

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАТЬ ПІДПРИЄМСТВА

©2017 ОТЕНКО І. П., КУЛІШ Н. В.

УДК 658.011

**Отенко І. П., Куліш Н. В. Напрями формування та розвитку організаційних знань підприємства**

Зміна парадигм стратегічного управління стала наслідком вирішення нових завдань, які усе частіше постають перед системами управління промислових підприємств. Так, нові системи управління повинні відрізнятися від класичних динамічністю, гнучкістю, здатністю не лише швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й змінювати їх. У таких умовах постає необхідність розробки комплексного методичного забезпечення формування та розвитку управлінського потенціалу, що включає організаційні знання підприємства та здатність управлінського персоналу реалізовувати стратегічні цілі.

**Ключові слова:** організаційні знання, підприємство, розвиток, управлінські здатності, управлінські стандарти, стратегія, стратегічні цілі.

**Табл.: 2. Бібл.: 8.**

**Отенко Ірина Павлівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** kafecan@hneu.edu.ua

**Куліш Наталія Володимирівна** – аспірантка кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 658.011

**Отенко И. П., Кулиш Н. В. Направления формирования и развития организационных знаний предприятия**

Изменение парадигм стратегического управления стало последствием решения новых задач, которые все чаще возникают перед системами управления промышленных предприятий. Так, новые системы управления должны отличаться от классических динамичностью, гибкостью, способностью не только быстро реагировать на изменения внешней среды, но и менять их. В таких условиях возникает необходимость разработки комплексного методического обеспечения формирования и развития управленческого потенциала, которое включает организационные знания и способность управленческого персонала реализовывать стратегические цели.

**Ключевые слова:** организационные знания, предприятие, развитие, управленческие способности, управленческие стандарты, стратегия, стратегические цели.

**Табл.: 2. Библ.: 8.**

**Отенко Ирина Павловна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой международного бизнеса и экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** kafecan@hneu.edu.ua

**Кулиш Наталья Владимировна** – аспирантка кафедры международного бизнеса и экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 658.011

**Otenko I. P., Kulish N. V. The Directions of Formation and Development of Organizational Knowledge of Enterprise**

The change in strategic management paradigms has been a consequence of solving the new challenges that are increasingly being faced by management systems of industrial enterprises. So, new control systems should differ from classical ones in dynamism, flexibility, ability not only to react promptly to changes of external environment, but also to change them. In such circumstances, there is a need to develop a comprehensive methodological provision for the formation and development of management potential, which includes organizational knowledge and the ability of the management staff to implement strategic goals.

**Keywords:** organizational knowledge, enterprise, development, managerial skills, management standards, strategy, strategic goals.

**Tbl.: 2. Bibl.: 8.**

**Otenko Iryna P.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** kafecan@hneu.edu.ua

**Kulish Natalia V.** – Postgraduate Student, Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

В умовах прискорення змін та ускладнення економічного середовища одним із ключових факторів, що забезпечує успішність діяльності підприємств, виступають управлінські здатності та організаційні знання підприємства. Враховуючи активізацію процесів наукомісткості виробництва при обмеженості ресурсних і зростанні споживчих ринків, у системі управління вітчизняних підприємств нарізла необхідність застосування нових, адаптованих до сучасних економічних умов підходів, методах і моделях управління, в основу яких покладене знання. Ця нематеріальна основа представляє організаційні знання та здатності до його ефективного використання – приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати передовий досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки на ринку, отримувати знання про клієнтів.

Теоретичні, методологічні та методичні аспекти формування та розвитку організаційних знань підприємства знайшли відображення в працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як І. Ансофф, М. Веттер, А. Е. Воронкова, В. М. Геєць, С. Вудрафф, М. С. Дороніна, В. А. Дюмін, К. Ейзенхардт, Г. Б. Клейнер, Б. З. Мільнер, А. П. Наливайко, І. Нонака, Н. Ольве, К. Прахалад, Ж. Рой, Г. Саймон, С. Сакман, Р. Санчез, М. Спенсер, П. Сперроу, Х. Такеучі, Г. Хемел, Дж. Ходкінсон та ін. Значну увагу в дослідженнях цих авторів присвячено стратегічній, професійній та психологічній природі знань та компетенцій на індивідуальному, організаційному та міжорганізаційному рівнях управління. Однак, враховуючи швидкий розвиток і різнонаправленість теоретичних напрацювань і досягнень, необхідно зазначити, що є частина питань, що залишаються в центрі уваги науковців та по-

требують подальших досліджень. До них слід віднести такі, що спрямовані на забезпечення єдності в тлумаченні понять, зокрема організаційних знань підприємства, механізмів їх формування та розвитку, створення стратегічного інструментарію управління ними.

