де *Cf* – величина приросту вартості бізнесу за період; *Ср* – планова величина приросту вартості бізнесу.

При реалізації топ-менеджером свого цільового критерію бонус наступного року за відсутності вартісного розриву за показниками даного топ-менеджера, винагорода розраховується за цією ж формулою. Сума бонусів розрахована виходячи з принципу окупності виплачуваних винагород, тими заходами, які здійснюють менеджери.

При оцінці фактичних результатів реалізації вартісного потенціалу необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища на вартісній потенціал корпорації.

В цьому випадку розрахунок ступеня реалізації вартісного потенціалу здійснюється за формулою:

$$\Delta P = P_{t+1} - P_t, \quad (4)$$

де ΔР – реалізація вартісного потенціалу за період; P_{t+1} – вартість за результатами роботи корпорації за період при зміні тільки внутрішніх факторів (розраховується за фактичними даними); P_t – вартість в попередній період.

Система управління вартісним потенціалом підприємства матиме реальну дію після того, як буде збудована система делегування повноважень від директора до конкретного виконавця. Так фактично, контроль за рівнем якості вироблюваної продукції повинні здійснювати самі робітники. Оптимізація використання персоналу з погляду їх розстановки і використання тимчасово не працюючих робітників на інших ділянках повинна здійснюватися майстром і начальником цеху. Оптимізацією використання виробничого персоналу повинні займатися і працівники управління зовнішньої кооперації, розміщуючи на кооперацію (без дорожчання) виготовлення продукції, яке не можливе на підприємстві через брак робітників, і працівники управління виробничого планування – в рамках розподілу робіт по цехах. У зв'язку з цим система управління повинна пронизувати всі рівні управління.

Таким чином, запропонована методика оцінки і управління вартісним потенціалом базується на виявленні непродуктивних витрат в поточній діяльності корпорації. В ході оцінки реальної вартості корпорації і вартісного потенціалу виникає вартісний розрив, обумовлений неефективністю використання ресурсів. Для ефективної реалізації вартісного потенціалу корпорації необхідна адекватна система стимулювання осіб, відповідальних за управління тим або іншим ресурсом. Запропонована система заохочення топ-менеджерів, на наш погляд, дозволить підвищити ефективність управління ресурсами і зменшити, таким чином, вартісний розрив. В результаті правильно побудованої системи мотивації менеджери повною мірою реалізують вартісний потенціал корпорації.

Література

1. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001.
2. Коупленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек. Стоимость компании: оценка и управление / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.-576с.
3. Оценка бизнеса / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой – М.: Финансы и статистика, 2001.
4. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Учебное пособие / Под ред. Абдулаева Н.А., Колайко Н.А.-М.:Издательство «ЭКМОС», 2000.-352 с.
5. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Перевод с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 432 с.
6. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка – К.: КНЕУ, 2003.

Надійшла 17.05.2009

УДК 330.341.1:339.3

М. С. РОШКА
Донецький національний університет економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства, досліджено його основні складові, які розкривають особливості реалізації інноваційної діяльності саме у торгівлі.

Essence of management of innovative activity of auction enterprise was considered in the article, its basic constituents were explored which expose the features of realization of innovative activity exactly in trading.

Інноваційний розвиток торговельного підприємства стає все більш актуальним та викликає необхідність формування концептуальних засад управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства. В сучасних умовах інноваційній процеси, що відбуваються на торгівельних підприємствах, не

є поодинокими та рідкими, а являються нормальною адаптивною реакцією на перетворення економічних процесів та взаємовідносин на ринку усіх ланцюжків торговельного процесу.

Дослідженням концепції управління інноваційною діяльністю підприємства займалися такі вчені як С.М.Ілляшенко, П.П. Микитюк, І.Т. Балабанов, М.П. Денисенко, О.І.Волков, Л.І.Федулова, В.О.Василенко, І.А.Павленко, В.І. Ландик, Ф.Янсен, Г.Менш тощо. Відмітимо, що вказані вчені займалися проблемами управління інноваційною діяльністю виробничого підприємства, тоді як інноваційний розвиток торговельного підприємства залишається недослідженим. Необхідно відзначити, що інноваційна діяльність торговельного підприємства повинна бути обов'язково керованою. Тільки за цією умовою вона може бути ефективною в довгостроковому періоді.

