

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ СПОЖИВЧОГО КАПІТАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF REGULATING THE CONSUMER CAPITAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

У статті розглянуто концепцію регулювання споживчого капіталу машинобудівних підприємств. Ідентифіковано елементи споживчого капіталу з урахуванням специфіки машинобудування. Визначено місце споживчого капіталу в системі регулювання інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства. Досліджено тенденції зміни показників розвитку споживчого капіталу низки машинобудівних підприємств. Виявлено особливості сучасного стану регулювання споживчого капіталу машинобудівних підприємств. Сформовано перелік регулюючих дій щодо споживчого капіталу машинобудівних підприємств на різних стадіях його еволюції (формування, розвиток, комерціалізація). Розроблено метод вибору регулюючих дій щодо споживчого капіталу з урахуванням проблемних ділянок у розрізі часткових функцій менеджменту та бізнес-процесів. Виведено часткове рівняння залежності вартості споживчого капіталу від показників рівня його розвитку.

Ключові слова: споживчий капітал, інтелектуальний капітал, клієнтський капітал, марочний капітал, машинобудівні підприємства, регулювання споживчого капіталу, вартість споживчого капіталу.

В статті розглянуто концепцію регулювання споживчого капіталу машинобудівних підприємств. Ідентифі-

ковані елементи потребительского капитала с учетом специфики машиностроения. Определено место потребительского капитала в системе регулирования интеллектуального капитала машиностроительного предприятия. Исследованы тенденции изменения показателей развития потребительского капитала ряда машиностроительных предприятий. Выявлены особенности современного состояния регулирования потребительского капитала машиностроительных предприятий. Сформирован перечень регулирующих действий по отношению к потребительскому капиталу машиностроительных предприятий на разных стадиях его эволюции (формирование, развитие, коммерциализация). Разработан метод выбора регулирующих действий по отношению к потребительскому капиталу с учетом проблемных участков в разрезе отдельных функций менеджмента и бизнес-процессов. Выведено частичное уравнение зависимости стоимости потребительского капитала от показателей уровня его развития.

Ключевые слова: потребительский капитал, интеллектуальный капитал, клиентский капитал, марочный капитал, машиностроительные предприятия, регулирование потребительского капитала, стоимость потребительского капитала.

УДК 658.89:005.336.4:621(477.8)

Босак А.О.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Національний університет «Львівська політехніка»

Прокопенко І.В.

к.е.н., асистент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»

The paper considers the concept of regulating the consumer capital of machine-building enterprises. The concept of managing the consumer capital of machine-building enterprises intends to integrate efforts to increase the market value of business by improving the work with consumers, suppliers and other external contractors. Structurally, the concept of regulating the consumer capital includes the following components: identifying the elements of consumer capital, considering the specificity of a particular machine-building enterprise; defining the place of the consumer capital in the system of regulating the intellectual capital of this enterprise; researching the tendencies of the consumer capital development; developing the options for the regulating actions by the most probable scenarios of deviations; developing the system of indicators for the diagnosis and monitoring of the development level and cost of consumer capital; modeling the partial dependence of the consumer capital cost on the sets of characteristic indicators; choosing the complex of regulating actions. The author identifies four groups of consumer capital elements according to the specifics of machine building (client, trademark, infrastructure and social capital). She defines the place of the capital in the system of regulating the intellectual capital of the machine-building enterprise as a partial management function. The article also reveals the weak positive tendency of changes in the indicators of consumer capital development for a number of machine-building enterprises. The current state of regulating the consumer capital of machine-building enterprises features its high dependence on key customers, a significant part of products for intra-industry consumption and insufficient level of correcting deviations at the stages of planning and organizing the work with consumers. The list of regulating actions concerning the capital of machine-building enterprises at different stages of its evolution (formation, development, and commercialization) is formed. The method of choosing the regulatory actions on consumer capital considering the contradictory areas in the context of particular functions of management and business processes is developed. The paper introduces the partial equation for the dependence of the consumer capital value on the indicators of its development level (the growth of expenses for the formation and maintenance of client capital, the increases in the number of permanent and regular customers, the increases in the average amount of clients' orders).

Key words: consumer capital, intellectual capital, client capital, trademark capital, machine building enterprises, regulation of consumer capital, cost of consumer capital.

Постановка проблеми. Споживчий капітал (СК) є однією з трьох основних складових частин інтелектуального капіталу (ИК) підприємства, він має свою специфіку і потребує ефективного управління. Специфіка СК машинобудівних підприємств полягає в тому, що їхня продукція переважно використовується іншими підприємствами як основні виробничі засоби, тому структура споживачів, постачальників та інших зовнішніх контрагентів принципово відрізняється від підприємств, зорієнтованих на продукцію кінцевого споживання.

Більшість машинобудівних підприємств випускають продукцію або виробничого, або кінцевого призначення, однак є й диверсифіковані за товарною структурою підприємства, що виготовляють різні товари для різних груп споживачів. СК є складним об'єктом, від ефективності управління яким залежить фінансовий результат підприємства, рівень конкурентоспроможності його продукції, ринковий потенціал та можливість розвитку бізнесу. Управління СК полягає у послідовній реалізації функцій менеджменту: планування, організування, моти-