**Ф**ормування стратегічного інструментарію, обрання тієї чи іншої стратегії щодо стратегічного розвитку підвищує вимоги до управлінських здатностей персоналу підприємства, визначає необхідність їх всебічного розвитку із використанням широкого спектра засобів і заходів [1; 2]. Ґрунтуючись на результатах аналізу досвіду господарювання машинобудівних підприємств України, стає можливим означити основні альтернативні напрями розвитку їх організаційних знань (табл. 1).

Особливість формування організаційних знань як стратегічної платформи розвитку підприємства полягає у використанні ефективного інструментарію та збагаченні власної бази організаційних знань та управлінських здатностей, надання ним стратегічної значущості через удосконалення всіх функціональних сфер діяльності, оптимізації внутрішніх процесів. Така стратегічна платформа дозволяє підприємству розширювати свій внутрішній потенціал, оптимально розподіляти наявні в нього вну-

трішні ресурси, залишатися на гребені технологій, використовувати передовий управлінський досвід.

Найбільш складним напрямом розвитку організаційних знань та компетенцій є їх «придбання», що передбачає розширення напрямів бізнесу, завоювання нових ринків, об'єднання виробничих ланцюгів та зниження витрат на виробництво та збут основної продукції. На основі реалізації нових організаційних можливостей – злиття, приєднання та поглинання інших підприємств – відбувається інтеграція функцій та процесів, збільшується кількість ринків. Одним із прикладів використання такого напрямку розвитку є підприємства індустріальної групи УПЕК. Вони спеціалізуються на виробництві вузлів, комплектуючих та обладнання для залізничної, автомобільної, сільськогосподарської, машинобудівної та металургійної галузей. Споживачами продукції компанії є практично всі конвеєрні підприємства країн СНД.

На сьогоднішній день одним із напрямів формування та розвитку організаційних знань та управлінських здатностей, що найчастіше реалізується промисловими підприємствами, виступає їх «залучення». Орієнтуючись на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, такий напрям дозволяє зосередити увагу та спрямувати максимум зусиль на розвиток основних функціональних сфер діяльності (виробництва та маркетингу). Основни-

Таблиця 1

Напрями і засоби формування та розвитку організаційних знань підприємства

Напрями формування та розвитку організаційних знань	Стратегії	Засоби	Організаційні процеси	Стратегічні заходи
Орієнтовані на зовнішнє середовище підприємства	Придбання	Інтеграція знань та отримання синергетичного ефекту від використання придбаних знань за рахунок вертикальної та горизонтальної інтеграції	Злиття Поглинання Приєднання	Диверсифікація, об'єднання в одних руках повного виробничого циклу, зниження витрат на виробництво та збут
	Залучення		Партнерство, співробітництво (стратегічні об'єднання, спільні некомерційні підприємства, національні та міжнародні союзи, міжнародні конференції та семінари)	Підвищення інтелектуального, виробничого, інвестиційного потенціалу та корпоративних інтересів машинобудівних підприємств та науково-дослідних центрів
Орієнтовані на внутрішнє середовище підприємства		Оренда знань за рахунок делегування, передачі функцій для обслуговування	Аутсорсинг Бізнес-коучинг Фінансовий та стратегічний консалтинг	Концентрація Зниження фінансових ризиків Удосконалення окремих напрямів бізнесу
	Створення власних знань та здатностей	Використання та вдосконалення власних знань та досвіду, створення нових знань за рахунок інновацій (технологій та продуктів), проведення досліджень, навчання персоналу	Бенчмаркінг Маркетингові, соціально-психологічні дослідження, науково-дослідні та конструкторські розробки тощо Програми навчання управлінського персоналу	Диференціація (створення унікальних компонентів продукту)

