятлива поточна політична ситуація;</li> <li>– слабкий вплив факторів інноваційного розвитку</li> </ul>

Проте цей перелік факторів може бути розширений та доповнений в залежності від специфіки діяльності конкретного підприємства.

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що розроблена загальна схема формування та обґрунтування імідж-проекту; розроблено матричний підхід до управління іміджем промислового підприємства за результатами його діагностики, який включає: блок-схему алгоритму та процедури управління, економіко-математичну модель для відбору оптимальних варіантів імідж-проектів за критерієм ризик – результат формальні залежності для розрахунку очікуваних значень результативності та ризику альтернативних імідж-проектів, що враховують множинність сценаріїв розвитку подій у зовнішньому макро- і мікросередовищі.

Отримані результати поглиблюють методичні засади управління іміджем промислового підприємства в частині конкретизації та формалізації процедур управління, їх економіко-математичної обґрунтованості. Практичне використання методичних розробок автора дозволяє підвищити точність і результативність, а також зменшити ризик формування і реалізації комплексу заходів з управління іміджем промислового підприємства.

## Розділ 8

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 8.1. Засади організаційно-економічного механізму управління іміджем підприємства

Узагальнення викладеного у розділах 6 та 7 дозволяє зробити висновки про необхідність формування організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства, в основу якого можуть бути покладені авторські розробки. Елементи організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства (ОЕМУІПП) подано на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Елементи організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства (авторська розробка)

ОЕМУІПП характеризується складністю структури, наявністю численних елементів зі своїми взаємозв'язками, динамічністю і стохастичністю поведінки в цілому і окремих його складових, існуванням ієрархічних та функціональних підсистем, що розвиваються на основі окремих цілей.

Розглянемо основні елементи, які у сукупності формують ОЕМУІПП.

1. ОЕМУІПП, у відповідності з п. 6.1., повинен реалізувати комплекс функцій, які зазначені на рис. 6.4. Реалізація функцій ОЕМУІПП

відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- і мікросередовищем.

2. Інструменти управління іміджем промислового підприємства подані на рис. 8.2. Відповідно до рис. 8.2, інструменти управління іміджем можна поділити на три групи: основні інструменти, комплексні інструменти та забезпечуючі інструменти.



Рис. 8.2. Основні інструменти управління іміджем промислового підприємства (авторське узагальнення викладеного у [35; 85])

3. Системний аналіз концептуальних засад управління (з урахуванням специфіки об'єкту управління, див. п. 6.1) дозволили сформулювати систему, яка включає як загальновідомі, так і авторські принципи формування та функціонування ОЕМУПП (рис. 8.3). Розділення принципів управління іміджем за його зовнішньою та внутрішньою підсистемами забезпечить комплексність та взаємоузгодженість процесу управління.



*\*курсивом виділено принципи, що запропоновано автором*

Рис. 8.3. Класифікація принципів управління іміджем підприємства (побудовано автором на основі [16; 35; 70])



4. Сутнісний зміст концепцій і методичних підходів до управління іміджем, системний аналіз і узагальнення їх сильних і слабких сторін викладено автором у п. 6.3.

Конкретні заходи та інструменти в рамках кожної з виділених груп обираються відповідно до специфіки діяльності конкретного промислового підприємства та особливостей тієї цільової аудиторії, на яку вони спрямовані.

Розглянемо детальніше інструменти управління зовнішнім іміджем підприємства ([77; 85; 94; 125; 128; 132] з доповненням автора):

#### 1. Основні інструменти:

1.1. Концепції рекламних кампаній. Формування образу підприємства і продукції застосовується для впливу на підсвідомість контактних груп та персоналу підприємства.

Спеціалізовані друковані ЗМІ, інтернет-ресурси, друковані видання підприємства, електронні видання підприємства, композиційні засоби реклами.

1.2. Персональні комунікації (прямий маркетинг). Використовується для формування та підтримання взаємовигідних відносин з контактними групами, враховує їх інтереси у діяльності підприємства.

Особисті зв'язки керівника підприємства з наявними та потенційними діловими партнерами та іншими економічними контрагентами.

1.3. PR-заходи. Впливають на формування сприятливої суспільної думки, демонстрування інформаційної відкритості тощо.

Продумані, сплановані, постійні заходи по встановленню і зміцненню зв'язків між підприємством і громадськістю, місцевою владою та іншими цільовими контактними групами: виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи, робота зі ЗМІ.

При проведенні PR-заходів необхідно, щоб специфіка підприємства відповідала специфіці проведеного заходу. Важливо аналізувати ставлення цільових груп до кожної з проведеної PR-акції.

1.4. Стимулювання збуту. Використовується для формування лояльності споживачів.

Створення гнучкої цінової політики для постійних споживачів та ділових партнерів підприємства, що пов'язано з наданням знижок, пільгових умов оплати тощо.

1.5. Бізнес поведінка. Ділова культура і ділова етика, у тому числі обов'язковість, добросовісність, надійність, стійкість на ринку, прес-тижність тощо.

#### 2. Комплексні інструменти:

2.1. Професійні події заходи. Участь у виставках, симпозиумах та інших тематичних заходах.

2.2. Корпоративний сайт. Забезпечення прямих і зворотних комунікацій з контактними аудиторіями, оперативна реакція на зовнішні впливи.

Сайт підприємства в єдиному фірмовому стилі, на якому буде представлена вся необхідна інформація для потенційних клієнтів, інвесторів, партнерів та інших контактних груп. Інформація на сайті повинна бути завжди актуальною та вичерпною.

3. Забезпечуючі інструменти:

3.1. Забезпечення міжособистісних комунікацій. Розвиток різних форм особистого спілкування керівників підприємства з персоналом та членів персоналу між собою.

3.2. Забезпечення успішного суперництва формальних комунікацій з неформальними. Нейтралізація каналів чуток, які часто підштовхують персонал до неадекватних дій.

3.3. Надання персоналу інформації про загальний стан підприємства. Рядові працівники підприємства не завжди володіють необхідною інформацією про особливості діяльності підприємства. У внутрішньо-фірмових виданнях на додаток до фінансової звітності необхідно готувати цикл публікацій, інтерв'ю з різними фахівцями економічних служб з метою роз'яснення стратегічних планів та досягнень підприємства.

3.4. Налагодження потоку інформації між материнськими та дочірніми структурами підприємства. У ряді випадків між персоналом різних структур відносини складаються дуже непросто, тому необхідно сприяти їх гармонізації, використовуючи для цього всі можливості в області комунікацій

3.5. Забезпечення інформацією про діяльність керівництва. Це особливо актуально для великих підприємств, а також для компаній, чий підрозділи розміщені в різних регіонах країни. Інформація про діяльність центрального керівництва набуває особливого значення для координації дій та мотивації персоналу.

3.6. Забезпечення ефективного зворотного зв'язку. Сприяння систематичного спілкування менеджерів нижчої та вищої ланок, формуючи тим самим почуття відповідальності і причетності до прийняття рішень

Конкретна комбінація інструментів управління іміджем формується відповідно до позиціонування підприємства за станом його зовнішнього і внутрішнього іміджу на матриці діагностики та з урахуванням поставленої мети управління, що детально описано в п. 7.3.

5. Основні критерії поетапного прийняття рішень щодо управління іміджем автором висвітлено у п. 7.1 (діагностика елементів і складових

іміджу), п. 7.2 (діагностика стану іміджу у цілому), п. 7.3 (формування та відбір імідж-проектів).

6. Узагальнюючи вищевикладене, автором розроблено структурну схему організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства (рис. 8.4).

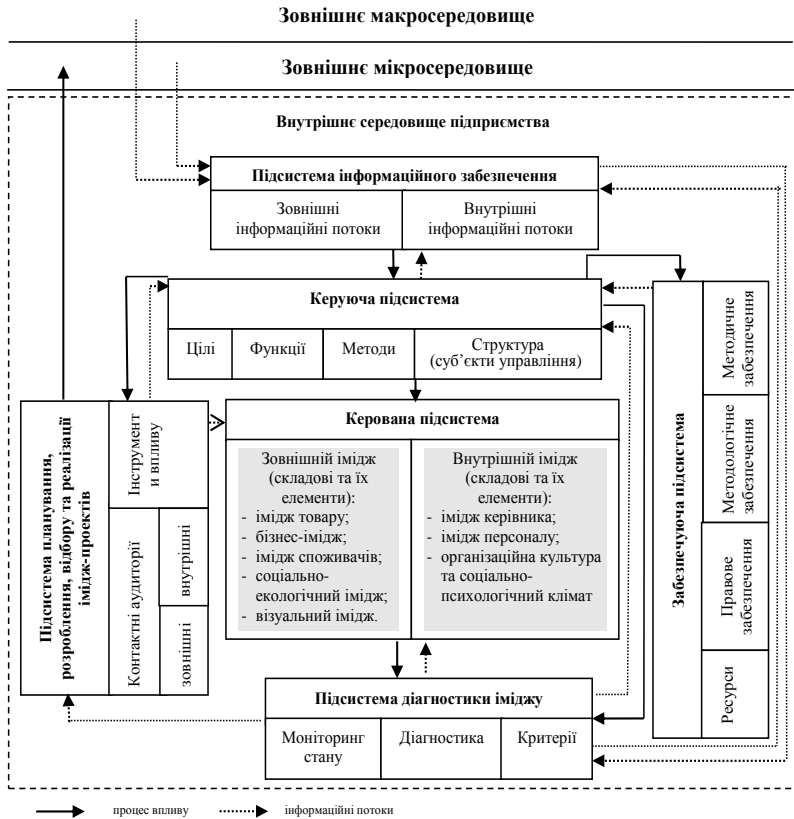


Рис. 8.4. Структурна схема організаційно-економічного механізму управління іміджем промислового підприємства (розроблено автором)

Розглянемо детальніше усі елементи механізму.

**Керуюча підсистема (суб'єкт управління)** – це сукупність органів управління (керівництво підприємства та його структурних підрозділів), які розробляють і реалізують комплекс економічних й організа-

ційних заходів з управління іміджем промислового підприємства. Вона може змінюватись під впливом організуючих (постановка конкретних цілей та завдань з управління іміджем, відповідний стиль керівництва, налагоджена система внутрішніх комунікацій, прозора система оплати праці тощо) і дезорганізуючих (недобросовісна внутрішня конкуренція, недоліки в кадровій політиці, відсутність конкретних знань та навичок з управління іміджем тощо) факторів.

Керуюча підсистема впливає на керовану підсистему реалізуючи при цьому функції: планування, організації, мотивації та контролю. У рамках кожної з зазначених функцій виконується певний набір управлінських дій (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1 – Основні управлінські дії керуючої підсистеми управління іміджем відповідно до її функцій (авторська розробка)*

Функції	Управлінські дії
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування цілей та завдань управління іміджем;</li> <li>- планування фінансового бюджету для заходів з управління іміджем;</li> <li>- планування стратегічних та тактичних дій;</li> <li>- планування характеристик іміджу</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація процесу досягнення поставлених цілей та завдань управління іміджем;</li> <li>- діагностика та аналіз стану іміджу;</li> <li>- прийняття управлінських рішень відповідно до результатів діагностики;</li> <li>- вибір організаційної структури підприємства</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансова мотивація персоналу;</li> <li>- моральна мотивація персоналу;</li> <li>- розроблення кадрової політики підприємства</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність дій персоналу запланованим цілям;</li> <li>- прийняття рішень при виникненні непередбачуваних ситуацій.</li> <li>- діяльність підрозділів при виконанні завдань для досягнення цілей;</li> <li>- узгодженість фактичних та запланованих результатів</li> </ul>

Вплив на керовану підсистему відбувається в рамках чотирьох підсистем: підсистеми інформаційного забезпечення; діагностики іміджу; планування розроблення, відбору та реалізації імідж-проектів, забезпечуючої.

Керуюча підсистема використовує класичні методи управління:

- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, зумовлені економічними стимулами;
- соціально-психологічні, що застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників.

У табл. 8.2 описані функціональні дії в рамках підрозділів підприємства в процесі управління іміджем.

Таблиця 8.2 – Підрозділи підприємства, які задіяні в процес управління іміджем (авторська розробка)

Відділи підприємства	Функціональні дії відділу у сфері управління іміджем
Відділ маркетингу	Виявлення, формування та моніторинг сприятливого ставлення до підприємства і його продукції економічних контрагентів та контактних аудиторій.
Виробничий відділ	Доведення технологій виробництва і продукції до запитів і потреб споживачів та представників інших контактних груп.
Відділ інформаційних технологій	Забезпечення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, просування і коригування іміджу у віртуальному середовищі.
Фінансовий відділ	Фінансове забезпечення взаємодії з економічними контрагентами, а також етики бізнесу.
Юридичний відділ	Контроль за дотриманням законності всіх дій з управління іміджем
Кадровий відділ	Формування і управління внутрішнім іміджем, сприяння підвищенню зовнішнього іміджу.

У табл. 8.3 подано розподіл функцій управління іміджем підприємства між посадовими особами та підрозділами підприємства.

Таблиця 8.3 – Розподіл функцій управління складовими іміджу підприємства

Складові іміджу	Посада та структурні підрозділи						
	Директор	Відділ маркетингу	Виробничий відділ	Відділ ІТ	Фінансовий відділ	Кадровий відділ	Юридичний відділ
Імідж товару	Р	П, В	Уч, Уз	В	Уч, Уз	Уч	Уч
Бізнес-імідж	Р	П	Уч, Уз	Уч	Уз	Уч	П, В
Соціально-екологічний імідж	Р	П, В, К	Уч, Уз	Уч	Уч	Уч	П, В
Візуальний імідж	Р	П, В, К	Уч	Уч, Уз	Уч	Уч	П, В
Імідж споживача	Р	П, В, К	Уч	Уч	Уч	Уч	П, В
Імідж керівника	В	П, К	Уч	Уч	Уч	Уч	П, К
ОК та СПК	К	П, В	Уч	Уч, Уз	Уч	Уз	Уз
Імідж персоналу	К	П, В, К	Уч	Уч	Уз	Уз, В	Уч, Уз

\*Умовні позначення: Р – рішення; П – підготовка рішення; Уч – участь у підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К – контроль виконання.

На рисунку 8.5 представлена матрична організаційна структура системи управління іміджем підприємства. Її головними перевагами є висока адаптивність до змін середовища, використання ефективних

механізмів управління, гнучке управління, ефективне використання персоналу. У складі цієї структури автором виділено працівників конкретних підрозділів підприємства, які відповідають за певний напрям розвитку іміджу, його складову, що входить до певних проектних груп.

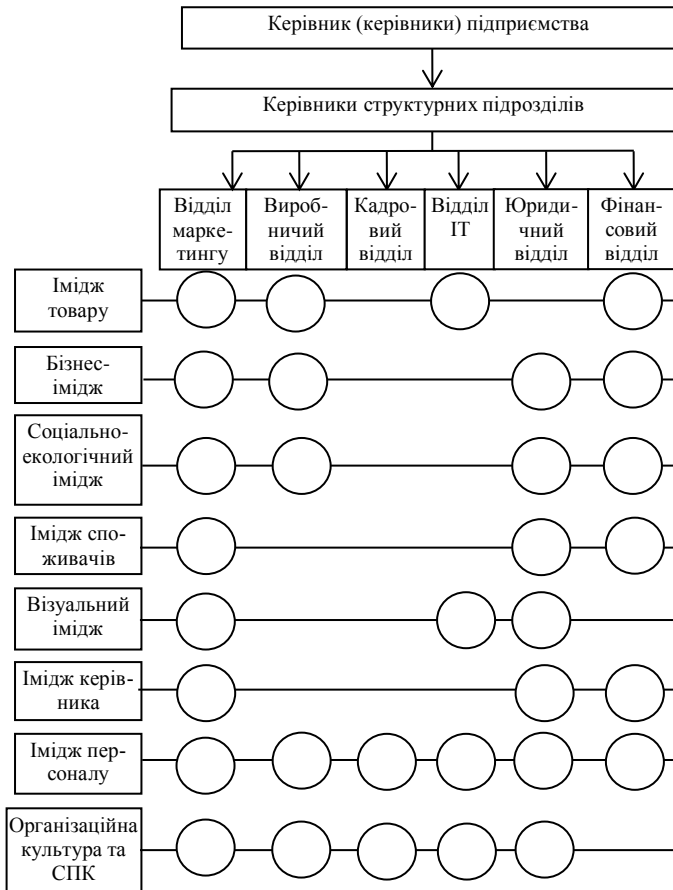


Рис.8.5. Організаційна структура управління іміджем підприємства

**Керована підсистема управління іміджем (об'єкт управління)** — це зовнішня та внутрішня частини (підсистеми) іміджу, їх складові та елементи.

Від керованої підсистеми йдуть інформаційні потоки, які несуть в собі дані, необхідні для діагностування стану іміджу підприємства та управління ним за результатами діагностики.

Якісна, вчасна та адекватна інформація впливає на прийняття правильних управлінських рішень. Функціонування будь-якої системи управління потребує правильної організації інформаційного забезпечення, тобто сукупності даних про стан іміджу, що задовольняють вимоги керуючої підсистеми.

На рис. 8.6 зазначені фактори інформаційного впливу на процес управління іміджем підприємства.

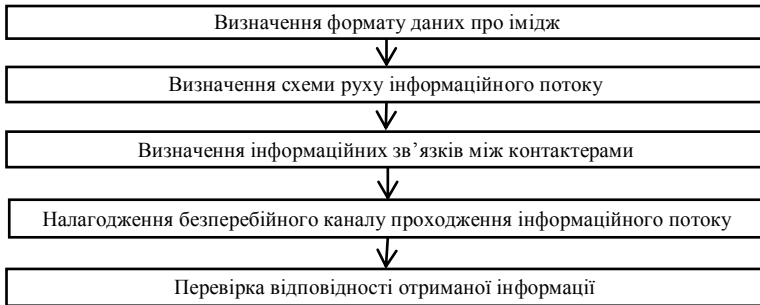


Рис. 8.6. Послідовність форматування та передачі інформації в процесі управління іміджем підприємства (авторська розробка)

**Підсистема діагностики іміджу** відповідає за моніторинг стану іміджу підприємства, його діагностику, яка здійснюється на основі відповідних критеріїв (див. п. 7.2). Дана підсистема надає інформацію про стан іміджу для підсистеми планування, розроблення, відбору та реалізації імідж-проектів. За результатами діагностики обирається відповідний імідж-проект, проводиться оптимізація управлінських дій, виконуються розрахунки ефективності впровадження запропонованих імідж-проектів.