вування, контролювання та регулювання. Регулювання є найменш розробленою частиною процесу управління СК, хоча саме ця функція менеджменту дає змогу усунути відхилення на всіх попередніх стадіях управлінського циклу. Машинобудівні підприємства мають тривалий технологічний цикл, часто значна частина збуту спрямована на кількох великих клієнтів, тому регулювання стосунків із ними є особливо важливим. Концепція регулювання СК машинобудівних підприємств повинна об'єднати усі явища і процеси, пов'язані з роботою зі споживачами, постачальниками та іншими зовнішніми контрагентами; вона дасть змогу оптимізувати загальну структуру ІК підприємств та збільшити його ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Попри значну кількість наукових робіт за тематикою ІК, специфіка його складників у розрізі підприємств різних видів діяльності висвітлена менше. У роботах Ф. Горіо та Л. Руданко [1], Г. Кемлей та Н. Лейс [2], В. Доу, Й. Джі, Д. Рейбстайна та В. Ву [3] визначено місце СК у структурі ІК з урахуванням етапу життєвого циклу підприємств, диференціації їх продукції та ринкової ситуації. Проблеми та методи оцінювання СК висвітлені у працях Дж. Даффі [4], Н.О. Бойко [5], Є.О. Голишевої [6]. Аспекти управління СК відображені у дослідженнях Є.О. Голишевої [7; 8], І.В. Журавльової [9], Е.Е. Ібрагімова [10], О.В. Кендюхова [11]. Особливості СК машинобудівних підприємств та регулювання стосунків з зовнішніми контрагентами у літературі відображені не досить, а описані методи діагностування СК переважно зосереджені на розрахунку показників клієнтського капіталу підприємств, що випускають диференційовану продукцію кінцевого споживання або надають послуги.

Постановка завдання. Основною метою дослідження є формування концепції регулювання СК машинобудівних підприємств. Для досягнення поставленої мети слід виконати такі завдання: 1) ідентифікувати елементи СК з урахуванням специфіки машинобудівних підприємств; 2) визначити місце СК в системі регулювання ІК; 3) вивчити тенденції розвитку СК машинобудівних підприємств та його регулювання; 4) розробити варіанти регулюючих дій щодо СК машинобудівних підприємств; 5) сформувати метод вибору регулюючих дій щодо СК; 6) сформувати часткове рівняння залежності вартості СК машинобудівного підприємства від параметрів його клієнтського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Концепція регулювання СК машинобудівного підприємства являє собою систему поглядів щодо коригування відхилень планових показників розвитку СК в контексті управління ІК суб'єкта господарювання. Призначенням такої концепції є пошук закономірностей впливу часткових показників

ефективності СК на його вартість, вартість ІК та ринкову вартість підприємства.

Структура СК є предметом дослідження численних науковців, більшість з яких основним його елементом визнають клієнтський капітал. Крім клієнтського капіталу СК включає торгові марки і бренди, а також стосунки із зовнішніми контрагентами підприємства. О.В. Кендюхов визначає марочний капітал як «здатні створювати нову вартість (дохід) марочні ресурси підприємства, представлені торговельними марками, корпоративним ім'ям, а також інтелектуальними продуктами бренд-менеджменту» [11].

Неоднозначність трактування структури СК відзначає Є.О. Голишева, аналізуючи поняття клієнтського (споживчого) капіталу, зовнішнього структурного капіталу, ринкових (маркетингових) активів, інтерфейсного капіталу. Автор виділяє такі елементи СК: система ділових зв'язків з економічними контрагентами; історія відносин із ними; інформація про них; торговельна марка (бренд) підприємства та його продукції; брендинг; ділова репутація та імідж підприємства; канали розподілу; система комунікацій [8, с. 178]. Е.Е. Ібрагімов відзначає, що СК часто розуміється як «капітал відносин», і до його структури відносить «контракти і угоди, репутацію, бренд, товарні знаки, канали розподілу продукції і портфель замовлень, відносини зі споживачами» [10, с. 220–221].

У нашому розумінні «споживчий капітал – це накопичена цінність стосунків із зовнішніми контрагентами, яка разом із власністю на нематеріальні активи є джерелом приросту вартості підприємства» [12, с. 16]. Результати дослідження структури СК машинобудівних підприємств дали змогу структурувати його елементи так: 1) клієнтський капітал (відносини з клієнтами, клієнти за видами (постійні, потенційні, ситуативні і спорадичні), репутація у клієнтів, портфель замовлень, база даних клієнтів); 2) марочний капітал (канали розподілу, технології маркетингу, методи аналізу ринку, інтелектуальні продукти бренд-менеджменту, корпоративне ім'я, реклама і PR, корпоративний дизайн, маркетингові комунікації, торгові марки, бренди); 3) інфраструктурний капітал (інформаційне забезпечення, відносини з власниками, юридичний супровід, ділові зв'язки, договори і партнерство, комерційні партнерства, відносини з постачальниками, система комунікацій, вмотивованість контрагентів, торгові мережі, транспорт і логістика, банківське обслуговування, страхування); 4) соціальний капітал (соціальна відповідальність, соціальні комунікації, суспільна репутація, сервісна політика, відносини з політикумом, методи конкуренції, громадська позиція, екологічні аспекти) [12, с. 15].

ІК підприємства складається з трьох рівноправних складників: людського, структурного (організа-

ційного) та споживчого капіталу. Наявні підходи до структурування ІК є доволі еkleктичними. Проблема структури ІК має цілком практичне наповнення, оскільки саме перелік і взаємозв'язки між структурними складниками та їх елементами є базою для регулювання на основі функціонального підходу до управління [13, с. 82–93].

Місце СК в системі регулювання ІК визначається переліком загальних функцій менеджменту та етапами регулювання. Механізм регулювання в системі управління ІК підприємства складається з трьох етапів: 1) опис спеціальних функцій менеджменту та ідентифікація регулюючих дій на стадіях планування, організування, мотивування та контролювання людського, споживчого та структурного (організаційного) капіталу; 2) формування методів менеджменту щодо впливу на окремі складники ІК (адміністративних, економічних, технологічних та соціально-психологічних); 3) формалізація управлінських рішень щодо реінжинірингу бізнес-процесів, розвитку персоналу, розвитку СК, комерціалізації ІК [14, с. 421–431].

