

Харківський національний
економічний університет

Управління розвитком

*Міжнародна науково-практична конференція
"Сучасні проблеми управління підприємствами:
теорія та практика"*

15 – 16 листопада 2010 р.

*Секція 3
"Сучасні технології управління"*

*Секція 4
"Управління людськими ресурсами на підприємстві"*

*Секція 5
"Інструменти підвищення ефективності управління
підприємством"*

Збірник наукових робіт

№ 18 (94) 2010

видається 2 рази на рік

Харків · ХНЕУ · 2010

Засновник і видавець ХНЕУ.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ № 5948 від 19.03.2002 р.

Затверджено на засіданні
вченої ради університету,
протокол № 2 від 18.10.2010 р.

Редакційна колегія

Пономаренко В. С. — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

Афанасьєв М. В. — канд. екон. наук, проф.

Внукова Н. М. — докт. екон. наук, проф.

Грігорян Г. М. — докт. екон. наук, проф.

Гриньова В. М. — докт. екон. наук, проф.

Дікань Л. В. — канд. екон. наук, проф.

Дороніна М. С. — докт. екон. наук, проф.

Іванов Ю. Б. — докт. екон. наук, проф.

Кизим М. О. — докт. екон. наук, проф.

Клебанова Т. С. — докт. екон. наук, проф.

Левикін В. М. — докт. техн. наук, проф.

Малярєвський Ю. Д. — канд. екон. наук, доц.

Назарова Г. В. — докт. екон. наук, проф.

Орлов П. А. — докт. екон. наук, проф.

Пушкар О. І. — докт. екон. наук, проф.

Сєдова Л. М. — відповідальний секретар

Тридід О. М. — докт. екон. наук, проф.

Українська Л. О. — докт. екон. наук, проф.

Хохлов М. П. — докт. екон. наук, проф.

Ястремська О. М. — докт. екон. наук, проф.
(заступник головного редактора)

Поштова адреса

засновника і видавця:

61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Головний редактор **Пономаренко В. С.**

Конт. телефон: (057)702-03-04

Поштова адреса редакції:

61001, Україна, м. Харків,
пров. Інженерний, 1а, 1 під'їзд

Зав. редакції **Сєдова Л. М.** (057)758-77-05

Редакція (057)758-77-04

Редактори: **Замазій О. Є.**

Грицай І. М.

Дуднік О. М.

Лященко О. Г.

Муштай Т. О.

Носач О. С.

Комп'ютерна верстка — **Фоміна К. С.**

E-mail: vydav@ksue.edu.ua

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

Підписано до друку 01.11.2010 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 14,5. Обл.-вид. арк. 18,27. Тираж 500 прим. Зам. № 786.

Ціна договірна.

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

© Харківський національний економічний університет, 2010.

© Видавництво ХНЕУ,
дизайн, оформлення обкладинки, 2010.

Зміст

Секція 3 "Сучасні технології управління"

Zehetner A., Sudarevic T., Pupovac L. "Bet on the Right Horse": Serving the Most Profitable Customers by Understanding Direct and Indirect Measures of Customer Value.....	7
Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Визначення рівня гнучкості підприємства	12
Кінас І. О. Проблеми використання Інтернету як інструменту PR у сучасних умовах	14
Ареф'єва О. В. Теоретичні підходи до визначення критеріїв оцінки послуги та сервісного обслуговування.....	17
Treiblmaier H., Simon B. Competence Development in Organizations	21
Маркіна І. А., Московченко М. О. Теоретико-прикладні засади механізму забезпечення інтелектуальної безпеки на підприємстві.....	24
Тарасова О. О., Кузіна Л. І. Імітаційне моделювання в управлінні дебіторською заборгованістю торговельно-посередницької діяльності	26
Какора Д. А. Контроллінг слияний и поглощений	29
Кузнецова І. О. Формування раціональної технології процесу управління на засадах інжинірингової парадигми.....	31
Шершньова З. Є. Адміністративне забезпечення децентралізації структур управління ринково-орієнтованими організаціями.....	35
Сафонов В. О. Формування ефективної системи збуту промислового підприємства.....	37
Чорна О. Ю. Методи управління інтегрованими структурами промисловості.....	39
Швец І. Б., Захарова О. В. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал.....	41
Козаченко Г. В., Ягодкіна О. В. Бюджетування трансакційних витрат підприємства	46
Гордиенко Л. Ю. Концепция формирования решений по управлению организационными трансформациями в инструментальной среде банка методов и моделей.....	48
Миронова О. М. Економічна безпека інформаційних ресурсів підприємства	51
Мазоренко О. В. Особливості інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства	55
Гринько Т. В. Інформаційне забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства	57
Кулик В. В. Матрична модель процесів відтворення підприємства.....	61
Козаченко Г. В., Стрижиченко Н. О. Моделювання умов визначення та використання альтернативної вартості інвестицій	64



Секція 4 "Управління людськими ресурсами на підприємстві"

Кравченко В. О. Корпоративна культура як чинник зростання ринкової вартості організації.....	67
Зыбцев В. Н., Шаповалова А. В. Сочетание профессиональных и семейно-бытовых функций работницами Енакиевского металлургического завода.....	70
Шульженко Л. Є. Підприємства із значною соціальною відповідальністю: принципи взаємовідносин з державою	72
Лебедев С. С. Оцінювання людського капіталу	75
Зыбцев В. Н., Гончарова Я. А. Факторы конфликтности в трудовых коллективах (на примере ОАО "Макеевский завод "Лазер").....	77
Власенко Т. А. Визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах	79
Оливко О. А. Концептуальні засади регулювання міжнародних міграційних процесів.....	81
Danilewicz D. Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji.....	84
Лепейко Т. І., Малюкіна А. О. Аналіз систем і методів оцінки якості трудового потенціалу на основі сучасних підходів	86
Бардадим О. І. Автоматизація процесу управління мотивацією інноваційно активного персоналу	89

Секція 5 "Інструменти підвищення ефективності управління підприємством"

Столяревська К. В. Визначення сутності поняття "реінжиніринг бізнес-процесів".....	94
Йолкіна М. А. Значення інноваційної діяльності в конкурентній боротьбі підприємств	95
Сиваш Ю. М. Проблеми та перспективи розвитку інноваційного підприємництва в Україні.....	97
Слюсарева Л. С. Економічний зміст та структура інтелектуального капіталу.....	99
Худяков О. Ю. Мотивація праці управлінського персоналу на підприємстві	101
Михальова Д. Д. Аналіз понять корпоративної культури та іміджу підприємства в управлінні підприємством.....	103
Литвинчук С. Г. Пропозиції щодо вдосконалення мотивації менеджерів середнього рівня на ВАТ "Ланнівський цукровий завод".....	104
Ріпка К. О. Аналіз соціально-економічного розвитку підприємств харчової промисловості	107
Сукач Т. С. Метод оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції	110

Вступне слово

Збірник наукових робіт присвячено 80-річчю від дня заснування Харківського національного економічного університету і підготовлено до Міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика", яка проводиться 15 – 16 листопада 2010 року у ХНЕУ.

У ньому представлено матеріали, які відображають доробок з проблем теорії і практики управління підприємствами, використання сучасних підходів та технологій менеджменту.

Для сучасного економічного життя характерні зростання швидкості та глобалізація бізнес-процесів, постійна мінливість умов господарювання, виникнення нових зв'язків, швидка переорієнтація функціонування у відповідь на динаміку потреб ринку. В умовах високого динамізму життєдіяльності повний облік і прорахунок заздалегідь, до дрібниць, усіх деталей розвитку підприємства стають неможливими. Тому завдання управління полягає у створенні адаптивних, гнучких управлінських моделей, а керівника – в реалізації комплексних і системних підходів.

У таких умовах відбувається переосмислення основних категорій, моделей та інструментів управління сучасним підприємством. Актуальною є розробка методологічних положень зміни моделей та інструментів управління відповідно до особливостей сучасних трансформацій економічного життя і формування глобального інформаційного середовища.

Тому метою обговорення в рамках конференції є спроба узагальнення теоретичних положень і методичних підходів до трансформації моделей та інструментів управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища, появи нових бізнес-моделей і форм бізнесу, характерних для інформаційної економіки. Деякі положення та висновки можуть бути предметом наукової дискусії, але науковий комітет конференції вважає за доцільне оприлюднити всі точки зору.

Напрями роботи конференції:

- управління підприємством та його підсистемами;
- стратегічний та інноваційний розвиток підприємств;
- сучасні технології управління;
- управління людськими ресурсами на підприємстві;
- інструменти підвищення ефективності управління підприємством.

Матеріали цієї конференції розміщено у двох збірниках. У даному збірнику подано наукові доробки учасників секції 3 "Сучасні технології управління", секції 4 "Управління людськими ресурсами на підприємстві" та секції 5 "Інструменти підвищення ефективності управління підприємством", а в попередньому номері журналу "Управління розвитком" № 17(93) 2010 були наведені наукові роботи учасників секції 1 "Управління підприємством та його підсистемами" та секції 2 "Стратегічний та інноваційний розвиток підприємств".

