

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2014; 161: 63-65

УДК 338.33 (477)

JEL L 100, L 200, L 220, L 740

І. Горбась, канд. екон. наук, асист.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ КЕРАМІЧНОЇ ПЛИТКИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

У статті представлено досвід реалізації організаційно-управлінських нововведень на вітчизняних підприємствах; висвітлено напрями і форми співпраці учасників ринку будівельних матеріалів у межах диверсифікованих груп й об'єднань.

Ключові слова: вертикальна диверсифікація, горизонтальна інтеграція, логістичний ланцюг, інтегрована логістична система, синергійний ефект, стратегічна бізнес одиниця, диверсифікована група.

Постановка проблеми. Сучасна ринкова діяльність базується на кооперації постачальників, виробників і продавців з метою спільного управління бізнес-процесами на всіх стадіях життєвого циклу товару для найкращого задоволення запитів кінцевого споживача. Так, процес самоналагодування діяльності підприємств на оптимальний режим функціонування передбачає об'єднання зусиль усіх їх елементів для створення стійкого середовища існування. При цьому межі внутрішнього середовища підприємств розширюються на безпосереднє зовнішнє оточення за рахунок інтеграції з постачальниками, партнерами, конкурентами, зацікавленими особами, споживачами тощо. Така взаємодія дає змогу підвищити ефективність їх функціонування шляхом диверсифікації діяльності, результатом є комплексне обслуговування клієнта через розширення пропонованого спектру товарів і послуг та включення у цей процес інших учасників ринку. З огляду на це, розробка й упровадження нових інструментів управління та координації спільної діяльності учасників у диверсифікованому бізнесі набуває надзвичайної актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління інтегрованими підприємницькими структурами знайшла висвітлення в роботах вітчизняних і закордонних фахівців та дослідників, зокрема П. Буряка, О. Ястремської, Н. Кизима, М. Корінка, З. Шершньової, А. Зуба, Ю. Якутіна, Д. Іванова, О. Аронова, Т. Алімової, С. Мітельмана, А. Харрісона та інших. Окремі аспекти управління диверсифікованим бізнесом у контексті споріднених проблем відображено в дослідженнях О. Довгань, О. Гошовської, Н. Георгіаді, С. Попової, С. Смерічевського та інших науковців.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Віддаючи належне значущості праць названих авторів, слід відзначити, що потребує подальших досліджень і розробок необхідність удосконалення управління спільною діяльністю вітчизняних підприємств в умовах ринку. Це, зокрема, стосується інструментів координації взаємодії стратегічних зон господарювання підприємств та особливостей їх застосування в діяльності реально функціонуючих суб'єктів господарювання у різних галузях економіки України.

Формулювання завдань та цілей статті. Метою статті є висвітлення сучасних напрямів і форм організаційно-управлінських нововведень, які застосовуються вітчизняними підприємствами, що функціонують на ринку будівельної кераміки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб адекватно реагувати й адаптуватися до змін на ринку, зростання ролі кінцевого споживача та необхідності більш якісного задоволення його потреб на значно вищому рівні, підприємства змінюють традиційні моделі співпраці та переходять до більш сучасних форм взаємодії. Розширення і диверсифікація діяльності вітчизняних учасників ринку має двохвекторний характер. З одного боку – зосередження на базових видах діяльності й

основних бізнес-компетенціях через спеціалізацію та вертикальну інтеграцію, а з іншого – вихід у нові зв'язані та незалежні сфери діяльності через горизонтальну інтеграцію, комерційну і конгломератну диверсифікацію.

Розглянемо детальніше форми співпраці вітчизняних підприємств на прикладі ринку будівельної кераміки. Так, більшість виробників керамічної плитки орієнтуються на вертикальну інтеграцію, яка реалізує концепцію традиційного логістичного ланцюга – простої послідовності в часі й просторі підприємств-учасників і лінійних зв'язків між ними в процесі створення товару та його руху до кінцевого споживача. У спрощеному представленні сусідні учасники ланцюга виступають у ролях постачальника й замовника, при цьому відносини між ними обмежені здебільшого прямими контактами між продавцем постачальника (відділом збуту) і покупцем замовника (відділом закупок) щодо конкретного визначеного виду товару чи групи товарів.

До підприємств, які використовують традиційний логістичний ланцюг на ринку будівельної кераміки можна віднести: Харківський плиточний завод, Піастрела-К, Інтеркерама, Зевс Кераміка, ІнтерТайл, Львівський керамічний завод, Карпатська кераміка, Сілта Брік, Нота кераміка, Авант, Керамічні маси Донбасу, Слав'янський керамічний комбінат.