ми засобами тут виступають співробітництво та партнерство у формі стратегічних об'єднань, спільних некомерційних підприємств, національних і міжнародних союзів, міжнародних конференцій та семінарів, а також залучення знань завдяки аутсорсингу, бізнес-коучингу, фінансовому та стратегічному консалтингу. Прикладами таких стратегічних об'єднань, до складу яких входять машинобудівні підприємства України, є:

1. Міжнародний Союз виробників металургійного обладнання «Металургмаш», що об'єднує підприємства металургійного машинобудування України, Білорусі, Росії, Італії та Німеччини (усього 50 членів).

2. Агротехнологічний центр «Слобожанський» – об'єднання підприємств, організацій та наукових закладів Харківського регіону з метою консолідації зусиль для розробки та впровадження цілісних, інноваційних, технологічних продуктів для сільськогосподарської галузі.

3. Навчально-науково-виробничий комплекс «Техноград» (здійснення підготовки та підвищення кваліфікації інженерно-технічних і наукових кадрів відповідно до вимог сучасної науки та виробництва, а також проведення науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт щодо створення нової наукомісткої та конкурентоспроможної техніки.

4. Інноваційно-технологічний кластер «АгроБУМ» (об'єднання малих і середніх підприємств у сфері сільськогосподарського машинобудування та науки.

Використовуючи такі стратегічні заходи, як аутсорсинг і консалтинг, підприємства досягають зниження фінансових ризиків, на сучасному рівні підтримують такі сфери, як управління якістю, управління персоналом, фінансовий та стратегічний менеджмент. Найбільш популярними видами діяльності, в яких машинобудівні підприємства застосовують аутсорсинг, є: забезпечення функціонування офісу, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерних мереж та інформаційної інфраструктури, управління персоналом, забезпечення безпеки тощо.

Бізнес-коучинг передбачає створення професійних взаємовідносин із спеціалістами у сфері зростання та розвитку бізнесу. Зміст коучингу складають такі поняття, як наставництво, тренування, інструктаж. Він спрямований на керівників, власників компаній та середній менеджмент, тобто на співробітників із найбільшим розумовим і моральним навантаженням. У процесі взаємодії бізнес-коучі (тренери) навчають встановлювати та опрацьовувати тактичні завдання, змінюючи при цьому поведінку та виявляючи базові цінності для впевнених дій. Використання бізнес-коучингу обумовлюються такими проблемами формування та розвитку управлінських знань та компетенцій:

- ✦ необхідність збільшення прибутку підприємства;
- ✦ необхідність проведення грамотної реорганізації підприємства;
- ✦ подолання конфліктів та нерозуміння в колективі;
- ✦ необхідність адаптації новачків на високих керівних позиціях;

- ✦ недостатність сил та ідей у керівників відділів та підприємства;
- ✦ відкриття нового напрямку або нової діяльності в незнайомій сфері;
- ✦ необхідність переходу на новий етап розвитку підприємства;
- ✦ незадоволення керівників роботою власних команд тощо.

Найбільш розповсюдженим засобом підвищення ефективності управління для машинобудівних підприємств виступає бенчмаркінг. У процесі бенчмаркінга аналізується практика кращих підприємств, знаходиться відповідь на питання, що, як і чому роблять лідери в процесі задоволення потреб споживачів і клієнтів. На основі такого аналізу складається ряд заходів щодо перебудови внутрішніх бізнес-процесів, їх узгодженості, розвитку тощо. Серед існуючих різновидів для сучасних промислових підприємств України найбільш характерними є внутрішній, функціональний бенчмаркінг та бенчмаркінг процесу. При *внутрішньому бенчмаркінгу* відбувається порівняння бізнес-процесів та характеристик виробничих одиниць усередині одного підприємства. *Функціональний бенчмаркінг* має місце, коли порівнюються функції двох і більше підприємств однієї галузі (в одному секторі). Метою *бенчмаркінгу процесу* є порівняння показників визначених процесів та обмежених функцій із підприємствами, що характеризуються найкращими результатами в аналогічних процесах.