Учасники конференції сподіваються, що подані у збірнику матеріали можуть бути корисними для вчених-економістів, аспірантів, студентів, а також керівників підприємств, органів державного управління й місцевого самоврядування.

Науковий комітет конференції



Секція 3

"Сучасні технології управління"

UDK 631.153

Zehetner A.

Sudarevic T.

Pupovac L.

"BET ON THE RIGHT HORSE": SERVING THE MOST PROFITABLE CUSTOMERS BY UNDERSTANDING DIRECT AND INDIRECT MEASURES OF CUSTOMER VALUE

Annotation. The quantitative approach that may not fully reflect the true customer value to the selling firm is studied, as it may neglect several indirect ways how buyers could deliver value to their supplier, such as advocacy, learning, innovation, network potential and customers' reputation. The latter aspect of customer reputation value is discussed and it is proposed to do further research on.

Анотація. Розглянуто прямий кількісний підхід, що не може повною мірою відобразити істинне значення продажу для клієнта фірми. Тому не можна не враховувати деякі непрямі способи досягнення того, як покупець може принести користь постачальнику. До них відносяться такі способи, як пропаганда, навчання, інновації, сітєвий потенціал та репутація клієнтів. Розглядається загалом останній аспект – значення репутації клієнтів та пропонуються шляхи подальшого дослідження цього питання.

Аннотация. Рассматривается прямой количественный подход, который не может в полной мере отразить истинное значение продажи клиенту фирмы. Поэтому нельзя пренебрегать несколькими косвенными способами достижения того, как покупатель может принести пользу поставщику. К ним относятся такие способы, как пропаганда, обучение, инновации, сетевой потенциал и репутация клиентов. Рассматривается в частности последний аспект – значение репутации клиентов и предлагаются пути дальнейшего исследования данного вопроса.

Key words: Customer Lifetime Value, CLV, Customer Reputation, References.

The primary goal of every company should be to acquire and retain customers. However, a problem that companies face is that not all customers have the same value for them. If a company acquires the wrong customers they will probably lose more money than they invest by acquiring and serving these customers. This is particularly a problem in business-to-business markets, where substantial sales and marketing resources are allocated to acquire and service few individual customers [1]. To avoid this, companies measure the value of every prospect so that they could distinguish between "right" and "wrong" customers [2]. One of the metrics commonly used for measuring customer value for the supplier is customer lifetime value (CLV) which is the "the sum of cumulated cash flows over a customer's entire lifetime with the company" [3]. The problem addressed in this paper is that this direct, quantitative approach may not fully reflect the true customer value to the selling firm, as it may neglect several indirect ways how buyers could deliver value to their supplier, such as advocacy [4], learning [5], innovation [6], network potential and customers' reputation. Within this paper, particularly the latter aspect of customer reputation value is discussed and it is proposed to do further research on.

Most of modern marketing literature suggests that focusing on the customer has to be the primary goal of every company. The only way in which companies could achieve long term growth is to set their customers' needs as their primary focus. However, not all customers are contributing in the same way to their suppliers' profits. The Pareto Rule states that 20% of top companies' customers generate up to 80% of their profits, which applies in most B2B exchanges [7]. But how should a company know which customer it should attract? Measuring, or approximating, the value of every prospect as well as existing customer should be the first thing that a company should do. There has been a significant amount of research on customer lifetime value (CLV), being a direct, monetary measure of customer value. Additionally, previous research has found also indirect measures of value from customers that should be taken into account. At the beginning of this paper, the Customer Lifetime Value concept will be critically reviewed. After that, a new measure, customer reputation value, will be introduced. The paper will conclude with the attempt to an extended view of customer lifetime value and directions for additional research in this field.

About customer lifetime value up until now

One of the problems that marketing has been facing is that it cannot find a way to measure results from marketing activities [8 – 10], and Kaplan and Norton revealed this management problem from some time ago: "If you can't measure it, you can't manage it".



The most commonly used indicator for measuring value of the customers is customer lifetime value (CLV). Customer lifetime value is defined as the "the sum of cumulated cash flows over a customer's entire lifetime with the company" [3; 11; 12]. It represents the direct way of measuring the value of the customers [13]. Furthermore, customer equity represents the total of the discounted lifetime values summed up over all of the firm's current and potential customers [8; 9]. There are several ways in which CLV could be used:

- CLV as a tool for creating marketing strategies;
- CLV/CE as an indicator for measuring value of company;
- CLV as a part of financial reports.

Among the various approaches in which companies could use CLV for creating marketing strategy, Venkatesan and Kumar [14] proposed CLV for determining which customers a company should select. By comparing the acquisition cost and CLV of prospects, companies could easily determine which customers they should attract.

Other research showed [15] that CLV could be used in order to determine the optimal balance between customer acquisition and retention. Due to the fact that in many B2B companies activities can be divided in two groups: activities directed towards acquisition and activities directed towards customer retention, it is possible to determine the optimal amount of investment in acquisition and retention.

Other authors [16] use customer profitability for dividing the customer base into different groups, after which they create a different strategy for every group. Based on these findings, Zeithaml, Rust and Lemon [14] offered customer pyramids as a way of customer management. They proposed that companies should divide their customers in four (or more) tiers based on their profitability, price sensitivity, loyalty and frequency of purchase. Then for each tier, the company should create a different strategy.

Finally, some scholars [14] suggested that CLV/CE could be used in order to determine which activity a company should undertake in order to maximize its future profitability. The authors consider that there are three components of customer equity: brand equity, relationship equity and value equity. Each of these components has its own drivers and some of them even have sub-drivers. The idea behind this approach is that an optimal combination of the three components (value equity, brand equity and relationship equity) should lead to a maximizing of the companies' profitability.

Using CLV for creating marketing strategy does not necessarily mean that marketing is becoming more accountable. To do so, CLV should be linked with the companies' profitability. So far, a certain amount of research has been done in order to link CLV/CE with the value of the company, market capitalization (as determined by the stock price of the firm) and the creation value for the stockholders.

For example, Rust, Lemon and Zeithaml [14] connected marketing activity with the value financial return. In their opinion, marketing activities should lead to driver improvements, which could influence either as an increase in customer acquisition, or as an increase in customer retention. Better acquisition and retention lead to an increase of CLV of existing and potential customers, which actually presents customer equity of the company. An increase in customer equity means that investments in customers are higher than costs, which leads to a return on the marketing investment [9].

Other authors tried to connect the value of the customers with the value of the firms [17]. In their research they used data from five companies, such the number of customers, margin, acquisition cost, retention and discount rate, and tried to calculate the value of those companies. After they calculated the value of the companies, based on their customer bases, they compared that value with the market value of the companies. For four of the five companies, the value based on the value of the customer was similar with the market value of the companies. This proves that the value of the customer could be a good proxy for determining the value of the company.

Some scholars [11] tried to link customer equity with market capitalization (MC), which is determined by the stock market of the firm. In their research conducted on two companies (one B2B, and other is B2C), they concluded that customer equity could be used to reliably predict the average market capitalization of the company. The idea of this research is that the stock price is based on the expected future price of the cash flow. Furthermore, if cash flow is generated from customers, this means that an increase of companies' customer equity will eventually lead to an increase on MC, or the stock price of the company.

Besides the positive contributions to the CLV concept, in the next section of this paper, potential problems and pitfalls of applying customer lifetime value as an indicator of customer value are discussed.

Potential pitfalls of using customer lifetime value as an indicator of customer value

There is a lot of information that a company needs to gather in order to calculate CLV. The basic formula for calculating CLV is [18]:

$$CLV_i = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Future contribution margin}_{i,t} - \text{Future cost}_{i,t}}{(1+r)^t},$$

where i = customer index;
 t = time index;
 n = forecast horizon;
 r = discount rate.

In order to calculate CLV, a company should predict: what will be the income from customer; at what cost the company will be bound to them; and how long the relationship is going to last. The variables that influence CLV differ in B2B (primarily firmographic) and B2C (primarily demographic) markets. For the B2B companies, the best proxies for determining the CLV are firm size, company revenue and industry type to estimate the customer specific coefficient [11]. In our opinion, calculating CLV for B2B companies is much easier than calculating CLV for B2C companies due to the fact that B2B companies have smaller numbers of customers and that the relationship between companies and their customers are much closer.

In order to determine income, a company has to predict which product will customers buy and in which quantity. Due to the fact that many companies possess CRM systems this should not represent great challenges. But, even today most of the CRM systems are managed by IT and sales staff. Some research suggested that only 9% of CRM systems are managed by marketing managers [10]. On the other hand, managers should not rely only on past data in order to predict future behavior. Malthouse and Blattberg [19] took six years and divided them in two equal parts of three years. Then they tried to predict CLV during the second period (second three years) on the basis of data from the first period (first three years). Then they classified customers in the top 20% and the bottom 80%. The results were discouraging: in the top 20%, 55% of the customer were misclassified and in the bottom 80%, 15% of the customers were misclassified. They called this "The 20-55 Rule" and "The 80-15 Rule".

