

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Kateryna Kovalevskaya

Kyiv university of management and entrepreneurship,
Kyiv, Ukraine, e-mail: kkaterina_07_76@mail.ru

STRATEGIC ORIENTATIONS OF MACHINE-BUILDING HOLDING COMPANIES IN THE UKRAINE

Мета. Мета статті полягає в удосконаленні теоретико-методичних основ стратегічного управління холдинговою компанією на засадах активізації інноваційної діяльності.

Методика. Теоретико-методологічною основою поданого дослідження були методи статистичного та порівняльного аналізу, теоретичного узагальнення, SWOT-аналізу, моделювання, а також системного підходу для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності холдингових компаній машинобудівної галузі.

Результати. У результаті стратегічне управління холдинговою компанією адаптовано до умов посилення інноваційної діяльності.

Наукова новизна. Науковою новизною дослідження є вдосконалення теоретико-методичних основ стратегічного управління холдинговою компанією машинобудівної галузі, що поглиблено складовими активізації інноваційної діяльності на засадах управління узгодженням корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин.

Практична значущість. Теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає в покращенні якості прийняття управлінських рішень щодо поєднання інноваційної діяльності холдингової компанії.

Ключові слова: інноваційна спроможність, інноваційна готовність, корпоративні інтереси, управління узгодженням.

Постановка проблеми. Посилення інтеграційних процесів з державами СНД і високорозвиненими країнами вимагає підвищення гнучкості промислового виробництва, що може бути здійснено за умови наявності достатнього інтелектуального та технологічного потенціалу компаній. Проте складний соціально-економічний стан компаній, посилений фізичним і моральним старінням виробничих потужностей, знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції, потребує пошуку стратегічних напрямів її покращення. Це питання загострюється в рамках великого бізнесу та набуває особливої актуальності для компаній машинобудівної галузі, зокрема холдингових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, формування мети статті. У науковій вітчизняній та зарубіжній літературі стратегічне управління компанією більшою мірою спрямоване на зміцнення інтересів власників бізнесу, а іншим суб'єктом корпоративних відносин – топ-менеджерам і працівникам – приділено недостатньо уваги. Якщо інтереси топ-менеджерів задовольняються, про їх

високі гонорари відомо спільноті, то зацікавленість працівників несправедливо ігнорується. А саме інтереси зазначеної категорії працівників повинні бути розглянуті в стратегічному розвитку компанії, оскільки ця більшість, володіючи суттєвим обсягом національних ресурсів країни, реалізує стратегічні цілі компаній і в цілому держави. У результаті вивчення джерел [1-4] було виявлено спроби розгляду корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин компаній, проте акцент на їх узгодженні на стратегічному рівні не ставився, що вимагає подальшого дослідження та пошуку напрямів удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Холдингові компанії машинобудування перебувають в умовах мінливого оточуючого середовища, що спричинено нестабільним станом галузі. На це вказує тривала відсутність стабільно позитивної динаміки індексів виробництва машинобудівної продукції протягом 2006-2012 рр., що відображено на рисунку 1.