Тенденції розвитку СК машинобудівних підприємств (ПАТ «Маяк», ТЗОВ «Завод «Електронпобутприлад»», ТЗОВ СП «ЕлектронТранс», ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (ПАТ «ЛЛРЗ»), ПАТ «Іскра») можна описати такими показниками: 1) справджування очікувань споживачів щодо ціни і якості продукції (0,63 → 0,58); 2) залежність збуту від великих споживачів (0,53 → 0,57); 3) випуск унікальних товарів (0,62 → 0,5); 4) захищеність розробок від копіювання (0,45 → 0,52); 5) частка ринку і її динаміка (0,57 → 0,52); 6) чутливість до цінової конкуренції (0,62 → 0,59); 7) наявність власних торгових марок, які можуть бути комерціалізовані (0,43 → 0,5); 8) ефективність системи постачання підприємства (0,58 → 0,6); 9) вплив термінових (великих) замовлень на ритмічність постачання і виробництва (0,62 → 0,58); 10) стосунки з інфраструктурними контрагентами (0,58 → 0,65). Еталонне значення 1, по кожному показнику маємо усереднене значення оцінок і його зміни по групі машинобудівних підприємств у 2015 і 2018 рр. Наприклад, запис (0,63 → 0,58) за першим показником означає, що очікування споживачів щодо ціни і якості продукції машинобудування у 2015 р. становили 63% від еталону, а у 2018 р. оцінка цих очікувань зменшилася до 58%. Рівень показників розвитку СК машинобудівних підприємств загалом низький і не змінюється протягом трьох років (у середньому 0,56).

Регулювання СК базується на результатах оцінювання показників розвитку СК. Специфіка СК підприємств різних галузей виявляється у рівнях диверсифікації продукції, поділі споживачів на групи та сегментуванні ринків збуту. Ф. Горіо та Л. Руданко дослідили СК підприємств, які випускають диференційовані за товарними ринками про-

дукти. Автори розвинули теоретичну модель розвитку підприємства на ринках диференційованих продуктів на основі генерування довгострокових відносин із клієнтами. Ці відносини впливають на рівень і мінливість інвестицій фірми, продажі, прибутки, ринкову вартість, терміни реакції на зміни зовнішнього середовища, відношення інвестицій та q Тобіна [1, с. 1102–1136].

Г. Кемлей та Н. Лейс обґрунтували важливість клієнтського капіталу підприємства як елемента ІК в ситуації економічного спаду. Автори виділяють проблеми малих і середніх поліграфічних підприємств щодо управління клієнтським капіталом. На клієнтський капітал впливають потоки товарів, фінансів та інформація. Автори пропонують вимірювати вартість клієнтського капіталу на основі готівкового потоку, що генерується споживачами. Зміну вартості клієнтського капіталу пропонується вивчати за допомогою аналізу асортименту продукції клієнтів із застосуванням принципу Парето [2, с. 30–37].

Хоча клієнтський капітал є основою вартості СК, другим за величиною переважно є марочний капітал. В. Доу, Й. Джі, Д. Рейбстайн та В. Ву стверджують, що клієнтський капітал втілюється в лояльності клієнтів до бренду фірми. Частина СК залежить від внеску ключових спеціалістів, а решта зберігається лише чистою лояльністю клієнтів. Є загроза того, що в момент фінансових обмежень ключові спеціалісти покинуть фірму, що приведе до зменшення вартості СК. Автори пропонують розраховувати показники впливу ключових спеціалістів і ключових споживачів на вартість СК у поєднанні з вартістю ринкових активів, прибутком, оборотністю трудових ресурсів та ціновими надбавками [3].

Проблема оцінювання СК має галузеву специфіку, бо складники СК є різними, а еластичність попиту на продукцію різних видів суттєво відрізняється. Є багато методів оцінювання СК та його окремих складників (найчастіше клієнтського та марочного капіталу). Дж. Даффі пропонує використовувати методи бальних оцінок у поєднанні з параметричними показниками фінансового результату [4]. Н.О. Бойко обґрунтовує доцільність розрахунку інтегрального показника вартості СК [5, с. 32–38]. У роботах Є.О. Голишевої розглядаються особливості управління СК та оптимізації його структури, автор вводить низку показників, які характеризують процес управління СК [6, с. 236–249; 7, с. 139–144]. Натомість І.В. Журавльова пропонує застосовувати до задач управління СК теорію нечітких множин [9, с. 126–131].

Результати оцінювання СК та його складових частин дають змогу дійти висновку щодо доцільності регулювання СК. Ефективність регулювання СК визначається швидкістю прийняття відповідних рішень, силою і точністю прикладення регулю-

ючих дій, а також реакцією керованої підсистеми на ці дії. Це означає, що варіанти регулюючих дій повинні бути наперед відомі. Ситуація ускладнюється тим, що деякі елементи СК жорстко пов'язані з елементами людського та структурного капіталу, тому треба враховувати вплив регулюючих дій на ці суміжні елементи.

Регулювання СК відбувається на всіх стадіях його еволюції: формування, розвитку і комерціалізації. Оскільки на цих стадіях важко відокремити регулюючі дії щодо СК від решти елементів ІК підприємства, розглянемо основні процеси регулювання ІК в комплексі (табл. 1).

На початковій стадії відбувається формування ІК, точніше, інвентаризація його елементів і створення концепції роботи з інтелектуальними активами (ІА) підприємства. Інвентаризація елементів ІК передбачає виділення відповідальних осіб в ключових підрозділах підприємства і створення їхніми силами плану формування і розвитку ІК. В межах цього плану повинні бути передбачені первинні засоби та інструменти оцінювання елементів ІК.

Регулювання всіх управлінських дій має відбуватися компетентними особами з різних підрозділів під керівництвом координатора, який єдиний з

них не має інших обов'язків на підприємстві. Тобто на стадії формування створюється лише одна додаткова посада координатора роботи з формування ІК, а всі решта спеціалістів залучаються відповідно з відділу кадрів, відділу збуту, відділу постачання, технічних та адміністративних підрозділів. Вони ж пропонують заходи щодо матеріального стимулювання працівників до підвищення творчої та інтелектуальної активності, яка виявлятиметься у збільшенні раціоналізаторських пропозицій, інтенсифікації НДДКР та покращення структури і віддачі об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ).