Another, more serious problem in calculating CLV is related to costs. Namely, in order to calculate CLV companies should allocate their cost to specific customers. The problem is that most companies organize their accounting systems in order to calculate cost for every product, and not for the customers. Cooper and Kaplan [20] offered ABC (activity based costing) as a solution to this problem. Also, Ryals [21] divided cost into three groups in order to calculate customer profitability: cost to make the goods or deliver the service; cost to serve (marketing, sale etc); and customer-specific overheads (warehousing, logistic etc.). In order to avoid this problem, many companies use income per customer instead of profitability as a proxy for selecting and managing customers. But this could lead to mismanaging customers. Customers that buy high quantities of a product usually have high bargaining power, and they can easily negotiate lower prices.

Finally, a big problem in determining CLV refers to the length of the relationship. Sometimes it is hard to predict customer behavior in a long-term period, of let's say ten or fifteen years. Due to this problem, some scholars suggest that CLV should be used only during a three year time period [22]. But this could also be a problem. If companies do not count the time period beyond three years, it could misclassify their customers. Furthermore, some customers tend to buy more as time goes by and by not taking into account a time period beyond three years could underestimate this customer. On the other hand, predicting customers' behavior on the long run, on the individual level, presents a great challenge.

Indirect measures of customer value

Besides direct ways of determining customer value, recent research proposes to have in contemplation also indirect, less tangible and non-monetary aspects of customer value. Ryals [19] conceptualizes this value as "the additional value that accrues to the firm through their relationship with that customer". Such aspects include advocacy and Word of Mouth [4], learning from customers and innovation [5; 6], network potential and customers' reputation as a potential value for the supplier. Research done by authors in [23, p. 110] classify indirect value functions provided by the customer to the benefit of supplier into four categories: (1) innovation function, referring to the possibility of joint product and service development with the customer; (2) Access function as the option to get access to other interesting actors (like official authorities, chambers, banks and/or trade associations) in a distinct area of interest; (3) Scout function, which is dealing with information benefits that can be generated through an existing customer; and (4) market function which "refers to the possibility of accruing new customers/distributors through the reference impact of a particular customer".

The remainder of this paper will refer to the latter function and attempt to explore value-generating possibilities through this reference impact. The authors will introduce a new indirect measure of indirect customer value, namely customer reputation value.

Value generation through customers' reputation ("the value of having a prestigious customer")

Value for the supplier generated through their customers' reputation connects directly concept of customer referral value, but illuminates this approach from a contrasting perspective. Referral value can be seen as a benefit a customer provides for the supplier through WOM. In such a situation the customer is an active promoter of the supplier's product or service.

In the case of customer reputation value, the customer per se is passive, but, instead, the supplier is making promotion by stating that they are serving a well known company, hence uses the reputation and the prestige of the customer. The most prominent means of making use of a customer's reputation in marketing is the use of references in different ways.

Based on our literature research some research gaps in the field of capitalizing customer reputation value could be identified. First, there seems to be a void between managerial perception of customer reputation, being concretely implemented by e.g. references and the interest of academic researchers. Second, there is still only little research done on references and their value contribution to the supplier. Third, customer reputation has not been yet integrated into a comprehensive approach of measuring customer value for the supplier.

Gap between practical application and academic research

Especially in B2B marketing it is common practice for companies to proof their own expertise and excellence by means of examples of previously realized projects. They do this in order to attract and



convince new customers. In business life this is mostly done with the aid of references in different forms. Among the frequently used instruments there can be found reference lists attached to offers hoping that a positive impression will be conveyed [24], but also articles in business magazines, reference sites and site visits, advertisements, site or job reports, or seminars where customers are acting as trainers for other customers. From a managerial perspective, the use of references, including the names of existing customers, is generally considered as supporting the marketing and sales process [25]. In more pragmatically orientated literature, namely business and trade magazines, references are prevalently discussed and seen as a valuable source of underlining a company's position and performance to their customers.

Academic research, however, has given little attention to this field. According to our best knowledge, a holistic analysis of the value of having a (prominent, huge or prestigious) client has not yet been made. Also no attempts to capitalize on customer reputation and to include this value into a customer-value analysis concept were found. With regard to the overall aim of all CLV activities, namely to allocate resources to the most profitable customers, the main question has not been answered yet: is there a (monetary) value of "being a supplier to" – and how can this value be calculated?

Literature review on customer reputation and customer references

In reviewing the existing literature on customer value in terms of reputation and the concept of references it is noticeable that still very little research is available. Although customer references are considered as an important marketing tool as mentioned before, only limited attention has been paid to the phenomenon in scientific research. Salminen and Miller [25] formulate this in a very drastic way: "A severe problem for careful use of references is, however, the almost complete lack of research in this field that seems to be one of the last white areas in business marketing." Based on definitions of Salminen and Miller and slightly modified, a reference here shall be defined as "the supplier's relationship to its existing or former customer used to communicate the supplier's product, service, management and cooperation performance other customers or prospects to".

Existing studies focus almost exclusively on individual and single case studies or on special industries, and generalizable knowledge is still lacking. Up-to-know investigations on this issue relate primarily to the "modus operandi" of references such as placing them on internet websites [25] or integrating customer references in the field of electronic bidding [23] or reference visits [24]. There is also empirical evidence available on so-called "first-customer-references" as an essential element for the success of start-up high-technology companies [26].

The more general concept of customer reputation has been mentioned several times in the context of customer lifetime value, where, however, the theoretical relevance of customer reputation is rather highlighted than substantial efforts to operationalize and measure it have been undertaken. Some authors argue for customers' reputation to constitute value for the supplier [27]. Stahl et. al [27] suggest to understand customer reputation as part of the "networking potential" which for them forms one of four components in a comprehensive representation of the CLV, but they do not explicitly attempt to operationalize and integrate it into the CLV equations. Jacobs, Johnston and Kotchetova include in their factors driving customer profitability aspects of customer reputation by supposing "increases in the overall demand from having well-known customers", but also do not include this aspect into a comprehensive customer value consideration. Anderson et. al. [28] hypothesize that the level of quality perceived by the market contains also information from outside sources. Those outside sources are accumulated information from advertising, word of mouth, and general media, past experience and positive information about past quality.

Miller and Tirrinen [23] identify the "possibility of accruing new customers/distributors through the reference impact of a particular customer", whereas there is no clear distinction made between referral by customers and reference (without referral) used by the supplier.

Jalkala and Salminen (2009) found that especially in Business-to-Business (B2B) markets, customer references are important marketing tools and contribute to the reduction of buyer's perceived risk as well as help to increase supplier's credibility. Trends like globalization, intensified technological complexity, going along with technological uncertainty, suggest that companies should make use of references as an element of their marketing mix [25]. This supports our argument that considerations of customer value to the supplier should include this dimension of customer's reference power or reputation.

The effect of references to its customers has been found primarily to lie in the area of reducing the perceived risk, in the increase of the supplier's credibility, in the creation or enhancement of the supplier's reputation, and in the buyer's conviction about the supplier's competence [24]. Walter, Ritter and Gemünden suspect that large and prestigious customers may have a valuable reference effect for their suppliers. They base this assumption on the speculation that such customers are known to apply stringent criteria to their selection of supplier – which could be valuable information to reduce the perceived risk of other customers. Although this reasoning has not been proved by the authors, it may serve as an interesting starting point for finding operationalizations for the customer reputation construct. Jalkala and Salminen [29; 30] investigated the relation between different stages of relationship development with a customer and the usability of references in the B2B sector. They came up with four different phases of customer relationship (exploration, expansion, commitment and dissolution phase) and identify different ways of reference communication. However, this single-pilot case study aimed more on the way to use a customer as a reference rather than on exploring how this is perceived by other customers and how it contributes to the supplier's success in communications.

Customer lifetime value, customer referral value and customer reputation value

The authors believe that relying only on most profitable customers from a monetary point of view ("focus appropriate resources on the most profitable customers and avoid spending money on customers who cost", Kumar, Bharath) is too shortsighted, if decisions about keeping profitable or divesting unprofitable customers are derived solely on the basis of monetary CLV measures.

The relation between CLV and CRV has been illustrated in research sponsored by Kumar and colleagues who presented a customer value matrix, correlating CLV and CRV in a 4x4 matrix. This can be used to illustrate the importance of including additional non-monetary aspects in the evaluation of customer value for the supplier. The customer-value-matrix assigns the customers of a company depending on their high-or-low CLV and high-or-low CRV to different quadrants and recommends different options for action for the respective groups. The problem, however, is that companies located in the "Low/low" field are treated as "misers", and it is proposed to divest those companies, or to move them into other quadrants. But in light of our considerations of comprehensive customer value, such behavior might lead to overhasty decisions. The following example may serve as an illustration for these thoughts.