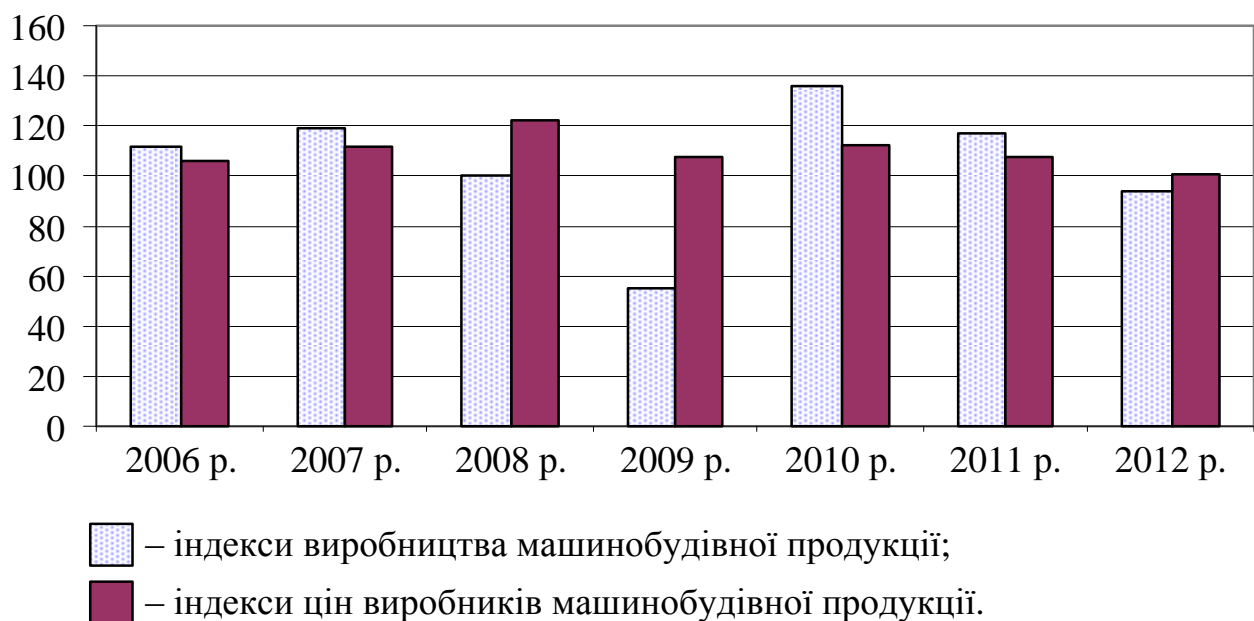


Рисунок 1 – Динаміка індексів виробництва та цін машинобудівної продукції

Основною причиною погіршення фінансово-економічного стану галузі стала світова фінансова криза, чії наслідки компанії відчують і дотепер. Незважаючи на зменшення коливань індексу цін і стабілізацію цінової політики, відповідно до даних рисунка 1, структура операційних витрат машинобудівної галузі вказує на складну ситуацію стосовно задоволення інтересів працівників у зв'язку з низьким збільшенням оплати праці. Зростання оплати праці працівників у структурі операційного доходу у 2011 р. порівняно з 2006 р. склало, згідно з таблицею 1, 0,98%. Проте інтереси власників бізнесу в цьому періоді були задоволені, оскільки збільшення операційного прибутку склало, за даними таблиці 1, 11,06.

Усе це відбувалося на фоні активізації інноваційної діяльності промисловості та зростання кількості інноваційно активних компаній, серед яких значну частку (24,2-32,2%) склали машинобудівні компанії, що відображено в таблиці 2.

Таблиця 1 – Структура операційного доходу машинобудівної продукції, % [5]

Рік	Матеріальні витрати	Амортизація	Витрати на оплату праці	Інші операційні витрати	Операційний прибуток
2006	61,91	2,93	15,87	8,97	10,32
2007	67,15	2,66	15,49	8,62	6,08
2008	67,92	2,33	15,77	10,05	3,93
2009	57,98	3,81	18,46	12,27	7,48
2010	61,73	2,53	16,96	10,04	8,74
2011	62,39	2,19	15,7	8,8	10,92

Таблиця 2 – Кількість інноваційно активних підприємств України, одиниць [5]

Рік	Промисловість	Машинобудування	Питома вага, %
2006	1118	360	32,2
2007	1472	421	28,6
2008	1397	400	28,6
2009	1411	406	28,7
2010	1462	417	28,5
2011	1679	443	26,4
2012	1758	426	24,2

Відомо, що машинобудування становить основу відтворювального процесу в національній економіці, тому пошук напрямів стимулювання інноваційної діяльності стає пріоритетним. Економісти дотримуються єдиної думки щодо необхідності активного залучення висококваліфікованих і досвідчених працівників, відзначаючи також їх потребу в достойній оплаті та умовах праці. Але насправді рівень оплати праці працівників цієї галузі нижчий за середній показник у промисловості, що підтверджується результатами порівняльного аналізу середньомісячної заробітної плати працівника машинобудування з оплатою праці в добувній і переробній сферах промисловості, наведених у таблиці 3.

