

е ефективне формування і використання людського капіталу, що передбачає розробку відповідного механізму управління людським капіталом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://slovo.org.ua/38/53402/380548.html>.
2. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2001. – 524 с.
3. Беккер Г. Человеческое поведение. Экономический подход. Избранные труды по экономической теории: Пер. с англ., науч. ред. послесловия Р.И. Капелюшников, предисловия М.И. Левин. – М. : ГУВШЭ, 2003. – 614 с.
4. Кавецький В.В. Класифікація компонентів та шляхи підвищення рівня людського капіталу підприємства / В.В. Кавецький // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – № 1. – С. 49-54.
5. Шевчук Л. Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення / Л. Т. Шевчук // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів : ІРД НАН України. – 2007, вип. 3(65). – С. 9-27.
6. Listwan. T. Zarzadzanie kadrami (HR Management). [Text] / T. Listwan – Warszawa : Wydawnictwo С.Н. Beck, 2006. – 434 р.
7. Позднякова С. Формування механізму управління людським капіталом / С. Позднякова, О. Следь // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 323-326.
8. Переверзева А.В. Етапи формування людського капіталу / А.В. Переверзева // Вісник ДонНУЕТ. Серія Економічні науки. – 2008. – № 3(39). – С. 106-112.
9. Crawford R. In the Era of Human capital: the Emergence of Talent, Intelligence and Knowledge as Worldwide Economic Force and what it means to Managers and Investors. – N.Y. : Harper Business, 1991. – P. 28.
10. Ільчук Л. Можливості та механізми «капіталізації» людського капіталу в Україні / Л. Ільчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://cpr.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=285:-qq-&catid=29:2010-06-15-18-48-34&Itemid=35.
11. Цимбаленко Н.В. Формування моделі управління людським капіталом підприємства [Текст] / Н. В. Цимбаленко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 24(684). – С. 301-305.
12. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
13. Буковинська М.П. Людський капітал: класифікація ділових та особистих якостей менеджерів / М.П. Буковинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5165/1/99.pdf>.
14. Кугел Ф. На пороге эпохи человеческого капитала / Ф. Кугел // Управление персоналом – Украина [Текст] / Ф. Кугел. – Киев : Издательство HRD, 2011. – № 7(214) – С. 58-61.
15. Дашко І.О. Передумови розвитку та управління людським капіталом підприємства / І.О. Дашко, А.І. Бурда // Збірник Національного технічного університету України. – 2012. – № 3. – С. 403-408.

УДК 657.1:075.8

Пічугіна М.А.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗИ (НА ПРИКЛАДІ КАБЕЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

Стаття присвячена розробленню рекомендацій щодо розвитку партнерських зв'язків підприємств кабельної промисловості. Розглянуто особливості функціонування кабельної галузі, ланцюг створення вартості в кабельній промисловості, типи відносин між підприємствами. Проведено оцінювання інтенсивності співпраці.

Ключові слова: зв'язки, кабельна промисловість, інноваційний процес, конкурентоспроможність.

Пічугіна М.А. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСКИХ СВЯЗЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ (НА ПРИМЕРЕ КАБЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

Статья посвящена разработке рекомендаций по развитию партнерских связей предприятий кабельной промышленности. Рассмотрены особенности функционирования кабельной отрасли, цепочка создания стоимости в кабельной промышленности, типы отношений между предприятиями. Проведена оценка интенсивности сотрудничества.

Ключевые слова: связи, кабельная промышленность, инновационный процесс, конкурентоспособность.

Pichugina M.A. DIRECTIONS FOR ENTERPRISES PARTNERSHIPS IN INDUSTRY (ON EXAMPLE OF THE CABLE INDUSTRY)

This article is devoted to recommendations for the development of business partnerships in the cable industry. The features of the cable industry are defined; the value chain in the cable industry is considered, the types of relationships between enterprises are determined. The intensity of cooperation are analyzed.

Keywords: relationships, cable industry, innovation process, competitiveness.