**Забезпечуюча підсистема** включає в себе ресурси підприємства, правове, методологічне та методичне забезпечення, що необхідно для цілеспрямованого управління іміджем підприємства (див. п. 7.2).

Таким чином, сформовано засади організаційно-економічного управління іміджем промислового підприємства, що дозволяє підтримувати його оптимальний стан шляхом своєчасного діагностування його проблемних зон і внесення відповідних корективів. Уточнено порядок взаємодії інформаційних потоків і управлінських заходів, що забезпечують взаємоузгоджену взаємодію підсистем і елементів механізму.

## 8.2. Імідж підприємства як засіб забезпечення його економічної безпеки

Нестабільний стан економіки, який є перманентним, змушує промислові підприємства ретельно слідкувати за усіма процесами забезпечення безперебійного виробництва та реалізації своєї продукції, захищати свої ринки та протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Тому перед керівниками підприємств постає важливе завдання забезпечення їх економічної безпеки. Автор розділяє думку С.М. Ілляшенка [37], що економічну безпеку підприємства слід розглядати як стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, який дозволяє запобігти внутрішнім і зовнішнім загрозам, і забезпечує його тривале виживання стійкий розвиток на ринку відповідно до потреб місії.

Практика свідчить, що імідж підприємства є важливим елементом його конкурентоспроможності, який впливає на всі аспекти його тривалого виживання і розвитку на ринку, у тому числі на економічну безпеку. Імідж підприємства як багатогранне поняття поєднує в собі зовнішні та внутрішні елементи, тим самим він здійснює вплив одночасно на декілька складових економічної безпеки. Варто зазначити, що всі складові економічної безпеки безперечно взаємопов'язані між собою, і так чи інакше впливають одна на одну. Тому постає необхідність визначити вплив іміджу та знайти його місце серед елементів складових економічної безпеки підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління економічною безпекою підприємства розглянуті в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців: С.Ф. Покропівного [29], Л.Г. Мельника [30], С.М. Ілляшенка [37], Є.А. Олейникова [58], В.Л. Ортинського [61].

В економічній літературі існують різні думки, щодо кількості та складу функціональних складових економічної безпеки підприємства. У наведених напрацюваннях приділена увага аналізу та оцінці окремих складових економічної безпеки підприємства. Але питання впливу іміджу на економічну безпеку розглядається фрагментарно. Проте як свідчить практика, позитивний імідж є важливою конкурентною перевагою та важливим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства.

Тому наразі виникає необхідність визначення ролі іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства, встановлення взаємозв'язків іміджу і складових економічної безпеки підприємства, розробка методичного підходу до взаємоузгодженого управління ними.

Загалом виділяють наступні складові економічної безпеки підприємства [30; 37]: 1) внутрішньовиробничі (фінансова; інтелектуальна; кадрова; технологічна; правова; силова); 2) позавиробничі (ринкова; інтерфейсна; інформаційна; екологічна).



Імідж є безпосередньо взаємозалежним з усіма складовими економічної безпеки. Їхній взаємовплив автором показано на рис. 8.7.

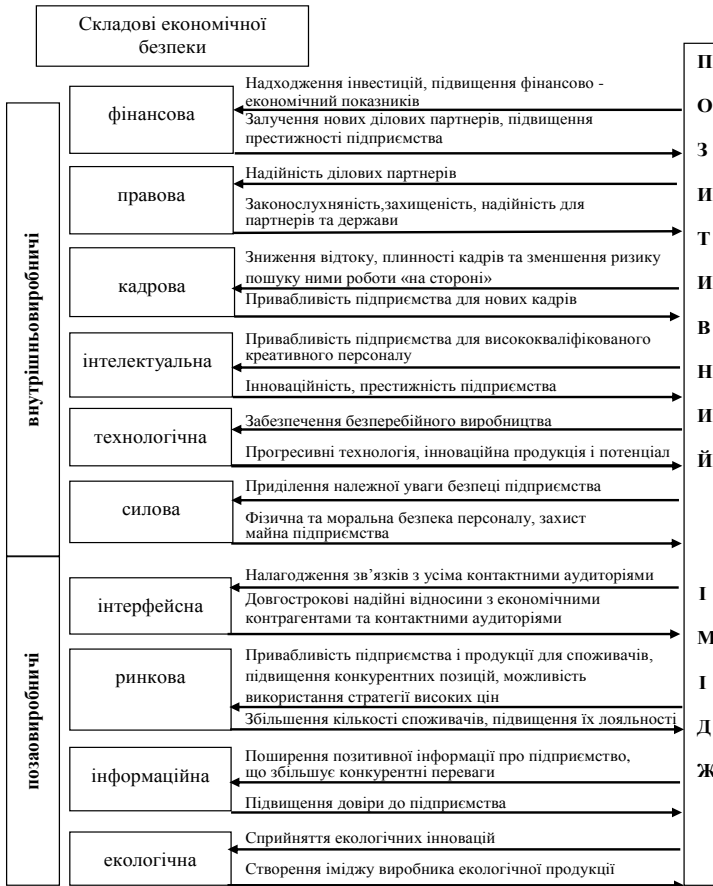


Рис. 8.7. Взаємовплив іміджу та складових економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

Як слідує з рис. 8.7, високий рівень кожної складової економічної безпеки впливає на зростання іміджу підприємства, з іншого боку - позитивний імідж сприяє забезпеченню економічної безпеки за кожною складовою окремо та підприємством у цілому.

Кожна складова іміджу впливає на відповідну складову іміджу підприємства. Цей вплив показано на рис. 8.8.

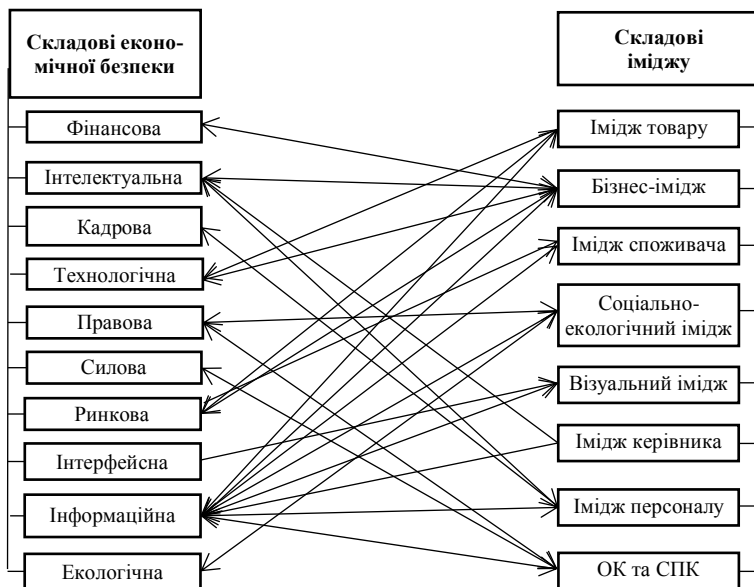


Рис. 8.8. Взаємозв'язок складових економічної безпеки та іміджу підприємства (авторська розробка)

Головна мета забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне й максимально ефективне функціонування та високий потенціал розвитку в майбутньому.

Аналіз чисельних зовнішніх небезпек і загроз, напрямів та об'єктів їх дії, можливих наслідків для бізнесу потребує тривалих досліджень. Незважаючи на це, кожне підприємство і передусім менеджери, виходячи з конкретної ситуації, в якій перебуває господарюючий суб'єкт, повинні визначити (спрогнозувати) найбільш значущі (небезпечні) з них і виробити систему заходів щодо їх своєчасного виявлення, послаблення їх впливу, чи запобігання їм [61].

У залежності від етапу життєвого циклу підприємства, умов зовнішнього середовища, стилю управління та інших факторів, складові економічної безпеки підприємства можуть знаходитися на різних рівнях їх формування. Імідж підприємства не є винятком серед наведених факторів.

Взаємозв'язок між рівнем економічної безпеки підприємства та відповідних показників іміджу показано в табл. 8.4.

Таблиця 8.4 – Відповідність рівня складових економічної безпеки (СЕБ) та іміджу підприємства (авторська розробка)

СЕБ	Елемент іміджу	Рівень елементу	Стан іміджу
1	2	3	4
Фінансова	Бізнес-імідж	дуже низький	Відсутність налагодженої роботи з економічними контрагентами
		низький	Низький рівень ділової активності, нестабільність зв'язків з економічними контрагентами, неправильно обрана цінова стратегія
		середній	Налагоджені, але нестабільні зв'язків з економічними контрагентами та іншими контактними аудиторіями
		високий	Велика кількість економічних контрагентів, наявність надійних партнерських відносин, висока інвестиційна привабливість підприємства
Інтелектуальна та кадрові	Внутрішній імідж	дуже низький	Відсутність висококваліфікованого персоналу, некомпетентність керівника.
		низький	Низький рівень професіоналізму персоналу та керівника, низька мотивація, несформована організаційна культура .
		середній	Недостатній рівень професіоналізму персоналу та невисокий рівень мотивації праці, недостатньо розвинена організаційна культура
		високий	Висококваліфікований персонал, високий рівень мотивації працівників та розвинена організаційна культура.
Технологічна	Імідж персоналу, імідж товару	дуже низький	Невідповідність якості товару запитам споживачів, що спричинено дуже низьким рівнем технологій виробництва та професіоналізму персоналу.
		низький	Низький рівень професіоналізму персоналу та керівника, низький рівень інноваційності, технологічної якості продукції та прогресивності технологій виробництва.
		середній	Недостатність кваліфікованих кадрів, невисокий рівень інноваційності та технічності продукції
		високий	Використання високотехнологічного обладнання для виробництва висоякісної інноваційної продукції.
Правова	Бізнес-імідж, організаційна культура та СПК	дуже низький	Велика кількість скарг щодо законслухняності підприємства, що проявляється в роботі з бізнес партнерами та персоналом
		низький	Нестабільна та неналагоджена робота з економічними контрагентами та державними органами, недотримання умов бізнес угод тощо.
		середній	Деякі проблеми в роботі з економічними контрагентами, державними інституціями чи з персоналом
		високий	Високий внутрішній імідж та ділова активність
Ринкова	Бізнес імідж, імідж керівника	дуже низький	Невизначена конкретне позиціонування підприємства на ринку, неналагоджені зв'язки з контактними групами та економічними контрагентами
		низький	Низький рівень професіоналізму персоналу та керівника, незадоволення запитів споживачів.
		середній	Необхідність підвищення професіоналізму персоналу, творчий та нестандартний підхід до вирішення маркетингових завдань
		високий	Високий імідж керівника та персоналу

Продовження табл. 8.4

1	2	3	4
Інтерфейсна	бізнес імідж, візуальний імідж	дуже низький	Відсутність інформації про запити та очікування контактних груп та економічних контрагентів від співпраці з підприємством
		низький	Низька лояльність споживачів, нестабільне фінансове положення, ненадійність економічних контрагентів, невиконання зобов'язань, низький потенціал
		середній	Нестабільність зв'язків з економічними контрагентами, невеликий досвід роботи в галузі.
		високий	Налагодженість зв'язків з усіма контактними групами взаємодії.
Екологічна	соціально- екологічний імідж	дуже низький	Недотримання стандартів якості виробництва, використання заборонених речовин у виробництві, недотримання правил техніки безпеки тощо.
		низький	Недотримання екологічних стандартів, зниження конкурентоспроможності
		середній	Потреба у підвищенні рівня екологізації виробничого процесу, впровадження соціально-екологічних заходів.
		високий	Високий рівень соціально-екологічного іміджу
Інформаційна	внутрішній імідж	дуже низький	Відсутність інформації про діяльність підприємства
		низький	Відсутність інформації у ЗМІ про діяльність підприємства або її недостовірність, низький рівень внутрішнього іміджу, низька інформаційна відкритість підприємства
		середній	Неповна поінформованість всіх контактних груп взаємодії про підприємство та його діяльність
		високий	Інформаційна відкритість підприємства, активні дії в рекламній діяльності та PR

Спираючись на табл. 8.4 автором запропоновано оцінювати відповідність рівня іміджу та рівня економічної безпеки підприємства за допомогою матриці (рис. 8.9). У квадрантах, де перетинаються їх значення, які визначені для конкретного підприємства, подано варіанти подальших дій.

Далі, за результатами аналізу складається програма дій зі стратегічними та тактичними планами, яка конкретизує рекомендації відповідно до виявлених проблемних зон підприємства. Дана програма базується на виділених автором підходах до управління іміджем підприємства, що в подальшому формуються в імідж-проект (див. п. 7.3).

Таким чином, автором доведено факт впливу іміджу підприємства на забезпечення його економічної безпеки, зокрема показано:

- взаємовплив іміджу та складових економічної безпеки підприємства;
- взаємну відповідність рівнів складових економічної безпеки та складових іміджу підприємства.

Рівень імі- джу	Рівень економічної безпеки			
	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>	<i>Дуже низький</i>
<i>Високий</i>	Збереження конкурентних переваг	Перенесення переваг високого іміджу на складові економічної безпеки		
<i>Середній</i>	Підвищення елементів іміджу відповідно до економічних складових		Перенесення переваг середнього іміджу на складові економічної безпеки	
<i>Низький</i>	Підвищення іміджу через показники економічної безпеки, які впливають на формування іміджу		Підвищення економічної безпеки та іміджу	
<i>Дуже низький</i>				

*Рис. 8.9.* Матриця оцінки та приведення у відповідність рівнів іміджу та економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

На цій основі побудовано матрицю оцінки та приведення у відповідність рівнів іміджу та економічної безпеки промислового підприємства, яка надає можливість всебічно проаналізувати вплив іміджу на діяльність підприємства та гармонізувати їхній взаємовплив, цілеспрямовано управляти іміджем з позицій забезпечення економічної безпеки.

### **8.3. Діагностика іміджу машинобудівних підприємств Сумської області**

З метою апробації розробленого у п 7.2 теоретико-методичного підходу проведено діагностику іміджу ряду машинобудівних підприємств Сумської області: ТОВ «Білопільський машинобудівний завод», ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ», ТОВ «Турбомаш»,

Розглянемо детальніше результати діагностики. З огляду на необхідність збереження комерційної таємниці, абсолютні значення ряду показників, що характеризують діяльність аналізованих підприємств, не наводимо.

ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» [62] було створено в 1933 р. в м. Білопілья Сумської області. ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» спеціалізується на виготовленні обладнання для хлібопекарського виробництва, харчової промисловості, сільського господарства і переробних галузей промислового комплексу. Деякі види продукції, зокрема, насос П6- ППВ, автомат П6-НП2-А, були розроб-

лені і впроваджені власними силами спеціалістів заводу і по сьогоднішній день користуються популярністю, зазнавши деяку модернізацію. Підприємство поряд із серійною продукцією, здійснює модернізацію існуючого і створює на замовлення нові конструкції і моделі обладнання, пристосовуючи їх для конкретних умов роботи і вимог споживачів. Крім традиційних видів продукції, підприємство освоює і впроваджує у виробництво вузли та деталі для металургії та коксохімічної продукції. Основний регіон збуту – Україна, експорт – Росія, Білорусія .

Основні показники діяльності ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» за 2011-2014 рр. наведено в табл. 8.5.

Таблиця 8.5 – Основні показники діяльності ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Показник	Роки				Приріст 2014 до 2011, (%)
	2011	2012	2013	2014	
Вартість основних засобів, тис. грн	743	451	415	410	-45
Вартість оборотних засобів, тис. грн	353	228	455	467	24
Валовий прибуток, тис. грн	2495	2786	2749	2850	12
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	506	812	578	560	0,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	45	46	33	42	-0,7

Для виявлення та дослідження проблемних зон господарювання досліджуваного підприємства відповідно до методичного підходу, представлено у п. 7.3, виконано розрахунок та проведено аналіз показників, що характеризують виробничо-фінансові результати діяльності.

Аналіз результатів господарювання ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» в динаміці за чотири роки засвідчив, що загальний стан підприємства можна охарактеризувати як незадовільний.

Крім того, простежується поступове зростання собівартості продукції, на що значною мірою впливають закупівельні ціни на сировину та матеріали, комплектуючі, а також використання для її виготовлення обладнання, що зазнало значного зносу.

Відбувається подальше погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Рентабельність діяльності знижується. Причиною такої зміни стало збільшення собівартості продукції при незначному зростанні валового прибутку.

Автором висунуто гіпотезу, що однією з причин погіршення становища може бути низький імідж підприємства. Тому наразі постає необхідність оцінки іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» відповідно до запропонованої методики.

Охарактеризуємо зовнішній та внутрішній імідж підприємства та його елементів.

#### 1. Імідж товару.

Проаналізуємо продуктивний портфель підприємства. Види та характеристика продукції підприємства наведена у табл. 8.6.

*Таблиця 8.6 – Основна продукція ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»*

Назва	Призначення
Насос П6- ППВ	Використовується для перекачування патоки на підприємствах цукрової промисловості
Зерносушарка стаціонарна барабанна марки СЗСБ- 8А	Призначена для сушки різних зернових культур продовольчого і насінного призначення будь-якого ступеня вологості і засміченості
Посудомийна машина щіткова марки БМ	Призначена для йоршування, шприцування, обполіскування пляшок від 0,33 до 0,7 л після відмочки у відмочуючій ванні
Обладнання промислове для виготовлення хлібобулочних виробів – машина тістомісна періодичної дії двохшвидкісна марки ШІ2- ХТ2 -И	Призначена для приготування пшеничних і житньо-пшеничних сортів тіста шляхом інтенсивного замісу. Машина дозволяє проводити заміс за наперед заданою програмою залежно від рецептури і хлібопекарських властивостей муки

Динаміку обсягів реалізації продукції ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» у 2011-2014 рр. подано в табл. 8.7.