Let's hypothesize the example of a Taiwanese company manufacturing and selling electronic semi-products to big OEM's (Original Equipment Manufacturers). One of their customers is buying large amounts of their products and the customer's CLV is very low (because of low contribution margins due to customer's high bargaining power). Also their CRV is insignificantly low as this big customer is not in the need to refer their suppliers to others explicitly. Following the matrix of Kumar and colleagues, the company is in the "misers" category and hence a good candidate for divestment. But the customer in question is Sony, and the supplier is hesitant to divest such a highly reputable customer. Undoubtedly, in spite of having low CLV and CRV, Sony is a highly valuable customer and by its reputation it can serve as a reference and attract new customers or reconfirm existing ones for the supplier in our case.

The authors assume that the positive reputation of a client and his decision to select a company as their supplier has a positive effect on attracting new customers, but also represents a confirmation for existing customers. It may therefore be a mistake to divest a customer whose referenceability is high with respect to current or potential other clients in the segment.

Propositions for further research. On the basis of the above, the authors of this contribution propose a number of assumptions and questions which call for a closer look at the subject and may lead to hypothesis development and empirical research. The authors propose that more scientific research should be done on determining the (monetary) value of the reputation of well known companies for their suppliers.

The leading question remains, to which extent suppliers are more successful to acquire new customers or retain old ones by stating and communicating that they are suppliers of well known companies. More generally, it should be explored whether the fact to have large, important customers has any measurable effect on the company performance with regard to winning new customers, keeping existing customers, cross selling potentials, higher contribution margins etc.

Measuring the effect of having prestigious customers on reducing the perceived risk of other customers or on the supplier's credibility in the eyes of other customers could be additional directions for researchers in this field.

Research could also shed light on the question if the reputation of a customer in narrowly bordered B2B markets not even shows negative effects on the image of the supplier, as potential customers are often in competition with each other. Related to this, it should be analyzed how to measure the reputation of a customer from other customers' perspective. Would they value a big customer of their supplier also, or would they rather perceive them as competitors?

Another aspect to consider will be the extent to which the construct of customer reputation value can be included into a broader customer lifetime value concept and if any contradictions arise in the existing models based given the fact that customer reputation can be capitalized. More research in this field should help to develop a multi-dimensional view of the customer value for suppliers which will help to better understand the interactions between direct and indirect customer values, and which is also simple enough to be used in business practice.

Literature: 1. Bowman D. Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets / D. Bowman, D. Narayandas // Journal of Marketing Research (JMR). – Nov. 2004. – Pp. 433–447. 2. Gupta S. Valuing Customers / S. Gupta, D. Lehmann, J. Stuart // Journal of Marketing Research. – February 2004. – № 41 (1). – Pp. 7–18. 3. Kumar V. Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value / V. Kumar, R. Bharath // Management Accounting Quarterly. – 2009. – № 10(3). – Pp. 1–18. 4. What is the Effect of a Recommendation? / R. East, K. Hammond, W. Lomax, H. Robinson // Marketing Review. – 2005. – № 5(2). – Pp. 145–157. 5. Keaveney S. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study / S. Keaveney // Journal of Marketing. – 1995. – № 59(2). 6. Thomke S. Customers as Innovators: A New Way to Create Value / S. Thomke, E. von Hippel // Harvard Business Review. – 2002. – № 80 (4). – Pp. 74–81. 7. Kale S. H. CRM Failure and the Seven Deadly Sins / S. H. Kale // Marketing Management. – September/October 2004. – № 13 (5). – Pp. 42–46. 8. Rust R. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy / R. Rust, K. Lemon, V. Zeithaml // Journal of Marketing. – 2004. – № 68 (1). – Pp. 109–127. 9. Rust R. Customer Equity Management / R. Rust, K. Lemon, D. Narayandas // Prentice Hall. – 2004. 10. Rust R. Rethinking Marketing



- / R. Rust, C. Moorman, G. Bhalla // Harvard Business Review. – 2010. – № 88 (1). – Pp. 94–101. 11. Kumar V. Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization / V. Kumar, D. Shah // Journal of Marketing. – 2009. – № 73 (6). – Pp. 119–136. 12. Kumar V. How Valuable Is Word of Mouth? / V. Kumar, J. A. Petersen, R. P. Leone // Harvard Business Review. – 2007. 13. Ryals L. Determining the indirect value of a customer / L. Ryals // Journal of Marketing Management. – 2008. – № 24 (7/8). – Pp. 847–864. 14. Lemon K. What Drives Customer Equity? / K. Lemon R. Rust, V. Zeithaml // Marketing Management. – № 10 (1). – Pp. 20–25. 15. Reinartz W. Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability / W. Reinartz, T. Jacquelyn, V. Kumar // Journal of Marketing. – 2005. – № 69 (1). – Pp. 63–79. 16. Zeithaml V. The Customer Pyramid: creating and serving profitable customers / V. Zeithaml, R. Rust, K. Lemon // California Management Review. – 2001. – № 43(4). – Pp. 118–142. 17. Gupta S. Customers as Assets / S. Gupta, D. Lehmann // Journal of Interactive Marketing. – 2003. – № 17(1). – Pp. 7–18. 18. Venkatesan R. Optimal Customer Relationship Management Using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection / R. Venkatesan, V. Kumar, T. Bohling // Journal of Marketing Research. – 2007. – № 44 (4). – Pp. 579–594. 19. Malthouse E. Can we predict customer lifetime value? / E. Malthouse, R. Blattberg // Journal of Interactive Marketing. – 2005. – № 19(1). – Pp. 2–16. 20. Cooper R. Profit Priorities from Activity-Based Costing / R. Cooper, R. S. Kaplan // Harvard Business Review. – May/June 1991. – № 69 (3). – Pp. 130–135. 21. Ryals L. Managing Customers Profitably / L. Ryals // Wiley. – 2009. 22. Venkatesan R. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy / R. A. Venkatesan, V. Kumar // Journal of Marketing. – 2004. – № 68(4). – Pp. 106–125. 23. Miller K. Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis / K. Miller, P. Tirrinen // Industrial Marketing Management. – 2003. – № 32. – Pp. 109–118. 24. Salminen R. Success factors of a reference visit – a single case study / R. Salminen // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2001. – Vol. 16 – No. 6. – Pp. 487–507. 25. Salminen R. Role of References in Business Marketing – Towards a Normative Theory of Referencing / R. Salminen, K. Miller // Journal of Business-to-Business Marketing. – 2006. – Vol. 13(1). 26. Ruokolainen J. "Gear up your software start-up company by the first reference customer – nomothetic research study in the Thai Software Industry" / J. Ruokolainen // Technovation. – 2004. – № 25(2). – Pp. 135–144. 27. Stahl H. K. Linking customer lifetime value with shareholder value / H. K. Stahl, K. Matzler, H. H. Hinterhuber // Industrial Marketing Management. – 2003. – № 32. – Pp. 267–279. 28. Anderson E. W. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. // Journal of Marketing / E. W. Anderson, C. Fornell, D. R. Lehmann. – 1994. – Vol. 58. – Pp. 53–66. 29. Jalkala A. Taxonomy of Customer Reference Communication – A pilot Case Study in the ICT Sector / A. Jalkala, D. Salminen // A work-in-progress paper submitted to the 22nd annual IMP conference. – Milan, 2006. 30. Jalkala A. Communicating customer references on industrial companies' Web sites / A. Jalkala, D. Salminen // Industrial Marketing Management. – 2009. – № 38. – Pp. 825–837. 31. Jacobs A. Customer Profitability – prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting / A. Jacobs, W. Johnston, N. Kotchetova, // Industrial Marketing Management. – 2001. – № 30. – Pp. 353–363. 32. Kumar V. Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value / V. Kumar, R. Bharath // Management Accounting Quarterly. – 2009. – № 10(3). – Pp. 1–18. 33. Andy Sernovitz A. "Word of mouth marketing" / A. Sernovitz Andy. – Chicago, USA : Kaplan Publishing. – 2006. 34. Walter A. Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective / A. Walter, T. Ritter, H. G. Gemnden // Industrial Marketing Management. – 2001. – № 30. – Pp. 365–377.

Лепейко Т. І.

УДК 658.5

Шматько Н. М.

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглядається проблема визначення рівня гнучкості підприємства, питання, які визначають складові інтегрального індексу гнучкості бізнес-процесу; розглянуті визначення меж і трактування інтервалів за оцінюваними параметрами за різною шкалою; запропоновані коефіцієнти визначення гнучкості бізнес-процесів.

Аннотация. Рассматривается проблема определения уровня гибкости предприятия, вопросы, которые определяют составные интегрального индекса гибкости бизнес-процесса; рассмотрены определения границ и трактования интервалов по оцениваемым параметрам по разной шкале; предложены коэффициенты определения гибкости бизнес-процессов.

Annotation. The problem of determining the level of flexibility of the enterprise, the consideration that define integral component of the index of flexibility of business process are discussed, the definition

© Лепейко Т. І., Шматько Н. М., 2010

of borders and the interpretation of intervals on the estimated parameters for different scale are reviewed; coefficient of determination flexibility of business processes is proposed.

Ключові слова: гнучкість підприємства, бізнес-процеси, коефіцієнти універсальності.