Постановка проблеми. Вітчизняні кабельні підприємства поступаються ринком високотехнологічної продукції зарубіжним виробникам. За прогнозами, ситуація буде загострюватися, що, зокрема, пов'язано з старінням активів і технологій, дефіцитом управлінських знань. Для підприємств кабельної промисловості напрямом подолання зовнішніх загроз та використання внутрішнього потенціалу підприємств може бути кооперація економічно самостійних підприємств кабельної промисловості і пов'язаних

установ та організацій різних організаційно-правових форм та напрямків діяльності для досягнення цілей кожного з учасників шляхом реалізації множини стратегічних інноваційних проектів та координації інноваційної діяльності в межах ланцюгів створення вартості. Відповідно, виникає необхідність дослідження процесів функціонування зазначених суб'єктів та визначення напрямів взаємодії між підприємствами. **Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні підґрунтя дослідження розвитку

міжфірмових зв'язків, їх змісту та організаційних форм і моделей, що характерні для різних типів виробничих пристроїв, висвітлено в працях багатьох авторів, зокрема Баліна М., Жіда Ш., Кондратьєва М., Оуена Р., Райфайзена Ф., Рассела Дж., Туган-Барановського М., Фур'є Ш., Чаянова Д. та ін.

Варналій З. та Дрига С. підкреслюють необхідність розвитку взаємодії між суб'єктами господарської діяльності через заострення конкуренції, підвищення ступеня невизначеності середовища функціонування на фоні уповільнення темпів розвитку переважної більшості економік країн світу, посилення тенденції до сегментації споживачів та диференціації споживчого попиту [1, с. 5]. Маркович Б. наголошує на актуальності розвитку міжфірмової мережевої кооперації, яка передбачає створення стійких зв'язків між підприємствами за умов взаємної залежності та взаємовигоди [2]. Тобто в межах об'єднань за рахунок ефекту синергії внаслідок розвитку коопераційних зв'язків створюються можливості щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств-учасників.

Постановка завдання. Незважаючи на наявність вагомого наукового доробку, комплексні дослідження коопераційних процесів та їх трансформації в сучасних умовах по суті відсутні. Саме тому метою статті є розроблення рекомендацій щодо розвитку партнерських зв'язків підприємств галузі на прикладі кабельної промисловості, в т. ч. визначення довгострокових економічних партнерів, забезпечення проведення спільного інноваційного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. За кордоном існує тенденція укрупнення кабельних підприємств шляхом злиття, поглинання, розширення за рахунок побудови нових заводів. Так, в Польщі відбулося об'єднання п'яти заводів в одну компанію TELE-FONIKA Kable Sp. z o.o. S.K.A., яка стала однією з найбільших в Європі. Інтеграція кабельних підприємств Росії відбувається шляхом розширення металургійних холдингів.

На нашу думку, в довгостроковій перспективі в умовах змінного зовнішнього середовища «жорсткі» структури мають обмежену ефективність через ускладнений обмін знаннями, лімітований вертикалю і жорсткими рамками конфігурації. Затребуваними стають тісні взаємодії (наприклад, по обміну знаннями, досвідом, технологіями) між підприємствами при збереженні певної самостійності і необхідної міри конфіденційності. У цих умовах зростає потреба створення «м'яких» об'єднань.

Експерти вважають, що шанс на довгостроковий розвиток в машинобудуванні мають лише високотехнологічні виробництва, якими володіють крупні приватні корпорації [3]. Але в кабельній промисловості діють лише кілька великих українських виробників, і навіть їх потужності поступаються іноземним. Крім того, є середні та малі підприємства, які не можуть розраховувати на те, щоб своїми силами здійснювати всі необхідні дослідження, а також упроваджувати інновації з необхідною швидкістю і в необхідних масштабах. Саме тому співпраця стає вирішальною рушійною силою здійснення інноваційних процесів у галузі.

Основними особливостями функціонування вітчизняної кабельної галузі в сучасний період є: великий асортимент продукції, що випускається; суттєвий вплив постачальників і торгових посередників на виробників і навпаки; основна маса кабельної продукції виробляється на великих і середніх підприємствах; сегментація ринку споживачів продук-

ції привела до змін в структурі самого виробничого сектора, який представлений сьогодні як крупними, так і невеликими фірмами.

Виробничі процеси на всіх підприємствах об'єднанні у ланцюг по створенню нової вартості (рис. 1). Одночасно ефективні операційні процеси вимагають постійних реінвестицій у всі сфери діяльності організацій, підготовку випуску нових товарів і освоєння нових ринків, на що також потрібні активи і ресурси.