*Таблиця 8.7 – Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» у 2011-2014 рр.*

Продукція	Обсяги реалізації продукції, тис. грн			
	2011	2012	2013	2014
Насоси об'ємні для перекачування рідин шестеренні П6-ППВ	1434	1580	1428	1480
Зерносушарки для обробки сільськогосподарської продукції марки СЗСБ-8А	433	494,5	524,6	533
Машини посудомийні марки БМ	167	167	110	115
Обладнання промислове для виготовлення хлібобулочних виробів марки ШІ2-ХТ2 -И	274	345,8	231,5	229
Інша	270	300,9	488,9	493
Усього	2495	2786	2749	2850

Як видно з табл. 8.7, найбільший обсяг реалізації продукції мають насоси об'ємні шестеренні для перекачування рідин П6-ППВ. Це пов'язано з тим, що спеціалістами підприємства було здійснено пристосуванням насосу (відповідно до вимог споживачів) до перекачування таких в'язких речовин, як рослинні жири, спирт, мазут, мастила, нафтопродукти, молочні продукти тощо.

Перейдемо до оцінки елементів іміджу товару заводу. Таблиця експертних оцінок якісних показників іміджу підприємства надана в Додатку Ж.

1.1. Ступінь відповідності ціни товару його якості по відношенню до кращого на ринку конкурента отримав бальну оцінку 3, що свідчить про однакову з конкурентом якість товару, проте ціна аналізованого підприємства є дещо вищою (див. п.6.2).

1.2. Споживчі характеристики товару отримали бальну оцінку 3,3, що говорить про їх середній рівень (див. формулу 7.5).

- оцінка технічних характеристик товару – 4 бали;
- оцінка економічних характеристик товару – 3 бали
- оцінка сервісних послуг, які надаються підприємством – 3 бали.

Запропоновані параметри отримали однакову вагомість.

Узагальнююча оцінка:

$$I_{\text{спож}} = 4 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,3 = 3,3.$$

1.3. Частка ринку відносно основного конкурента, що є лідером на ринку (див. формулу 7.6):

$$ВЧР_n = \frac{2,1\%}{3,2\%} = 0,66.$$

Результат свідчить про середній рівень частки ринку продукції заводу в порівнянні з лідером і відносну популярність товару.

1.4. Товар заводу має середній рівень престижності, отримавши бальну оцінку 3 (див. додаток Ж).

## 2. Бізнес-імідж.

Підприємство налагодило та підтримує взаємодію з 7 постійними споживачами в Україні: ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» (сmt. Геофіполь, Хмельницька обл.), ДП «Уладівський спиртовий завод» (Вінницька обл.), ТОВ «Нові Ласощі - Житомир» (м. Житомир), ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (м. Вінниця), ПАТ «Цукровий завод ім. Цюрупи» (с. Андрушки, Житомирська обл.), ПАТ «Городище – Пустоваровський цукровий завод» (с. Городище-



Пустоваровське, Київська обл.), ТОВ «Волочиськ-Агро» (м. Волочиськ, Хмельницька обл.).

За 2014 рік в процес виробництва впроваджено 2 нові технології, при цьому кількість розроблених складає 3.

2.1. Частка ринку підприємства (див. формулу 7.8)

$$ВЧР_a = \frac{7\%}{100\%} = 0,07.$$

Показник свідчить про дуже низьку частку ринку підприємства.

2.2. Темпи зростання продажів (див. формулу 7.9):

$$K_{np} = \frac{2850000 \text{ грн}}{8565300 \text{ грн}} = 0,33.$$

У підприємства низький рівень продажів порівняно з середньогалузевими даними.

2.3. Коефіцієнт прогресивності технологій (див. формулу 7.10). Категорії споживачів подано у табл. 8.8.

$$O_{прог} = \frac{35200 \text{ грн} + 950000 \text{ грн} + 450000 \text{ грн}}{2850000 \text{ грн}} = 0,5.$$

Значення коефіцієнта говорить про низький рівень прогресивності технологій, які використовуються в процесі виробництва продукції підприємства.

2.4. Чисельність постійних споживачів (див. формулу 7.11):

Таблиця 8.8 – Структура споживачів ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Регіон	Кількість наявних споживачів	Кількість потенційних споживачів	Кількість постійних споживачів
Україна	15	3	7
Росія	6	5	3
Білорусь	4	3	3

$$I_{пост.спож.} = \frac{13}{47} = 0,28.$$

Кількість постійних споживачів низька, проте підприємство працює над налагодженням довгострокових бізнес-відносин зі споживачами.

2.5. Коефіцієнт загальної ліквідності (див. формулу 7.11):

$$K_{зл} = \frac{455000 \text{ грн}}{502000 \text{ грн}} = 0,9.$$

Показник говорить про достатню інвестиційну привабливість підприємства.

3. Імідж споживача

3.1. Співпраця з відомими юридичними та фізичними особами (див. п.2.2.): підприємство знаходиться на етапі переговорів щодо співпраці з відомими юридичними особами, тому дана складова отримує бальну оцінку 2.

3.2. Частка фінансово спроможних споживачів (див. формулу 7.13):

$$Q_{\text{фін.сп.}} = \frac{2280000 \text{ грн}}{2850000 \text{ грн}} = 0,8.$$

3.3. Частка лояльних споживачів (див. формулу 7.14):

$$Q_{\text{фін.сп.}} = \frac{855000 \text{ грн}}{2850000 \text{ грн}} = 0,3.$$

4. Соціально-екологічний імідж.

З 2004 року на підприємстві діє система управління якістю продукції, яка створена у повній відповідності до Міжнародного стандарту ISO 9001:2000 і акредитована Міжнародною організацією «Bureau Veritas Certification» (Великобританія). Продукція ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» випускається відповідно до технічних умов і стандартів, що діють на території України.

4.1. Рівень інституціонального оформлення соціально-екологічної політики – 3 бали,

4.2. Рівень система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації – 3 бали;

4.3. Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування - 3 бали.

Отже, рівень соціально-екологічного іміджу низький. Кількість реалізованих соціальних заходів на підприємстві дуже низька. На підприємстві дотримуються не усіх наявних екологічних стандартів виробництва і відсутня система екологічного менеджменту. Цьому напряму роботи ніколи не приділяли увагу.

5. Візуальний імідж.

5.1. Фірмовий стиль – 2 бали, що говорить про наявність лише деяких його складових, а саме логотипу та фірмових бланків.



Рис. 8.10. Логотип ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

5.2. Рівень використання комплексу іміджеформуючих маркетингових комунікацій – 2 бали.

Це говорить про наявність веб-сайту-візитки підприємства, його лише часткове оновлення, розміщення загальної інформації про підприємство у тематичних довідниках та загальних довідкових Internet-ресурсах.

Перейдемо до оцінки та аналізу внутрішнього іміджу підприємства.

1. Імідж керівника:

1.1. Професійні якості – 3 бали;

1.2. Ділові якості – 3 бали;

1.3. Морально-психологічні якості – 3 бали (див. додаток Ж).

Оцінка іміджу керівника – 3, що говорить про його низький рівень

2. Імідж персоналу.

У табл.8.9 представлена інформація про науково-технічний склад персоналу підприємства.

Таблиця 8.9 – Науково-технічний склад персоналу  
ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Показник	Роки			
	2011	2012	2013	2014
Загальна кількість працівників, осіб	230	250	235	229
Кількість науково-технічних кадрів, осіб	6	7	7	9

Частина науково-технічних кадрів на підприємстві має тенденцію до збільшення, проте цей показник не є достатнім, враховуючи наявну чисельність персоналу.

- 2.1. Трудові якості – 4 бали;
- 2.2. Морально-психологічні якості – 4,5 балів.

Оцінка іміджу персоналу має оцінку 4,25 і говорить про його високий рівень.

3. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат (ОК та СПК).

$$I_{\text{ОКСПК}} = 4 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,4 = 3,7.$$

Експертами були визначені відповідні вагомості для кожного елемента даної складової. Отримане значення показника говорить про середній рівень ОК та СПК підприємства.

Оцінки параметрів, які мають бальні значення були отримані експертним методом. Експертами виступали 12 осіб, серед яких були споживачі продукції підприємства, його співробітники підприємства, та спеціалісти в галузі машинобудування (додаток Ж).

Для розрахунку інтегральних показників нам необхідно визначити вагомості показників в групах. Для цього були залучені експерти, у кількості 12 осіб: наукові співробітники ТОВ «Білопільський машинобудівний завод», ТОВ «Турбомаш» [63] та ТОВ «КБ «Укрспецмаш» [64], що є експертами в галузі машинобудування, керівники підприємств та незалежні особи, що є експертами з маркетингу.

Експерти проставляли оцінки від 0 до 5 кожному інтегральному показнику зовнішнього та внутрішнього іміджу в порядку зростання їхньої значущості. Тобто найбільшу оцінку отримував більш значущий для системи управління іміджем елемент. Конкретна оцінка виставлялася лише одному показнику. Також було ухвалено рішення, що вагомості кожного показника в групі своєї складової рівні і дорівнюють середньому арифметичному кількості показників. При цьому вагомості параметрів деяких елементів іміджу визначалися експертами. Результати опитування експертів подані у таблиці 8.10.

У таблиці використовуються такі умовні позначення:

зовнішній імідж: 1 – імідж товару; 2 – бізнес-імідж, 3 – імідж споживачів; 4 – соціально-екологічний імідж; 5 – візуальний імідж;

внутрішній імідж: 1 – імідж керівника; 2 – імідж персоналу; 3 – організаційна культура та соціально-психологічний клімат.

Отримані дані заносимо до таблиці, де згрупувавши показники визначаємо інтегральні значення для зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства.

Для визначення узгодженості експертів порахуємо коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона [93].

Таблиця 8.10 – Результати опитування експертів щодо визначення вагомостей до складових іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод», ТОВ «Турбомаш» та ТОВ «КБ «Укрспецмаш»

Експерт	Зовнішній імідж					Внутрішній імідж		
	1	2	3	4	5	1	2	3
1	5	4	3	2	1	3	2	1
2	4	5	1	3	2	2	3	1
3	5	4	1	3	2	3	2	1
4	5	4	3	2	1	3	2	1
5	5	4	2	3	1	3	2	1
6	5	4	3	2	1	3	2	1
7	5	4	1	3	2	3	2	1
8	5	4	2	3	1	3	2	1
9	5	4	2	3	1	2	3	1
10	5	4	2	3	1	3	2	1
11	5	4	3	2	1	3	2	1
12	5	4	2	3	1	3	2	1
Сума	59	48	25	32	15	34	26	12
Вагомість	0,33	0,27	0,13	0,18	0,09	0,42	0,37	0,21

1,0

1,0

Зовнішній імідж:

$$S_1 = 5 + 4 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 = 59;$$

$$S_2 = 4 + 5 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 = 48;$$

$$S_3 = 3 + 1 + 1 + 3 + 2 + 3 + 1 + 2 + 2 + 2 + 3 + 2 = 25;$$

$$S_4 = 2 + 3 + 3 + 2 + 3 + 2 + 3 + 3 + 3 + 3 + 2 + 3 = 32;$$

$$S_5 = 1 + 2 + 2 + 1 + 1 + 1 + 2 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 15;$$

$$d_1 = 59 - \frac{59 + 48 + 25 + 32 + 15}{5} = 59 - 35,8 = 23,2;$$

$$d_2 = 48 - 35,8 = 12,2;$$

$$d_3 = 25 - 35,8 = -10,8;$$

$$d_4 = 32 - 35,8 = -3,8;$$

$$d_5 = 15 - 35,8 = -20,8;$$

$$K_{\text{конк.зовн.}} = \frac{12 \cdot (23,2^2 + 12,2^2 + 10,8^2 + 3,8^2 + 20,8^2)}{12^2(5^3 - 5) - 12 \cdot 0} = 0,87.$$

Внутрішній імідж:

$$S_1 = 3 + 2 + 3 + 2 + 2 + 2 + 3 + 3 + 2 + 3 + 3 + 3 = 34;$$

$$S_2 = 2 + 3 + 2 + 3 + 1 + 3 + 1 + 2 + 1 + 2 + 2 + 2 = 26;$$

$$S_3 = 1 + 1 + 1 + 1 + 3 + 1 + 2 + 1 + 1 + 2 + 1 + 1 = 12;$$

$$d_1 = 34 - \frac{34 + 26 + 12}{3} = 34 - 24 = 10;$$

$$d_2 = 26 - 24 = 2;$$

$$d_4 = 12 - 24 = -12;$$

$$K_{\text{конк.зовн.}} = \frac{12 \cdot (10^2 + 2^2 + 12^2)}{12^2(3^3 - 3) - 12 \cdot 0} = 0,86.$$

Для нашого випадку коефіцієнти конкордації дорівнюють 0,87 та 0,86, відповідно, зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства. Обидва коефіцієнти більше 0,5, тобто думка експертів є погодженою. Перевіримо результат розрахунку коефіцієнту конкордації за критерієм Пірсона:

$$X^2_{p \text{ зовн.}} = \frac{12 \cdot (23,2^2 + 12,2^2 + 10,8^2 + 3,8^2 + 20,8^2)}{12 \cdot 5 \cdot (5 + 1) - 12 \cdot 0} = 41,69;$$

$$X^2_{p \text{ внутр.}} = \frac{12 \cdot (10^2 + 2^2 + 12^2)}{12 \cdot 3 \cdot (3 + 1) - 12 \cdot 0} = 20,6.$$

За умови 10-1 ступенів свободи та імовірності  $P=0,9$  коефіцієнти конкордації нашого розрахунку статистично істотні. Отримані оцінки заносимо до таблиці діагностики іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» (табл. 8.11).

Таблиця 8.11 – Таблиця діагностики іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Показники	Значення	Вагомість у групі
Ступінь відповідності ціни якості товару (3 бали)	0,6	0,25
Споживчі характеристики (3,3 бали)	0,66	0,25
Популярність товару	0,66	0,25
Престижність товару (3 бали)	0,6	0,25
<b>Інтегральний показник іміджу товару</b>	<b>0,63</b>	<b>0,33</b>
Частка ринку підприємства	0,1	0,2
Темпи зростання продажів	0,11	0,2
Прогресивність технологій	0,5	0,2
Надійність партнерських відносин	0,25	0,2
Інвестиційна привабливість	0,9	0,2
<b>Інтегральний показник бізнес-іміджу</b>	<b>0,54</b>	<b>0,27</b>
Співпраця з відомими юридичними та фізичними особами	0,4	0,33
Частка фінансово спроможних споживачів	0,8	0,33
Частка лояльних споживачів	0,3	0,33
<b>Інтегральний показник іміджу споживачів</b>	<b>0,5</b>	<b>0,13</b>

Продовження табл. 8.11

Показники	Значення	Вагомість у групі
Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики (3 бали)	0,6	0,33
Система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації (3 бали)	0,6	0,33
Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування (3 бали)	0,6	0,33
<b>Інтегральний показник соціально-екологічного іміджу</b>	<b>0,59</b>	<b>0,18</b>
Фірмовий стиль (2 бали)	0,4	0,5
Комплекс маркетингових комунікацій (2 бали)	0,4	0,5
<b>Інтегральний показник візуального іміджу</b>	<b>0,40</b>	<b>0,09</b>
<b>Інтегральний показник зовнішнього іміджу</b>	<b>0,56</b>	
Професійні якості (3 бали)	0,6	0,33
Ділові якості (3 бали)	0,6	0,33
Морально-психологічні якості (3 бали)	0,6	0,33
<b>Інтегральний показник іміджу керівника</b>	<b>0,59</b>	<b>0,46</b>
Грудові якості (4 бали)	0,8	0,5
Морально-психологічні якості (4,5 балів)	0,9	0,5
<b>Інтегральний показник іміджу персоналу</b>	<b>0,85</b>	<b>0,37</b>
Грудова діяльність (4 бали)	0,8	0,3
Внутрішні комунікації (3 бали)	0,6	0,1
Особливості управління (3 бали)	0,6	0,2
Мотивація та моральний клімат (4 бали)	0,8	0,4
<b>Інтегральний показник організаційної культури та СПК</b>	<b>0,62</b>	<b>0,17</b>
<b>Інтегральний показник внутрішнього іміджу</b>	<b>0,69</b>	

Відповідно до отриманих даних будуюмо циклограму зовнішнього та внутрішнього іміджу (рис. 8.11 та 8.12).

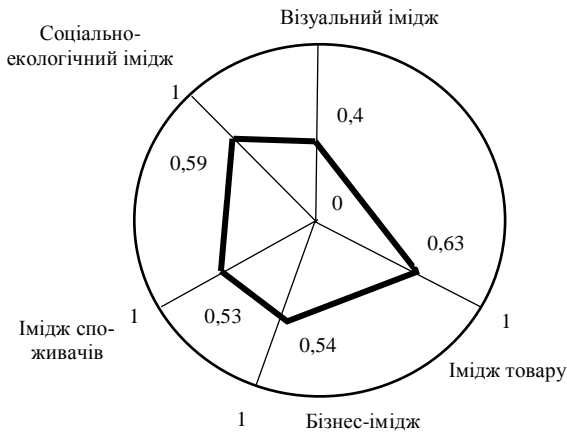


Рис. 8.11. Циклограма зовнішнього іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

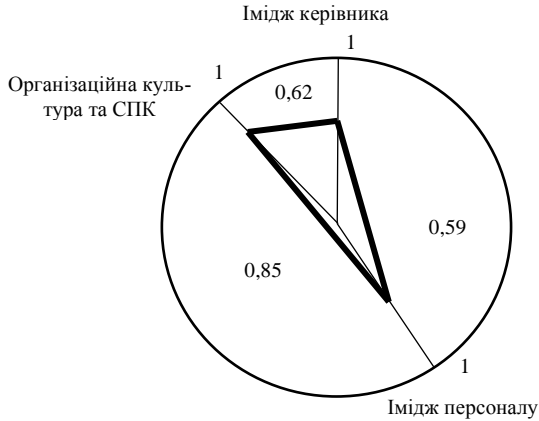


Рис. 8.12. Циклограма внутрішнього іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Як видно з циклограми, найбільшого значення в системі показників зовнішнього іміджу підприємства набув показник іміджу товару, але при цьому він знаходиться на середньому рівні. Усі інші показники мають низький рівень.