Форма зв'язку між гнучкістю підприємства та гнучкістю окремих бізнес-процесів визначається характером впливу гнучкості бізнес-процесів на певні складові гнучкості підприємства (наприклад, стратегічну чи оперативну гнучкість), а також характером зв'язку між гнучкістю підприємства та її складовими. При цьому обрана форма зв'язку має забезпечувати незмінність величини інтегрального індексу гнучкості підприємства при зміні способу декомпозиції процесу діяльності підприємства на бізнес-процеси.

Певні з характеристик бізнес-процесу складно виміряти кількісно, а отже, доцільно провести анкетування управлінського персоналу, який відповідає за реалізацію окремих бізнес-процесів (підпроцесів). У анкетах слід розмістити питання, які визначають як складові інтегрального індексу гнучкості бізнес-процесу, так і фактори, які на них впливають. Значення показників можуть вказуватися в анкетах як кількісно, так і якісно. В останньому випадку доцільно складати закриті питання, які містять п'ять або сім варіантів відповідей, що можуть бути інтерпретовані за шкалою бажаності Харінгтона [1]. Така шкала дозволить перевести якісні відповіді в кількісні за такою схемою (таблиці 1 і 2).

Таблиця 1

Визначення меж і трактування інтервалів за оцінюваними параметрами за 5-бальною шкалою

Характеристика	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Межі інтервалу	0 – 0,2	0,2 – 0,37	0,37 – 0,63	0,63 – 0,8	0,8 – 1
Середина інтервалу	0,1	0,285	0,5	0,715	0,9
Трактування	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий

Таблиця 2

Визначення меж і трактування інтервалів за оцінюваними параметрами за 7-бальною шкалою

Характеристика	Оцінка						
	0	1	2	3	4	5	6
Межі інтервалу	0	0 – 0,2	0,2 – 0,37	0,37 – 0,63	0,63 – 0,8	0,8 – 1	1
Середина інтервалу	0	0,1	0,285	0,5	0,715	0,9	1
Трактування	Відсутній	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий	Абсолютний

Крім того, певні питання можна сформулювати таким чином, щоб вони відображали дуже високий ступінь гнучкості (окремої складової гнучкості) бізнес-процесу, з'ясувавши рівень згоди опитуваного з формулюванням. У такому випадку шкала Харінгтона матиме наступний вигляд (табл. 3).

Таблиця 3

Визначення меж і трактування інтервалів за оцінюваними параметрами за 5-бальною шкалою

Характеристика	Ступінь згоди опитуваного з твердженням				
	категорично не згодний	в основному не згодний	важко відповісти однозначно	в основному згодний	повністю згодний
Параметр-стимулятор					
Межі інтервалу	0 – 0,2	0,2 – 0,37	0,37 – 0,63	0,63 – 0,8	0,8 – 1
Середина інтервалу	0,1	0,285	0,5	0,715	0,9
Трактування	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Параметр-дестимулятор					
Межі інтервалу	0,8 – 1	0,63 – 0,8	0,37 – 0,63	0,2 – 0,37	0 – 0,2
Середина інтервалу	0,9	0,715	0,5	0,285	0,1
Трактування	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький

Слід також додати, що гнучкість бізнес-процесу визначається не лише гнучкістю тієї його частини, яка реалізується в межах підприємства, а й тієї частини, яка реалізується на умовах аутсорсингу, тобто для реалізації якої залучені сторонні організації або співробітники. У такому разі гнучкість частини бізнес-процесу, яка реалізується в межах підприємства, розраховується таким чином:



$$\Gamma_m = \sqrt{K_y \times K_m \times K_{сг}}, \quad (1)$$

де K_y – коефіцієнт універсальності бізнес-процесу;
 K_m – коефіцієнт мобільності бізнес-процесу;
 $K_{сг}$ – коефіцієнт, який враховує спроможність і готовність бізнес-процесу та його персоналу реагувати на зміни потреб клієнтів.

Гнучкість частини бізнес-процесу, яка реалізується на умовах аутсорсингу, розраховується наступним чином:

$$\Gamma_a = \sqrt{K_y \times K_m}. \quad (2)$$

Коефіцієнт універсальності бізнес-процесу отримується або за шкалою Харінгтона на основі орієнтовного визначення кількості й ступеня фіксованості використовуваних альтернативних технологій реалізації бізнес-процесу, або (за наявності числових даних) за формулою:

$$K_y = 1 - \frac{1}{n}, \quad (3)$$

де n – кількість використовуваних альтернативних технологій реалізації процесу.

Коефіцієнт мобільності бізнес-процесу розраховується за такою формулою:

$$K_m = \left(\frac{1}{2} \right)^{\frac{T_p}{T_c}}, \quad (4)$$

де T_p – тривалість переналадження процесу (зміни технології його реалізації), год.;
 T_c – тривалість циклу реалізації процесу, год.

Коефіцієнт, який враховує спроможність і готовність бізнес-процесу і його персоналу реагувати на зміни потреб клієнтів, розраховується як середнє арифметичне його складових, деякі з яких отримані за шкалою Харінгтона, а деякі – за формулою, аналогічною формулі (4).

Таким чином, формула індексу конкурентоспроможності окремого підпроцесу (бізнес-процесу) матиме вигляд:

$$I_r = \Gamma_m \times (1 - D_a) + \Gamma_a \times D_a, \quad (5)$$

де D_a – частка бізнес-процесу (за обсягом робіт), яка виконується на умовах аутсорсингу.

У свою чергу, індекси гнучкості окремих підпроцесів згортаються шляхом знаходження середньої арифметичної в індекси гнучкості бізнес-процесів першого рівня, а ті, у свою чергу, – в інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства, який розраховується як середнє арифметичне індексів гнучкості бізнес-процесів першого рівня.

Отже, автор статті пропонує розглядати ієрархію основних складових гнучкості підприємства наступним чином: підприємство – бізнес-процеси підприємства першого рівня – підпроцеси окремих бізнес-процесів – функціональні стани бізнес-процесів за окремими функціями.

Література: 1. Харрінгтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрінгтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген ; [пер. с англ.]. – СПб. : Азбука, 2002. – 342 с.

Кінас І. О.

УДК 004.738.5:659.4

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ PR У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Проведено аналіз ринку електронного бізнесу та узагальнено підходи щодо проведення електронних PR-проектів.

Аннотация. Проведен анализ рынка электронного бизнеса и обобщены подходы к проведению электронных PR-проектов в Украине.

© Кінас І. О., 2010

Annotation. The market of electronic business is analyzed and approaches to electronic PR-projects in Ukraine are synthesized.

Ключові слова: електронний бізнес, PR-проекти, Інтернет.

Український електронний PR має ряд особливостей порівняно з іншими країнами. Експерти називають XXI століття століттям комунікацій. Розосередження економіки і труднощі переходу до ринкових схем господарювання роблять питання про розвиток комунікації одним з найактуальніших. Сьогодні немає нічого важливішого, ніж пряма комунікація, а така комунікація і є найважливіший інструмент PR. Найбільш перспективний розвиток PR сьогодні – це розвиток його в Інтернеті або e-PR (електронний PR). Як і будь-який інший вид PR, електронний PR служить завданням інформування аудиторії, знаходження взаєморозуміння з аудиторією і координації поведінки аудиторії. Уся різниця полягає в інструментах. У цьому плані Інтернет пропонує колосальні можливості у виборі інструментів.

Електронний PR складається з трьох основних частин:

1. Web-PR, який включає: інтерактивні сайти, що надають користувачеві послугу FAQ – "швидких питань і відповідей"; веб-конференції, що проходять у різних формах: і текстових, і аудіальних, і візуальних [1; 2]; веб-презентації, що становлять інтерактивні каталоги, доступні в Мережі.

2. Net-PR, який включає: електронну розсилку прес-релізів. Такий прес-реліз може бути не тільки текстовим документом, а й аудіо- і відеофайлом, малюнком, надісланим електронною поштою як вкладення; різні чати, форуми (дуже корисний спосіб комунікації, коли всі бачать висловлення всіх); віртуальні організації в Інтернеті.

3. Online-PR – найцікавіший і перспективний засіб Інтернету. До online-PR відносяться: можливість онлайн-доступу до оффлайнової інформації. Наприклад, статті з газет на сайті; онлайн-інформування за допомогою мережних інформаційних ресурсів; електронна інтерактивна база даних, доступна через Мережу. Online-PR дозволяє фахівцям гарантовано доставляти свою інформацію цільовій аудиторії.

Тому всезростаюча кількість українських компаній прагне використовувати Інтернет як ефективний засіб PR та реклами [3, с. 99; 4]. Безумовно, цьому сприяють величезні переваги, надані Інтернетом, до яких зараховують наступні: швидкий і дешевий вихід на міжнародний ринок без відкриття представництва в кожній країні [5, с. 36].

Уже сьогодні Україна може здійснювати PR-кампанії за допомогою мережі Інтернет в 150 країнах світу. Нові технології змінюють характер PR-діяльності, роблячи PR більш відкритим для громадськості. Інтернет дозволяє, наприклад, тій чи іншій компанії оперативно і на глобальному рівні звернутися до потенційного споживача з найрізноманітнішою інформацією [2; 5; 6]. Інтернет працює 24 години на добу, що особливо важливо для кризових PR [3; 7; 8].