Таблиця 3 – Аналіз середньомісячної заробітної плати працівника, грн [5]

Рік	Промисловість	Добувна промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування	Відх. 1 (гр. 5 – гр. 2)	Відх. 2 (гр. 5 – гр.3)	Відх.3 (гр. 5 – гр. 4)
2006	1212	1536	1137	1060	-152	-476	-77
2007	1554	1970	1456	1389	-165	-581	-67
2008	2017	2681	1849	1789	-228	-892	-60
2009	2117	2894	1856	1709	-408	-1185	-147
2010	2580	3539	2281	2262	-318	-1277	-19
2011	3120	4370	2759	2762	-358	-1608	+ 3
2012	3500	4881	3085	3086	-414	-1795	-1

Така ситуація провокує соціальне напруження та поглиблює депресивний стан галузі, що визначений за результатами проведеного SWOT-аналізу, поданих на рисунку 2.

Сильні сторони машинобудування	Слабкі сторони машинобудування
<ul style="list-style-type: none"> – наявність підприємств, що випускають унікальну продукцію; – наявність науково-дослідних інститутів при виробництві; – прагнення до побудови вертикально інтегрованого ланцюга та бажання його повністю замкнути. 	<ul style="list-style-type: none"> – низька конкурентоспроможність продукції та сервісного обслуговування; – висока залежність від цін на сировину та матеріали; – низька мотивація та заробітна плата працівників і, як наслідок, низька продуктивність праці та поступове зниження кваліфікації; – низька інноваційна активність; – низька інвестиційна привабливість через тяжкий фінансовий стан і зношення основних фондів; – невідповідність управління сучасним світовим вимогам.
Можливості оточуючого середовища	Загрози оточуючого середовища
<ul style="list-style-type: none"> – стабільний попит на ринку Росії та інших країнах СНД; – покращення внутрішнього національного ринку у зв'язку з модернізацією та технічним оновленням металургійної галузі; – покращення інвестиційного клімату та поява можливості залучення іноземного капіталу; – посилення інтеграційних процесів і можливість виходу компаній на глобальний ринок первинного розміщення акцій. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність стабільного фінансування галузі з боку державного бюджету; – політизація холдингових компаній; – світова фінансова криза; – зростання цін на сировину; – нестабільність курсів світових валют; – висока конкуренція.

Рисунок 2 – SWOT-аналіз машинобудівної галузі [складено автором]

Поділяючи думку авторів щодо необхідності здійснення важливих кроків з боку держави та власників бізнесу в напрямі забезпечення сталого розвитку галузі через технологічну і структурну перебудову виробництва на інвестиційно-інноваційній основі з метою подолання кризових фінансових явищ сьогодення [6], слід відзначити, що безпосередніми виконавцями цих завдань стають топ-менеджери та працівники компаній, чиї інтереси не завжди збігаються із загальнодержавними та загальнокорпоративними. Саме тому власникам слід ініціювати активне залучення працівників до інноваційного процесу, забезпечити контроль його розвитку. У свою чергу, перед топ-менеджерами стоїть завдання створити базу інноваційних знань, організувати обмін досвідом між працівниками,

створити умови для здійснення управління знаннями [10]. Сприятливою умовою виникнення інноваційного знання є ефективне співробітництво працівників із топ-менеджерами в єдиному стратегічному напрямку, що задовольняє акціонерів. Це передбачає узгодження інтересів цих суб'єктів корпоративних відносин у стратегічному управлінні. А поки стратегічне управління холдингів, що досліджене на прикладах ВАТ «АвтоКраз», ВАТ «ХК «Луганськтепловоз» і ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод», недостатньо зорієнтовано на узгодження корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин.

Досліджувані холдинги визначили цілі як задоволення потреб машинобудівної галузі національного ринку та ринків країн СНД у вантажних автомобілях вантажопідйомністю від 10 до 30 тонн (ВАТ «АвтоКраз»), магістральних тепловозах (ВАТ «ХК «Луганськтепловоз»), суднобудуванні та ремонту суден (ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод») з поступовим розширенням попиту на міжнародному ринку. Проте заявляючи про розширення ринків збуту, власники бізнесу розглядають місію як сенс існування компанії з позиції задоволення лише своїх власних потреб і потреб клієнтів.

Тривалий досвід ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод» у суднобудуванні, унікальні технології, кваліфіковані кадри дозволяють компанії випускати продукцію на рівні світових стандартів. Ураховуючи значне зношення основних засобів, що відображено в таблиці 4, холдинг дотримується стратегії відновлення та модернізації виробничих потужностей, реалізує інвестиційні програми, збільшує портфель заказів на будівництво суден, а також залучає додаткові замовлення на здійснення судоремонтних робіт.