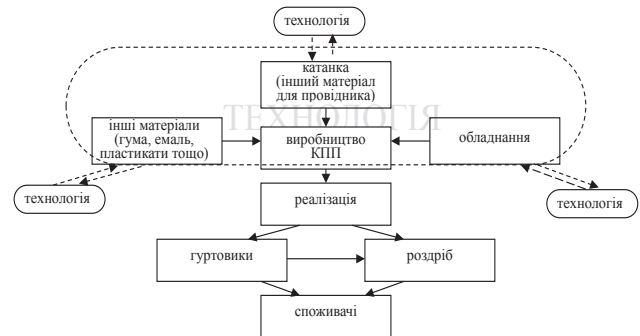


Рис. 1. Ланцюг створення вартості в кабельній промисловості

Основними джерелами фінансування розвитку кабельних підприємств є власні засоби підприємств; банківський кредит; інвестиції нового зовнішнього власника; авансування засобів замовником. Тому інвестиційний процес можемо охарактеризувати як «замкнений»: кошти від реалізації виробленої продукції в основному йдуть на виплату зарплат та закупівлю матеріалів.

Практично відсутні спільні проекти кабельних заводів з постачальниками. Основні потоки між підприємствами – товарно-грошові.

Частково відсутність спільних міжгалузевих проектів пояснює низькі показники інноваційної активності підприємств, незважаючи на те, що галузь потребує інновацій. В основному, здійснюються модифікуючі продуктові інновації. Як правило, впровадження нової продукції супроводжується незначними технологічними і організаційними інноваціями.

Хоча основними причинами низької інноваційної активності підприємств є макрочинники (недостатність державної політики стимулювання інновацій, нерозвиненість механізмів венчурного фінансування, механізмів ліцензування тощо), але є і внутрішні чинники. Так, дослідження показало, що для більшості підприємств в кабельній галузі характерна лінійно-последовна модель інноваційного процесу, при якій головну роль відіграє ринок як джерело ідей для здійснення НДДКР. Відбувається послідовне виконання функціональних етапів інноваційного процесу. Ця модель є застарілою, для неї характерно відсутність гнучкості і зворотнього зв'язку між етапами, низька оперативність комунікацій – збільшення періоду розроблення нового, затягнення прийняття рішень, і, відповідно, зменшення результативності інноваційної діяльності.

На низьку результативність інноваційного процесу впливає система менеджменту. На більшості досліджених підприємств авторитарний стиль керівництва, що притаманно лінійній моделі інноваційного процесу. Ініціаторами інноваційної діяльності практично у всіх випадках вищий менеджмент підприємства.

Відзначимо і характерну для більшості підприємств галузі «закритість» інноваційного процесу, при якому майже не відбувається взаємодія внутріш-