Основним джерелом накопичення власного досвіду є база власних досліджень підприємства, його інноваційні, науково-дослідні та конструкторські розробки тощо. Дослідження можуть стосуватися різних функціональних сфер діяльності, пріоритетними, серед яких є маркетингові, соціально-психологічні, техніко-технологічні тощо.

Розвиток індивідуальних знань управлінського персоналу забезпечується шляхом створення потужної системи навчання. Так, на ПАТ «Турбоатом» діє центр підготовки та навчання кандидатів на посади начальників бюро технічного контролю, начальників цехів, відділів та їх заступників. Його метою є навчання методам управління та організації виробничого процесу на підприємстві, а також підготовка до більш високої посади. Технологія навчання включає рольові ігри, тематичні вправи та лекції [3].

Ще одним прикладом активного розвитку внутрішньої системи навчання є ДП «Завод «Електроважмаш», в межах якого запущено програму корпоративної Академії підготовки управлінського персоналу. Система навчання розподілена на програми, серед яких: «Ефективні внутрішні комунікації», «Прийняття рішень. Самоорганізація», «Управління та лідерство. Прийняття рішення», «Ключові тенденції у сучасному менеджменті», «Команда. Єдність цілей». Технологія містить ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій (на власному прикладі, а також на прикладах українських та світових підприємств) [4].

Головне значення при реалізації напрямів і засобів формування та розвитку організаційних знань та управлінських здатностей набуває ідея формування

[5] балансу між знаннями, здатностями та ресурсами підприємства, тобто, користуючись аналогією, між активами, з одного боку, та здатностями – з іншого. Так, в активі відображаються такі здатності, що необхідні для досягнення успіху. Пасив представлений джерелами фінансування існуючих можливостей. Інструментарій балансу компетенцій та здатностей застосовується для аналізу структури активів відносно того, які саме знання та здатності мають бути включені до базової компетенції компанії. Далі, відповідно, приймаються рішення щодо того, які знання та здатності можна отримати від контрагентів, шляхом придбання ліцензій тощо. У такому розумінні стратегія компанії повинна визначати такі сфери, у яких будуть формуватися компетенції за рахунок інвестування власних коштів, а також такі, у яких необхідні компетенції будуть розвиватися за рахунок співпраці із партнерами, залучення сторонніх організацій.

**В**изначенню напрямів та засобів формування та розвитку управлінських здатностей підприємства передують відповідь на ряд ключових питань, таких як: компоненти організаційних знань та компетенції у конкретній сфері діяльності; можливості їх використання; їх цінність для підприємства та споживачів; змінність у часі та необхідність оновлення. За змістом перелік питань може бути розширеним. Основне значення полягає у виявленні ключових для діяльності підприємства компетенцій та визначенні ключових факторів стратегічного успіху: які здатності лежать в основі конкурентних переваг, куди варто спрямувати власні зусилля, а які напрями можуть бути реалізовані із використанням знань інших підприємств чи організацій [6].

У основі формування та розвитку знань, управлінських здатностей лежить ідея про їх відповідність певним стандартам і нормам. У широкому розумінні стандартизація – це діяльність, що полягає у встановленні положень для загального і багаторазового застосування щодо наявних чи можливих завдань з метою досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері, результатом якої є підвищення ступеня відповідності продукції, процесів та послуг їх функціональному призначенню, усуненню бар'єрів у торгівлі та сприянню науково-технічному співробітництву [7]. Метою стандартизації в Україні є забезпечення раціонального використання природних ресурсів, відповідності об'єктів стандартизації їх функціональному призначенню, інформування споживачів про якість продукції, процесів та послуг, підтримка розвитку й міжнародної конкурентоспроможності продукції та торгівлі товарами і послугами. Національна стандартизація через процес гармонізації з міжнародними нормативними документами, що отримали міжнародне визнання, служить перепусткою на світові ринки для вітчизняних виробників. Отже, відповідність продукції міжнародним стандартам визначає лідерство підприємства в галузі, його стратегічне значення для національної економіки та є необхідною умовою виходу на світовий ринок. Залучення підприємства до процесів стандартизації відбувається шляхом об'єднання науково-дослідного, виробничого та інвестиційного потенціалу відповідно на галузевому, національному та міжнародному рівнях.