Таблиця 4 – Коефіцієнт зношеності основних засобів, % [7-9]

Компанія	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
«АвтоКраз»	93,2	90,5	91,0	91,5	91,9	93,1
«Луганськтепловоз»	65,8	66,2	66,6	67,9	70,6	14,4
Чорноморський суднобудівний завод	62,9	60,7	59,5	60,1	59,3	59,6

До факторів, що послаблюють виконання стратегічних цілей, керівництво холдингової компанії відносить нестабільність законодавчої бази, високі податки, високі ціни на енергоносії та високу мінімальну заробітну плату [9]. Прикро, що керівництво вважає негативним явищем високу мінімальну заробітну плату, оскільки саме високий рівень оплати праці, на наш погляд, дозволив компанії покращити результати фінансово-економічної діяльності, подані в таблиці 5.

Таке нехтування внеску працівників у фінансово-економічні результати компанії неприпустиме та свідчить про наявність внутрішньокорпоративних бар'єрів. А віднесення інформації про стратегічні орієнтири та плани холдингу до комерційної таємниці вказує на бажання власників відгородитися від працівників і не залучати їх до управління. Це в майбутньому негативно відіб'ється на конкурентоспроможності компанії. Але керівництво продовжує ігнорувати наявні труднощі, спрямовуючи значні зусилля та ресурси на відновлення та мо-

дернізацію потужностей для збільшення ринку збуту, забуваючи, що цей стратегічний напрям потребує залучення в управління досвідчених і кваліфікованих кадрів. Така стратегія погіршує і без того складний фінансовий стан холдингу, що посилюється підвищенням розміру позичкового капіталу та банківськими відсотками за кредитами.

Таблиця 5 – Корпоративні інтереси суб'єктів корпоративних відносин [7-9]

Рік	Акціонери		Топ-менеджери та працівники	
	Чистий прибуток, тис. грн	Дивіденди, тис. грн	Середньомісячна заробітна плата працівника холдингу, тис. грн	Середньомісячна заробітна плата працівника галузі, тис. грн
БАТ «АвтоКраз»				
2007	74 229	0	1,881	1,389
2008	66 118	0	2,347	1,789
2009	30 942	0	1,257	1,709
2010	10 435	0	1,859	2,262
2011	-177 142	0	2,391	2,762
2012	15 229	0	2,799	3,085
БАТ ХК «Луганськтепловоз»				
2007	-14 754	0	1,701	1,389
2008	1 081	0	2,542	1,789
2009	-157 381	0	1,587	1,709
2010	-7 457	0	2,596	2,262
2011	71 824	0	3,557	2,762
2012	38 724	0	5,110	3,085
ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод»				
2007	-32 821	0	1,867	1,389
2008	-40 210	0	2,511	1,789
2009	669	0	2,937	1,709
2010	869	0	2,885	2,262
2011	1 235	0	3,737	2,762
2012	602	0	4,269	3,085

На відміну від ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод» холдингова компанія БАТ «АвтоКраз» є більш прозорою та офіційно оприлюднює стратегічні плани та результати SWOT-аналізу компанії. Цей аналіз допоміг холдингу визначити такі проблеми [7]:

- значне зношення основних фондів;
- постійне зростання цін на матеріальні й енергетичні ресурси, що зменшує обігові кошти холдингу;
- законодавчі зміни в законодавстві Російської Федерації, у результаті яких зменшується обсяг ринку збуту;
- недостатність висококваліфікованих кадрів (в основному робочих професій: станочників широкого профілю, слюсарів-ремонтників, слюсарів-інстру-

ментальників та ін.), що негативно впливає на господарську діяльність компанії, фінансовий стан і перспективи розвитку, оскільки не дозволяє виготовляти якісну продукцію відповідно до світових стандартів;

- нестабільна робота постачальників, що призводить до порушення виробничого циклу, несвоєчасного виконання запланованих обсягів виробництва та порушення строків поставок споживачем;

- наслідки світової фінансової кризи.