Тому метою статті є дослідження сутності поняття управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства, складення базової схеми управління та вивчення основних складових елементів управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства.

У цілому процес управління – це процес виробітки й здійснення керуючого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Виробіток керуючого впливу включає збір, передачу й обробку необхідної інформації та прийняття рішень, що обов'язково включає визначення керуючого впливу [1, с. 176].

Поруч із терміном управління інноваційною діяльністю часто використовується поняття інноваційний менеджмент. Балабанов І.Т. розглядає інноваційний менеджмент як систему управління інноваціями, інноваційним процесом і відносинами, що виникають у процесі руху інновацій. Микитюк П.П. дає таке визначення інноваційному менеджменту – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових коштів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найбільш оптимальним шляхом економічних результатів цієї діяльності. Тобто інноваційний менеджмент у себе включає управління інноваційною діяльністю. Управління інноваційною діяльністю у свою чергу пропонуємо розглядати як управління процесом розробки, впровадження, комерціалізації інновацій, контролю й оцінки ефективності здійснених інноваційних процесів. Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства як система – це комплекс принципів, норм, правил, методів, прийомів, інструментів, зв'язків і економічних взаємовідносин у процесі здійснення торговельної діяльності, які регулюють різні сфери інноваційних процесів.

Зупинимося більш детально на основних елементах управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства. Як система управління інноваційною діяльністю включає два основних елементи – це суб'єкт і об'єкт управління, які взаємодіють через механізм управління, а так як це відкрита система, то відповідно має вхід і вихід.

На вході в систему знаходиться інформація про зовнішнє середовище, насамперед про його зміни, тому що інновації – це раціональна відповідна реакція на зміни, що відбуваються на ринку та особливо на нові потреби; інформація про ресурси та можливості підприємства відповісти на ці зміни, а також інформація безпосередньо про об'єкт управління як зворотний зв'язок. Дана інформація надходить суб'єктам управління, якими є три категорії: керівництво підприємства й відповідних відділів торговельного підприємства, задіяних у процесі інноваційної діяльності; безпосередньо фахівці підприємства й запрошені з боку виконавці розробки, впровадження й оцінки інновацій.

Об'єктом управління інноваційної діяльності торговельного підприємстві можуть бути безпосередньо інновації, інноваційні процеси, реалізовані на конкретному підприємстві, а також економічні відносини, що виникають між учасниками інноваційної діяльності й ринку інновацій.

Механізм управління у свою чергу – це сукупність функцій, методів, цілей, принципів, інструментів і прийомів, структурні елементів підприємства як системи й певна послідовність дій, за допомогою яких здійснюється управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства. Були виділені основні складового механізму управління – це мети, завдання, функції, методи, принципи, інструментарій, стратегія як послідовність досягнення поставлених цілей, а також задіяні бізнес-процеси й функціональні підсистеми.

Основною метою управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства є забезпечення ефективного функціонування певного інноваційного процесу торговельної діяльності і як результат забезпечення стійкого конкурентного положення на ринку й одержання прибутку в довгостроковому періоді. А безпосередньо цілі самої інноваційної діяльності можуть бути різними від задоволення нової потреби покупця до скорочення витрат і часу в процесі здійснення якого-небудь торговельного процесу. Але при цьому незалежно від мети інноваційної діяльності метою управління повинна бути досягнута ефективність.

Вважаємо, що управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства повинне виконувати такі функції:

1) аналіз зовнішнього середовища й прогнозування його подальшого розвитку, визначення інноваційного макро- і мікроклімату;

2) аналіз внутрішнього середовища й визначення інноваційного потенціалу торговельного підприємства;

3) виявлення напрямків і альтернатив інноваційного розвитку ринку й торговельного підприємства на ньому;

4) вибір конкретного цільового сегмента ринку або функціональної ділянки підприємства для реалізації проекту (вибір виду інновації);

5) аналіз і оцінка можливого ризику в процесі здійснення інноваційної діяльності торговельним підприємством;

6) вибір найбільш пріоритетного варіанта інноваційного розвитку підприємства з розглянутих альтернатив;

7) формування адекватної організаційної структури й команди реалізації інноваційного проекту;

8) планування фінансово-економічної діяльності підприємства за умови реалізації інноваційного проекту в трьох варіантах (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), а також вибір джерела фінансування інноваційної діяльності;

9) контроль над реалізацією інноваційного проекту;

10) оцінка й підготовка управлінських рішень про своєчасні корективи інноваційного проекту й складання нових якщо буде потреба.