Показник організаційної культури та СПК, який отримав значення 0,85 говорить про його високий рівень, імідж керівника знаходиться на середньому рівні, імідж персоналу отримав найнижче значення, що свідчить про його низький рівень.

Далі будемо матрицю «зовнішній імідж-внутрішній імідж» для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» (рис. 8.13). Інтегральний показник зовнішнього іміджу підприємства має значення 0,56, а показник внутрішнього іміджу – 0,69.

Як видно з рисунку, аналізоване підприємство потрапило в «синю зону 2». Зовнішній імідж має низький рівень, внутрішній імідж має середній рівень.

Розглянемо детально складові і елементи зовнішнього іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод».

Найвище значення отримав імідж товару, що є дуже важливим фактором, адже він має найбільшу вагомість у даній підсистемі (частині). Найнижчий рівень притаманний візуальному іміджу підприємства.

З усіх його елементів іміджу товару найбільшого значення набула популярність товару. Серед споживчих характеристик потребує підвищення кількість сервісних послуг, які надаються підприємством.



Товар не є престижним, хоча його ціна є дещо вищою за ціну товарів конкурентів з аналогічною якістю.

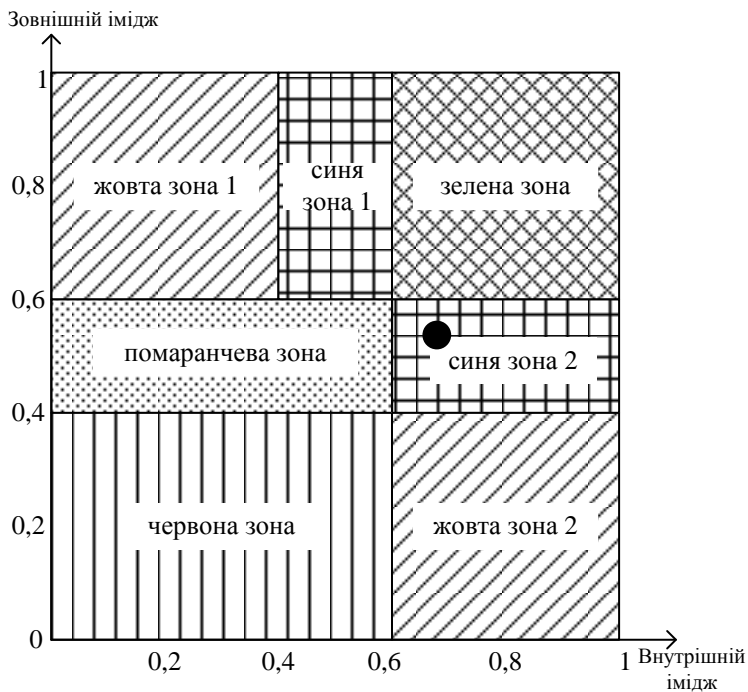


Рис. 8.13. Позиція ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» на матриці взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу

Серед елементів бізнес-іміджу найбільше значення має ліквідність підприємства, що говорить про його платоспроможність. Найнижчого значень набув елемент «надійність партнерських відносин», що говорить про незначну частку постійних споживачів у їхній загальній кількості та необхідність налагодження довгострокових відносин з ними. Показник прогресивності технологій також потребує підвищення, що можливо зробити за рахунок розробки власної інноваційної продукції, тим більше, що підприємство має ресурси для цього.

Імідж споживачів має середнє значення. Підприємству варто налагоджувати зв'язки з відомими юридичними та фізичними особами та підвищувати частку лояльних споживачів.

Соціально-екологічний імідж має низький рівень. Хоча підприємс-

тво дотримується світових стандартів виробництва та якості товарів, проте відсутня налагоджена система екологічного менеджменту.

Візуальний імідж потребує негайного підвищення. Можна сказати, що підприємство потребує формування візуального іміджу, адже за всі роки його діяльності, візуальному іміджу уваги практично не приділялося.

Перейдемо до аналізу складових і елементів внутрішнього іміджу.

Серед його складових найвищі оцінки отримав імідж персоналу, а найнижчі – імідж керівника.

Керівнику слід переглянути власний іміджу як в очах персоналу, так і бізнес-партнерів. Необхідно підвищити увагу до формування внутрішніх комунікацій та системи делегування повноважень нижчим ланкам управління, адже при аналізі організаційної культури та СПК, саме ці елементи отримали низькі оцінки. Рівень іміджу персоналу необхідно підтримувати на досягнутому рівні та підвищувати. Необхідно підвищувати питому вагу науково-технічних кадрів на підприємстві.

Аналогічний аналіз і діагностику стану іміджу виконано для підприємства ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ» [64]. Це одне з провідних підприємств України з виготовлення торцевих ущільнень. Засноване у 2000 році. У структуру підприємства входять конструкторський та виробничий підрозділи, лабораторія випробувань торцевих ущільнень. При розробці та виготовленні ущільнень використовуються сучасні засоби проектування та розрахунків, власні винаходи і «ноу-хау», останні досягнення в матеріалознавстві і технології. Це дозволяє успішно конкурувати з відомими російськими та іншими зарубіжними виробниками ущільнювальної техніки. Номенклатура продукції, що випускається регулярно поповнюється і оновлюється, ведеться постійний моніторинг сучасного стану ущільнювальної техніки в країнах СНД і за кордоном.

Для діагностики іміджу підприємства була використана авторська методика (див. п. 7.2). Таблиця експертних оцінок подана в додатку Ж, таблиця діагностики іміджу подана в додатку К.

Циклограми внутрішнього і зовнішнього іміджу ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ» подані в додатку К. Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок про те, що підприємство на матриці відповідності зовнішнього та внутрішнього іміджу позиціонується в «зеленій зоні» (див. додаток М, табл. М1). Зовнішній імідж підприємства знаходиться на середньому рівні, а внутрішній – на межі переходу від середнього рівня до високого.

Хоч підприємство і потрапило до зони матриці найвищого рівня, проте воно займає невисоке положення в ній. Причиною цьому є середній рівень зовнішнього іміджу.

Аналізуючи оцінки діагностики іміджу, приходимо до висновку, що найменшого значення набув інтегральний показник візуального іміджу, за ним йде соціально-екологічний імідж. Серед показників бізнес-іміджу низьку оцінку отримав елемент надійність партнерський відносин, а серед показників іміджу товару – його престижність.

Серед елементів внутрішнього іміджу високого рівня досягнув інтегральний показник іміджу персоналу, адже значну питому вагу у загальній кількості персоналу підприємства займають науково-технічні кадри і показник морально-психологічних якостей персоналу є достатньо високим. Але варто звернути увагу на низький рівень внутрішніх комунікацій.

Аналогічний аналіз і діагностику стану іміджу виконано для підприємства ТОВ «Турбомаш» [63]. Підприємство працює на ринку ремонту та модернізації насосного і компресорного обладнання для хімічної, нафтохімічної галузей, енергетики та металургії, має власне конструкторське бюро та виробничу базу.

Таблиця експертних оцінок подана в додатку Ж, таблиця діагностики іміджу ТОВ «Турбомаш» подана в додатку Л.

Циклограми внутрішнього і зовнішнього іміджу ТОВ «Турбомаш» подані в додатку М. Підприємство потрапило в «зелену зону» матриці відповідності зовнішнього та внутрішнього іміджу та займає в ній доволі високе положення (див. додаток М, табл. М2).

Результати діагностики іміджу аналізованих підприємств є підставою для формування комплексу відповідних управлінських заходів.

#### **8.4. Удосконалення управління іміджем машинобудівних підприємств Сумської області**

Спираючись на результати п. 8.3 розроблено рекомендації щодо формування заходів з управління іміджем аналізованих промислових підприємств. Попередньо було виконано узагальнення головних проблем в рамках кожної зі складових їх іміджу. Результати узагальнення для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» подано у табл. 8.12.

Аналіз табл. 8.12 показує, що для переходу в «зелену зону», підприємству першочергово необхідно підвищувати зовнішній імідж, а саме його складову – візуальний імідж. Так, підвищення поінформованості потенційних споживачів про підприємство сприятиме їх переходу в групу «фактичних споживачів», що підвищить популярність підприємства і його товару, а разом з тим і його доходи.

Таблиця 8.12 – Фактори, що спричиняють зниження рівня складових іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Складові іміджу	Фактори впливу
Імідж товару	– незначна номенклатура сервісних послуг; – висока ціна при однаковій якості в порівнянні з товарами конкурентів; – негнучка цінова політика в роботі з постійними споживачами; – низький рівень престижності товару.
Бізнес-імідж	– незначна частка постійних клієнтів у їх загальній кількості; – низький рівень прогресивності технологій; – низький рівень впровадження наукових розробок у виробництво.
Імідж споживачів	– відсутність відомих юридичних та фізичних осіб, з якими підприємство має налагоджені ділові зв'язки; – низький рівень лояльності споживачів.
Соціально-екологічний імідж	– відсутня система екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності.
Візуальний імідж	– відсутність сформованого фірмового стилю та комплексу іміджевих маркетингових комунікацій; – недостатній рівень інформаційної відкритості.
Імідж керівника	– низький показник соціально-психологічних якостей керівника.
Імідж персоналу	– незначна питома вага науково-технічних кадрів у загальній кількості персоналу підприємства.
Організаційна культура та СПК	– неналагоджена система внутрішніх комунікацій; – недосконала система управління, а саме практика делегування повноважень на нижні ешелони управління

Сукупність заходів в рамках підвищення рівня складових систематизовано у розроблених імідж-проектах.

У табл. 8.13 та 8.14 наведені основні характеристики імідж-проектів для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод».

Таблиця 8.13 – Імідж-проект №1 для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Комунікаційний	Споживчий
Сутність заходів	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення фірмового стилю: корпоративні кольори, слоган підприємства;</li> <li>- підвищення комунікативної ефективності веб-сайту підприємства;</li> <li>- формування медіаплану з комплексом іміджевих маркетингових комунікацій,</li> <li>- організація та проведення професійних подієвих заходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування програми лояльності для споживачів;</li> <li>- налагодження довгострокових відносин з існуючими споживачами та формування зв'язків з потенційними;</li> <li>- проведення маркетингових досліджень для вивчення зміни запитів споживачів, появи нових технологій та діяльності конкурентів</li> </ul>
Статті витрат	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на інформаційне наповнення сайту;</li> <li>- участь у виставках (підготовка друкованих та виставкових матеріалів);</li> <li>- витрати на рекламу в галузевих довідниках та інших друкованих та електронних виданнях;</li> <li>- витрати на спонсорство;</li> <li>- оновлення логотипу підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати розробка анкет для опитування;</li> <li>- витрати на проведення опитування та аналіз отриманих даних;</li> <li>- витрати на створення бази даних клієнтів;</li> <li>- витрати на налагодження зв'язку з новими споживачами (прямий маркетинг)</li> </ul>

Таблиця 3.14 – Імідж-проект №2 для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод

Кадровий	Виробничий
Сутність заходів	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення частини науково-технічних кадрів;</li> <li>- удосконалення системи управління персоналом;</li> <li>- налагодження системи внутрішньофірмових комунікацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення номенклатури сервісних послуг;</li> <li>- формування виробничої бази для впровадження інноваційних розробок працівників підприємства</li> </ul>
Статті витрат	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- заробітна плата новим працівникам;</li> <li>- витрати на корпоративні заходи;</li> <li>- технічне забезпечення внутрішньофірмових комунікацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на впровадження нових технологій;</li> <li>- витрати на навчання персоналу для роботи з новими машинами та технологіями</li> </ul>

Дії в рамках різних управлінських підходів одного імідж-проекту можуть виконуватися одночасно, проте можливий варіант поетапного впровадження заходів в рамках виділених у табл. 8.13 підходів. Це залежить від достатності фінансових ресурсів та особливостей наявної системи управління. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (див. табл. 8.5) говорить про його спроможність реалізувати запропонований імідж-проект протягом року.

Імідж-проект №1 націлений на підвищення зовнішнього іміджу за рахунок використання заходів комунікаційного підходу, що збільшить поінформованість потенційних споживачів про аналізоване підприємство. Паралельно з цим пропонується проводити заходи в рамках споживчого підходу, що за прогнозами підвищить лояльність існуючих споживачів.

У рамках імідж-проекту №2 запропоновані заходи кадрового та виробничого підходів. Дії в рамках кадрового підходу дозволять підвищити внутрішній імідж, а далі (на основі цього) заходи в рамках виробничого підходу сприятимуть підвищенню зовнішнього іміджу.

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих імідж-проектів використовуємо запропоновану у п. 7.3. методика.

Відповідно до методики запропоновані імідж-проекти повинні враховувати три сценарії розвитку:

1 – оптимістичний (зростання галузі, зростання купівельної спроможності споживачів на 20%, зростання попиту на продукцію аналізованого підприємства на 15 %);

2 – номінальний (стабілізація існуючого стану у галузі аналізованого підприємства та галузях споживачів);

3 – песимістичний (зростання цін на вихідні сировину, матеріали, комплектуючі, електроенергію більше ніж на 20 %, зниження купівельної спроможності споживачів на 10 %, обмеження на ринку позичкових капіталів та кредитно-банківській сфері).

Дані для оцінки економічної ефективності імідж-проектів №1 та №2

для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» зазначені в табл. 8.15-8.16. Виконаємо аналіз економічної доцільності реалізації імідж-проекту №1, вихідні дані подано у табл. 8.15.

Таблиця 8.15 - Вихідні дані для оцінки ефективності впровадження імідж-проекту №1 для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Показники	Сценарії		
	Оптимістичний	Номінальний	Песимістичний
Прибуток, грн.	350300	310600	280200
Витрати, грн.	110000	110000	110000
Ймовірність настання сценарію	0,2	0,5	0,3
Ставка дисконтування, %	30	30	30

Таблиця 8.16 – Вихідні дані для оцінки ефективності впровадження імідж-проекту №2 для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Показники	Сценарії		
	Оптимістичний	Номінальний	Песимістичний
Прибуток, грн.	410640	370400	320100
Витрати, грн.	150800	150800	150800
Ймовірність настання сценарію	0,2	0,2	0,6
Ставка дисконтування, %	30	30	30

На рис. 8.14 зображена результуюча таблиця (скрін-шот з програми Excel) з визначенням оптимального рішення для вибору кращого імідж-проекту.

1					
2	<b>Імідж-проект №1</b>	<b>оптимістичний</b>	<b>номінальний</b>	<b>песимістичний</b>	
3	<b>прибуток</b>	350300,00	310600,00	280200,00	
4	<b>витрати</b>	110000,00	110000,00	110000,00	
5	<b>ставка дисконтування</b>	1,3	1,3	1,3	
6	<b>ймовірність сценарію</b>	0,2	0,5	0,3	
7	<b>NPV по сценаріям та їх сума</b>	184846,15	154307,69	130923,08	470076,92
8	<b>NPV0 по сценаріям та їх сума</b>	36969,23	77153,85	39276,92	153400,00
9	<b>результати по сценаріям з ймовірностями</b>	197772118,34	411952,66	151563621,30	18701,54
10	<b>середньоквадратичне відхилення NPV</b>				0,12
11					
12	<b>Імідж-проект №2</b>	<b>оптимістичний</b>	<b>номінальний</b>	<b>песимістичний</b>	
13	<b>прибуток</b>	410640,00	370400,00	320100,00	
14	<b>витрати</b>	150800,00	150800,00	150800,00	
15	<b>ставка дисконтування</b>	1,3	1,3	1,3	
16	<b>ймовірність сценарію</b>	0,2	0,2	0,6	
17	<b>NPV по сценаріям та їх сума</b>	199876,92	168923,08	130230,77	499030,77
18	<b>NPV0 по сценаріям та їх сума</b>	39975,38	33784,62	78138,46	151898,46
19	<b>результати по сценаріям з ймовірностями</b>	460386554,32	57967505,80	281693333,96	28285,11
20	<b>середньоквадратичне відхилення NPV</b>				0,19
21					
22				<b>Оптимальне рішення</b>	<b>0,12</b>

Рис. 8.14. Результуюча таблиця з визначенням оптимального рішення для вибору імідж-проекту

На рис. 8.15. представлено пошук рішення у формульному вигляді.

2	Імідж-проект №1	оптимістичний	номінальний	песимістичний	
3	прибуток	350300	310600	280200	
4	витрати	110000	110000	110000	
5	ставка дисконтування	1,3	1,3	1,3	
6	ймовірність сценарію	0,2	0,5	0,3	
7	NPV по сценаріям та їх сума	=-(B3-B4)/B5	=(C3-C4)/C5	=(D3-D4)/D5	=СУММ(B7:D7)
8	NPV0 по сценаріям та їх сума	=B7*B6	=C7*C6	=D7*D6	=СУММ(B8:D8)
9	результати по сценаріям з ймовірностями середньоквадратичне відхилення NPV	=СТЕПЕНЬ(Е8-B7,2)*B6	=СТЕПЕНЬ(Е8-C7,2)*C6	=СТЕПЕНЬ(Е8-D7,2)*D6	=КОРЕНЬ(B9+C9+D9) =E9/E8
11	Імідж-проект №2	оптимістичний	номінальний	песимістичний	
13	прибуток	410640	370400	320100	
14	витрати	150800	150800	150800	
15	ставка дисконтування	1,3	1,3	1,3	
16	ймовірність сценарію	0,2	0,2	0,6	
17	NPV по сценаріям та їх сума	=(B13-B14)/B15	=(C13-C14)/C15	=(D13-D14)/D15	=СУММ(B17:D17)
18	NPV0 по сценаріям та їх сума	=B17*B16	=C17*C16	=D17*D16	=СУММ(B18:D18)
19	результати по сценаріям з ймовірностями середньоквадратичне відхилення NPV	=СТЕПЕНЬ(Е18-B17,2)*B16	=СТЕПЕНЬ(Е18-C17,2)*C16	=СТЕПЕНЬ(Е18-D17,2)*D16	=КОРЕНЬ(B19+C19+D19) =E19/E18
21				Оптимальне рішення	=МИН(Е10;Е20)

Рис. 8.15. Пошук рішення за допомогою засобів Microsoft Excel

Отже, відповідно до отриманих розрахунків оптимальним варіантом за критерієм ризик/результат для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» є реалізація імідж-проекту №1.