Стратегічні заходи в контексті національних та світових процесів стандартизації включають:

- ✦ усвідомлення значення стандартизації на стадії розробки продукції, особливо при створенні нових технологій;
- ✦ широке залучення зацікавлених осіб до розробки та стандартизації методів випробувань;
- ✦ сприяння розвитку інтелектуальної інфраструктури – стандартів та методів вимірювань – шляхом активного залучення науково-технічної спільноти.

**О**сновною метою стандартизації є розробка універсальних правил, виконання яких дозволило би будь-якому підприємству підвищити ефективність управлінського процесу в певній, стратегічно важливій для нього діяльності. Сучасні процеси стандартизації стосуються таких аспектів: управління якістю, управління бізнес-процесами, управління безперервністю бізнесу, управління персоналом, управління ризиками, управління проектами тощо (табл. 2). При цьому, не існує єдиного центру, який створював би універсальні стандарти для підприємств та організацій світу. Крім того, питання стандартизації управління персоналом не є популярними серед вітчизняних науковців. Основною причиною цього є відсутність єдиного погляду на методологічні основи підготовки таких стандартів.

Найбільш розповсюдженим є погляд на стандартизацію як на процес, що документує управлінську діяльність. І. Адізес [8] зазначає, що управління організацією без використання стандартів можна характеризувати поняттям «партизанська культура». Він підкреслює, що в умовах, коли політика компанії не фіксується у відповідних документах, старі співробітники виконують функцію організаційної пам'яті. У разі їх вилучення настає дисбаланс, що продовжується до того моменту, коли хтось інший не навчиться виконувати їх роботу, відповідно надаючи результатам певної суб'єктності.

Такий погляд на формування управлінських стандартів обумовлює необхідність стандартизації організаційних знань, що дозволить досягти більшої прозорості внутрішніх бізнес-процесів, покращити рівень комунікацій під час їх організації. Чітко прописані моделі бізнес-процесів сприяють чіткому, зрозумілому та однозначному визначенню сфер компетенцій та обов'язків посади. Засоби розвитку індивідуальних знань управлінського персоналу повинні бути узгоджені із загальною стратегією підприємства та відповідати напрямам формування та розвитку управлінського потенціалу.

Знання можуть перебувати в різних формах (експліцитній чи імпліцитній), бути формалізованими або неформалізованими, що, безперечно, слід враховувати при управлінні виробництвом, персоналом, збутом тощо. Діяльність з управління знаннями має бути безперервною та включати цілий комплекс заходів, спрямованих на виявлення, формалізацію, накопичення, ефективне використання та збагачення знань підприємства із застосуванням високих інформаційних технологій з метою створення інновацій та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

## Типологія управлінських стандартів

Тип стандартів	Розробники	Змістове наповнення
Стандарти управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management, BCM)	Британський інститут BCI ( <i>Business Continuity Institute</i> ); американські інститути DRI ( <i>Disaster Recovery Institute</i> ) і SANS ( <i>SysAdmin, Audit, Network, Security Institute</i> ); стандарти та специфікації Британського інституту стандартів ( <i>British Standard Institute, BSI</i> ); керівництво Австралійського національного агентства аудиту ( <i>ANAO</i> )	Аналіз бізнес-процесів Аналіз ризиків Визначення стратегії безперервності бізнесу Створення організаційної та технічної підтримки
Стандарти управління персоналом	Американське товариство управління людськими ресурсами ( <i>Society for Human Resources Management – SHRM</i> )	Знання та компетенції трьох рівнів: професіонал в управлінні персоналом, старший професіонал в управлінні персоналом, професіонал у сфері міжнародного HR-менеджменту
Стандарти управління якістю	ISO-9000 (Міжнародна організація зі стандартизації)	Відповідальність керівництва Управління ресурсами Реалізація продукції Вимірювання, аналіз та покращення
Стандарти управління проектами	ISO-21500 (Міжнародна організація зі стандартизації) Міжнародний некомерційний інститут управління проектами ( <i>Project Management Body of Knowledge – PMBoK</i> )	Застосування методів, інструментів, технік та компетенцій до проекту Групи процесів управління проектом
Стандарти управління промисловими підприємствами (управління виробництвом)	Стандарти MRP/ERP Американське товариство за контролю за виробничими запасами APICS ( <i>American Production and Inventory Control Society</i> )	Планування потреб у матеріалах Планування виробничих ресурсів Планування ресурсів підприємства