Задля отримання додаткових синергійних ефектів підприємства створюють складні диверсифіковані групи та об'єднання: АТЕМ, Церсаніт-Україна, Агромат-Декор. У таких структурах вертикальна інтеграція поєднується з горизонтальним проникненням та підкріплюється конгломератною диверсифікацією.

З метою комплексного задоволення споживача підприємства відходять від традиційних логістичних ланцюгів і переходять до більш сучасної форми співпраці – логістичної системи – сукупності паралельно-послідовних процесів розробки, виробництва, просування, післяпродажного сервісу, що виходять за межі лінійної взаємодії між учасниками й використовують перехресні зв'язки одночасної співпраці та взаємодії з кількома попередніми, наступними й суміжними учасниками ланцюга [4; 9; 10]. Вона охоплює повний цикл виробництва на основі вертикальної та горизонтальної інтеграції, причому різні етапи виробничого циклу представлені самостійними підприємствами.

Центром створення диверсифікованої групи на основі логістичної системи виступає фокусна фірма – підприємство-виробник; решта учасників (постачальники, логістичні компанії, дистриб'ютори, інші партнери) виступають у ролі центрів логістичної активності, які прямо чи опосередковано зв'язані в єдину інтегровану систему (рис. 1) [9; с. 132]. Базовими вертикально інтегрованими елементами системи виступають видобуток сировини, виробництво кінцевої продукції, дистрибуція і збут. Обслуговуючими є види діяльності, що передбачають горизонтальну інтеграцію (виробництво супутніх товарів, дизайнерські послуги, післяпродажне обслуговування) та комерційну

маркетингову диверсифікацію (логістичні послуги, рекламна діяльність, навчання та стажування дилерів, громадське харчування). Специфічною рисою об'єднань на вітчизняному ринку керамічної плитки є використання додаткових вигод від конгломератної диверсифікації: виробництво тари, туристичні послуги, оренда, будівельні роботи, ресторанный бізнес, СТО.

Взаємовідносини між учасниками диверсифікованої групи набувають абсолютно нової форми: лінійні конта-

кти витісняються активним управлінням зв'язками і розвитком відносин із постачальниками, споживачами і суміжними партнерами через налагодження і підтримку відносин між представниками їхніх різних функціональних областей [4; 5, с. 13; 7; 8, с. 20–22; 9, с. 135; 10]. Така співпраця і взаємодія виступають платформою для налагодження й організації партнерських відносин між учасниками, що підкріплюються їхньою міжфірмовою кооперацією та взаємною інтеграцією.