Деякі автори пропонують узагальнено функції управління поєднувати у такі групи: прогнозування, формування інноваційних цілей і планування, координація, організація, стимулювання (активізація) і контроль [2, с. 19].

Будь як система управління повинна будуватися та здійснюватися на певних принципах. Так, для механізму управління інноваційним розвитком виробничого підприємства запропоновані наступні принципи [3, с. 254]: системність, комплексність, баланс інтересів суб'єктів інноваційного процесу, альтернативність варіантів розвитку, «розумна» орієнтація інновацій на задоволення запитів споживачів, «розумна крайність» ринкових позицій, орієнтація на інноваційний шлях розвитку, підтримка рівноваги між споживанням і відтворенням ресурсів, гнучке реагування, виправданість ризику.

Для торговельного підприємства у свою чергу пропонуємо наступні обов’язкові принципи управління інноваційною діяльністю: системність; комплексність; баланс інтересів суб'єктів інноваційного процесу; адекватна орієнтація інновацій на задоволення потреб покупців; раціональне використання ресурсів; альтернативність варіантів інноваційного розвитку; гнучкість; виправданість ризику; усвідомлення ринкових позицій; сталість інноваційного розвитку та креативність. Тобто основні принципи управління для торговельного підприємства збігаються з виробничим, проте є й особливості, які є об’єктом подальших досліджень.

Вважаємо доцільним виділити такі групи методів, які використовуються в управлінні інноваційною діяльністю торговельного підприємства: методи збору інформації; методи генерування ідей; методи прийняття рішень; методи діагностики; методи прогнозування та планування; методи управління інноваційними змінами; методи зменшення опорів впровадженню інновацій.

Наступною дуже важливою складовою механізму управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства є функціональні системи, за допомогою яких відбувається інноваційна діяльність. Існує безліч підходів до виділення функціональних систем підприємства, серед яких виділимо процесний підхід, тобто формування функціональних систем за бізнес-процесами.

Виділяються наступні основні групи бізнес-процесів торговельного підприємства: маркетингові, фінансово-облікові, організаційні, управлінські, кадрові, матеріально-технічні й форматно-технологічні бізнес-процеси, сформовані на основі класифікації інновацій за сферами використання. Деякі автори віддають перевагу укрупненню бізнес-процесів при групуванні, але вважаємо доцільним бізнес-процеси розглядати саме за такими напрямами з причини подальшого аналізу й оцінки видів інновацій за окремим бізнес-процесом. Це пов’язано з тим, що інновації в торгівлі більш вузько спрямовані, тому і є потреба дрібнити бізнес-процеси.

Також можна виділити наступні підсистеми торговельного підприємства, які беруть участь у розробці й реалізації інноваційної діяльності й безпосередньо впливають на неї (рис. 1):

1) мікро- і макросередовище – включає надаваний прямий і непрямий вплив зовнішніх факторів на мотивацію проведення інноваційної діяльності, вибір виду інновації й процес реалізації інноваційної діяльності (особливе значення мають споживачі й конкуренти, тому що інноваційна діяльність торговельного підприємства пов'язана із задоволенням нових потреб покупців і підвищенням конкурентоспроможності підприємства);

2) цільова підсистема – підсистема управління, у якій безпосередньо планується й необхідно впровадити інновації;

3) забезпечуюча підсистема – підсистема управління, що задіяна для розробки й реалізації інноваційної діяльності торговельного підприємства;

4) взаємодіюча підсистема – підсистема управління, що включає всі бізнес-процеси торговельного підприємства, незадіяні безпосередньо в реалізації інноваційної діяльності, але на які відіб'ються її результати.

На рис. 1 показані такі ланцюжки взаємозв’язків виділених чотирьох підсистем управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства:

1. Впливове мікро- та макросередовище формує у торговельного підприємства необхідність

впровадження інновацій, для чого створюється забезпечуюча підсистема на підприємстві, тобто це прямий вплив.