Для подолання означених вище негативних моментів холдинг розробляє та реалізує плани оптимального використання обладнання й технологічного переоснащення виробництва, реалізує інвестиційні плани технічного переозброєння і модернізації основних засобів та створює сучасний виробничий процес на основі енергозбережних технологій. Компанія здійснює пошук альтернативних постачальників і удосконалює логістику, розвиває маркетингову політику та мережу збуту на внутрішньому та міжнародних ринках. Глобальний стратегічний план ВАТ «АвтоКраз» передбачає нарощення обсягів виробництва і продажу автомобілів до шести тисяч одиниць на рік. Обрана холдингом стратегія виробництва спрямовує зусилля на підвищення рівня виробництва автотехніки, розвитку сервісної мережі та підвищення якості послуг до рівня зарубіжних компаній. У період 2005-2012 рр. для технічного переозброєння виробництва та впровадження енергозбережних технологій підприємство витратило понад 130 млн грн на придбання сучасного обладнання для агрегатного та складального виробництва [7]. Визнаючи недостатність кваліфікованих працівників ВАТ «АвтоКраз», створено навчальний центр підготовки кадрів дефіцитних професій. Але потрібно відзначити, що такі заходи лише частково та тимчасово вирішують проблему компанії, оскільки низька заробітна плата, згідно з даними таблиці 5, спонукає працівників, набувши необхідного досвіду, шукати інші робочі місця. Отже, одночасно з розвитком власної навчальної бази холдингу потрібно піднімати рівень оплати працівників і вдосконалювати систему матеріального стимулювання, що повинна бути зорієнтована на стратегічний результат, погоджений з усіма учасниками корпоративних відносин.

Зі схожими труднощами у подоланні негативних наслідків оточуючого та внутрішнього середовища зіткнувся холдинг ВАТ «ХК «Луганськтепловоз». Холдинговою компанією розроблено «Перспективний план розвитку ВАТ «ХК «Луганськтепловоз» на 2008-2015 рр.», що передбачає використання стратегії виробництва для розширення ринку збуту Російської Федерації [8]. Компанією визначено стратегічні цілі – забезпечення прибутковості діяльності, зростання обсягів виробництва продукції, підвищення якості продукції. До тактичних цілей віднесено відновлення виробництва та реконструкція підприємства, збільшення навантаження виробничих потужностей, розширення випуску продукції на російському ринку.

Для досягнення зазначених стратегічних цілей передбачено проведення таких заходів [8]:

- подолання наслідків фінансової кризи;
- визначення перспективної номенклатури продукції;
- нарощування обсягів виробництва;

- відновлення та подальший розвиток виробництва;
- удосконалення конструкції виробів, що випускаються;
- проведення наукових досліджень і сертифікація за стандартом ISO 9000 нових виробів;

- розвиток інформаційних технологій. Для подальшого освоєння ринків України і Росії прогнозовано використання стратегії, спрямованої на зниження собівартості продукції, використання сучасних технологій виробництва.

Порівнюючи стратегічні плани ВАТ «АвтоКраз», ВАТ «ХК «Луганськ-тепловоз», ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод», доходимо висновку, що стратегії холдингів відповідають загальнодержавному стратегічному розвитку галузі. Це підтверджують обрані ними стратегічні орієнтири – розвиток компанії на інноваційній основі, використання корпоративних інформаційних технологій та розширення участі на міжнародному ринку. За таких умов перед холдинговими компаніями постає питання активізації інноваційної діяльності.

Необхідно відзначити, що передумовами активізації інноваційної діяльності є інноваційна спроможність і готовність компанії. Якщо холдинг може бути інноваційно спроможний, про що свідчитимуть наявність інтелектуальної власності, нових технологій, кваліфікованого персоналу та фінансово-економічної стабільності, то це не означає, що він готовий до активізації інноваційної діяльності. Інноваційна готовність холдингу передбачає зменшення протидії працівників корпоративних підприємств змінам у компанії, що в першу чергу досягається за умови узгодження корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин. Тому стратегічне управління пропонуємо поглибити на стадії визначення стратегічних орієнтирів через урахування складових активізації інноваційної діяльності корпоративних підприємств, що відображено на рисунку 3.