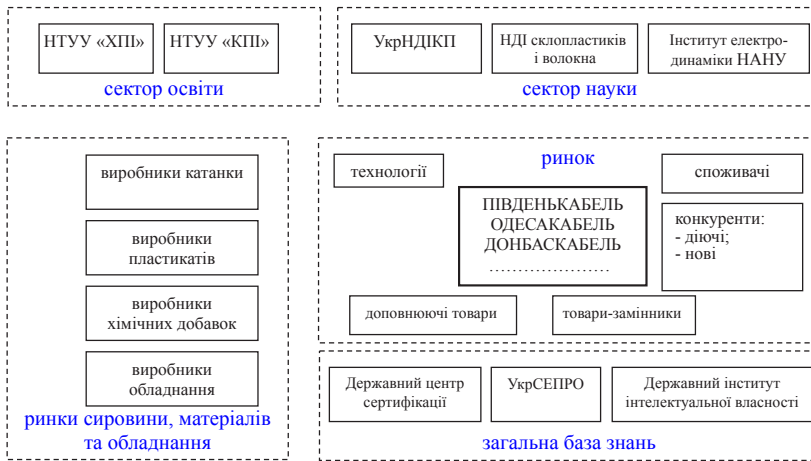


Рис. 2. Основні учасники інноваційного процесу у кабельній промисловості

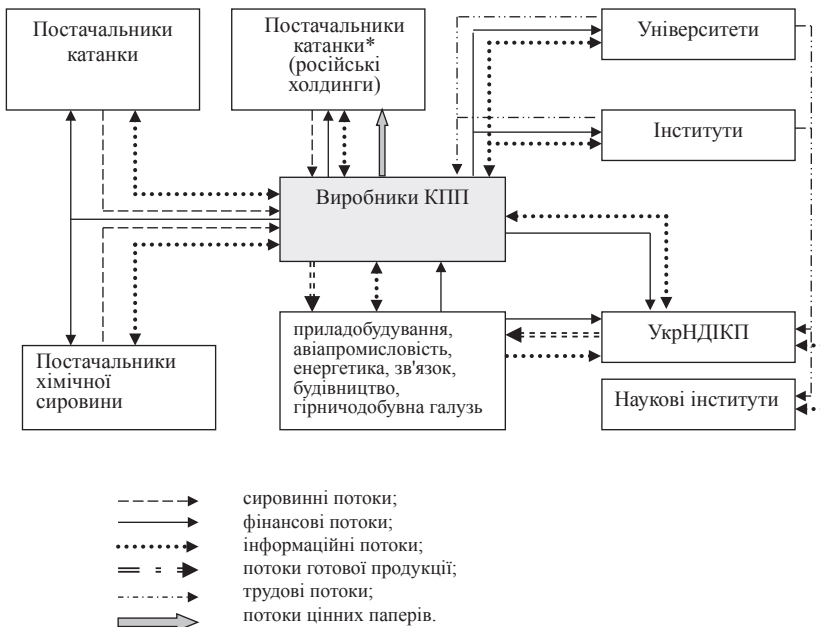


Рис. 3. Загальна схема потоків у кабельній промисловості

ніх підрозділів компаній і зовнішніх інститутів. І це, незважаючи на те, що існує потужна наукова інфраструктура (рис. 2).

Робимо висновок, що основною проблемою є недостатність стійких зв'язків між учасниками інноваційного процесу, які б забезпечували безперервність його протікання. У більшості підприємства користуються послугами власних технічних служб, які не мають (і не повинні мати) достатнього наукового потенціалу для створення принципово нових розробок. Іншим поширеним методом отримання доступу до нового знання є купівля готового пакету документації і технологій при замовленні імпортного устаткування.

Для підприємств галузі доцільним є перехід до моделі системної інтеграції інноваційного процесу (або інтерактивної моделі), яка передбачає проведення НДДКР з використанням інформаційних технологій, за допомогою яких встановлюються стратегічні зв'язки. Інноваційний процес є не тільки міжфункціональним, але й носить мультиінституційний, мережний, нелінійний характер. Ситуація, що склалася на вітчизняному кабельному ринку, може стати підґрунтям для розвитку співпраці.

Виробники використовують єдину мережу збуту, зав'язані на одних і тих же оптових компаніях. Продакцію компаній-конкурентів реалізують сім-дев'ять великих трейдерів, які охоплюють усю територію України: «Капро», «Промкабель», «Електро», «Кераміст», «Українська кабельна компанія» (УКК), «Інвест» тощо. Також співробітництво стимулює і спільна сировина база. Крім того, встановленню контактів сприяє те, що більшість виробників КПП об'єднанні у Асоціацію «Укрелектрокабель».

Таблиця 1

Характеристика типів відносин залежно від учасників

Типи відносин	постачальник-виробник	виробник-споживач	навчальний заклад-підприємство	НДІ-підприємство	навчальний заклад -НДІ
Організаційні форми взаємодії	вертикальна інтеграція, довгострокові відносини, повторні трансакції	вертикальна інтеграція, довгострокові відносини, повторні трансакції	довгострокові відносини, партнерські відносини	партнерські відносини, стратегічні альянси, довгострокові відносини	трансакції
Домінування/комунікативність учасників взаємодії					
Споріднені/самостійні структури	споріднені, самостійні структури	споріднені, самостійні структури	самостійні структури	самостійні структури	самостійні структури
Ступінь неформальності угод	формальні відносини	формальні відносини	неформальні відносини	неформальні, формальні відносини	неформальні, формальні відносини

Для аналізу взаємодії підприємств з точки зору вибудованих зв'язків між ними необхідно розглянути потоки ресурсів:

- грошові та інформаційні;
- трудових і матеріальних ресурсів;
- готової продукції та цінних паперів (рис. 3).