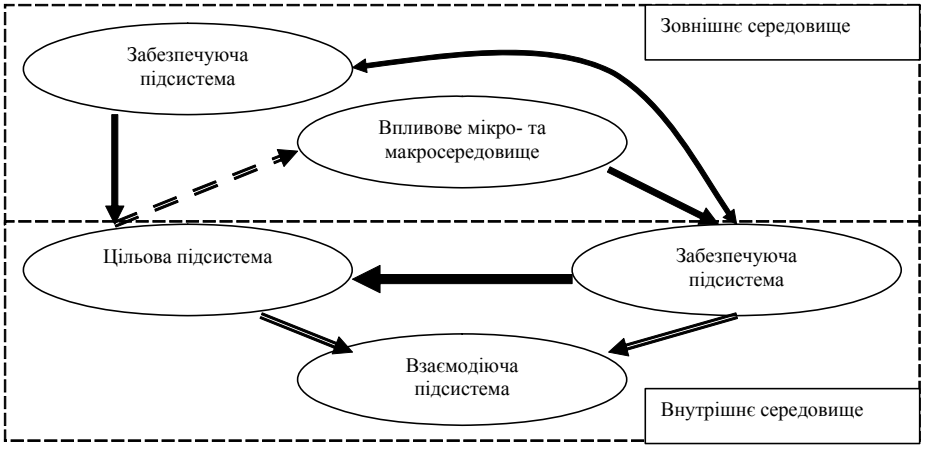

Рис. 1. Взаємозв'язок підсистем управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства

2. Забезпечуючі підсистеми можуть бути створені не лише на самому підприємстві, але й формуватися у зовнішньому середовищі. Наприклад, звернення при створенні відповідальної команди до зовнішніх консультантів, аутсорсинг тощо. Такі підсистеми обов'язково пов'язані між собою, бо формують єдине ціле при розробці, впровадженні та реалізації інновацій.

3. Забезпечуючі підсистеми мають прямий вплив на цільову підсистему, бо забезпечуюча система безпосередньо пов'язана з суб'єктом та механізмом управління, тоді як цільова підсистема з об'єктом управління.

4. Як цільова, так і забезпечуюча підсистеми мають певний вплив на взаємодіючу підсистему, тобто інші функціональні підрозділи на підприємстві, які незадіяні у процесі інноваційної діяльності. Такий вплив може бути опосередкованим, що й показано на рисунку за допомогою подвійної стрілки.

5. Впровадження інновацій на одному торговельному підприємстві може впливати й на інші торговельні підприємстві, постачальників, споживачів тощо, що й демонструє на рисунку зворотний зв'язок з впливовим мікро- та макросередовищем.

Виділяють також наступні структурно-функціональні системи: система прогнозування й планування, система організації, система мотивації, система інформаційного забезпечення [3, с. 262]. Дані системи можна однаково виділити як для виробничого, так і торговельного підприємства.

Дуже важливим елементом механізму управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства є стратегія, тобто комплекс послідовних заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Тобто стратегія в цьому випадку повинна визначити порядок дій управління інноваційною діяльністю. Вважаємо доцільним виділити наступні етапи стратегії управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства:

1. Визначення місії й цілей торговельного підприємства.

2. Діагностика зовнішнього й внутрішнього середовища торговельного підприємства, виявлення основних погроз і проблем («вузьких місць»), які можна було б нівелювати за допомогою нововведень. Оцінка інноваційного потенціалу торговельного підприємства.

3. Розробка й оцінка інноваційних альтернатив розвитку торговельного підприємства з урахуванням ризику.

4. Вибір цільової підсистеми й виду інновації, тобто вибір інноваційної стратегії торговельного підприємства і її узгодження з корпоративною, діловими (якщо вони є) і іншими функціональними стратегіями підприємства.

5. Формування забезпечуючої підсистеми управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства – склад команди реалізації інноваційної діяльності, розробка механізму фінансування інноваційних процесів і т.д.

6. Реалізація стратегії – включає впровадження розробленого стратегічного плану за здійсненням інноваційної діяльності, формування блоку операційних дій і заходів також з коректування розробленої стратегії та зниженню існуючого ризику, розробка комплексу заходів за зниженням опору впровадженню змін (інновації – це завжди зміни).

7. Контроль над виконанням розробленого стратегічного інноваційного плану (програми).