Можливість отримання, розподілу, зберігання величезних обсягів інформації, а також їх прискорена обробка. Інтернет полегшує процес взаємодії як для клієнтів, так і для самих PR-фахівців. Засоби мережі Інтернет дозволяють проводити PR-акції в режимі реального часу. "Живе" спілкування дозволяє не тільки поділитися корисною інформацією, а й поспостерігати за безпосередньою реакцією зацікавлених людей [6; 9].

Через Інтернет можливий аналіз PR-діяльності конкурентів. Український електронний PR має ряд особливостей порівняно з іншими країнами. По-перше, однією з актуальних проблем є недостатній розвиток в Україні самої мережі Інтернет як найефективнішого засобу передачі та обробки інформації [10]. Україна за питомою вагою у світовому комп'ютерному парку в середині 1990-х рр. займала 16-те місце, а за кількістю на душу населення – 34-те, значно поступаючись промислово розвиненим і новим індустріальним країнам. За такими показниками, як сумарна потужність на душу населення, у середині 1990-х рр. вона займала відповідно 18-те і 30-те місця у світі [11, с.15].

Таким чином, очевидно, що в найближче десятиліття Україні не вдасться скоротити розрив з передовими країнами за ступенем розвитку інформаційних технологій і можливості доступу до світових інформаційних ресурсів [11, с.15].

По-друге, довгий час вітчизняні компанії зіштовхувалися з проблемою інформаційного дефіциту, тому що процеси інформаційного забезпечення розвиваються в Україні більш повільними темпами, ніж у країнах з більш розвинутою економікою [10; 11].

По-третє, на відміну від Заходу, де головне в PR-кампанії – конкретність і орієнтація на кінцевий результат, в Україні часто працюють на процес, як правило, не відповідаючи за результат [12, с.11]. При проведенні PR-кампаній за допомогою Інтернету дана проблема лише поглиблюється. Особливу увагу необхідно приділяти тому, чи є зростання впізнаваності чи ні, зростає коефіцієнт репутації чи ні. В даний час ці завдання допомагають вирішити рейтинги, які стають не тільки інструментом маркетингу і планування, але й інструментом формування іміджу, тому що несуть інформацію про статус фігуранта рейтингу відносно конкурентів. Це змушує жваво цікавитися результатом і працювати над підвищенням рейтингу. Таким чином, рейтинг виступає як спосіб оцінки ефективності PR-діяльності [13, с. 18].

По-четверте, західний PR не ставить надзавдань на відміну від українського, який завжди прагне до світової експансії.

По-п'яте, PR в Україні – насамперед засіб боротьби за владу. Це ж відноситься і до електронного PR. На сьогоднішній день політичний консалтинг перетворився на досить прибуткову сферу бізнесу. За підрахунками експертів, 60 – 70 % замовлень в агентствах припадає на політичні PR. В цьому одна з істотних відмінностей українського ринку від західного, де лідирують фінансові та



кризові PR [3, с. 114]. У зв'язку з тим, що політичний консалтинг став сьогодні однією з найбільш затребуваних і енергоємних галузей PR, і в Інтернеті більше 50 % PR-інформації носить політичний характер [3, с.114]. До серйозних проблем розвитку електронного PR слід віднести поширення "чорного" PR.

По-шосте, в економічному секторі PR помітно поступається рекламі та в цілому маркетингу, оскільки рівень і затребуваність бізнес-PR безпосередньо залежать від стабільності вітчизняного економічного ринку [7; 14].

По-сьоме, найчастіше електронний PR в Україні становить лише електронні версії вже існуючих проєктів. PR в Інтернеті слід розглядати як додатковий ефективніший засіб до комплексу заходів PR-кампанії. Серед великої кількості інформації в Інтернеті головне – не загубитися в безмежних просторах Мережі. Виконанням цієї мети можуть бути різні фактори впливу: анімація, звуковий супровід, які концентрують увагу користувача на необхідних аспектах. Тому головними вимогами для PR-кампаній у Мережі виступають: формування позитивної думки; запам'ятовуваність; інформативність; зручність у сприйнятті інформації. В Україні електронний PR не завжди відповідає цим вимогам. Найширші можливості Інтернету використовуються дуже однонаправлено й скупо. В основній масі компанії використовують Інтернет для розміщення електронного бюро новин [3, с. 107].

По-дев'яте, окремо слід згадати проблему відсутності професіоналів з освітою зі створення віртуального представництва компаній. Отже, Інтернет як PR-майданчик користується поки популярністю у дуже вузького кола фахівців цього ринку [15, с. 10].

Дуже важливо відрізнити PR від реклами і в цілому маркетингу, з якими їх нерідко змішують. Неясність виникає ще й тому, що для створення та передачі своїх повідомлень фахівці PR можуть використовувати ті ж інструменти, ті ж носії масової інформації і навіть ті ж самі технології, що і вищезгадані дисципліни, особливо це стосується такого засобу масової комунікації, як Інтернет.

У сучасному суспільстві не можна ігнорувати, що Інтернет – потужний інструмент для PR, який дозволяє збудувати довірчі відносини і позитивний образ і, головне, встановити двосторонній контакт з великою аудиторією в режимі реального часу. Сьогодні дуже популярні прес-конференції в режимі реального часу, які надають можливість прямого контакту з аудиторією. Інтерактивність дозволяє отримувати зворотний зв'язок, що є важливим моментом в PR-діяльності [16].

Таким чином, проблемами сучасної України з використання мережі Інтернет в PR-діяльності є: по-перше, те, що мало PR-операторів усвідомили важливість використання у своєму бізнесі новітнього технічного засобу обробки і передачі інформації; по-друге, не використовують повною мірою можливості, що надаються Інтернетом; по-третє, не розрізняється кордону реклами, маркетингу і PR в Інтернеті; по-четверте, однією з нагальних проблем є засилля політичної PR-інформації в Інтернеті.

Отже, автором доведено важливість використання PR-операторам у своєму бізнесі новітнього технічного засобу обробки і передачі інформації. Для них оперативність отримання різних повідомлень, майже миттєвий зв'язок з клієнтом і багато іншого має стати цілком звичною справою [3, с. 110; 17].

Література: 1. Варакута С. А. Связи с общественностью : учебн. пособ. / С. А. Варакута, Ю. М. Егоров. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 246 с. 2. Філіппова Т. В. Інтернет як інструмент соціологічного дослідження / Т. В. Філіппова // Социс. – 2001. – № 9. – С. 115–122. 3. Пашенцев Е. М. Паблік рилейшнз: от бизнеса к политике / Е. М. Пашенцев. – М. : Изд-во "Финпресс", 2000. – 240 с. 4. Кайгородов В. Інтернет і реклама. Провід й сікнерси-2 / В. Кайгородов // Маркетолог. – 2000. – № 12. – С. 40–41. 5. Румянцев М. Інтернет-магазини: де рекламувати? / М. Румянцев // Реклама. Advertising. – 2000. – № 5–6. – С. 36–37. 6. Бушуева Л. І. Роль Інтернет-услуг в практичній маркетинговій діяльності / Л. І. Бушуева / Маркетинг в Росії і за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 67–82. 7. Маціол А. Електронна торгівля / А. Маціол, Б. Рембаш // Маркетолог. – 2000. – № 12. – С. 26–33. 8. Трошенкова М. Секрети віртуального інтерв'ю. Ефективні маркетингові дослідження в Інтернеті / М. Трошенкова // Маркетолог. – 2000. – № 12. – С. 46–48. 9. Сергеева С. Е. Средства "Яндекс" как инструменты маркетинга / С. Е. Сергеева // Маркетинг в Росії і за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 31–37. 10. Болотов Е. Проблеми інформатизації / Е. Болотов, В. І. Шумаєв // Економіст. – 2001. – № 2. – С. 64–68. 11. Андріанов В. Росія у світовому процесі розвитку засобів зв'язку, комп'ютеризації та інформатизації / В. Андріанов // Економіст. – 2001. – № 8. – С. 11–16. 12. Арацкая Н. Російський PR настає / Н. Арацкая // Реклама. Advertising. – 2000. – № 5–6. – С. 10–11. 13. Бахарева Е. Л. Роль рейтингів в діяльності по зв'язкам з громадськістю / Е. Л. Бахарева / Маркетинг в Росії і за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 18–28. 14. Антипов К. Від PR до реклами, від локальної ідеї – до продукту / К. Антипов // Маркетолог. – 2000. – № 12. – С. 38–39. 15. Чернявський А. Мережева реклама, плюси і мінуси / А. Чернявський // Реклама. Advertising. – 2000. – № 3. – С. 10–11. 16. Кінсел Е. Віртуальні гроші повинні матеріалізуватися / Е. Кінсел // Реклама. Advertising. – 2000. – № 4. – С. 16–17. 17. Лайдинен Н. В. Руководители агентств по связям с общественностью о современном состоянии рынка PR в России / Н. В. Лайдинен // Маркетинг в Росії і за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 84–92. 18. Борисов Б. Л. Технологии рекламы и PR : учебн. пособ. / Б. Л. Борисов. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 624 с. 19. Голубков Е. П. Использование Интернета в маркетинге / Е. П. Голубков // Маркетинг в Росії і за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 109–116. 20. Мамыкин А. А. Стратегия и тактика маркетинга в Интернет / А. А. Мамыкин // Маркетинг в Росії і за рубежом. – 2000. – № 2. 21. Пи-

менов Ю. С. Использование Интернета в системе маркетинга / Ю. С. Пименов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 36–47. 22. Ромат Е. В. Интернет-торговля: реальне товари через виртуальний магазин / Е. В. Ромат // Российский рекламный вестник. – 2001. – № 5. – С. 98. 23. Солодченко И. В. Проблемы развития электронной торговли / И. В. Солодченко // Торгова газета. – 2001. – № 5. – С. 5.