Перейдемо до формування і аналізу імідж-проекту для ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ».

Таблиця 8.17 - Чинники, що спричиняють зниження рівня складових іміджу «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ»

Складові іміджу	Чинники впливу
Імідж товару	низький рівень престижності товару.
Бізнес-імідж	невелика частка постійних клієнтів у їх загальній кількості.
Імідж споживачів	незначна кількість відомих юридичних та фізичних осіб, з якими підприємство має налагоджені ділові зв'язки
Соціально-екологічний імідж	відсутня система екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності
Візуальний імідж	відсутність сформованого комплексу маркетингових комунікацій
Організаційна культура та СПК	неналагоджена система внутрішніх комунікацій; недосконала система управління, а саме практика делегування повноважень на нижні ешелони управління

Для підвищення своїх позицій в рамках «зеленої зони» пропонуємо імідж-проект, який містить заходи в рамках двох підходів – комунікаційного та споживчого. Проте запропоновані заходи мають комплексний характер, що в даній ситуації вплине на підвищення рівня усіх вищезазначених елементів, які отримали низькі оцінки.

Особливістю імідж-проекту є те, що при песимістичному сценарії розвитку подій, обсяг витрат може збільшитися з 83300 грн. до 91800.

Таблиця 8.18 – Імідж-проект для ТОВ «Конструкторське бюро «УКР-СПЕЦМАШ»

Комунікаційний	Споживчий	Кадровий
Сутність заходів		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування медіаплану з комплексом маркетингових комунікацій,</li> <li>- формування служби PR на підприємстві;</li> <li>- удосконалення веб-сайту;</li> <li>- налагодження системи внутрішніх комунікацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування програм лояльності для споживачів;</li> <li>- налагодження довгострокових відносин з існуючими споживачами та формування зв'язків з потенційними</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налагодження системи управління підприємством (у т.ч. системи екологічного менеджменту)</li> </ul>
Статті витрат		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на удосконалення сайту;</li> <li>- витрати на участь у виставках (підготовка друкованих та виставкових матеріалів);</li> <li>- витрати на спонсорство;</li> <li>- витрати на рекламу в галузевих довідниках та інших друкованих виданнях;</li> <li>- витрати на заробітну плату новим працівникам;</li> <li>- технічне забезпечення внутрішньофірмових комунікацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на створення бази даних клієнтів;</li> <li>- витрати на налагодження зв'язку з новими споживачами (прямий маркетинг)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на підписання документів, які регулюють екологічну діяльність підприємства;</li> <li>- вивчення досвіду інших підприємств практики впровадження екологічного менеджменту у діяльність.</li> </ul>

Вихідні дані для оцінки економічної ефективності імідж-проекту для ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ»

Таблиця 8.19 – Вихідні дані для оцінки ефективності впровадження імідж-проекту для ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ»

Показники	Сценарії		
	Оптимістичний	Номінальний	Песимістичний
Прибуток, грн.	297500	240700	210650
Витрати, грн.	83300	83300	91800
Ймовірність настання сценарію	0,2	0,5	0,3
Ставка дисконтування, %	30	30	30

Як видно з рис. 8.16, запропонований імідж-проект має незначний рівень ризику (для порівняння взято рівень ризику імідж-проектів для аналізованих підприємств). Тому даний імідж-проект може бути запропонованим для реалізації в діяльність ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ».



1	Імідж-проект	оптимістичний	номінальний	песимістичний	
2	прибуток	297500	240700,00	210650,00	
3	витрати	83300,00	83300,00	91800,00	
4	ставка дисконтування	1,3	1,3	1,3	
5	ймовірність сценарію	0,2	0,5	0,3	
6	NPV по сценаріям та їх сума	164769,23	121076,92	91423,08	377269,23
7	NPV <sup>0</sup> по сценаріям та їх сума	32953,85	60538,46	27426,92	120919,23
8	результати по сценаріям з ймовірностями	384564500,00	12433,43	261006927,51	25408,34
9	середньоквадратичне відхилення NPV				0,21

Рис. 8.16. Результуюча таблиця з визначенням оптимального рішення для вибору імідж-проекту

Пошук рішення за допомогою засобів за Microsoft Excel поданий в додатку Н, рис. Н.1.

Перейдемо до формування імідж-проекту для ТОВ «Турбомаш».

Таблиця 8.20 – Чинники, що спричиняють зниження рівня складових іміджу ТОВ «Турбомаш»

Складові іміджу	Чинники впливу
Імідж товару	– низький рівень престижності товару; – середній рівень популярності товару.
Імідж споживачів	– незначна кількість відомих юридичних та фізичних осіб, з якими підприємство має налагоджені ділові зв'язки.
Соціально-екологічний імідж	– відсутня система екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності.
Візуальний імідж	– відсутність сформованого комплексу маркетингових комунікацій.
Організаційна культура та СПК	– неналагоджена система внутрішніх комунікацій

Для підвищення своїх позицій в «зеленій зоні» підприємству необхідно підвищити зовнішній імідж та деякі елементи внутрішнього іміджу. У табл. 8.21 та 8.22 запропоновано імідж-проекти для підприємства.

Таблиця 8.21 – Імідж-проект №1 для ТОВ «Турбомаш»

Комунікаційний підхід	Споживчий підхід
Сутність заходів	
– формування медіа-плану з комплексом маркетингових комунікацій, – налагодження системи внутрішніх комунікацій.	– налагодження довгострокових відносин з існуючими споживачами та формування зв'язків з потенційними.
Статті витрат	
– витрати на участь у виставках (підготовка друкованих та виставкових матеріалів); – витрати на спонсорство; – технічне забезпечення внутрішньофірмових комунікацій; – витрати на рекламу в галузевих довідниках	– витрати на прямий маркетинг; – витрати а пошук інформації про потенційних споживачів.

Таблиця 8.22– Імідж-проект №2 для ТОВ «Гурбомаш»

Кадровий підхід	Виробничий
Сутність заходів	
- збільшення чисельності науково-технічних кадрів; - удосконалення системи управління персоналом	- збільшення числа сервісних послуг; - формування виробничої бази для впровадження інноваційних розробок, здійснених працівниками підприємства
Сутність витрат	
- витрати на заробітну плату новим працівникам	- витрати на преміювання працівників; - витрати на впровадження нових розробок

Вихідні дані для економічних розрахунків подані у табл. 8.23-8.24.

Таблиця 8.23 – Дані для оцінки економічної ефективності імідж-проекту №1 для ТОВ «Гурбомаш»

Показники	Сценарії		
	Оптимістичний	Номінальний	Песимістичний
Прибуток, грн.	530600	480800	450650
Витрати, грн.	140500	140500	140500
Ймовірність настання сценарію	0,2	0,5	0,3
Ставка дисконтування, %	30	30	30

Таблиця 8.24 – Дані для оцінки економічної ефективності імідж-проекту №2 для ТОВ «Гурбомаш»

Показники	Сценарії		
	Оптимістичний	Номінальний	Песимістичний
Прибуток, грн.	560600	495000	467200
Витрати, грн.	175500	175500	186300
Ймовірність настання сценарію	0,2	0,6	0,2
Ставка дисконтування, %	30	30	30

Дані рис. 8.17 свідчать про те, що аналізовані імідж-проекти за критерієм ризик/результат є рівнозначними. Імідж-проект №1 є менш результативним та менш ризикованим. Імідж-проект №2 має лише дещо вищий рівень ризику, проте він є більш результативним. Остаточний вибір залежить від ставлення до ризику особи, що приймає рішення.

Пошук рішення за допомогою засобів за Microsoft Excel поданий в додатку Н, рис. Н.2.

Провівши діагностику іміджу трьох підприємств, автором визначено деякі загальні проблеми, з якими стикаються підприємства та які впливають на зниження рівня іміджу. У табл. 8.25 зазначені основні чинники, які спричиняють зниження рівня іміджу та запропоновані рекомендації щодо поліпшення поточної ситуації.

A1					
A	B	C	D	E	
1	<b>Імідж-проект №1</b>				
2	<b>оптимістичний</b>	<b>нейтральний</b>	<b>песимістичний</b>		
3	прибуток	530600,00	480800,00	450650,00	
4	витрати	140500,00	140500,00	140500,00	
5	ставка дисконтування	1,3	1,3	1,3	
6	ймовірність сценарію	0,2	0,5	0,3	
7	NPV по сценаріям та їх сума	300076,92	261769,23	238576,92	800423,08
8	NPV0 по сценаріям та їх сума	60015,38	130884,62	71573,08	262473,08
9	результати по сценаріям з ймовірністю	282809849,11	247699,70	171307850,59	21315,85
10	середньоквадратичне відхилення NPV				0,08
11	<b>Імідж-проект №2</b>				
12	<b>оптимістичний</b>	<b>нейтральний</b>	<b>песимістичний</b>		
13	прибуток	560600,00	495000,00	467200,00	
14	витрати	175500,00	175500,00	186300,00	
15	ставка дисконтування	1,3	1,3	1,3	
16	ймовірність сценарію	0,2	0,6	0,2	
17	NPV по сценаріям та їх сума	296230,77	245769,23	216076,92	758076,92
18	NPV0 по сценаріям та їх сума	59246,15	147461,54	43215,38	249923,08
19	результати по сценаріям з ймовірністю	428880473,37	10352662,72	229112426,04	25852,38
20	середньоквадратичне відхилення NPV				0,1
21					
22				<b>Оптимальне рішення</b>	<b>0,08</b>

Рис. 8.17. Результуюча таблиця з визначенням оптимального рішення для вибору імідж-проекту

Таблиця 8.25 – Загальні проблеми низького рівня іміджу підприємств та причини їх виникнення

Основні проблеми
<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість товарів нижча порівняно з товарами іноземних виробників;</li> <li>- низький рівень популярності товару;</li> <li>- низький рівень участі підприємств в соціальних заходах;</li> <li>- відсутність спланованої рекламної кампанії;</li> <li>- недостатньо розроблений сайт підприємства, що зменшує можливість здійснення Інтернет-продажів;</li> <li>- недостатня участь керівника в процесі управління іміджем підприємства.</li> </ul>
Рекомендації щодо поліпшення ситуації
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення сфери діяльності відділу маркетингу;</li> <li>- створення PR служб на підприємстві;</li> <li>- постійний аналіз та моніторинг тенденцій в галузі машинобудування</li> </ul>

Отже, на основі проведеної діагностики іміджу, автором запропоновані імідж-проекти для аналізованих підприємств, проведено їх економічний аналіз і відібрано кращі з них за критерієм ризик-результат.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємствам підвищити свій іміджу та посилити конкурентні позиції на ринку.

### Література до частини 3

- 1.Абрамова І. С. Класифікація підходів, завдань та методів оцінювання конкурентоздатності підприємства / І. С. Абрамова // Наукові праці: Науково-методичний журнал. – Т. 99, Вип. 86. Економіка. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. – С.91-95.
2. Алешина І. В. Корпоративний імідж / І. В. Алешина // Маркетинг. –1998. – №1. – С. 50-53.
3. Андреева Г. М. Соціальна психологія : підручник для вузів / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1999.
4. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макконнел ; пер. с англ. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
5. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга: монографія/ Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
6. Бекетов Н. В. Имидж: ретроспективный и культурологический анализ феномена / Н. В. Бекетов// Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 20-27.
7. Белоусов К. И. Имидж и его лингвистическая конструкция / К. И. Белоусов, Н. Л. Зелянская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 55-66.
8. Бернейс Э. Инженерия согласия / Э. Бернейс // Полис. – 2013. – №4.
9. Блажнов Е. А. Паблик рилейшнз / Е. А. Блажнов. – М. : Логос, 1994. – 78 с.
10. Блинов А. О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №4. – С. 35-44.
11. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое / С. Блэк. – Модино пресс, 240 с.
12. Важенина И. С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка / И. С. Важенина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №1. – С. 136–142.
13. Васильева О. Анализ имиджа компании / О. Васильева // Пресс-служба. – 2012. – №10. – С. 54–56.
14. Виханский О. С. Стратегический менеджмент : учебник / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2005. – 296 с.
15. Вишнякова М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации) / М. Вишнякова / Маркетинг. – 2003. – №5. – С. 29.

16. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба ; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
17. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу / Н. Л. Гавкалова. – Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2004. – 276 с
18. Гевко О. Брендинг у машинобудуванні: стан і перспективи / О. Гевко // Маркетинг в Україні. – 2008. – №6. – С. 53-57.
19. Голубков Е. П. Современные тенденции развития маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №1(39). – С. 3–18.
20. Горбаткин Д. Подходы к формированию имиджа организации в среде современных менеджеров / Д. Горбаткин / [Электронный ресурс] // Корпоративная имиджология. – 2007. – №1. – Режим доступа : [http://www.ci-journal.ru/article/82/200701image\\_organization](http://www.ci-journal.ru/article/82/200701image_organization).
21. Горбенко Р. О. Удосконалення способів оцінювання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Р. О. Горбенко. – Луганськ, 2008. – 21 с.
22. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посібник / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2003. – 188 с.
23. Дагаева Е. Управление имиджем вуза [Электронный ресурс] / Е. Дагаева. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?377>.
24. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг ; пер. с англ. – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт», ИНФРА-М, 2003.
25. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб. : Питер, 2000.
26. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 384 с
27. Доти Д. Паблицити и паблик рилейшнз / Д. Доти. – М. : Информационно-издательский дом «Филинь», 1996 – 237 с.
28. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф ; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
29. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.
30. Экономика предприятия : учебное пособие / под общ. ред. д. э н., проф. Л. Г. Мельника. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.
31. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства / М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національно-го університету. – 2009. – №6. – Т. 1. – С. 75-79.

32. Зазыкин В. Г. Психология в рекламе / В. Г. Зазыкин. – М. : ДатаСтром, 1992. – 64 с.
33. Занковский А. Н. Организационная культура. Организационная психология / А. Н. Занковский. – М. : Флинта – 2003. – 647 с.
34. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. – М. : Глоссарий, 1998. – 267 с.
35. Івашова Н. В. Формування бренд-орієнтованої системи управління комунікаціями промислового підприємства : дис. ... канд. екон. наук / Н. В. Івашова. – Суми : СумДУ 2010. – 232 с.
36. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
37. Ілляшенко С. М. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №3(21). – С. 11–19.
38. Кадирус І. Г. Конкуренентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.
39. Карягин Н. Б. Марочный ингредиент в товарах производственного назначения / Н. Б. Карягин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 109–113.
40. Керівництво по корпоративній соціальній відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>.
41. Кирпищикова О. Метод семантического дифференциала как один из способов изучения имиджа торговой организации / О. Кирпищикова // Маркетинговое образование. – 2004. – № 4.
42. Клименкова Т. А. Использование компетентностного подхода в оценке имиджа руководителя предприятия / Т. А. Клименкова, И. В. Щедрина // Экономика, предпринимательство и право. – 2013. – № 4(21). – С. 20–25.
43. Королько В. Г. Основы публич рилейшнз / В. Г. Королько. – М. : Рефм-бук, 2001. – 493 с.
44. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс / Ф. Котлер; пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
45. Котлер Ф. Маркетинг XXI века / Ф. Котлер. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2005. – 432 с.
46. Кунде Й. Корпоративная религія / Й. Кунде. – СПб. : Aveline Finland OY, 2004. – 268 с.
47. Лилик І. В. Маркетинг в українській економіці : монографія / І. В. Лилик. – К. : КНЕУ, 2008.

48. Липпман У. Общественное мнение / У. Липпман ; пер. с англ. Т. В. Барчунова ; под. ред. К. А. Левинсон, К. В. Петренко. – М. : Институт Фонда «Общественное мнение», 2004. – 384 с.
49. Мажоров Д. А. Критерии оценки эффективности имиджа и имиджеобразующих текстов / Д. А. Мажоров // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2008. – С. 167-171.
50. Матюшина Т. В. Имидж магазина – смотрим чужими глазами [Электронный ресурс] / Т. В. Матюшина. – Режим доступа: <http://www.src-master.ru/article83.html>.
51. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
52. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
53. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України / Г. В. Михайлик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 130-136.
54. Міжнародний центр сертифікації якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.icqc.eu/ru/en-standard-machinery.php>.
55. Мозолин А. В. Методика анализа имиджа и его положения в информационном пространстве / А. В. Мозолин. – Екатеринбург, 2004. – 44 с.
56. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук / М. І. Овчаренко. – Суми : СумДУ, 2014. – 240 с.
57. Огилви Д. Тайны рекламного двора: советы старого рекламиста / Д. Огилви ; пер. с англ. – М. : Тип. ИТАР-ТАСС, 1993. – 111 с.
58. Олейников Е. А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / Е. А. Олейников ; под ред. Е. А. Олейникова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
59. Оливер Р. Стратегия в публичных отношениях / Р. Оливер. – СПб. : Питер, 2003. – 160 с.
60. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
61. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с.
62. Офіційний сайт ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://belopolmash.com.ua/>.