На стадії розвитку ІК функція регулювання ускладнюється, на великому машинобудівному підприємстві слід виділяти окремі посади для роботи з різними складниками ІК та їх елементами. Плани розвитку ІК базуватимуться на результатах попередньої стадії, а система економічного оцінювання складників та елементів ІК доти матиме завершений вигляд. Принциповим для стадії розвитку є те, що за результатами інвентаризації мають бути сформовані плани заходів розвитку ІК, які постійно коригуватимуться залежно від того, як просуваються справи. Це відповідальна робота, бо результати регулювання ІК прямо впливатимуть

Таблиця 1

Процеси регулювання ІК в розрізі його складників та стадій розвитку

Складові ІК	Часткові функції менеджменту ІК			
	Планування	Організування	Мотивування	Контролювання
Стадія формування ІК				
ЛК*	Плани залучення спеціалістів	Уточнення вимог до спеціалістів	Зміна структури заробітної плати	Методи вимірювання ЛК
ОК*	Штатного розпис, посадові інструкції	Адаптація ОСУ до потреб ІК	Системи доплат і надбавок	Методи вимірювання ОК
СК*	Плани роботи з зовнішніми контрагентами	Корекція посадових повноважень підрозділів збуту	Удосконалення системи виплати комісійних	Удосконалення способів і методів вимірювання СК
Стадія розвитку ІК				
ЛК	Плани підвищення кваліфікації	Розміщення кадрів, умови праці	Коректування заробітної плати	Показники оцінювання ЛК
ОК	Плани розвитку інфраструктури	Удосконалення ОСУ, нові посади	Додаткових доплати і надбавки	Показники оцінювання ОК
СК	Плани розвитку зовнішніх стосунків	Корекція посадових обов'язків осіб підрозділів	Засоби нематеріального стимулювання збуту	Удосконалення показників оцінювання СК
Стадія комерціалізації ІК				
ЛК	Удосконалення планів ротації працівників	Удосконалення роботи з персоналом та розпорядку	Коректування винагороди від комерціалізації	Удосконалення системи атестації персоналу
ОК	Уточнення планів розвитку системи комунікацій	Перерозподіл повноважень і відповідальності	Удосконалення засобів морального стимулювання	Удосконалення заходів контролю ОСУ
СК	Удосконалення планів розвитку соціальних зв'язків	Удосконалення системи зовнішніх комунікацій	Удосконалення системи бонусів і майнових прав	Контроль роботи з зовнішніми контрагентами

Джерело: складено авторами

*ЛК – людський капітал, ОК – організаційний капітал, СК – споживчий капітал

на розвиток СК та ОК, які своєю чергою здійснюватимуть зворотний вплив на елементи ЛК. Так само, якщо, наприклад, основною метою є стимулювання споживачів, то регулювання елементів СК прямо впливатиме на ЛК і ОК, які відповідно матимуть зворотний вплив на роботу зі споживачами. Є система зв'язків і відносин, у якій поєднувано здійснюються регулюючі впливи і залежно від їх наслідків змінюються сформовані плани розвитку ІК, пріоритети й акценти роботи з різними елементами ІК.

Стадія комерціалізації ІК є менш трудомісткою, ніж попередня, в сенсі проведення регулюючих дій, але потребує юридичного супроводу. Людей потрібно піддавати ротації, щоб спеціалісти не втрачали стимулів для свого професійного та інтелектуального розвитку. Можна створювати окремі підрозділи для управління ІК, який займається і регулюванням всіх його складників та елементів. До складу цього підрозділу ввійдуть працівники з відділів збуту, постачання, кадрів. Чисельність адміністративного персоналу не збільшується, але змінюються процедури і правила роботи. На цій стадії потрібно вирішити, які складники ІК доцільно комерціалізувати і наскільки інтенсивно просувати комерціалізовані ОІВ назовні. Це рішення вимагає оптимального поєднання технологічних, економічних, адміністративних та юридичних аспектів роботи ІК, а в разі виведення ОІВ у зовнішній обіг вплив регулювання значно зменшується або й зовсім зникає. На стадії комерціалізації ІК засоби контролю повинні бути стандартизованими.

Досліджені підприємства різні за обсягами виробництва, але мають спільні проблеми формування СК. По-перше, основу формування СК цих підприємств становить клієнтський капітал. Його внесок у загальну вартість СК становить у середньому 85%. Марочний капітал властивий ПАТ «Іскра» та ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», однак вартість їхніх брендів невелика. Оцінити вартість зовнішнього інфраструктурного капіталу окремо від внутрішньої системи комунікацій ми не можемо, оскільки таких досліджень на вітчизняних підприємствах ніхто не проводив. Що стосується зовнішнього соціального капіталу, то вплив стосунків машинобудівних підприємств з соціумом на їхню ринкову вартість теж дуже малий.

По-друге, цілеспрямованої роботи щодо формування клієнтського капіталу та його підтримання в актуальному стані майже не проводиться, про це свідчить структура збутових витрат. У вітчизняному машинобудуванні збутові витрати ділять на 9 груп: 1) оплата праці працівників збутових служб та комісійні посередникам; 2) утримання ОВФ цих служб та забезпечення їх оборотними засобами; 3) маркетинг і реклама; 4) складське господарство; 5) передпродажна підготовка; 6) транспорт і

страхування; 7) податки і збори під час здійснення ЗЕД; 8) гарантійне обслуговування і ремонт; 9) інші витрати. Дані за цими групами та окремими статтями калькуляції на підприємствах ще можна знайти, а от виділити серед них витрати, які відносяться саме до роботи з клієнтами, було вкрай важко.