УДК 338.5:658.1

Ареф'єва О. В.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ ПОСЛУГИ ТА СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Анотація. Запропоновано комплексний підхід щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, які працюють у сфері послуг. Визначено якісні показники оцінки підприємств сервісу. Наведено критерії характеристик послуги та особливостей сервісного обслуговування з позицій виробника та споживача.

Аннотация. Предложен комплексный подход к повышению конкурентоспособности предприятий, которые работают в сфере услуг. Определены качественные показатели оценки предприятий сервиса. Приведены критерии характеристик услуги и особенностей сервисного обслуживания с позиции производителя и потребителя.

Annotation. An integrated approach to improving the competitiveness of enterprises that operate in services is proposed. Quality indicators for evaluating enterprise service are identified. The criteria of the characteristics of services and features of service with the position of producer and consumer are considered.

Ключові слова: послуга, сервіс, сервісна організація, якість, ціна, надійність надання сервісу.

Нагальна проблема трансформації самої концепції організації комерційної діяльності з надання послуг досі залишається невирішеною, чим зумовлена актуальність теми дослідження. Варто зазначити, що якість вітчизняних послуг, фінансовий стан, перебіг і тривалість життєвого циклу українських сервісних підприємств не лише поступається перед зарубіжними, а й відстає за рівнем наукової розробленості самої проблеми ефективної організації функціонування підприємств сфери послуг.

Висвітлені лише окремі аспекти менеджменту сервісних підприємств, зокрема такі, як обґрунтування системи контролю за якістю та витратами, ціноутворенням та ресурсним забезпеченням у роботах О. Гаджинського, Г. Хотинської, В. Зейтамля, К. Хаксевера, М. Окландера, В. Смирчинського, О. Іщенко.

Мета дослідження полягає у визначенні критеріїв характеристики послуги та особливостей сервісного обслуговування з позицій як виробника, так і споживача, що дає можливість комплексно підійти до підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Успішність діяльності підприємств сфери послуг визначається рівнем споживчої цінності виробленого ним сервісного продукту, до істотних ознак якого належить нематеріальний характер, синхронізація у часі моменту виробництва та споживання й орієнтованість не на виробника, а на споживача. Остання особливість пояснює неприбутковість значної кількості вітчизняних сервісних підприємств, а також труднощі у регулюванні споживчого попиту через розбіжність в оцінках якості послуг з боку покупців та продавців.

Упровадження новітніх сервісних продуктів пов'язане із реалізацією інноваційного потенціалу підприємств сфери послуг, що також належить до категорій економічної науки, для яких ще не сформульовано єдиного й точного визначення. Однак думки багатьох вчених збігаються щодо необхідності раціонального поєднання матеріальних і трудових ресурсів у ході створення та реалізації нововведень.

Для підтримки необхідного рівня дохідності та конкурентоспроможності сервісне підприємство повинно надавати послуги такого рівня якості, який задовольняв би очікування споживачів щодо задоволення їхніх потреб. Щоб бути конкурентоспроможним, сервісне підприємство має бути цінним для всіх своїх контактних аудиторій. Задоволений покупець забезпечує доходи сервісній фірмі і менеджери повинні вміти так контролювати витрати підприємства, щоб не зашкодити фірмі у її можливості створювати цінності, від чого залежить її конкурентоспроможність [1, с. 123–127]. Мо-



дифікуючи модель цінності послуги для покупця, розроблену Зейтамлем, виділяють шість складових цінності послуги [2, с. 127–130]: якість, що сприймається, або "придатність до використання" або відповідність очікуванням споживача; внутрішні істотні ознаки (вигоди), які отримує покупець одержавши певну послугу; зовнішні ознаки або психологічні вигоди від споживання послуги, пов'язані з іміджем фірми, її загальною визначеною рейтингом, місцем розташування; ціна у вартісному вираженні – сума витрат покупця у вартісному вираженні, що включає ціну, нараховану сервісною організацією, та інші витрати покупця для отримання послуги; негрошова ціна чи нефінансова жертва покупця заради отримання певної послуги: час, витрачений на пошук потрібної послуги або установи; незручний для клієнта доступ до продавця; час, витрачений на переїзд до місця надання послуги; очікування у черзі та безпосереднє виконання сервісного замовлення; запропонований авторами аналіз часу у трьох основних його проявах: час для отримання послуги; послуга, що заощаджує час є субститутутом, альтернативою подібної послуги; часовий горизонт, всередині якого послуга є вигідною, передбачає чотири можливі цінності послуги: негайно на короткий період часу; невідкладно на невизначений період часу; в майбутньому на обмежений період часу; негайно і на невизначений період часу.

Сервісна організація має постійно дбати про створення цінності для покупців з одночасним поліпшенням якості послуги. Можливе створення цінності завдяки проектуванню основної послуги із передбаченням запитів покупців та додаткових послуг, які також поцінуються покупцем. Сервісна організація може також створювати цінність безпосередньо для покупців, використовуючи її внутрішні істотні ознаки, такі, як багаторічне створення послуг високої споживчої цінності, реклама та створення образу послуги високої цінності. Підвищення цінності послуг можна домогтися й шляхом зниження цін (у вартісному вираженні) на них при збереженні досягнутого рівня якості або ж за рахунок скорочення часу очікування та надання послуги при збереженні "терміну придатності", вигод від отримання цієї послуги.

Дослідження американських спеціалістів La Londe B. J., Zinszer P. H. з питань виявлення показників стану сервісу та визначення їхньої відносної важливості для промислових і комерційних сегментів ринку подають дуже важливу інформацію для розуміння важелів та стимулів розвитку українського підприємництва. Вони характеризують стан обслуговування трьома групами індикаторів [3, с. 76]:

корисність відображає можливість сервісу забезпечувати продаж товару відповідно до вимог покупця та оцінюється у процентах за показником "наявність товару". Так, якщо потрібний товар у потрібній кількості надходить на прохання покупця у 95 випадках із 100, то корисність сервісу дорівнює 95 %;

оперативність відображає можливості сервісу забезпечувати адекватне задоволення вимог покупця та оцінюється трьома показниками – логістичним циклом, гнучкістю системи розподілу, усуненням некоректного управління. Логістичний цикл характеризує здатність сервісу пристосовуватися до часових параметрів вимог клієнта, тобто визначає час від моменту реєстрації замовлення до факту його виконання, включаючи плановий час, збільшений на час відхилень. Гнучкість системи розподілу демонструє здатність сервісу пристосовуватися до специфічних вимог замовника з приводу забезпечення особливих умов завантаження, розвантаження, упаковки, транспортування, зберігання, експедирування, порядків повернення, заміни тощо. Усунення некоректного управління свідчить про здатність сервісу оперативно ліквідувати негативні наслідки власних помилок і відшкодовувати завдані збитки. Помилки можуть мати місце у процесі реєстрації замовлення, відвантаження, виставлення рахунку тощо;

якість відображає можливість сервісу забезпечувати до- і післяпродажне задоволення виробничих потреб покупця та оцінюється за такими показниками, як інформаційне забезпечення, підтримка життєвого циклу товару та ін. Інформаційне забезпечення допомагає клієнтові прийняти оптимальне рішення щодо вибору продавця логістичної послуги. Природно, що отримання достовірної, повної, своєчасної інформації про стан найважливіших характеристик виробничо-господарської діяльності продавця є передумовою ефективного вирішення проблем споживачів. Підтримка життєвого циклу товару досягається за рахунок ремонту, надання додаткових послуг, технічного консультування та інших видів послуг.

Задоволення потреб споживачів спонукає підприємства до поліпшення своєї діяльності, а отже, до оновлення асортименту послуг, способів їхнього надання та форм організації виробництва сервісного продукту. Таким чином, діяльність підприємств у напрямі поліпшення якості виробленого продукту, в тому числі й нематеріального, є формою прогресу як і науково-технічного, спрямованого на удосконалення технологій надання послуг, так і організаційного, направлено на удосконалення роботи персоналу сервісних компаній.