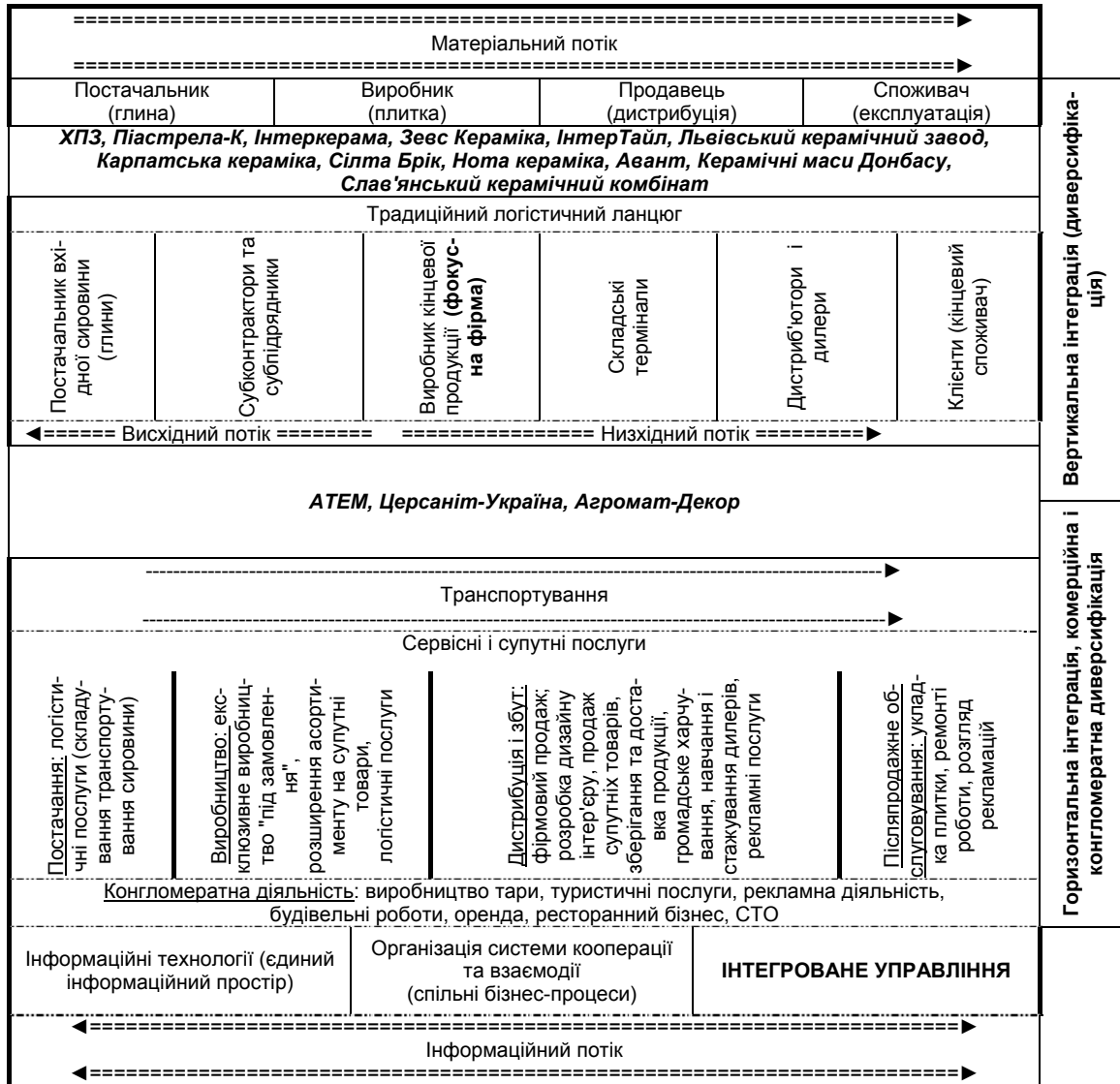


Рис. 1. Інтегрована логістична система вітчизняного ринку керамічної плитки*

* Джерело: розроблено автором

Концентрація й об'єднання підприємств у диверсифіковані групи на вітчизняному ринку керамічної плитки здійснюється у двох основних напрямках: участю у керованих і/або договірних (стратегічних) об'єднаннях [2, с. 38; 8, с. 71]. Керовані об'єднання передбачають контроль учасників, які займаються різноманітними видами діяльності та пов'язані між собою зв'язками різного роду, материнською компанією чи іншим обраним органом.

Вони формуються шляхом інвестування, участі у капіталах, акціонування, придбання часток і паїв новостворених та існуючих підприємств. При цьому виробники виступають як у ролі інвестора, так і в ролі об'єкта інвестування: ЗАТ "Піастрелла" (засновник: ВАТ "Керамік"), ДП ТД "Керамік" (материнська компанія ЗАТ "Піастрелла"), СП ЗАТ "Керамічні маси Донбасу" (засновники:

ТНК "Watts Blake Bearn, ЗАТ "Южно-октябрьские глины "ЮГ", ДП ЗАТ "Глини Донбасу"), ДП ТОВ "Церсаніт-Україна" (материнська компанія – ДП ТОВ "Церсаніт-Інвест"), СП ЗАТ "Зевс Кераміка" (засновники Emilceramica S.p.A та ЗАТ "Южно-октябрьские глины ЮГ), ДП ТОВ "Агромат-Декор" (материнська компанія – ПТК ТОВ "Агромат"), ДП ТОВ "Прикарпатська кераміка" (материнська компанія ЗАТ "Львівський керамічний завод"), ДП ТД "Интеркерама" (материнська компанія ЗАТ "Интеркерама"), ДП ТД "Venissa Ceramica" (материнська компанія ЗАТ "Интер Тайл").

Договірні об'єднання орієнтовані на збереження повної чи часткової самостійності учасників. При укладанні ексклюзивних договорів на право продажу виробники повністю передають функцію збуту на аутсорсинг або

прагнуть мати контроль над продавцями: ЗАТ "ХПЗ" (ЗАТ "Голден Тайл"), ТОВ "АТЕМ" (ТД "Барвінок", ТОВ "Меркурій", шоу-руми "Академія кераміки"), ДП ТОВ "Агромат-Декор" (ПТК ТОВ "Агромат"), ПП "Нота Кераміка" (ТОВ "Будівел Кераміка"), формують дилерську мережу ЗАТ "Зевс Кераміка", ТОВ "Сілта-Брік", ТОВ "АВАНТ", ВАТ "Славянський керамічний комбінат". Ексклюзивне виробництво передбачає виготовлення продукції під певною торговою маркою для конкретного замовника ("вироблено для"); ТОВ "Карпатська кераміка" для ТОВ "Епіцентр", ТОВ "Агромат-Декор" для ПТК ТОВ "Агромат", ЗАТ "Піастрелла" для корпорації "Київміськбуд".