## ВИСНОВКИ

Відповідно до визначених напрямів розвитку організаційних знань та управлінських здатностей можна виділити стратегії «придбання», «залучення» та «створення» власних знань, основою яких є індивідуальна компетенція управлінського персоналу, інформація про внутрішню структуру (бізнес-процесів) підприємства та його зовнішнє середовище. Першочерговим завданням стає правильне визначення найбільш значущих елементів знань та управлінського потенціалу, що дасть змогу обрати найбільш дієву стратегію. Застосування стратегічного інструментарію дозволяє створити нову вартість, реалізовану в продуктах, людях і процесах за допомогою раціонального формування й використання організаційних знань на підприємствах. Основна мета представлених стратегій – розвиток підприємства. Такий підхід вимагає створення відповідного методичного забезпечення, що є логічною складовою організаційних знань системи управління підприємством. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Хемел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость/пер. с англ. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
2. Ходкинсон Дж. П., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента/пер. с англ. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2007. 392 с.

3. Офіційний сайт Відкритого акціонерного товариства «Турбоатом». URL: <http://www.turboatom.com.ua/>

4. Офіційний сайт Державного підприємства «Завод «Електроважмаш». URL: <http://www.spetm.com.ua/index.html>

5. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей/пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 304 с.

6. Отенко І. П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

7. Отенко І. П., Преображенська О. С. Методики формалізації організаційних знань підприємства. *Економічний вісник університету*. Збірник наукових праць учених та аспірантів Переяслав-Хмельницького ДПУ імені Григорія Сковороди. 2012. Вип. 18 (2). С. 137–143.

8. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2008. 224 с.

## REFERENCES

Adizes, I. *Upravlyaya izmeneniyami* [Managing changes]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Khemel, G. et al. *Strategicheskaya gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Khodkinson, Dzh. P., and Sperrou, P. R. *Kompetentnaya organizatsiya: psikhologicheskii analiz protsessa strategicheskogo menedzhmenta* [Competent organization: psychological analysis of the strategic management process]. Kharkiv: Gumanitarnyy tsentr, 2007.

Ofitsiyniy sait Derzhavnogo pidpriemstva «Zavod «Elektrovazhmash». <http://www.spetm.com.ua/index.html>

Ofitsiyni sait Vidkrytoho aktsionerohoho tovarystva «Turboatom». <http://www.turboatom.com.ua/>

Olve, N.-G., Roy, Zh., and Vetter, M. *Otsenka effektivnosti deyatel'nosti kompanii. Prakticheskoye rukovodstvo po ispolzovaniyu sbalansirovannoy sistemy pokazatelye* [Evaluation of the effectiveness of the company. A practical guide to the use of a balanced scorecard]. Moscow: Vilyams, 2003.

Otenko, I. P. *Stratehichna kompetentnist pidpriyemstva: pidkhody, kontseptsii, metodychnye zabezpechennia* [Strategic competence of the enterprise: approaches, concepts, methodological support]. Kharkiv: INZHEK, 2014.

Otenko, I. P., and Preobrazhenska, O. S. "Metodyky formalizatsii orhanizatsiinykh znan pidpriyemstva" [Methods of formalizing organizational knowledge of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*. Zbirnyk naukovykh prats uchenykh ta aspirantiv Pereiaslav-Khmelnytskoho DPU imeni Hryhoriia Skovorody, no. 18 (2) (2012): 137-143.

УДК 658.8

## СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

©2017 КРАСОВСЬКА О. Ю.