63. Офіційний сайт ТОВ «Турбомаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.turbomash.sumy.ua/>.
64. Офіційний сайт ТОВ «УКРСПЕЦМАШ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kb-usm.com.ua/>.
65. Павлова В. А. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
66. Пан Л. В. Сучасні тенденції формування іміджу компаній в Україні / Л. В. Пан // *Економіка и управление*. – 2008. – №6. – С. 46-52.
67. Переверзева А. В. Дослідження підходів до оцінки іміджу підприємства / А. В. Переверзева // *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі*. – 2011. – №4(52). – С. 133–137.
68. Петровский А. В. Основы теоретической психологии / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 526 с.
69. Плата за имидж. Корпорация Samsung разработала новую стратегию [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adme.ru/tvorchestvo-reklama/plata-za-imidzh-korporaciya-samsung-razrabotala-novuyu-strategiyu-13412/>.
70. Пересадько Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук / Г. О. Пересадько. – Суми : СумДУ, 2008. – 254 с.
71. Поліщук Т. В. Методологічні підходи до визначення сутності та призначення глобального бренда / Т. В. Поліщук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2007. – №6(72). – С. 100–106.
72. Положення (Стандарту) бухгалтерського обліку №8 «Нематеріальні активи», затвердженого наказом Міністерства фінансів України № 242 від 18 жовтня 1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99>.
73. Пономаренко В. С. Управління іміджем підприємства : монографія / В. С. Пономаренко, О. О. Ястремська. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2012. – 240 с.
74. Почепцов Г. Г. Профессия: имиджмейкер / Г. Г. Почепцов. – СПб. : Алетей, 2001. – 256 с.
75. Почепцов Г. Г. Имиджеология / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефл-бук, 2001. – С. 283.
76. Примак Т. О. Оцінювання іміджу підприємства на споживчому ринку України / Т. О. Примак // *Економіст*. – 2002. – №6. – С. 69-71.
77. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : Ельга: Ніка-Центр, 2003. – 273 с.
78. Примак Т. Методика комплексного оцінювання іміджу підприємства / Т. О. Примак. – К. : Логос, 2002. – 41 с.



79. Примак Т. О. Оцінка ефективності маркетингових комунікативних кампаній / Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2003. – №5. – С. 36-39.
80. Рид С. Эффективно ли вы поддерживаете свой корпоративный имидж / С. Рид // Маркетинг. – 2008. – №6. – С. 86-90.
81. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / О. П. Романко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С. 112–125.
82. Ромат Е. В. Реклама / Е. В. Ромат ; 3-е изд. перераб. и доп. – Киев, Харьков : НВФ «Студцентр». – 2000. – 480 с.
83. Ромат Е. В. Реклама: История. Теория. Практика / Е. В. Ромат. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
84. Савчук В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004 – 175 с.
85. Сагер Л. Ю. Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах : дис. ... канд. екон. наук / Л. Ю. Сагер. – Суми : СумДУ, 225 с.
86. Сайт компанії Burson Marsteller [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.burson-marsteller.com>.
87. Сайт компанії Corporate Leadership Council [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.cebglobal.com>.
88. Сальникова Л. С. Имидж и репутация: символы или реальность / Л. С. Сальникова // Философские науки – 2007. – №3. – 159 с.
89. Секерин В. Природно-экологические образы в формировании корпоративного имиджа / В. Секерин, Ю. Тулеева // Маркетинг. – 2008. – №6. – С. 28-36.
90. Семенов А. К. Основы менеджмента: практикум/ А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 474 с.
91. Синяева Н. М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: учебник для вузов / Н. М. Синяева ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 413 с.
92. Сендидж Ч. Реклама: теория и практика / Ч. Сендидж, В. Фрайбургер, К. Ротцолл. – М. : Прогресс, 1989. – 630 с.
93. Ситников А. П. Технологии современного коммуникационного консалтинга в бизнесе и политике / А. П. Ситников. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, 2006. – 31 с.
94. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко ; за ред. А. О. Старостіної. – К. : Знання, 2005. – 764 с.

95. Старостіна А. О. Міжнародний імідж країни: сутність, фактори формування, рівні сприйняття / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко, Г. В. Личова // *Маркетинг в Україні*. – 2010. – №4. – С. 61–67.

96. Старостіна А. О. Особливості мотивації та ринкової поведінки українських споживачів високотехнологічних товарів / А. О. Старостіна, В. В. Жаліло // *Маркетинг в Україні*. – 2010. – №5. – С. 18–24.

97. Тимошенко О. В. Маркетинговий механізм формування іміджа промислового підприємства : дисс. ... канд. екон. наук / О. В. Тимошенко. – Ростов на Дону.

98. Томилова М. В. Модель іміджа організації [Електронний ресурс] / М. В. Томилова. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.html>.

99. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с

100. Уткин Э.А. Управление связями с общественностью / Э.А. Уткин, В.В. Баяндаев, М.Л. Баяндаева. – М. : ТЕИС, 2001. – 238 с.

101. Феофанов О. А. Реклама. Новые технологии в России / О. А. Феофанов. – СПб. : Питер, 2000. – 384 с.

102. Фомина Е. В. Управление деловым имиджем фирмы в современной российской экономике / Е. В. Фомина, А. Е. Хоц // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2008. – №1. – С. 46-53.

103. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. – М. : Прогресс, 1987. – 272 с.

104. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

105. Хомуленко Т. Б. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу : монографія / Т. Б. Хомуленко, Ю. Г. Падафет, О. В. Скорина. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 272 с.

106. Чубукова Л. В. Стратегическое управление имиджем промышленного предприятия в условиях конкуренции : дисс. ... канд. екон. наук / Л. В. Чубукова. – Ижевск, 2007.

107. Шепель В. М. Имиджелогия. Как нравиться людям / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 2002. – 576 с.

108. Шкардун В. Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / В. Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2001. – №3. – С. 68-77.

109. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка ; пер. с англ. – 2-е изд. – Мн. : ООО «Попурри», 2002. – 416 с.

110. Якубенко Е. Н. Формирование и мониторинг корпоративного имиджа промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е. Н. Якубенко. – Брянск : Брянск. гос. ун-т им. акад. И.Г. Петровского, 2006. – 24 с.

111. Ястремська О. О. Методичний підхід до визначення стратегій управління іміджем підприємства / О. О. Ястремська // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – №17 – С. 99-103.

112. Ястремська О. О. Моделювання показників визначення об'єктивної складової іміджу підприємства в сучасних умовах / О. О. Ястремська // Бізнес-Інформ. – 2012. – №7. – С. 166-174.

113. Austin W. Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Program / W. Austin, B. Pinkleton. – Lawrence Erlbaum Assoc., 2006.

114. Beard M. Running a Public Relations Department / M. Beard. – Kogan Page, 2007.

115. Boulding K. National images and international system // Comparative Foreign Policy. Ed. By W. Hanrieder. N.Y., 1971. – P. 90-102.

116. Bovee C. L. Contemporary advertising IL / C. L. Bovee, W.F. Arens. – Irwin, 1992.

117. Burson Marsteller [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.burson-marsteller.com/>.

118. Chartered Institute of Public Relations [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cipr.co.uk/>.

119. DiFonzo N. A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change / N. DiFonzo, Prashant Bordia // Human Resource Management. – 2008. – Vol. 37, № 3-4.

120. Gardner B. The Product and the Brand / B. Gardner, S. J. Levy // Harvard Business Review. – 1955. – Vol. 33, №2. – P. 33-39.

121. Hutton F. Survey Research for Managers / F. Hutton. – The Macmillan Press Ltd, 1990. – 268 p.

122. Olins W. Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design / W. Olins. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 1990.

123. Park C. W. Strategic Brand Concept-Image Management / C.W. Park, B. J. Jaworski, D. J. MacInnis // Journal of Marketing. – 1986. – №50(October). – P. 135-145.

124. Reputation Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.reputationinstitute.com/>.

125. Robinson E. J. Communication and Public Relations / E. J. Robinson. – Columbus, Ohio : Merrill, 1966.

126. Rowden M. Identity: Transforming Performance through Integrated Identity Management / M. Rowden. – Gower, 2004.

127. TACIS: The European Union's Tacis Programm. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rsci.ru/grants/fonds/100.php>.
128. Tedlow R. S. Keeping the Corporate Image: Public relations and business 1900-1950 / R. S. Tedlow. – Greenwich, CT : JAI, 1979. – 418 p.
129. Schiffman L. G. Consumer Behavior / L. G. Schiffman, L.L. Kanuk. – Englewood Cliffs, NJ : PrenticeHall, 1987.
130. Shulgina L. Brand management company based on analysis of impact its name on consumer's behavior. The creation of value and responsibility in activities of organizations / L. Shulgina, J. Klisinski. – Krakow, 2015. – P. 31-43.
131. Spicer C. Public Relations&Organizational Decision Making / C. Spicer. – Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
132. Stewart K. Corporate Identity: A Strategic Marketing Issue / K. Stewart // International Journal of Bank Marketing. – 1991. – №9(1). – P. 32-39.
133. Van den Bosch. Corporate Visual Identity Management: current practices, impact and assessment. Doctoral dissertation / Bosch Van den. – University of Twente, Enschede, The Netherlands, 2005.
134. Wilcox D. Public Relations / D. Wilcox, P. Ault, W. Agee, G. Cameron ; 6-th ed. – Addison-Wesley Pub. Co., 2008.
135. Williamson Oliver E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead / Oliver E. Williamson // Journal of economics Literature. – 2000. – Vol. 38, №3. – P. 595-614.
136. Wragg D. W. The Public Relations Handbook / D. W. Wragg. – Oxford : Black-well Business, 2006.

## ВИСНОВКИ

Монографія являє собою узагальнення результатів досліджень авторів, що проводилися на кафедрі маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету на протязі останніх десяти років. Представлені наукові результати, висновки і рекомендації у сукупності розв'язують ряд важливих аспектів актуальної науково-прикладної проблеми розроблення і наукового обґрунтування засад ринково-орієнтованого управління інтелектуальним капіталом підприємств, що стали на шлях інноваційного розвитку. Вони, в основному, стосуються промислових підприємств машинобудівної галузі, яка значною мірою визначає темпи розвитку інших галузей економіки.

Інтелектуальний капітал авторами розглядається як складова частина потенціалу інноваційного розвитку підприємства, який є обов'язковою умовою для забезпечення його успіху. Серед елементів інтелектуального капіталу підприємства основну увагу приділено знанням, які покладено в основу усіх трьох його підсистем:

- людського капіталу (знання персоналу);
- організаційного капіталу (знання, що втілені у патенти, ліцензії, методи управління, організаційну культуру тощо);
- інтерфейсного (споживчого) капіталу (знання, що характеризують взаємовідносини підприємства з його економічними контрагентами та контактними аудиторіями).

Лише узгоджена взаємодія людського, організаційного і споживчого капіталів формує умови ринкового успіху інноваційної діяльності підприємства. Проте кожен з потенціалів повинен мати певний рівень, який є достатнім для розвитку підприємства інноваційним шляхом. Представлені результати досліджень переконливо доводять, що саме знання відповідного типу і спрямованості дозволяють забезпечити високий рівень поіменованих потенціалів.

З цих позицій у монографії досліджено особливості управління знаннями підприємства в контексті формування і реалізації його інтелектуального капіталу як основи інноваційного розвитку. За результатами досліджень розроблено методологічні та теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму управління продукуванням і комерціалізацією знань на машинобудівних підприємствах. Його практична реалізація дозволить точно і оперативно ідентифікувати і посилювати порівняльні переваги цих підприємств, обирати і реалізовувати на цій основі перспективні напрями їх інноваційного розвитку в перманентно нестабільних умовах сучасної економіки.

Проведені дослідження також стосуються таких важливих елементів інтелектуального капіталу підприємства, як його споживчий капітал, а також зовнішній і внутрішній імідж. Системний аналіз і творче узагальнення існуючих теоретико-методологічних та методичних підходів до їх формування дозволив сформувати і реалізувати комплекс рекомендацій щодо їх удосконалення. Авторські розробки істотно поглиблюють напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців, враховують специфічні особливості розвитку вітчизняної економіки.

Дістали подальшого розвитку концептуальні засади організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом машинобудівного підприємства, зокрема в частині уточнення його структурної схеми, принципів та цілей його формування, методів, форм та процедур управління. Ефективне управління відносинами зі споживачами та іншими економічними контрагентами і контактними аудиторіями в значній мірі визначає успіх ринково-орієнтованої діяльності сучасного підприємства, яке стало на шлях інноваційного розвитку. Через ці відносини формуються складові зовнішнього іміджу, як стійкого тривалого сприйняття підприємства суб'єктами інноваційного процесу.

Розроблено засади формування організаційно-економічного механізму управління іміджем машинобудівного підприємства, який є узагальненням знань економічних контрагентів та контактних аудиторій про підприємство, а також його продукцію, які формують позитивне, нейтральне чи негативне ставлення до нього. Управління іміджем дозволяє врахувати і спрямувати відповідні комунікативні потоки у напрямку забезпечення позитивного сприйняття зовнішніми та внутрішніми аудиторіями усіх аспектів діяльності підприємства, що сприяє зростанню його конкурентоспроможності і підвищує шанси на ринковий успіх. У цьому контексті формування і розвиток іміджу підприємства-інноватора стає одним завдань маркетингового забезпечення інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що управління відносинами зі споживачами і управління іміджем є взаємодоповнюючими підсистемами управління інтелектуальним капіталом підприємства. Вони обидві базуються на продукуванні, використанні і поширенні знань стосовно усіх аспектів діяльності підприємства та середовища у якому воно функціонує. Ефективне функціонування цих систем передбачає наявність зворотних зв'язків, які дозволяють оцінити реакцію економічних контрагентів та контактних аудиторій на управлінські дії та провести відповідні коригуючі заходи.

У монографії показано, що ефективне управління інтелектуальним капіталом в системі інноваційного розвитку підприємства можливе

лише за умов взаємоузгоджених дій з управління його складовими (споживчим капіталом та іміджем). Доцільність і характер цих дій визначаються за результатами моніторингу відповідності потенціалу інноваційного розвитку підприємства (його окремих складових та їх елементів) умовам зовнішнього мікро- і макросередовища.

Висвітлені у монографії наукові результати доведено до рівня практичних методик і рекомендацій, які пройшли практичну апробацію на машинобудівних підприємствах Сумської області України.

Автори видання монографії мали на меті ознайоми науковців і фахівців-практиків, яких цікавлять питання управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств, що активно проводять інноваційну діяльність, з одержаними науковими результатами, а також отримати від них критичні незаангажовані зауваження, які дозволять скоригувати напрями досліджень та вдосконалити представлені розробки.

## ДОДАТКИ Додаток А

Таблиця А.1 – Аналіз поглядів науковців на складові інтелектуального капіталу

Автори	Складові інтелектуального капіталу																																
	Виробничі активи	Внутрішня структура	Зовнішня структура	Інноваційний капітал	Інтелектуальна активність	Інтелектуальна власність	Інтелектуальний потенціал	Інтерфейсний капітал	Інформаційний капітал	Інформація	Інфраструктурний капітал	Інфраструктурні активи	Кадровий капітал	Капітал відносин	Клієнтський капітал	Компетенція співробітників	Людський капітал	Людські активи	Маркетингові активи	Марочний	Організаційний капітал	Орг.-управлінський капітал	Партнерський капітал	Персоніфікований	Продуктивні активи	Процесний капітал	Ринкові активи	Споживчий капітал	Структурний капітал	Структурні активи	Техніко-технологічний капітал		
Бауліна Т.В. [4]								2								1						2							1				
Бобкова С.В., Макаров П.Ю. [6]						1											2							1			1				2		
Бояринова К.О., Бацалай Т.М. [8]						1					1				1	1				1													
Брукінг Е. [9, 155]						1					1					1											1						
Гапоненко О.Л. [16, 17]																1												1	1				
Едвінсон Л. [159]				3										2		1					2						3			1			
Ілляшенко С.М. [60]							1									1													1				
Каплан Р.С., Нор- тон Д.П. [69]								1								1													1				
Кендіхов О.В. [72]										1					1					1				1									1



Автори	Складові інтелектуального капіталу																														
	Виробничі активи	Внутрішня структура	Зовнішня структура	Інноваційний капітал	Інтелектуальна активність	Інтелектуальна власність	Інтелектуальний потенціал	Інтерфейсний капітал	Інформаційний капітал	Інформація	Інфраструктурний капітал	Інфраструктурні активи	Кадровий капітал	Капітал відносин	Клієнтський капітал	Компетенція співробітників	Людський капітал	Людські активи	Маркетингові активи	Марочний	Організаційний капітал	Орг. - управлінський капітал	Партнерський капітал	Персоніфікований	Продуктивні активи	Процесний капітал	Ринкові активи	Споживчий капітал	Структурний капітал	Структурні активи	Техніко-технологічний капітал
Леляет Ф., Кендріс В., Тілман Р. [165]																	1					1						1	1		
Леонтьєв Б.Б. [87, 88]																	1										1	1			
Свейбі К.-Е. [16]		1	1													1															
Селєзньов Є.Н. [115]	2				1							1						2	2										2		
Стюарт Т. [128, 129]																	1										1	1			
Ферсон Ф.М., Пайк С. [167]				2									2				1			2								1			
Цибульов П.М. [144]					1												1											1			
Чекан І.А. [147]					1	1	1			1	1															1					
Чухно А.А. [151]																	1											1			