На основі аналізу вказаних вище потоків виділимо характеристики типів відносин залежно від учасників, які приймають в них участь (табл. 1).

Також можливі відносини типу «виробник-виробник», «наука-наука», однак вони практично відсутні. Відповідно, відмітимо і недостатність складних багатосторонніх відносин типу «постачальник-виробник-наука-споживач» тощо, які виникають і необхідні при реалізації інноваційних проектів.

Оцінювання інтенсивності співпраці на підприємствах-виробниках КПП, які входять до складу Асоціації «Укрелектрокабель», за показниками (табл. 2) показало тісну взаємодію між підприємствами (табл. 3, 4, 5).

Таблиця 2

Показники інтенсивності взаємодії

Показник	Позначення	Порядок розрахунку показника
Щільність мережі	C_n	Відношення числа реальних (парних) взаємодій до кількості всіх можливих, %
Інтенсивність ділових зв'язків	P_r	Кількість угод з одним і тим же партнером протягом року
Тривалість ділових контактів	D_r	Період існування ділових контактів між фірмами, років
Коефіцієнт перетину каналів збуту	K_d	Кількість спільних торгових представників, з якими співпрацюють компанії до загальної кількості дилерів на ринку
Коефіцієнт перетину каналів постачання	K_s	Кількість спільних постачальників, з якими співпрацюють компанії до загальної кількості постачальників сировини на ринку

Таблиця 3

Оцінка рівня взаємодії за допомогою показників щільності мережі, інтенсивності ділових зв'язків, тривалості ділових контактів

	ТОВ «Промінвест»			ТОВ «НВП «ПАКС»			ВАТ «АЗКС»			УкрНДІКП			Падана Кемікал Компаундс			ВНДІКП		
	C_n	P_r	D_r	C_n	P_r	D_r	C_n	P_r	D_r	C_n	P_r	D_r	C_n	P_r	D_r	C_n	P_r	D_r
ТОВ «Кабельний завод»	20	6	8	30	8	6	45	12	10				20	12	4			
ТОВ «Катех-Електро»	40	8	5										50	13	4			
ЗАТ «Алай»	10	2	3	20	9	7	10	1	5				60	12	5			
ЗАТ «Південькабель»				20	8	7				70	3	40	60	12	5	30	3	40
ТОВ «Енергопром»	25	6	7	25	8	7	35	14	10				25	14	2			
ТОВ «Електротехніка»	70	4	3	30	4	3							5	12	2			
ТОВ «Техпровод»				44	6	5							45	8	5			
ТОВ «Крок-ГТ»	3	8	11	70	6	11							1	4	4			
ВАТ «Азовкабель»				80	2	3												
ЗАТ «ВО «БКЗ»	25	12	3	2	12	3	25	12	20	80	1	15	70	12	7			
ТОВ «АКК»	25	15	6	25	15	6	10	16	10	95	20	15	25	15	7			
ЗАО «ВП «Азовкабель»				70	12	4							25	12	4			
МП «Тумен»	80	12	8															
ВАТ «Донбаскабель»				5	12	5				30	2	20	50	13	14	70	20	20
ВАТ «Одесакабель»	30	6	8							60	2	20	60	6	8	30	2	25

Таблиця 4

Перетин каналів збуту кабельних виробників (K_d)

	Кабельний завод	Катех-Електро	Алай	Південькабель	Енергопром	Електротехніка	Техпровод	Крок-ГТ	Азовкабель	БКЗ	АКК
ТОВ «Кабельний завод»	1										
ТОВ «Катех-Електро»	0,2	1									
ЗАТ «Алай»	0,2	0,2	1								
ЗАТ «Південькабель»	0,4	0,7	0,5	1							
ТОВ «Енергопром»	0,7	0,3	0,5	0,7	1						
ТОВ «Електротехніка»	0,2	0,2	0,5	0,3	0,5	1					
ТОВ «Техпровод»	0,3	0,4	0,6	0,8	0,8	0,8	1				
ТОВ «Крок-ГТ»	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	1			
ВАТ «Азовкабель»	0,2	0,3	0,1	0,4	0	0,1	0,1	0,2	1		
ЗАТ «ВО «БКЗ»	0,5	0,4	0,2	0,5	0,6	0,2	0,2	0,2	0,3	1	
ТОВ «АКК»	0,1	0,8	0,7	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,2	1