Прикладом практично повної відсутності роботи зі стимулювання збуту є ПАТ «ЛЛРЗ» – частка збутових витрат у структурі собівартості становить 0,4%. Підприємство вузькоспеціалізоване, однак під час використання всього 45% виробничих потужностей цілком можна налагодити виробництво й інших видів продукції. Загалом у дослідженій групі середньозважена частка збутових витрат становить 5,68% загальної собівартості, що в півтора рази менше від західних машинобудівних корпорацій, а середньозважена сумарна частка витрат на формування та підтримання клієнтського капіталу – 3,78% від усіх збутових витрат (на порядок менше, ніж за кордоном).

По-третє, розрахунки індексів довіри споживачів, надійності та приросту клієнтської бази, зростання якості та прибутковості клієнтського капіталу свідчать про повну стагнацію СК на вітчизняних машинобудівних підприємствах. З одного боку, маємо тотальне зростання цін на всі ресурси, з іншого – скорочення ділової активності більшості контрагентів ринку продукції машинобудування. Ці різнобіжні коливання взаємно поглинаються у структурі згаданих індексів, значення яких демонструють втрату орієнтирів та слабкість загальної збутової стратегії.

Нас цікавили дані щодо рівня розвитку СК цих підприємств з огляду на те, що вони стали базою порівняння, щодо якої ми робимо висновок про дієвість регулювання окремих елементів СК, насамперед клієнтського капіталу. Що ж заважає розширенню збуту машинобудівної продукції та удосконаленню зовнішніх комунікацій у площині «споживачі, постачальники, контрагенти»? Відповідь на це запитання дасть можливість віднайти точки прикладення регулюючих впливів з погляду процесно-структурованого підходу до управління ІК (табл. 2).

Результати дослідження дали змогу виділити 12 проблемних ділянок СК з погляду функцій менеджменту (по 3 на кожну з чотирьох загальних функцій) і 13 – з погляду бізнес-процесів (відповідно по клієнтському, марочному, інфраструктурному та соціальному капіталу). Можливі регулюючі дії (їх також 12) частково усувають проблемні області СК з погляду функціонального і процесного підходів одночасно. Чим більше проблемних точок закриває регулююча дія, тим вищий пріоритет вона матиме (вважаємо, що всі проблемні точки мають однакову вагу).

Виходячи з отриманих результатів найвищий пріоритет матиме модернізація технічного та

Таблиця 2

Варіанти регулюючих дій щодо СК машинобудівних підприємств

Проблемні ділянки СК		Можливі регулюючі дії	Зв'язки і пріоритети
З погляду функцій менеджменту	З погляду бізнес-процесів		
Не впорядковані бази даних клієнтів (П ₁)	Постійні клієнти не відчують своєї значимості (КК ₁)	Впровадження АСУ планування збуту (P ₁)	(P ₁) → (П ₁), (П ₂), (П ₃), (O ₂), (K ₁), (K ₂), (K ₃); (KK ₂), (IK ₂) → {9}
Неповна, недостовірна інформація (П ₂)	Портфель замовлень клієнтів не прогнозований (КК ₂)	Удосконалення системи комунікацій (P ₂)	(P ₂) → (П ₁), (П ₂), (O ₁), (O ₂), (K ₁), (K ₃); (KK ₂), (MK ₂), (IK ₂), (IK ₃), (CK ₁) → {11}
Слабка система планування роботи з клієнтами (П ₃)	Слабка активність роботи з потенційними клієнтами (КК ₃)	Часткова реорганізація збутових служб (P ₃)	(P ₃) → (П ₃), (O ₁), (O ₃), (M ₂), (M ₃), (K ₂), (K ₃); (KK ₁), (KK ₃), (IK ₁), (IK ₃) → {11}
Структура збутових служб не відповідає вимогам розвитку (O ₁)	Одноразових клієнтів не стимулюють до збільшення обсягів купівель (КК ₄)	Модернізація технічного та інформаційного забезпечення роботи (P ₄)	(P ₄) → (П ₁), (П ₂), (П ₃), (O ₁), (O ₂), (K ₁), (K ₂), (K ₃); (KK ₁), (KK ₂), (KK ₃), (KK ₅), (MK ₁), (MK ₂), (MK ₄), (IK ₁), (IK ₃) → {17}
Система зовнішнього документообігу недосконала (O ₂)	Посередники слабо зацікавлені у нарощуванні обсягів збуту (КК ₅)	Активізування роботи з клієнтами (P ₅)	(P ₅) → (П ₁), (П ₂), (П ₃), (O ₃), (M ₁), (M ₂), (M ₃), (K ₁); (KK ₁), (KK ₃), (KK ₄), (IK ₂), (IK ₃) → {13}
Нечіткі посадові інструкції і слабкі дисциплінарні наслідки (O ₃)	Слабка рекламна підтримка (МК ₁)	Просування торгових марок, ребрендинг (P ₆)	(P ₆) → (O ₂), (M ₁), (M ₃); (KK ₅), (MK ₁), (MK ₂), (MK ₃), (MK ₄), (IK ₁), (IK ₂), (CK ₁) → {9}
Заробіток не залежить від бази клієнтів (M ₁)	Недостатній рівень розвитку маркетингу (МК ₂)	Проведення цільової рекламної кампанії (P ₇)	(P ₇) → (П ₃), (O ₂), (M ₃); (KK ₁), (KK ₅), (MK ₁), (MK ₂), (MK ₃), (IK ₃) → {9}
Рекламації проходять без наслідків (M ₂)	Торгові марки не просуваються на ринку (МК ₃)	Зміна оплати збутових працівників, посередників (P ₈)	(P ₈) → (П ₁), (П ₃), (O ₁), (O ₃), (M ₁), (M ₂), (M ₃); (KK ₅), (CK ₁) → {9}
Відсутній дух змагальності між працівниками (M ₃)	Слабкий юридичний супровід ОІВ (МК ₄) і договірних відносин (ІК ₁)	Дослідження ринку, участь у виставках, робота з ЗМІ (P ₉)	(P ₉) → (П ₂), (O ₂), (M ₂), (K ₃); (KK ₂), (KK ₃), (KK ₄), (MK ₁), (MK ₂), (IK ₃), (CK ₁) → {11}
Контроль поставок запізнілий (K ₁)	Зовнішні комунікації часто неефективні (ІК ₂)	Налагодження соціальних комунікацій (P ₁₀)	(P ₁₀) → (П ₁), (П ₂), (O ₂); (KK ₁), (MK ₁), (MK ₂), (CK ₁) → {7}
Слабка реакція збуту на відхилення (K ₂)	Відносини з контрагентами не розвиваються (ІК ₃)	Започаткування франчайзингових відносин (P ₁₁)	(P ₁₁) → (O ₁), (O ₂), (K ₃), (MK ₃), (MK ₄), (IK ₁), (IK ₃), (CK ₁) → {8}
Слабкий зв'язок контролю постачання, виробництва і збуту (K ₃)	Рівень соціальної відповідальності низький (СК ₁)	Лобіювання крупних замовлень, в тому числі бюджетних (P ₁₂)	(P ₁₂) → (O ₂), (O ₃), (K ₃); (KK ₁), (KK ₂), (MK ₃), (MK ₄), (IK ₁), (CK ₁) → {9}