УДК 658.8

### Красовська О. Ю. Сутність та значення маркетингових активів підприємства

У статті здійснено порівняльний аналіз найбільш поширених визначень терміна «маркетингові активи». Узагальнюючи представлені підходи, під маркетинговими активами запропоновано розуміти комплекс існуючих нематеріальних ресурсів та продуктів інтелектуальної діяльності персоналу компанії, що уречевлюються в товарах і послугах та забезпечують вищий, порівняно з конкурентами, рівень довготривалих, довірчих, взаємовигідних відносин і зв'язків зі стейкхолдерами. Проаналізувавши нематеріальні активи підприємств, зроблено висновок, що для харчових підприємств найбільш суттєвими для забезпечення зростання вартості підприємства є маркетингові та техніко-технологічні нематеріальні активи. Водночас для компаній, що оперують у галузі машинобудування та металургії, визначальними є маркетингові й так звані когнітивні нематеріальні активи, адже для збереження стійкої конкурентної позиції фірми в галузі, а, відповідно, і для підвищення капіталізації, визначальними виступатимуть: загальнокорпоративна стратегія, інтелектуальний капітал, а також досвід роботи на ринку та ін.

**Ключові слова:** маркетингові активи; визначення; нематеріальні активи; підприємство; ресурси підприємства.

**Бібл.:** 18.

**Красовська Олена Юрїївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного маркетингу, Університет імені Альфреда Нобеля (вул. Січеславська Набережна, 18, Дніпро, 49000, Україна)

**E-mail:** novacia.consult@gmail.com

УДК 658.8

### Красовская Е. Ю. Сущность и значение маркетинговых активов предприятия

В статье проведен сравнительный анализ наиболее распространенных определений термина «маркетинговые активы». Обобщая представленные подходы, под маркетинговыми активами предложено понимать существующие нематериальные ресурсы и продукты интеллектуальной деятельности персонала предприятия, которые овеществляются в товарах и услугах и обеспечивают более высокий уровень, по сравнению с конкурентами, уровень доверительных, долгосрочных, взаимовыгодных отношений и связей со стейкхолдерами. После анализа нематериальных активов предприятия сделан вывод, что для предприятий пищевой промышленности наиболее существенными для обеспечения роста их стоимости являются маркетинговые и технико-технологические нематериальные активы. Для предприятий машиностроения и металлургии определяющими являются маркетинговые и так называемые когнитивные нематериальные активы, потому что для сохранения устойчивой конкурентной позиции фирмы в отрасли, а, соответственно, и для повышения капитализации, в качестве определяющих будут выступать: общекорпоративная стратегия, интеллектуальный капитал, опыт работы на рынке и др.

**Ключевые слова:** маркетинговые активы; определение; нематериальные активы; предприятие; ресурсы предприятия.

**Библ.:** 18.

**Красовская Елена Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного маркетинга, Университет имени Альфреда Нобеля (ул. Січеславська Набережна, 18, Дніпро, 49000, Україна)

**E-mail:** novacia.consult@gmail.com

UDC 658.8

### Krasovska O. J. The Essence and Meaning of the Enterprise's Marketing Assets

The article carries out a comparative analysis of the most common definitions of the term of «marketing assets». Generalizing the presented approaches, it is proposed to understand marketing assets as the existing intangible resources and products of intellectual activity of the enterprise's staff, which materialize in goods and services and provide a higher level of trust, long-term, mutually advantageous relationships and relations with stakeholders, in comparison with competitors. On analyzing the intangible assets of enterprise, it has been concluded that, for the enterprises of food industry, the most essential for ensuring the growth of their value are the marketing and technical-technological intangible assets. For the enterprises of machine-building and metallurgy, both the marketing and the so-called cognitive intangible assets are definitive, because, in order to maintain a stable competitive position of company in the branch, and, accordingly, to increase its capitalization, the determining assets will be: corporate strategy, intellectual capital, experience in the market, etc.

**Keywords:** marketing assets; definition; intangible assets; enterprise; enterprise resources.

**Bibl.:** 18.

**Krasovska Olena J.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Marketing, Alfred Nobel University (18 Sicheslavka Naberezhna Str., Dnipro, 49000, Ukraine)

**E-mail:** novacia.consult@gmail.com

У сучасних умовах маркетинг стає ключовою сферою діяльності будь-якого підприємства, до якої залучаються всі працівники і в яку спрямовується значна частина як фінансових, так і інтелектуальних

вкладів фірм, а загальний перелік активів компаній, які забезпечують їм конкурентні переваги, поповнюється ще одним різновидом – маркетинговими активами. З огляду на перспективність даного напрямку дослі-