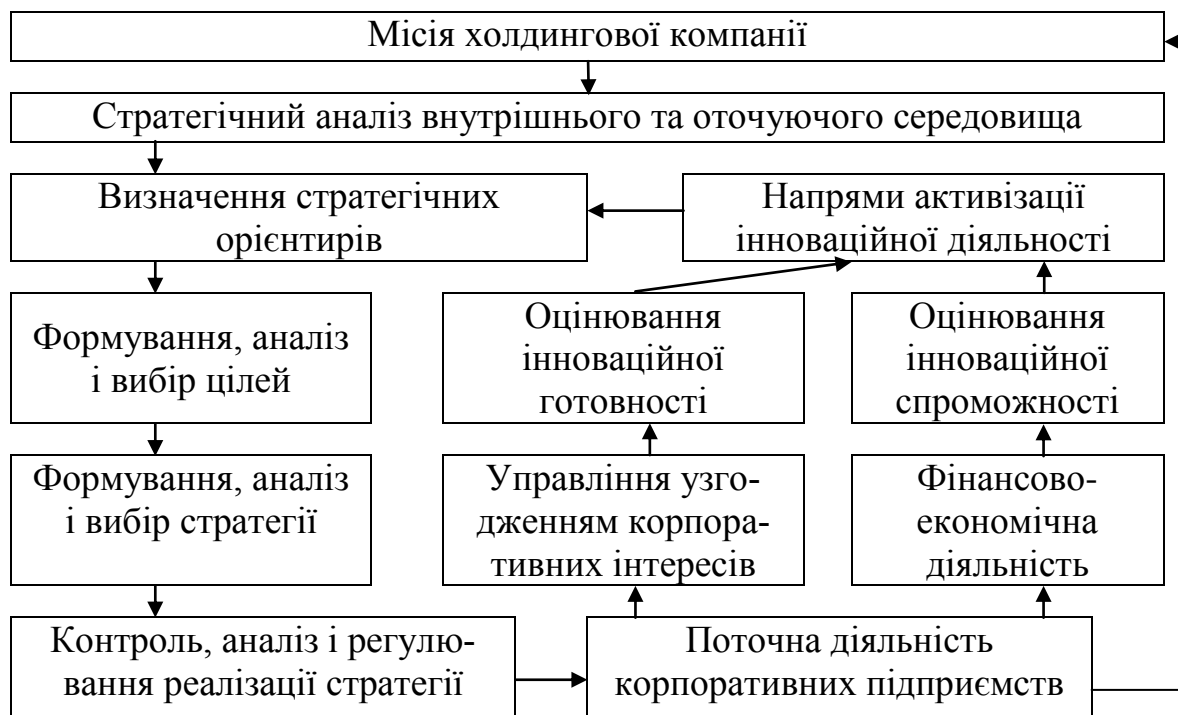


Рисунок 3 – Стратегічне управління холдинговою компанією на засадах активізації інноваційної діяльності [удосконалено автором]

Не зупиняючись детально на методичних підходах щодо оцінювання інноваційної готовності та спроможності, розглянемо управління узгодженням корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин, що безпосередньо впливають на реалізацію завдань стратегічного управління – акціонерів, топ-менеджерів і працівників. У такому разі управління узгодженням корпоративних інтересів розглянуто як цілеспрямований вплив топ-менеджерів на корпоративні інтереси працівників для досягнення своїх власних інтересів та корпоративних інтересів акціонерів. Цей напрям системи управління холдингової компанії потребує виконання таких загальновідомих функцій як планування, організація, мотивація та контроль.

1. Планування – складова управління узгодженням корпоративних інтересів, що полягає в розробці плану узгодження та його реалізації. План узгодження кількісно визначає розмір корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин корпоративних підприємств і управлінської компанії на наступний період. Наприклад, корпоративні інтереси акціонерів можуть бути кількісно виражені показником розміру виплати дивідендів, топ-менеджерів і працівників – достойними оплатою та умовами праці. Якщо розглядати під узгодженням корпоративних інтересів стратегічне планування обсягу реалізованої продукції, виходячи з можливостей виробництва та ринку збуту, та орієнтувати управління на підвищення економічної доданої вартості, то перелік показників корпоративних інтересів можемо розширити такими показниками:

- акціонери (економічна додана вартість, показники прибутковості);
- топ-менеджери (економічна додана вартість, показники прибутковості, обсяг реалізованої та товарної продукції);
- працівники (обсяг товарної продукції).

Реалізація плану узгодження передбачає обговорення та затвердження на загальних зборах акціонерів холдингової компанії переліку відповідальних осіб, розробку етапів виконання та шляхів досягнення.