Джерело: розроблено авторами

інформаційного забезпечення роботи із зовнішніми контрагентами (вплив на 17 елементів одночасно), далі – активізування роботи з клієнтами (13 елементів), удосконалення системи комунікацій, часткова реорганізація збутових служб, дослідження ринку (по 11 елементів). За регулюючими діями з нижчими пріоритетами можна провести додаткове ранжування після виділення повторюваних елементів СК, після чого керівництво кожного підприємства виносить своє рішення.

Хоча найвищий пріоритет має модернізація технічного та інформаційного забезпечення із зовнішніми контрагентами, однак її варто проводити з урахуванням потреб внутрішніх бізнес-процесів, тобто частково це буде й регулюванням ОК. Тому основну увагу ми й зосередили на регулюванні клієнтського капіталу машинобудівних підприємств. Активізування роботи з клієнтами сумарно

регулює 13 проблемних точок (див. табл. 2), а для його здійснення нам потрібно вибрати релевантні засоби стимулювання споживачів. Виходячи з цього, формуємо матрицю вибору регулюючих впливів (табл. 3).

(+) – засіб стимулювання споживачів (ЗСС) сприяє покращенню функції або бізнес-процесу СК; (–) – ЗСС суперечить або утруднює регулювання СК за даних умов; (0) – немає чіткої залежності між ЗСС і потребою регулювання виділеного фрагменту СК.

Пропоновані ЗСС: 1. Економічні: цінові знижки (E₁), товарний кредит (E₂), відтермінування (E₃) або розстрочка (E₄) платежу, частковий бартер (E₅), товарообмінні операції (E₆), давальницька сировина (E₇), дешеві запчастини і матеріали (E₈). 2. Технологічні: додатковий сервіс (T₁), участь у НДДКР (T₂), гарантія якості (T₃), техніч-

Матриця вибору регулюючих впливів на споживачів підприємств

Засоби стимулювання споживачів	Проблемні ділянки СК												
	З погляду функцій менеджменту							З погляду бізнес-процесів					
	П1	П2	П3	О3	М1	М2	М3	К1	КК1	КК3	КК4	ІК2	ІК3
E1 → {6}	+	0	+	+	+	-	0	0	+	+	+	0	0
E2 → {6}	0	+	0	+	0	0	-	+	+	0	+	+	+
E3 → {5}	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0
E4 → {6}	+	+	+	0	0	0	0	0	0	+	+	+	0
E5 → {6}	0	0	0	0	0	+	+	+	0	0	+	+	+
E6 → {6}	0	+	0	0	0	+	0	+	0	0	+	+	+
E7 → {6}	0	+	0	0	0	0	+	+	0	0	+	+	+
E8 → {4}	0	+	+	0	-	+	-	+	0	0	+	0	+
T1 → {5}	0	+	0	0	+	+	0	0	+	+	0	0	0
T2 → {5}	0	0	0	+	0	0	0	0	+	+	0	+	+
T3 → {6}	0	0	0	+	+	+	0	+	0	0	0	+	+
T4 → {6}	0	0	0	+	+	+	0	+	0	0	0	+	+
T5 → {9}	+	+	+	0	0	+	0	+	+	+	0	+	+
T6 → {11}	+	+	+	+	0	+	0	+	+	+	+	+	+
T7 → {4}	0	0	0	+	0	0	0	0	+	0	0	+	+
T8 → {2}	0	0	0	+	0	0	0	0	+	0	0	+	-
P1 → {5}	0	0	0	0	+	+	-	0	+	+	+	0	+
P2 → {8}	+	+	0	0	0	+	0	0	+	+	+	+	+
P3 → {5}	0	+	0	+	0	+	-	0	+	0	0	+	+
P4 → {3}	0	0	0	0	0	0	+	0	+	0	+	0	0
P5 → {11}	0	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+
S1 → {8}	+	+	+	+	0	0	0	+	+	0	0	+	+
S2 → {6}	+	+	0	0	0	+	0	+	+	0	0	0	+
S3 → {5}	+	+	+	+	0	0	0	0	+	0	0	0	0
S4 → {3}	0	+	+	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0
S5 → {4}	0	0	+	+	+	0	0	0	+	0	0	0	0
S6 → {7}	0	0	+	+	0	0	0	0	+	+	+	+	+
S7 → {6}	+	+	0	0	0	0	+	0	+	0	0	+	+
S8 → {12}	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+

Примітка: розроблено авторами

ний супровід (T₄), логістика (T₅), комунікації (T₆), доступ до технологій (T₇) або патентів і ліцензій (T₈). 3. Психологічні: лояльність (P₁), розуміння потреб (P₂), комфорт (P₃), особисті стосунки (P₄), маніпуляції (P₅). 4. Стратегічні: спільне планування (S₁) та використання складів і торгових площ (S₂), спільне використання баз даних (S₃), аутсорсинг (S₄), навчання персоналу (S₅), тренінги споживачів (S₆), взаємне стажування (S₇), мережеві продажі (S₈) [12, с. 19].