8. Оцінка – оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства й безпосередньо самої інноваційної діяльності за якісними і кількісними показниками, сформованими залежно від поставленої мети здійснення інноваційної діяльності.

9. Коректування здійснюваної інноваційної діяльності, якщо оцінка ефективності її управління й

реалізації не відповідає запланованому нормативу.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що економічні перетворення, які відбуваються в країні за останні роки, відбилися на механізмах прийняття рішень і поводження на ринку, що призвело у свою чергу до поширення інноваційної моделі розвитку і на торгівельні підприємства. Як і будь-яка діяльність інноваційна потребує розробленої концепції управління, що залишається не дослідженим питанням для торговельного підприємства. Як результат у статті була запропонована базова схема управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства та розглянуті основні позиції та елементи управління як системи, що відображають особливості торговельної діяльності.

Напрямом подальшого дослідження є формування критеріїв ефективності та методики оцінки управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства.

Література

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник / И.Т.Балабанов – СПб:Питер, 2001. – 304 с. (Серия «Учебники для вузов»). – ISBN 5-318-00054-1

2. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент [Текст]: Навчальний посібник / П.П.Микитюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с. – ISBN 966-364-361-1

3. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності [Текст]: Підручник (третє видання) /І.О.Волков, М.П. Денисенко, А.П.Гречан та інші; під ред.О.І.Волкова та М.П.Денисенко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с. – ISBN 987-966-364-539-1

Надійшла 17.05.2009

УДК 65.12.265

А. Л. САБАДИРЬОВА
Одеський державний економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті зіставляються альтернативні методичні підходи оцінки вартості потенціалу підприємства, дається оцінка можливості їх реалізації в умовах структурної перебудови та оновлення економіки.

Alternative methodical approaches of estimation of cost of enterprise's potential were compared in the article, the estimation of possibility of their realization in the conditions of structural alteration and updating of economy was given in the article.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Вартісна оцінка потенціалу підприємства дає можливість не тільки визначити його величину, а й репрезентувати наслідки його використання в умовах конкурентного ринку. Від того, наскільки об'єктивно зроблена вартісна оцінка залежить реалізація економічних інтересів суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності, де створюється прибуток і досягається соціальний ефект. Ціллю такої оцінки мають бути інвестиційні процеси; кредитування; продаж нерухомості, обладнання, нематеріальних активів; страхування; оренда; лізинг; оформлення майна як внесок до статутного фонду підприємства; реструктуризація, розроблення плану розвитку підприємства тощо.

В теорії оцінки потенціалу підприємства обгрунтовано витратний, порівняльний (ринковий) і результативний (дохідний) методичні підходи, які сформульовані в сучасній науково-економічній літературі і монографіях. Системно розглянуті методичні підходи націлені на визначення вартості потенціалу підприємства, яка формується у вигляді чистого доходу та інших фінансово-економічних результатів оцінки вартості земельних ділянок, будівель, споруд, машин, устаткування, трудового потенціалу, нематеріальних ресурсів та бізнес-процесів [1, с. 85]. Важливим завданням в цих умовах є визначення показників вартісної оцінки потенціалу підприємства за умовами забезпечення його беззбитковості як виробничої системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чисельні дослідження провідних економістів, досвід їх розробок в розвитку теорії оцінки потенціалу підприємства представлені в багатьох наукових працях. Вперше запропоновані методичні підходи щодо формування механізму використання економічного потенціалу підприємства в монографії «Оцінка економічного потенціалу підприємства» [2, с. 109]. Аналіз питань економічної оцінки трудового потенціалу регіону, обгрунтування методики визначення як трудового потенціалу, так і економічного потенціалу території надається в монографії «Оцінка трудового потенціалу» [3, с. 92]. Висвітлення нових теоретичних поглядів на зміст промислового потенціалу зроблено в монографії [4, с. 23]. Узагальнення результатів наукових досліджень в області стратегічного управління адміністративними і виробничими системами на основі комплексного показника економічний потенціал запропоновано в монографії «Економічний потенціал адміністративних і виробничих систем» [5, с. 216]. Систематичне дослідження теоретико-методологічних питань планування ринкової діяльності промислових підприємств в умовах перехідної економіки на основі нової наукової категорії – ринковий потенціал як