Висновки і перспективи подальших досліджень.

У результаті проведеного дослідження автором визначено, що ефективне управління диверсифікованими інтегрованими структурами як системами може базуватися на сучасній концепції маркетинг-менеджменту – управління логістичними ланцюгами, за умови її адаптування до процесів диверсифікації. Ця концепція передбачає системний підхід до планування, координації й контролю всіх потоків інформації, матеріалів та послуг від постачальників сировини через виробників і продавців до кінцевого споживача в межах єдиної інтегрованої системи. Вона заснована на стратегічній взаємодії та синхронізації основних бізнес-процесів учасників групи, їхніх моделей планування й управління на основі єдиного інформаційного простору, що обумовлює необхідність подальших більш глибоких досліджень цієї проблематики.

И. Горбась, канд. экон. наук, ассист.
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ КЕРАМИЧЕСКОЙ ПЛИТКИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

В статье представлен опыт реализации организационно-управленческих нововведений на отечественных предприятиях; отражены направления и формы сотрудничества участников рынка строительных материалов в пределах диверсифицированных групп и объединений.

Ключевые слова: вертикальная диверсификация, горизонтальная интеграция, логистическая цепочка, интегрированная логистическая система, синергетический эффект, стратегическая бизнес единица, диверсифицированная группа.

I. Gorbas', PhD in Economics, Assistant Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

DIVERSIFICATION OF ENTERPRISES AT THE DOMESTIC CERAMIC TILE MARKET: ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS

The experience of organizational and management innovations at the domestic enterprises is represented; also areas and forms of players' of the building materials market cooperation within diversified groups and associations are covered.

Keywords: vertical diversification, horizontal integration, logistic chain, integrated logistic system, synergy effect, strategic business unit, diversified group.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2014; 161: 65-70
УДК 338.48 (477)
JEL L 51

О. Давидова, канд. экон. наук, ассист.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

У статті розкрито напрями державного регулювання туристичної діяльності в Україні, а саме: нормативно-правова, економічна, соціальна та інформаційна сфери. Проаналізовано кожну зі сфер і запропоновано використання концесійної угоди та податкового інвестиційного кредиту для стимулювання розвитку туристичної діяльності в країні. Відзначено, що одним із основних інструментів розвитку територій є просування туристичного бренду, в основі якого полягає створення позитивного туристичного іміджу за допомогою інформаційної складової. Запропоновано оновити веб-сторінку Державного агентства з курорту і туризму України та створити вебметричний рейтинг вітчизняних туроператорів. Виявлено, що перспективними видами вітчизняного туризму є дитячий, родинний, зелений та діловий.

Ключові слова: туристична діяльність, туристичний бренд, туристичний імідж, туристична привабливість регіону, туристичний кластер, інвестиційний податковий кредит, державно-приватне партнерство, вебметричний рейтинг.

Постановка проблеми. Однією з найбільш перспективних галузей світової економіки, що істотно впливає на розвиток держави, є туристична галузь, яка за тем-

Список використаних джерел

1. Балан В. Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства / В. Г. Балан // Проблеми науки. – 2012. – № 2. – С. 28–33.
2. Георгіаді Н. Г. Інтегровані системи управління економічним розвитком машинобудівних підприємств: [монографія] / Н. Г. Георгіаді. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 336 с.
3. Горбась І. М. Управління диверсифікованими підприємствами на ринку будівельної кераміки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / І. М. Горбась. – Київ, 2013. – 21 с.
4. Иванов Д. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
5. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: [монографія] / М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов, О. М. Ястремська. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. – 368 с.
6. Приймак В. Форми організаційних трансформацій підприємницьких структур / В. Приймак // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. – Київ: ТОВ "Кадри", 2010. – Вип. 23. – С. 154–166.
7. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: [монографія] / І. В. Сіменко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.
8. Смерічевський С. Ф. Зв'язано-диверсифіковані системи підприємств: генезис, моделювання та стратегічний аналіз: [монографія] / С. Ф. Смерічевський. – Донецьк: ВІК, Дон ДУУ, 2008. – 375 с.
9. Харрисон А. Управление логистикой. Разработка стратегий логистических операций / А. Харрисон, Р. Ван Хоук; [пер. с англ.; под науч. ред. А. Е. Михайцева]. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.
10. Якутин Ю. В. Интегрированные корпоративные структуры в рыночной экономике России: [монография] / Ю. В. Якутин. – М.: Вольное экономическое общество России, 2009. – 551 с.

Надійшла до редколегії 20.06.14

пами зростання доходів випереджає нафтовидобування та автомобілебудування. Навіть за умови кризи знання галузі постійно зростає, адже туризм сприяє збільшенню
© Давидова О., 2014