Принцип вибору засобів стимулювання споживачів полягає в тому, які елементи СК отримають стимул до удосконалення внаслідок активізації певного інструменту роботи з покупцями. Наприклад, засіб E₁ (надання цінових знижок) приведе до необхідності регулювання точок (П₁), (П₃), (О₃), (М₁), (КК₁), (КК₃), (КК₄), однак елемент (М₂) (немає адекватної реакції на рекламації і повернення продукції) регулювати не варто, бо це суперечить політиці цінових знижок. У результаті рейтинг засобу E₁ перебуватиме на рівні +7-1=+6. Випадки, коли

засіб стимулювання клієнтів утруднює регулювання СК чи суперечить йому, потребують особливої уваги, хоча й бувають доволі рідко. Наприклад, надання товарних кредитів (E₂) суперечить проблемній ділянці (М₃), бо під час надання товарних кредитів змагальність між працівниками збутових служб може привести до неправомірного покращення умов кредитування споживачів.

На 5 машинобудівних підприємствах впроваджено набір регулюючих заходів, які стосувалися активізації роботи з клієнтами. Проведено комп'ютерне симулювання ситуації, під час якого невідомі параметри змодельовано, виходячи з тенденцій попередніх періодів та темпів зміни контрольованих показників на інших підприємствах. При цьому значення показників в таких випадках приймалися на песимістичному рівні, тобто в реальних умовах результат буде завідомо кращий.

Чотири з п'яти досліджених підприємств зменшили обсяг чистого доходу, причому ПАТ «Укре-

лектроапарат» і ПАТ «ЛЛРЗ» аж на 23,79% і 37,01% відповідно. Ці підприємства залежні від великих замовлень, які зараз слабо фінансуються з бюджету. Натомість ПАТ «Іскра» свій чистий дохід збільшила на 0,27%. На всіх підприємствах скоротилася середня чисельність працівників, адміністративні (крім ПАТ «Іскра») та збутові витрати.

На всіх підприємствах, крім ПАТ «ЛЛРЗ», кількість постійних клієнтів зросла як мінімум на 5%, а середній розмір їх замовлення – як мінімум на 12%. Структура звичайних замовників була різною, оскільки частина з них перейшла у ранг постійних, а решта дещо збільшили обсяги своїх замовлень. Автоматизація робіт та удосконалення системи планування роботи з клієнтами дозволила вивільнити частину працівників збуту на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (-11,11%), ПАТ «Укрелектроапарат» (-14,29%) і ПАТ «Іскра» (-14,71%). Загальні збутові витрати скорочені, однак у їх структурі збільшилася питома вага витрат на формування клієнтського капіталу (в середньому на 62,97%) і підтримання його в актуальному стані (в середньому на 102,26%). На всіх підприємствах, за винятком ПАТ «ЛЛРЗ», такі дії дали змогу збільшити частину доходу, доданого СК.

Частина доходу, додана СК, залежить не від приросту чистого доходу, а від співвідношення середніх замовлень постійних і звичайних клієнтів. Ринкова вартість СК залежить від облікової ставки НБУ, бо комерціалізація СК пов'язана з вартістю грошей на ринку. Облікова ставка НБУ зменшилася, і це стало ще одним фактором приросту ринкової вартості СК підприємств. З урахуванням негативних результатів ПАТ «ЛЛРЗ» середній приріст частини доходу, доданого СК, становив 24,33%, а вартість СК – 39,25%.

Більшість індексів СК свідчать про позитивну динаміку, різко скоротилася рентабельність клієнтського капіталу (в середньому на -4,5%). Це є наслідком різкого зростання витрат на формування й актуалізацію клієнтського капіталу, вплив яких у наступних циклах регулювання буде значно менший. Через це на всіх підприємствах, крім ПАТ «Іскра», маємо значення інтегрального показника ефективності управління клієнтським капіталом нижче одиниці. Формально це незадовільний результат, однак у наступному періоді під час вирівнювання частки збутових витрат, спрямованих на роботу з клієнтами, цей індекс зросте на 30%.

Шляхом комп'ютерного симулювання виявлено параметри, які найбільше впливають на приріст вартості СК, і виведено регресійну модель. Ми здійснили 4 спостереження на кожному з 5 підприємств, а показники клієнтського капіталу вважаємо умовно незалежними (прирости витрат на формування (x_{1j}) і підтримання (x_{2j}) клієнтського капіталу, прирости кількостей постійних (x_{3j}) і звичайних (x_{5j}) клієнтів, прирости середніх обсягів

замовлень постійних (x_{4j}) і звичайних (x_{6j}) клієнтів). Нерівномірність приросту витрат на формування і підтримання клієнтського капіталу пояснюється тим, що спочатку потрібно було налагодити комунікації зі споживачами, а потім підбирати індивідуальні інструменти співпраці з ними з урахуванням їхніх інтересів, специфіки бізнесу та прогнозу замовлень.

Отримане рівняння (1) свідчить про те, що найбільшу значущість має приріст кількості постійних клієнтів, на другому місці – приріст обсягів їх замовлень та приріст кількості звичайних клієнтів.

$$Y=0,022+0,105x_1+0,0904x_2+0,223x_3+0,151x_4+0,1598x_5+0,062x_6, \quad (1)$$

де Y – відносний приріст вартості СК;

x_1, \dots, x_6 – згадані вище параметри клієнтського капіталу.