## Додаток Б

*Таблиця Б.1 – Підходи до оцінювання споживчого капіталу*

Автор	Сутність
1	2
Бендиков М.А., Джамай С.В. [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– порівнюють постійних клієнтів та новачків за такими критеріями: обсяг угод; вартість обслуговування; прибутки;</li> <li>– до витратної частини на залучення нового клієнта включаються витрати на рекламу, торговельні витрати, витрати на конторську роботу з оформлення нового клієнта, його особистого рахунку, перевірки благонадійності тощо;</li> <li>– знаючи величину прибутку на одного споживача на рік і середній відсоток прибутку від використання основних фондів компанії, можна розрахувати вартість споживача на кожен рік і кожний прогнозований період</li> </ul>
Едвінсон Л. [159]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методика була розроблена для дацької компанії Scandia;</li> <li>– методика аналізує інтелектуальний капітал компанії шляхом оцінки кожної його складової за певними показниками. Показники об'єднані в п'ять аспектів: фінансовий, інноваційний, замовника, процесу та співробітника;</li> <li>– аспект замовника (що відповідає споживчому капіталу) містить такі основні показники: частка ринку (%); кількість показників обліку; кількість втрачених замовників; доступність телефону (%); кількість візитів постачальників до компанії; кількість днів, витрачених замовниками на візити до компанії; охоплення ринку (%); кількість контрактів; кількість фондів; обсяги продажів; кількість менеджерів по роботі з фондами; кількість контрактів на одного працівника, який використовує інформаційні технології; індекс задоволеності клієнта; відсоток замовників, що повторно звернулись; інші</li> </ul>
Журавльова І.В. [53]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінювання споживчого капіталу на основі застосування методу нечіткої логіки;</li> <li>– для оцінки всі елементи виділяють в 4 групи: рівень розвитку зв'язків з клієнтами; рівень іміджу підприємства; оцінка бренду підприємства; рівень торговельної марки та сформованості каналів просування на ринок, зв'язків з постачальниками, місцевим співтовариством;</li> <li>– кожна група оцінюється системами часткових показників. Наприклад, для оцінки рівня розвитку зв'язків з клієнтами пропонується використовувати: розмір портфелю замовлень, обширність клієнтури взагалі та постійної окрема, задоволеність клієнта, вигода від співробітництва клієнта і виробника, ціна вірності клієнта, кількість повторних угод і доходи від них</li> </ul>

1	2
Ілляшенко С.М. [57, 60]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поділяє споживчий капітал на ресурсну та здатнісну (потенційну) групи, які містять складові елементи споживчого капіталу;</li> <li>– кожен структурний елемент оцінюється своїми показниками: <ul style="list-style-type: none"> <li>• зв'язки з економічними контрагентами, інформація про економічних контрагентів, історія взаємовідносин з економічними контрагентами (якісні: тривалість контактів, ступінь зацікавленості економічних контрагентів у співробітництві, умови співробітництва; кількісні: частка продукції, що реалізується постійним споживачам, частка одержуваного від цього прибутку);</li> <li>• торгова марка (бренд) (правова захищеність, володіння часовим пріоритетом на ринку, унікальність);</li> <li>• налагоджена система комунікацій з економічними контрагентами, умотивованість, врахування інтересів, орієнтація на довгострокові партнерські відносини (наявність добре налагодженої й перевіреної часом збутової мережі й системи товароруку, сталі контакти з постачальниками, посередниками, контактними аудиторіями та ін.);</li> <li>• імідж (імідж підприємства в середовищі споживачів і ділових партнерів, ділова репутація);</li> <li>• брендинг (адекватність торговельної марки, сила домінування, масштабність, споживацька лояльність)</li> </ul> </li> </ul>
Кендюхов О.М. [72]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використовує інтегральний показник розвитку клієнтського капіталу, в основу якого покладено індексний метод;</li> <li>– розрахунок інтегрального коефіцієнта проводиться за системою показників за такими групами: <ul style="list-style-type: none"> <li>• показники, які оцінюють силу прихильності клієнтів компанії, ступінь їх довіри до компанії, задоволеність рівнем і якістю виконання замовлень, надійність клієнтської бази (частка клієнтів, які повторно звернулись, у загальній кількості; індекс довіри клієнтів, частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів; індекс надійності клієнтської бази);</li> <li>• показники, що характеризують приріст клієнтської бази (КБ) (індекс екстенсивного та інтенсивного приросту КБ; інтегральний показник приросту КБ; середній темп зростання КБ);</li> <li>• показники, які характеризують якість клієнтського капіталу (середній розмір рахунку постійного клієнту; індекс зростання клієнтського капіталу);</li> <li>• показники, які характеризують капіталізацію ставлення клієнтів до компанії (витрати на формування клієнтського капіталу; витрати на підтримку клієнтського капіталу; відносний додатковий дохід, створюваний клієнтським капіталом у розрахунку на одного клієнта; сукупний дохід, створюваний клієнтським капіталом; індекс доходності клієнтського капіталу)</li> </ul> </li> </ul>

1	2
Лервік Е. [166]	<p>– оцінює різні аспекти капіталу відносин за фінансовими та не фінансовими показниками: канали розподілу; кількість споживачів на одного співробітника; середня кількість візитів клієнта на рік; кількість активних проєктів; річна продуктивність переговорів з великими клієнтами; середня тривалість обслуговування споживача від часу звернення до кінцевої поставки; відсоток задоволених клієнтів, середній рівень задоволеності серед ключових клієнтів; частка постійних клієнтів (співпраця від 5 років) в загальній кількості споживачів; частка прибутку від постійних клієнтів; середній прибуток на одного ключового клієнта; обсяги продажів на одного співробітника;</p> <p>частка витрат на прямий маркетинг; вартість послуг; кількість позитивних та негативних статей про компанію; ринкова частка тощо</p>
Свейбі К.Е. [16]	<p>– кожен складову інтелектуального капіталу оцінює за допомогою показників, що згруповані у три групи: зростання та інновації; ефективність, стабільність;</p> <p>– зовнішня структура (споживчий капітал) оцінюється за такими показниками: зростання та інновації (прибуток на одного клієнта; зростання кількості клієнтів; клієнти, які покращують імідж компанії); ефективність (індекс задоволеності клієнтів; продажі на одного клієнта; індекс «виграш / втрати»); стабільність (частка великих клієнтів; структура клієнтів по тривалості партнерських зв'язків; частота повторюваних замовлень)</p>
Ступінкер Г.Л. [126, 127]	<p>– ринкова складова інтелектуального капіталу підприємства розраховується на основі величини його управлінського гудвілу;</p> <p>– величина ринкового капіталу визначається капіталізацією наднормативного обсягу реалізації продукції</p>

## Додаток В

Таблиця В.1 – Порівняння видів організаційних структур (розроблено на основі [44, 45, 72, 81, 94, 132, 134])

Назва	Особливості	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Лінійна організаційна структура	система управління, у якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чіткість і простота взаємодії та розподілу відповідальності;</li> <li>– надійний контроль та дисципліна;</li> <li>– оперативність ухвалення та виконання управлінських рішень;</li> <li>– економічність за умов невеликих розмірів організації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потреба у керівниках універсальної кваліфікації;</li> <li>– обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;</li> <li>– перевантаження вищого керівництва;</li> <li>– можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату;</li> <li>– відсутність підрозділів з питань стратегічного планування, через це переважання тактичних дій над стратегічними;</li> <li>– низький рівень гнучкості системи та повільна реакція на зміну ситуації;</li> <li>– залежність від особистих якостей керівників;</li> <li>– уніфікація критеріїв оцінки ефективності роботи всіх підрозділів</li> </ul>
Функціональна організаційна структура	Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціалізація функціональних керівників;</li> <li>– інформаційна оперативність;</li> <li>– розвантаження вищого керівництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– порушення принципу єдиноначальності;</li> <li>– складність контролю;</li> <li>– недостатня гнучкість</li> </ul>

1	2	3	4
Лінійно-штабна організаційна структура	Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності, які не мають керівних функцій, а лише виконують обов'язки дорадчого органу та займаються стратегічним плануванням	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чіткість і простота взаємодії;</li> <li>– надійний контроль та дисципліна;</li> <li>– оперативність ухвалення та виконання управлінських рішень;</li> <li>– більш глибокий рівень припороцтовання стратегічних питань;</li> <li>– можливість залучення сторонніх експертів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;</li> <li>– можливість необгрунтованого збільшення управлінського апарату;</li> <li>– недостатньо чітке розподілення відповідальності, тому що особи, які готують управлінське рішення, не беруть участь у його виконанні;</li> <li>– тенденції до надмірної централізації управління</li> </ul>
Лінійно-функціональна організаційна структура	Розмежування повноважень і відповідальності за функціями та ухвалення рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій	– поєднання переваг лінійних та функціональних структур	<ul style="list-style-type: none"> <li>– складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;</li> <li>– перевантаження керівників в умовах реорганізації;</li> <li>– опір змінам в організації</li> </ul>
Дивізіональна організаційна структура	Децентралізація оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізація загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативна самостійність підрозділів;</li> <li>– підвищення якості рішень;</li> <li>– внутрішньофірмова конкуренція.</li> <li>– підходить для підприємств, що мають територіально віддалені підрозділи;</li> <li>– великий рівень гнучкості та швидка реакція на зміни;</li> <li>– більш тісний зв'язок споживача з виробництвом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дублювання функцій управління на рівні підрозділів;</li> <li>– збільшення витрат на управління.</li> <li>– більшість зв'язків – вертикальні, призводить до перевантаження структури</li> </ul>

1	2	3	4
Матрична організаційна структура	Мережева структура, побудована на принципі подвійного підпорядкування: безпосередньому керівнику підрозділу та керівнику цільової програми або проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока адаптивність до змін середовища;</li> <li>– ефективні механізми координації;</li> <li>– більш ефективне управління;</li> <li>– гнучке та ефективне використання персоналу;</li> <li>– відносна автономність проектних груп.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмежена сфера застосування;</li> <li>– конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів;</li> <li>– важкість у встановленні чіткої відповідальності;</li> <li>– високі вимоги до кваліфікації працівників;</li> <li>– конфлікт стандартів підрозділу та проектної групи</li> </ul>
Бригадна (крос-функціональна) структура	Організація роботи по робочим групам (бригадам)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення управлінського апарату;</li> <li>– підвищення ефективності управління;</li> <li>– гнучке використання кадрів, їх знань та навичок;</li> <li>– скорочується потреба у персоналі загального призначення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ускладнення взаємодії;</li> <li>– складність координації окремих бригад;</li> <li>– висока відповідальність та кваліфікація персоналу;</li> <li>– високі вимоги до комунікацій</li> </ul>
Проектна структура управління	Діяльність підприємства розглядається як сукупність проектів, створених з певною метою. кожен проект має свої ресурси, структуру та керівництво. Після досягнення мети проектна група розпадається	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока гнучкість;</li> <li>– скорочення кількості управлінського персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високі вимоги до кваліфікації працівників, особистим якостям керівників проектів;</li> <li>– розділення ресурсів між проектами;</li> <li>– підвищення складності розвитку підприємства як одного цілого</li> </ul>

## Додаток Д

*Таблиця Д.1 – Аналіз та узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення іміджу організації*

Дослідник, джерело	Визначення іміджу
1	2
<b>Психологічний підхід</b>	
А.Б. Звєринцев [39] А.В. Петровський та М.Г. Ярошевський [95] О.С. Виханський [17]	Імідж – це стереотипізований образ конкретного об'єкту, що існує в масовій свідомості.
Г.М. Андрєєва [3]	Імідж - це специфічний «образ» сприймаючого предмета, коли ракурс сприйняття умисне зміщений і акцентується лише на певні сторони об'єкту. Тому досягається ілюзорне відображення об'єкту або явища. Імідж будується на включенні емоційних апеляцій.
О.А. Феофанов [133]	Імідж - це образ - уявлення, який методом асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями (соціальними, естетичними, психологічними та ін.), не обґрунтованими в реальних властивостях самого об'єкту, але мають соціальну значущість для того, хто сприймає такий образ. Імідж блокує раціональне пізнання об'єкту і в той же час своєю дією створює специфічну соціально-психологічну установку поведінки.
<b>Економічний підхід</b>	
Ф. Котлер [68]	Імідж – це сприйняття компанії чи її товарів суспільством.
	Імідж явища - це стійке уявлення про особливості, специфічні якості і риси, характерні для цього явища.
Д. Доті [31]	Імідж - це все і всі, хто має хоч якийсь відношення до компанії і пропонованих нею товарів і послуг. Це витвір, що постійно створюється як словами, так і образами, які химерно перемішуються і перетворюються в єдиний комплекс.
Е. Робінсон [167]	Імідж – це підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто передбачається, що маніпулятивні дії не роблять вирішального впливу на образ організації або їх взагалі немає. Досвід показує, що реальна практика буде сильніше трансльованого іміджу, але для цього потрібний час, іноді досить тривалий.



1	2
<b>Маркетинговий підхід</b>	
М.Вишнякова [18]	Імідж - результат кореляції між уявленням, яке підприємство хоче створити про себе у потенційного клієнта, і уявленням про підприємство, яке вже існує. Отже, у даного визначення є дві виражені частини: перша – активні дії підприємства з формування і адекватного сприйняття свого «обличчя», друга – власне «відображення» образу підприємства в «дзеркалі» клієнта.
І.В.Альошина [2]	Процес формування корпоративного іміджу супроводжується трансформацією понять, що характеризують сутність поетапного наповнення його змісту
О. Ситніков [122]	Робота над формуванням позитивного іміджу підприємства – не один або кілька окремих заходів, а вся система діяльності підприємства. Імідж визначається якістю, ціною, доступністю товару, надійністю його післяпродажного обслуговування, історією підприємства і рекламою, яка, хоч і не може вплинути на якість продукції, її ціноутворення, проте спочатку створює уявлення про підприємство та його товар для кінцевого споживача.
У. Олінс [164] Е. Робінсон [167]	Імідж -це підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто передбачається, що маніпулятивні дії не надають вирішального впливу на образ організації або його взагалі немає. Найвний досвід показує, що в кінцевому рахунку реальна практика буде сильніше трансльованого іміджу, але для цього необхідний час, деколи досить тривалий.

## Додаток Е

*Таблиця Е.1 – Підходи вітчизняних і зарубіжних авторів до формування критеріальної бази і системи показників для оцінки іміджу підприємства*

Підхід та його характеристика	Показники	Автори, які підтримували підхід
<p>Фінансовий (включає оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, розмір власних фінансових ресурсів, а також додаткові ресурси, які потрібно першочергово спрямувати на інвестування)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка прибутку чи збитку;</li> <li>- чистий дохід від реалізації продукції;</li> <li>- повна собівартість продукції;</li> <li>- довгострокові та короткострокові зобов'язання;</li> <li>- коефіцієнти ліквідності; – коефіцієнт платоспроможності.</li> </ul>	<p>Савчук В.П. [112]</p>
<p>Виробничий (дає оцінку стану основних фондів, технології та інших елементів, що використовуються у процесі виробництва)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяг валової продукції;</li> <li>- можливості змін у технології та технічному оснащенні;</li> <li>- якість виробництва та унікальність технології;</li> <li>- виробничі потужності та їхнє завантаження;</li> <li>- забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою;</li> <li>- ефективність виробництва;</li> <li>- витрати на виробництво.</li> </ul>	<p>Примак Т.О. [103]</p>
<p>Маркетинговий (характеризує ринкове середовище за кожною групою товарів і підприємства вцілому)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- питома вага витрат на маркетинг та рекламу;</li> <li>- частка ринку підприємства в галузі;</li> <li>- ефективність залучення нових клієнтів;</li> <li>- етап життєвого циклу продукту;</li> <li>- цінові знижки;</li> <li>- умови платежу й постачання;</li> <li>- розвиток сервісу;</li> <li>- показники якості та конкурентоспроможності продукції й підприємства;</li> </ul>	<p>Даулінг Г. [28] Почепцов Г. [101] Примак Т.О. [103]</p>

Продовження таблиці Е.1

Підхід та його характеристика	Показники	Автори, які підтримували підхід
Управлінський (характеризує організування в системі менеджменту на підприємстві й у системі стратегічного планування)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь відповідності методів управління завданням підприємства;</li> <li>- ступінь використання бюджету розвитку підприємства;</li> <li>- ступінь використання фонду матеріального заохочування працівників;</li> <li>- штатна, середньоспискова та явкова чисельність працівників;</li> <li>- – облікова чисельність керівників, фахівців, службовців, основних та допоміжних робітників;</li> <li>- кількість прийнятих та звільнених працівників;</li> <li>- тарифні ставки для працівників різних категорій;</li> <li>- – структура та рівень кваліфікації персоналу.</li> </ul>	Хаст Г.Г. [136]
Візуально-графічний (наявність розробленої системи ідентифікації підприємства)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- програма графічної ідентифікації підприємства;</li> <li>- зовнішнє та внутрішнє оформлення будівель підприємства;</li> <li>- зовнішній вигляд співробітників та етика спілкування.</li> </ul>	Карягін Н.Б. [45] Мозолин А.В. [81]. Олінс У. [166]
Соціальний (розглядає підприємство як активного учасника соціального життя відповідного регіону та аналізує внутрішні соціальні заходи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціальна політика організації (участь у благодійних заходах);</li> <li>- соціально-психологічний клімат в колективі;</li> <li>- мотивація персоналу, відношення до службових обов'язків;</li> <li>- корпоративна індивідуальність.</li> </ul>	Хаттон Ф. [161] Шифман Л. [171]

### Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Таблиця експертних оцінок якісних показників іміджу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Показники	Експерти												Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Споживчі характеристики у т.ч.:													4,3
- технічні	4	5	3	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4
- економічні	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
- сервісні	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Престижність	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Фірмовий стиль	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2
Комплекс маркетингових комунікацій	2	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2
Професійні якості керівника	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ділові якості керівника	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3
Морально-психологічні якості керівника	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Трудові якості персоналу	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
Морально-психологічні якості персоналу	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4,4
Трудова діяльність	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
Внутрішні комунікації	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Особливості управління	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
Мотивація та моральний клімат	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4

Таблиця Ж.2 – Таблиця експертних оцінок якісних показників іміджу ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ»

Показники	Експерти												Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Споживчі характеристики у т.ч.:													4,2
- технічні	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4,2
- економічні	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
- сервісні	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4,4
Престижність	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3,2
Система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації 3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,8
Фірмовий стиль	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2
Комплекс маркетингових комунікацій	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Професійні якості керівника	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ділові якості керівника	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3
Морально-психологічні якості керівника	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Трудові якості персоналу	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
Морально-психологічні якості персоналу	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4,4
Трудова діяльність	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3,8
Внутрішні комунікації	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
Особливості управління	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,1
Мотивація та моральний клімат	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4

Таблиця Ж.3 – Таблиця експертних оцінок якісних показників іміджу ТОВ «Турбомаш»