2. Організація – сукупність принципів, форм і методів координації дій суб'єктів корпоративних відносин з метою досягнення узгодження їх корпоративних інтересів. Ця складова управління потребує налагодження внутрішньо-корпоративних відносин і демократизації управління.

3. Мотивація – складова управління узгодженням корпоративних інтересів, що спонукає топ-менеджерів і працівників до діяльності для задоволення корпоративних інтересів акціонерів.

4. Контроль – оперативний процес пошуку причин відхилення досягнутих показників корпоративних інтересів від запланованих. Методологічною основою може бути контролінг.

Розглянуті функції дозволять забезпечити управління узгодженням корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин і сприятимуть створенню корпоративної культури холдингової компанії.

Висновки. Сучасний стан розвитку машинобудівної галузі вимагає від власників рішучих дій щодо підвищення конкурентоспроможності компаній, що в умовах ринкових перетворень може бути досягнуто за умови активізації їх інноваційної діяльності. Проте діагностика соціально-економічного становища га-

лузі свідчить про низьку інноваційну спроможність машинобудівних компаній. Низька мотивація та заробітна плата працівників, небажання власників виконувати в повному обсязі свої інноваційні функції та внаслідок цього мати додаткові витрати ускладнює взаємовідносини не тільки між державою та акціонерами, а й між працівниками та топ-менеджерами. Дослідження стратегічних напрямів ВАТ «АвтоКраз», ВАТ «ХК «Луганськтепловоз» і ДАХК «Чорноморський суднобудівний завод» визначило їх інноваційну спрямованість з одночасним неприйняттям людського капіталу як найважливішого елемента економіки та необхідності в його розкритті, фінансуванні для забезпечення інноваційного розвитку в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим запропоновано поглибити стратегічне управління складовими активізації інноваційної діяльності – інноваційною спроможністю та інноваційною готовністю, що реалізується в управлінні узгодженням корпоративних інтересів суб'єктів корпоративних відносин.

Список літератури / References:

1. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія / Т.В. Момот, М.В. Кадничанський, О.А. Лобанов, Н.В. Рудь. – Х.: Фактор, 2010. – 220 с.
Momot, T.V., Kadnychanskyi, M.V., Lobanov, O.A. and Rud, N.V. (2010), *Vartisno-orientovanyi orhanizatsiyni mekhanizm korporatyvnoho upravlinnia kholdynhovymu kompaniiamy: stratehiia otrymannia kombinatornykh perevah* [Cost-oriented organizationally-economic mechanism of corporate management of holding companies: the strategy of getting combinatory advantages], monograph, Faktor, Kharkiv, Ukraine.
2. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2010. – 472 с.
Gaponenko, A.L. and Pankruhin, A.P. (2010), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], textbook, Omega-L, Moscow, Russia.
3. Методи фінансового та інвестиційного аналізу промислових підприємств: аналітичний огляд / В.Я. Нусінов, В.М. Кутовий, Я.В. Нусінова [та ін.]. – Кривий Ріг: Вид. дім, 2006. – 300 с.
Nusinov, V.Ya., Kutovyi, V.M. and Nusinova, Ya.V. (2006), *Metody finansovoho ta investytsiynoho analizu promyslovykh pidpriemstv* [Methods of financial and investment analysis of industrial enterprises: analytical review], Vyd. dim, Kryvyi Rih, Russia.
4. Пріоритети інвестиційної політики у контексті модернізації економіки України / Павлюк А.П., Покришка Д.С., Белінська Я.В. [та ін.]. – К.: НІСД, 2013. – 48 с.
Pavliuk, A.P., Pokryshka, D.S. and Belinska, Ya.V. (2013), *Priorytety investytsiinoi polityky u konteksti modernizatsii ekonomiky Ukrainy* [Priorities of investment politics in the context of modernization of economy of the Ukraine], NISD, Kiev, Ukraine.
5. Статистичний щорічник України за 2012 р. – К.: Консультант, 2013. – 551 с.
Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2012 rik [Statistical annual report of the Ukraine for 2012 year] (2013), Konsultant, Kiev, Ukraine.