Між показниками приросту постійних та звичайних клієнтів є умовна залежність, бо частина звичайних клієнтів перетворюється у постійних, а нових звичайних споживачів у різні періоди може бути різна кількість. Виявлена тенденція щодо зміни середніх обсягів замовлень постійних та звичайних клієнтів не є стійкою, бо спостерігається велика варіація замовлень відносно середньої величини.

Запропоновані інструменти регулювання СК спрямовані на роботу з відомими споживачами машинобудівних підприємств, однак структура споживання, особливо з боку покупців кінцевої продукції, з часом змінюватиметься. Особливо важко спрогнозувати вплив на структуру споживання технологічних змін, які неминуче виникнуть на більшості підприємств машинобудування, якщо ті захочуть бути конкурентними на міжнародному ринку.

Зі всіх елементів ІК рівень розвитку клієнтського капіталу найлегше розраховувати, оскільки обсяги та структуру споживання конкретних клієнтів у короткостроковому періоді можна передбачити з високим ступенем точності. Джерелами похибки є коливання валютних курсів, оскільки навіть якщо підприємство не використовує імпортованих комплектуючих, то користується енергоносіями, значна частина яких має зовнішнє походження. Також потрібно враховувати індекси інфляції та нерівномірність споживання продукції машинобудування під час реалізації великих комплексних проектів за участю багатьох контрагентів з різними виробничими циклами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Регулювання СК є частковою функцією менеджменту, яка полягає в усуненні відхилень фактичних параметрів СК від запланованих. Регулювання СК відбувається в контексті інших часткових функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування та контролювання

СК. Коректування відхилень повинне враховувати зв'язки елементів СК з елементами інших складових частин ІК.

Концепція регулювання СК машинобудівних підприємств покликана інтегрувати зусилля щодо збільшення ринкової вартості бізнесу за рахунок покращення роботи зі споживачами, постачальниками та іншими зовнішніми контрагентами. Структурно концепція регулювання СК містить такі елементи, як: ідентифікація елементів СК з урахуванням специфіки конкретного машинобудівного підприємства, визначення місця СК в системі регулювання ІК цього підприємства, дослідження тенденцій розвитку СК, розроблення варіантів регулюючих дій за найбільш імовірними сценаріями відхилень, формування системи показників для діагностики та моніторингу рівня розвитку та вартості СК, моделювання часткових залежностей вартості СК від наборів характеристичних показників, вибір комплексу регулюючих дій.

Розроблений метод вибору регулюючих впливів на споживачів машинобудівних підприємств базується на характеристиці процесів регулювання ІК в розрізі його складників, стадій розвитку та часткових функцій менеджменту. На основі цих процесів розробляються варіанти регулюючих дій щодо СК машинобудівних підприємств з погляду функцій менеджменту та бізнес-процесів. Ймовірні регулюючі дії одночасно впливатимуть на кілька проблемних ділянок СК, а вибір цих дій відбувається за допомогою запропонованої матриці вибору регулюючих впливів на споживачів машинобудівних підприємств.

Отримані результати у подальшому стануть основою для розроблення економіко-математичної моделі структури СК, призначеної для оптимізації капіталовкладень у розвиток клієнтського та марочного капіталу машинобудівних підприємств України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. François Gourio, Leena Rudanko. Customer Capital. *The Review of Economic Studies*, Volume 81, Issue 3, 1 July 2014, pp. 1102–1136. URL: <https://www.nber.org/papers/w17191> (дата звернення 10.02.2019).
2. Guna Ciemleja, Natalja Lace. The role of customer capital for SME sustainable development. *Proceedings of the Papers – CRM 2008*. pp. 30–37. URL: https://www.researchgate.net/publication/232723760_the_role_of_customer_capital_for_sme_sustainable_development (дата звернення 12.02.2019).
3. Winston Wei Dou, Yan Ji, David Reibstein, Wei Wu. Customer Capital, Financial Constraints and Stock Returns. URL: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=AFA2018&paper_id=758 (дата звернення 12.02.2019).
4. Jan Duffy. Measuring customer capital. *Strategy & Leadership*, Vol. 28 Issue: 5, pp. 10–15. URL: <https://doi.org/10.1108/10878570010379392> (дата звернення 14.02.2019).
5. Бойко Н.О. Інтегральна оцінка споживчого капіталу машинобудівного підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. № 2/6 (22), 2015. С. 32–38. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/41731> (дата звернення 24.01.2019).
6. Голишева Є.О. Оптимізація системи управління споживчим капіталом підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013, № 4. С. 236–249.
7. Голишева Є.О. Сучасний стан управління споживчим капіталом вітчизняних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2010, № 2. С. 139–144.
8. Голишева Є.О. Споживчий капітал промислових підприємств-інноваторів: сутність, структура та роль. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 4, Т. II. С. 175–180.
9. Журавльова І.В. Застосування теорії нечітких множин до задач управління інтелектуальним споживчим капіталом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2008. Випуск 33-2. С. 126–131.
10. Ібрагімов Е.Е. Вплив споживчого капіталу на формування корпоративної системи стратегічного планування кондитерських підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 218–228.
11. Кендюхов О.В. Ефективність управління клієнтським капіталом. *Економіка промисловості*. 2008. № 43. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/eprom/2008_43/st_43_04.pdf (дата звернення 15.11.2018).
12. Босак А.О., Прокопенко І.В. Споживчий капітал машинобудівних підприємств: ідентифікація, формування та розвиток. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст* [монографія]. За заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. С. 8–24.
13. Прокопенко І.В., Босак А.О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємств. *Вісник Національного Університету «Львівська політехніка»* № 851 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2016. С. 82–93.
14. Босак А.О., Прокопенко І.В. Концептуальні засади регулювання інтелектуального капіталу підприємств. *Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: [монографія]*. За заг. ред. К.Ф. Ковальчука. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. С. 421–431.