Показники	Експерти												Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Споживчі характеристики у т.ч.:													4,5
- технічні	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4,7
- економічні	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4,3
- сервісні	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4,5
Престижність	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4,5
Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3,2
Система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації 3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2,9
Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
Фірмовий стиль	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Комплекс маркетингових комунікацій	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Професійні якості керівника	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,3
Ділові якості керівника	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,2
Морально-психологічні якості керівника	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4,4
Трудові якості персоналу	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4,4
Морально-психологічні якості персоналу	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4,5
Трудова діяльність	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,8
Внутрішні комунікації	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3,2
Особливості управління	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Мотивація та моральний клімат	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,8

## Додаток К

Таблиця К.1 – Результати оцінювання іміджу ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ»

Показники	Значення	Вагомість у групі
Ступінь відповідності ціни якості товару (4 бали)	0,8	0,25
Споживчі характеристики (4 бали)	0,8	0,25
Популярність товару	0,75	0,25
Претижність товару (3 бали)	0,6	0,25
<b>Інтегральний показник іміджу товару</b>	<b>0,74</b>	<b>0,33</b>
Прогресивність технологій	0,8	0,33
Надійність партнерських відносин	0,57	0,33
Інвестиційна привабливість	0,8	0,33
<b>Інтегральний показник бізнес-іміджу</b>	<b>0,72</b>	<b>0,27</b>
Співпраця з відомими юридичними та фізичними особами	0,8	0,33
Частка фінансово спроможних споживачів	0,8	0,33
Частка лояльних споживачів	0,8	0,33
<b>Інтегральний показник іміджу споживачів</b>	<b>0,8</b>	<b>0,13</b>
Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики (3 бали)	0,8	0,33
Система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації (3 бали)	0,6	0,33
Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування (3 бали)	0,6	0,33
<b>Інтегральний показник соціально-екологічного іміджу</b>	<b>0,66</b>	<b>0,18</b>
Фірмовий стиль (2 бали)	0,4	0,5
Комплекс маркетингових комунікацій (2 бали)	0,4	0,5
<b>Інтегральний показник візуального іміджу</b>	<b>0,40</b>	<b>0,09</b>
<b>Інтегральний показник зовнішнього іміджу підприємства</b>	<b>0,70</b>	
Професійні якості (4 бали)	0,8	0,33
Ділові якості (4 бали)	0,8	0,33
Морально-психологічні якості (4 бали)	0,8	0,33
<b>Інтегральний показник іміджу керівника</b>	<b>0,79</b>	<b>0,46</b>
Трудові якості (4 бали)	0,8	0,5
Морально-психологічні якості (5 балів)	1	0,5
<b>Інтегральний показник іміджу персоналу</b>	<b>0,9</b>	<b>0,37</b>
Трудова діяльність (4 бали)	0,8	0,3
Внутрішні комунікації (3 бали)	0,6	0,1
Особливості управління (4 бали)	0,8	0,2
Мотивація та моральний клімат (4 бали)	0,8	0,4
<b>Інтегральний показник організаційної культури та СПК</b>	<b>0,62</b>	<b>0,17</b>
<b>Інтегральний показник внутрішнього іміджу</b>	<b>0,80</b>	

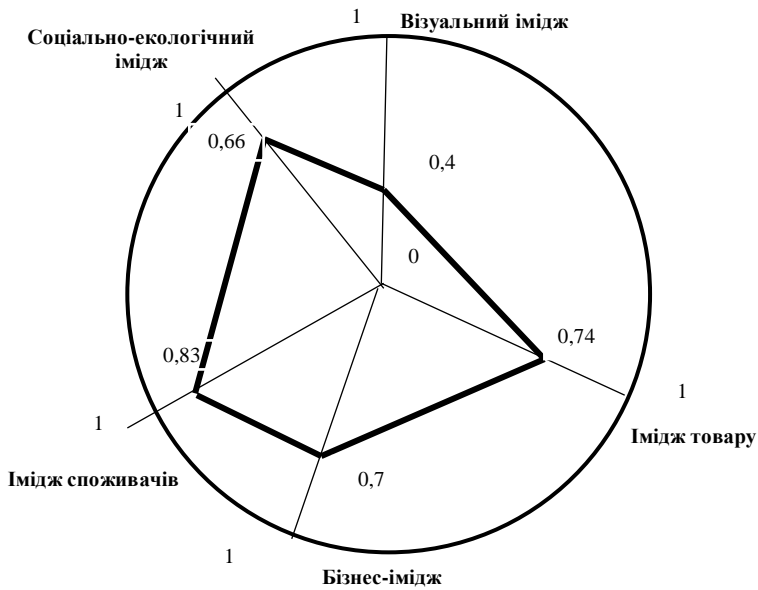


Рис. К.1. Циклограма зовнішнього іміджу ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ»

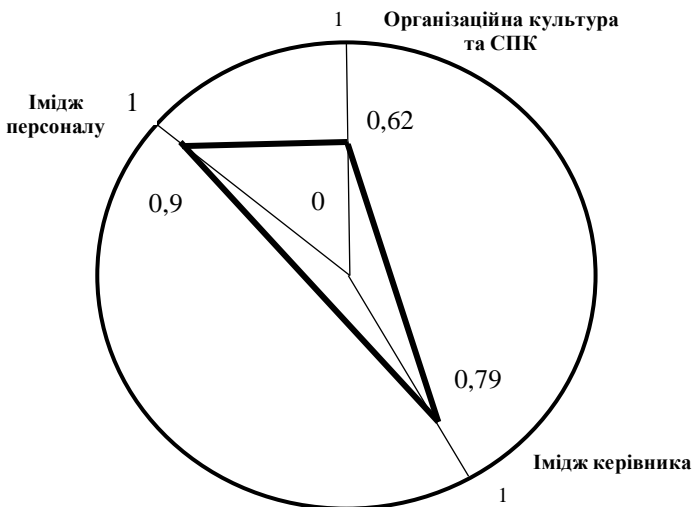


Рис. К.2. Циклограма внутрішнього іміджу ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ»



## Додаток Л

Таблиця Л.1 – Результати оцінювання іміджу ТОВ «Турбомаш»

Показники	Значення	Вагомість у групі
Ступінь відповідності ціни якості товару (4 бали)	0,8	0,25
Споживчі характеристики (5 бали)	1	0,25
Популярність товару	0,75	0,25
Претижність товару (4 бали)	0,8	0,25
<b>Інтегральний показник іміджу товару</b>	<b>0,84</b>	<b>0,33</b>
Прогресивність технологій	0,8	0,33
Надійність партнерських відносин	0,7	0,33
Інвестиційна привабливість	0,8	0,33
<b>Інтегральний показник бізнес-іміджу</b>	<b>0,76</b>	<b>0,27</b>
Співпраця з відомими юридичними та фізичними особами	0,8	0,33
Частка фінансово спроможних споживачів	0,8	0,33
Частка лояльних споживачів	0,8	0,33
<b>Інтегральний показник іміджу споживачів</b>	<b>0,8</b>	<b>0,13</b>
Інституціональне оформлення соціально-екологічної політики (3 бали)	0,6	0,33
Система обліку соціально-екологічних програм і заходів щодо їх реалізації (3 бали)	0,6	0,33
Комплексність процесу соціально-екологічного інвестування (3 бали)	0,6	0,33
<b>Інтегральний показник соціально-екологічного іміджу</b>	<b>0,59</b>	<b>0,18</b>
Фірмовий стиль (3 бали)	0,6	0,5
Комплекс маркетингових комунікацій (3 бали)	0,6	0,5
<b>Інтегральний показник візуального іміджу</b>	<b>0,60</b>	<b>0,09</b>
<b>Інтегральний показник зовнішнього іміджу підприємства</b>	<b>0,75</b>	
Професійні якості (4 бали)	0,8	0,33
Ділові якості (5 бали)	1	0,33
Морально-психологічні якості (3 бали)	0,8	0,33
<b>Інтегральний показник іміджу керівника</b>	<b>0,86</b>	<b>0,46</b>
Трудові якості (4 бали)	0,8	0,5
Морально-психологічні якості (5 балів)	1	0,5
<b>Інтегральний показник іміджу персоналу</b>	<b>0,9</b>	<b>0,37</b>
Трудова діяльність (4 бали)	0,8	0,3
Внутрішні комунікації (3 бали)	0,6	0,1
Особливості управління (4 бали)	0,8	0,2
Мотивація та моральний клімат (4 бали)	0,8	0,4
<b>Інтегральний показник організаційної культури та СПК</b>	<b>0,62</b>	<b>0,17</b>
<b>Інтегральний показник внутрішнього іміджу</b>	<b>0,83</b>	

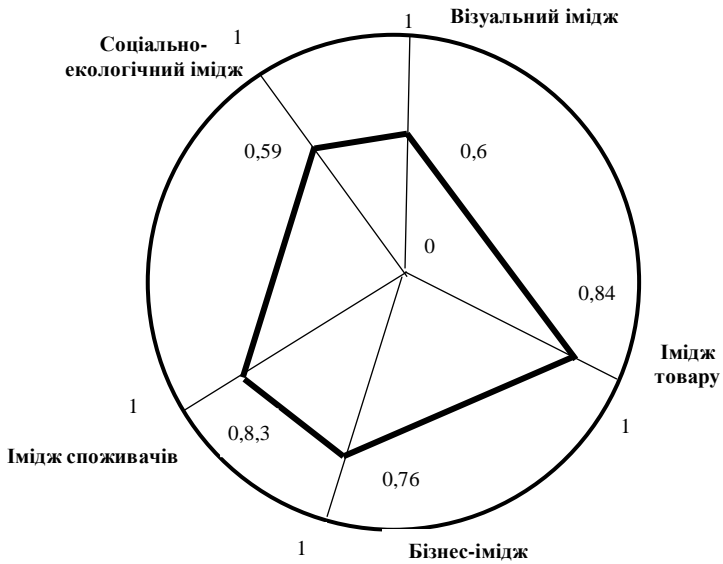


Рис. Л.1. Циклограма зовнішнього іміджу ТОВ «Турбомаш»

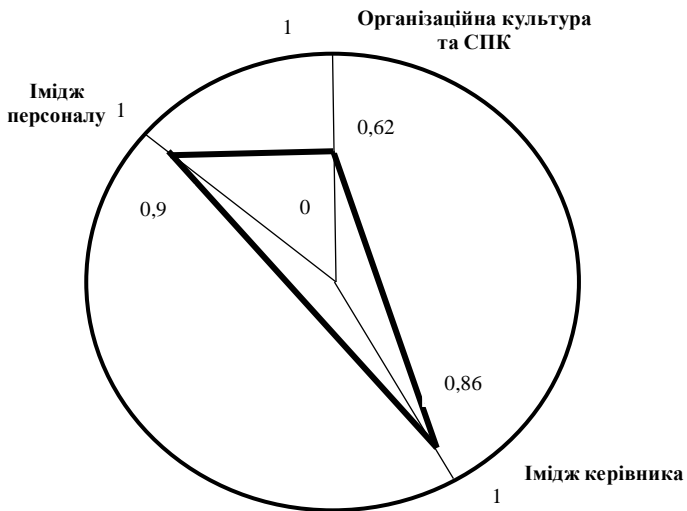


Рис. Л.2. Циклограма внутрішнього іміджу ТОВ «Турбомаш»

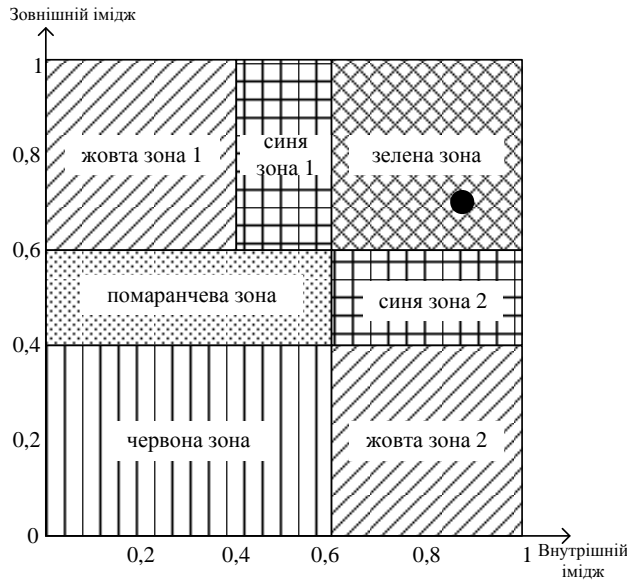


Рис. М.1. Позиція ТОВ «КБ «УКРСПЕЦМАШ» на матриці взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу

### Додаток М

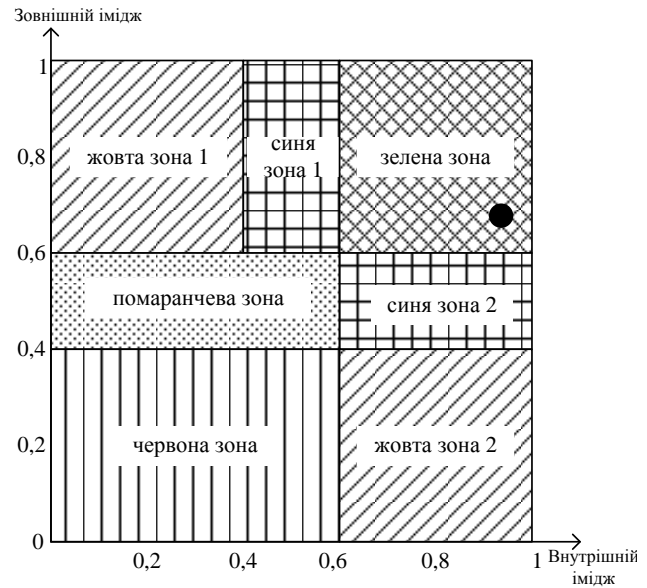


Рис. М.2. Позиція ТОВ «Турбомаш» на матриці взаємозалежності зовнішнього та внутрішнього іміджу

## Додаток Н

А	В	С	Д	Е
Імідж-проект	оптимістичний	номінальний	песимістичний	
прибуток	297500	240700	210650	
витрати	83300	83300	91800	
ставка дисконтування	1,3	1,3	1,3	
ймовірність сценарію	0,2	0,5	0,3	
NPV по сценаріям та їх сума	= $(B2-B3)/B4$	= $(C2-C3)/C4$	= $(D2-D3)/D4$	=СУММ(B6:D6)
NPV0 по сценаріям та їх сума	= $B6*B5$	= $C6*C5$	= $D6*D5$	=СУММ(B7:D7)
результати по сценаріям з ймовірностями	= $СТЕПЕНЬ(E7-B6,2)*B5$	= $СТЕПЕНЬ(E7-C6,2)*C5$	= $СТЕПЕНЬ(E7-D6,2)*D5$	=КОРЕНЬ(B8+C8+D8)
середньоквадратичне відхилення NPV				=E8/E7

Рис. Н.1. Пошук рішення за допомогою засобів Microsoft Excel для ТОВ «Конструкторське бюро «УКРСПЕЦМАШ»

	Імідж-проект №1	оптимістичний	нейтральний	песимістичний	
2					
3	прибуток	530600	480800	450650	
4	витрати	140500	140500	140500	
5	ставка дисконтування	1,195	1,195	1,195	
6	ймовірність сценарію	0,2	0,5	0,3	
7	NPV по сценаріям та їх сума	= $(B3-B4)/B5$	= $(C3-C4)/C5$	= $(D3-D4)/D5$	=СУММ(B7:D7)
8	NPV0 по сценаріям та їх сума	= $B7*B6$	= $C7*C6$	= $D7*D6$	=СУММ(B8:D8)
9	результати по сценаріям з ймовірностями	= $СТЕПЕНЬ(E8-B7,2)*B6$	= $СТЕПЕНЬ(E8-C7,2)*C6$	= $СТЕПЕНЬ(E8-D7,2)*D6$	=КОРЕНЬ(B9+C9+D9)
10	середньоквадратичне відхилення NPV				=E9/E8
11					
12	Імідж-проект №2	оптимістичний	нейтральний	песимістичний	
13	прибуток	560600	495000	467200	
14	витрати	175500	175500	186300	
15	ставка дисконтування	1,195	1,195	1,195	
16	ймовірність сценарію	0,2	0,3	0,5	
17	NPV по сценаріям та їх сума	= $(B13-B14)/B15$	= $(C13-C14)/C15$	= $(D13-D14)/D15$	=СУММ(B17:D17)
18	NPV0 по сценаріям та їх сума	= $B17*B16$	= $C17*C16$	= $D17*D16$	=СУММ(B18:D18)
19	результати по сценаріям з ймовірностями	= $СТЕПЕНЬ(E18-B17,2)*B16$	= $СТЕПЕНЬ(E18-C17,2)*C16$	= $СТЕПЕНЬ(E18-D17,2)*D16$	=КОРЕНЬ(B19+C19+D19)
20	середньоквадратичне відхилення NPV				=E19/E18
21					
22				Оптимальне рішення	=МИН(E10;E20)

Рис. Н.2. Пошук рішення за допомогою засобів Microsoft Excel для ТОВ «Турбомаш»

Наукове видання

Ілляшенко Сергій Миколайович, Голишева Євгенія Олексіївна,  
Колодка Анна Віталіївна  
Ильяшенко Сергей Николаевич, Гольшева Евгения Алексеевна,  
Колодка Анна Витальевна  
Iliashenko Sergii, Golysheva Ievgeniia Oleksiivna, Kolodka Anna Vitaliivna

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА  
УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT OF ENTERPRISE

## Монографія

Відповідальний за випуск Ю.М. Гладенко  
Головний редактор С.М. Ілляшенко  
Технічний редактор Є.О. Голишева  
Дизайн обкладинки Н.В. Гайдабрус  
Комп'ютерна верстка та макетування авторів

ФОП Ткачов О.О.  
Підписано до друку 11.07.2017 р.  
Формат 60x84/16.  
Умовн.-друк. Арк. 20,93. Обл.-вид. Арк. 19,29  
Тираж 300 прим.

ТОВ «Триторія»  
майдан Незалежності, б. 3, оф. 420, м. Суми, 40030, Україна  
<http://www.mt.co.ua/book>

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і книгорозповсюджувачів видавничої продукції:  
серія ДК № 5222 від 28.09.2016 року