Таблиця 5

Перетин каналів постачання кабельних виробників (Кс)

	Кабель-ний завод	Катех-Електро	Алай	Пів-день-кабель	Енерго-пром	Елек-тротех-ніка	Техпро-вод	Крок-ГТ	Азов-кабель	БКЗ	АКК
ТОВ «Кабель-ний завод»	1										
ТОВ «Катех-Електро»	0,1	1									
ЗАТ «Алай»	0,2	0,5	1								
ЗАТ «Південь-кабель»	0,2	0,3	0,4	1							
ТОВ «Енерго-пром»	0,2	0,4	0,5	0,6	1						
ТОВ «Електро-техніка»	0,5	0,3	0,3	0,5	0,6	1					
ТОВ «Техпро-вод»	0,4	0,3	0,7	0,6	0,4	0,5	1				
ТОВ «Крок-ГТ»	0,2	0,2	0,3	0,8	0,4	0,4	0,4	1			
ВАТ «Азов-кабель»	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	1		
ЗАТ «ВО «БКЗ»	0,2	0,2	0,2	0,5	0,6	0,6	0,3	0,4	0,1	1	
ТОВ «АКК»	0,2	0,2	0,2	0,5	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1	0,7	1

Використані показники, можливо, недостатньо об'єктивно відображають рівень інтенсивності співпраці двох конкретних підприємств. Однак дослідження було спрямоване на розгляд зв'язків у галузі в цілому, тому ймовірна похибка у визначенні рівня взаємодії двох підприємств на узагальнений результат не буде мати суттєвого впливу.

Проведене дослідження рівня взаємодії між підприємствами галузі показало високий рівень інтенсивності взаємодії. Крім того, наявність у них спільних проблем та «перетин» інтересів може стати основою для стійкого та довготривалого співробітництва.

Представлена методика може бути використана при оцінюванні рівня та напрямів взаємодії між підприємствами як в рамках однієї галузі, так і міжгалузевих зв'язків. Вона дозволяє виявити основних партнерів, визначити інтенсивність співпраці за показниками, і, відповідно, сформулювати висновки щодо напрямів розвитку співпраці.

Висновки з проведеного дослідження. Визначено, що загострення конкуренції змушує виробників задуматися про удосконалення та розроблення нових видів продукції, а відповідно про шляхи досягнення поставлених цілей, одним з яких може бути інтеграція зусиль.

На основі аналізу наукової інфраструктури галузі зроблено висновок про відсутність стійких зв'язків між учасниками інноваційного процесу, які б забезпечували безперервність його протікання. Також відмічено недостатність складних багатосторонніх

відносин типу «постачальник-виробник-наука-споживач» тощо, які виникають і необхідні при реалізації інноваційних проектів. Запропоновано співпрацю будувати у відповідності до моделі системної інтеграції інноваційного процесу, яка передбачає розвиток міжфункціональних, мультиінституційних, мережних відносин.

Проведене дослідження існуючих форм і каналів взаємодії у галузі дозволило зробити висновок про високий рівень інтенсивності взаємодії. Ці передумови дозволяють припустити, що підприємства кабельної промисловості при формуванні різноманітних коопераційно-інтеграційних утворень дістануть можливість концентруватися на інноваціях, що дозволить подолати технологічну відсталість і не зменшувати рівень конкуренції в секторі за рахунок збереження виробничої універсальності партнерів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варналій З. Кооперація великих і малих підприємств як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємництва України / З. Варналій, С. Дрига // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. – С. 5–16.
2. Маркович І.Б. Трансформація промисловості в системі глобальних викликів: організаційно-мережеві зміни та конкурентно-інноваційні виміри : [монографія] / І.Б. Маркович. – Тернопіль : Астон, 2012. – 256 с.
3. Машины поднимают настроение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://prommash.net/index.php?id=718>. — Загл. с экрана.