6. Перетятко А.В. Машинобудівний комплекс: проблеми управління стабільністю та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.economy.kpi.ua>>. Peretiatko, A.V. and Yalovyi, H.K., “Machine-building industry: problems of management stability and ways of its decision”, available at: www.economy.kpi.ua.
7. Офіційний сайт ВАТ «АвтоКраз» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.autokraz.com.ua>>. The official site of VAT “AvtoKraz”, available at: www.autokraz.com.ua.
8. Офіційний сайт компанії ПАТ «Луганськтепловоз» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.luganskteplovoz.bg.ua>>. The official site of VAT “Khk “Luhanskteplovoz”, available at: www.luganskteplovoz.bg.ua.
9. Офіційний сайт компанії ПАТ «Чорноморський суднобудівний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://chornomorskiy-sudnobudivniy-zavod.bg.ua>>. The official site of DAKHK “Chornomorskyi sudnobudivnyi zavod”, available at: <http://chornomorskiy-sudnobudivniy-zavod.bg.ua>.
10. Huei T.H. New research on knowledge management models and methods [Electronic resource]. – Available from: <<http://www.intechopen.com>>. Huei, T.H., “New research on knowledge management models and methods”, available at: www.intechopen.com.

Цель. Цель статьи заключается в совершенствовании теоретико-методических основ стратегического управления холдинговой компанией на принципах активизации инновационной деятельности.

Методика. Теоретико-методологическую основу данного исследования составили методы статистического и сравнительного анализа, теоретического обобщения, SWOT-анализа, моделирования, а также системного подхода для решения проблем, связанных с повышением конкурентоспособности холдинговых компаний машиностроительной отрасли.

Результаты. В результате стратегическое управление холдинговой компании адаптировано к условиям усиления инновационной деятельности.

Научная новизна. Научной новизной исследования является совершенствование теоретико-методических основ стратегического управления холдинговой компанией машиностроительной отрасли, усиленных составляющими активизации инновационной деятельности на принципах управления согласованием корпоративных интересов субъектов корпоративных отношений.

Практическая значимость. Теоретическое и практическое значение результатов исследования заключается в улучшении качества принятия управленческих решений относительно оживления инновационной деятельности холдинговой компании.

Ключевые слова: инновационная способность, инновационная готовность, корпоративные интересы, управление согласованием.

Objective. The aim of the article consists in improving theoretical and methodological bases of strategic management of a holding company on the principles of activation innovative activity.

Methods. Theoretical and methodological basis of the research was made by the methods of statistical and comparative analysis, theoretical generalization, SWOT-analysis, design, and also system approach to solve the problems of increase the competitiveness of machine-building holding companies.

Results. As a result, strategic management of a holding company has been adapted to the conditions of strengthening innovative activity.

Scientific novelty. The scientific novelty of research is the improving of theoretical and methodological bases of strategic management of machine-building holding company that have been deepened by the components of activation of innovative activity on the principles of concord management of corporate interests of subjects of corporate relations.

Practical value. The theoretical and practical value of research results consists in improving the quality of decision making concerning activation innovative activity of a holding company.

Key words: innovative capacity, innovative readiness, corporate interests, concord management.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Курочкиною А.О. Дата надходження рукопису 14.06.2013 р.

УДК 339.138

Юлія Кравченко

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: jlika@meta.ua

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА»

Ulia Kravchenko

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: jlika@meta.ua

Special aspects of the integrated database model formation in the sphere of marketing competence management of enterprises

Мета. Мета статті полягає в узагальненні існуючих підходів до визначення економічної сутності трудового потенціалу підприємства та обґрунтуванні авторської позиції.

Методика. У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для уточнення сутності поняття «трудова потенція підприємства»), методи компонентного аналізу (для виділення науково-теоретичних аспектів, щодо трактування поняття «трудова потенція»).

Результати. На підставі проведеного дослідження запропоновано науково-теоретичний підхід до визначення сутності трудового потенціалу підприємства, що дає змогу враховувати в діяльності підприємства всі можливості його працівників, як наявні, так і приховані, для ефективної діяльності. На основі існуючих інтерпретацій до визначення поняття «трудова потенція» побудовано структурно-логічну схему взаємозв'язку рівнів трудового потенціалу та схему узагальнення науково-теоретичних аспектів до сутності цього поняття на різних рівнях виробничих відносин.

Наукова новизна. Удосконалено науково-теоретичний підхід до визначення поняття «трудова потенція підприємства», який, на противагу існуючим, дозволяє врахувати наявні й потенційні можливості, фізичні та духовні здібності працівників, їхні кількісні та якісні