Усе ж остаточну оцінку якості сервісного продукту "виставляють" споживачі, реально встановлюючи відповідність фактичних характеристик послуги своїм конкретним суб'єктивним критеріям, які, проте, характеризуються певними спільними для загалу споживачів властивостями. Звичайно, критерії якості та шляхи її підвищення, передусім інноваційні, дещо відрізнятимуться залежно від предметної специфіки виробленого сервісного продукту. Так, Смирчинський В. В. та Смирчинський А. В. [4], А. Гаджинский [5], Окландер М. А. [3] визначають, наприклад, критерії рівня логістичного сервісу.

Для оцінювання рівня логістичного обслуговування вибирають найзначиміші види послуг, тобто ті, надання яких поєднане із значними затратами, а не з суттєвими втратами на ринку.

Як підтверджує різноманітність параметрів та факторів якості логістичних послуг, логістична система, щоб бути ефективною, повинна підтримувати потрібний рівень кожного показника. Тому таким важливим є їхній моніторинг та вимірювання всіх елементів комплексу логістики.

Адиль Гаджинський визначає деякі якісні показники, що характеризують систему обслуговування підприємств сфери виробництва й обігу (таблиця).

Таблиця

Якісні показники оцінки підприємств сервісу

Показник	Зміст показника
Рівень задоволення попиту	Здатність компанії задовольняти запити споживачів за кількістю і асортиментом замовленої продукції у певний період часу
Доставка до визначеного терміну	Частки поставок, що здійснюються до назначеного терміну за встановленими нормативами
Тривалість циклу виконання замовлення	Термін від моменту надходження замовлення від клієнта до моменту доставки замовленої послуги
Помилки у поставках	Частка помилок у поставках: - неповні поставки за кількості товару; - відхилення від замовленого асортименту (пересортизація); - доставка за помилковою адресою
Час реакції на претензії клієнтів	Термін між надходженням рекламації від клієнта до ухвалення рішення на цю рекламацію
Своєчасність задоволення претензії клієнта	Термін від ухвалення рішення на задоволення рекламації клієнта до моменту задоволення претензії

У роботах з теорії та практики ефективного менеджменту [6, с. 367; 7, с. 334] виділяють 4 основні критерії сервісу надання послуг виробничого призначення. Серед них слід назвати критерій "номенклатура і кількість", який характеризує види послуг виробничого призначення, що надаються, і можливі обсяги їхнього забезпечення порівняно з аналогічними показниками конкурентів. У даному аспекті можна виділити такі варіанти: види послуг, не забезпечувані підприємством, але пропоновані конкурентами, на яких існує попит; види послуг, не забезпечувані підприємством і не пропоновані конкурентами, але такі, що існують як споживчий попит у прогнозованому обсязі; відмови на пропоновані види послуг через відсутність виробничих ресурсів; нереалізований обсяг пропонованих послуг через відсутність попиту на них.

Наступним критерієм є "якість", що характеризує співвідношення надаваної підприємством кількості видів і форм оплати продукції та існуючої кількості видів і форм оплати продукції конкурентів на ринку. Критерій "час" детермінує строки надання варіантів і форм оплати з моменту надходження заявки до моменту укладення договору на оплату порівняно із середньоринковими показниками.

Критерій "ціна" передбачає цінові характеристики послуг, що надаються, тобто рівень ціни пропонованої послуги промислового призначення порівняно з середньоринковим.

Критерій "надійність надання сервісу" забезпечує оцінку вірогідності безвідмовного виконання будь-якої послуги виробничого призначення за часом і якістю: 1) вірогідність відмови через невідповідність виду послуг, що надаються, необхідному рівню; 2) вірогідність відмови через неможливість надання виду послуг, за що вимагається споживачем час. Наприклад, рівень надійності поставки можна визначити за часткою вчасно поставлених партій [4, с. 160].

Гарантованість послуг відіграє не останню роль у формуванні їхніх цінностей у свідомості покупців. Основними критеріями якісного гарантування послуг, що ставляться споживачами до фірми-виробника, є такі п'ять вимог [1, с. 453–454]: безвідмовність, адже при додаткових вимогах гарантія втрачає силу та привабливість; простота сприйняття та обговорення, що потребує чіткого її формулювання, також гарантія не повинна мати вигляд юридичного документа, втім має бути сформульованою чітко та конкретно; значимість, у тому числі й фінансова, що передбачає співвимірність вартості послуги та незручностей клієнта; зручність для клієнта передбачає, що гарантія супроводжується необхідністю додати безліч додаткових зусиль для її здійснення, така гарантія втрачає всі свої переваги і тільки дратує його розлютивши клієнта; зручність оплати – за виконання гарантійних послуг, у межах чого клієнт не повинен очікувати занадто довго та оплачувати послугу за надто ускладненими схемами (розрахунок-виплата має здійснюватися на місці або автоматично).

Управління такою фірмою вимагає тонкого балансування між вимогами клієнтів, реальностями ринку людських ресурсів і економічних амбіцій самої фірми. Для гармонійного поєднання цих цілей важливо враховувати багато факторів, але насамперед забезпечувати оптимальне співвідношення молодших, середніх і вищих менеджерів. Д. Майстер запропонував таке співвідношення називати "важелем" [8, с. 18–19]. Слушною є думка автора роботи [9, с. 284–285] стосовно диференціації критеріїв оцінки сервісних послуг та їхньої прийнятності для задоволення власних споживчих потреб залежно від цілей та мотивів звернення до підприємств-виробників певних послуг.



В. Хансон сформулював підстави формування умов "для нагромадження інформації про ринок" з використанням професійного Інтернет-маркетингу, корпоративного "Інтранет". Зокрема цей автор стверджує, що чим краще фірма здійснюватиме надання професійних послуг, розумітиме запити й прогнозуватиме їхній подальший розвиток, тим успішнішим буде й бізнес [8, с. 6].

Комплексна класифікація сервісного обслуговування забезпечує можливість моделювання виробничо-фінансової діяльності підприємства, пошуку внутрішньогосподарчих і фінансових резервів з метою підвищення ефективності господарювання.

Створення якісних товарів та послуг потребує фундаментального перегляду філософії менеджменту, безперервність якого є необхідною умовою забезпечення стабільності конкурентних переваг компанії. Важливою передумовою успіху інновацій як у виробництві продукту, так і у створенні послуг є реалізація споживачам саме такої продукції, яку бажають вони, а не яка виготовлена певним підприємством. Орієнтованість на покупця як на центр виробничого процесу потребує глибинних змін у розробці та виробництві товарів і послуг. Вище керівництво має чітко визначити свої цілі, політику та стратегію, сформулювати високі очікування. Сюди відносяться інновації, готовність до ризику у випробовуванні нових ідей та методів поліпшення якості продукту, гордість за роботу, залучення службовців та постійне удосконалення продуктів, процесів і людей. Нарешті, менеджери повинні працювати по-іншому, переносючи акцент із практики вказівок та контролю на дійове усунення бар'єрів, які заважають службовцям розуміти та виконувати очікування покупців [1, с. 443–444].

Отже, інноваційність трансформації сервісних підприємств полягає у застосуванні інноваційних технологій виробництва послуг, запровадженні організаційних нововведень у процес виготовлення та реалізації сервісного продукту, а головне, у переосмисленні концепції виробництва певної послуги, підвищенні її цінності для покупців. Тому вихідною точкою інноваційних трансформацій сервісних підприємств є насамперед зміни у свідомості керівників закладу сфери послуг щодо ефективності перебігу їхньої діяльності, її результативності для кожного з учасників мікроекономічної взаємодії.

Отже, можна зазначити, що реалізація інновацій на підприємствах сфери послуг глибше вивчена та висвітлена у працях зарубіжних науковців. Їх об'єднує думка про невинне прагнення підприємства до виживання та перемоги в конкурентній боротьбі, що є рушійною силою інноваційних процесів і відповідних трансформацій. Реалізація принципів організації інновацій підприємствами сфери послуг пов'язана із оптимізацією їхніх взаємовідносин з клієнтами. Відтак реалізація інновацій пов'язана із трансформаціями як усередині інноваційно активного підприємства, так і за його межами. Це необхідно враховувати при розробці шляхів упровадження виробництва та реалізації сервісних нововведень. Адекватно оцінити якість сервісу можна лише із урахуванням реакції ринку на впроваджуване підприємством нововведення. Для виміру її існують певні багатокритеріальні системи оцінки, основними критеріями якої, на думку зарубіжних науковців, є застосування індикаторів корисності, оперативності та якості. Вітчизняні дослідники рекомендують розширити цей перелік критеріями ціни та надійності надання сервісу.

Література: 1. Управление и организация в сфере услуг / [К. Хаксвер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик] ; пер. с англ. под ред. В. В. Кулибановой. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2005. – 752 с. : ил. – (Серия "Теория и практика менеджмента"). 2. Stephen S. Roach. Services Under Siege – The Restructuring Imperative / S. Roach. Stephen // Harvard Business Review. – 1991. – September – October. – Pp. 82–91. 3. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. – К. : Зовнішня торгівля, 2005. – 234 с. 4. Смирчинський В. В. Основи логістичного менеджменту / В. В. Смирчинський, А. В. Смирчинський. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 240 с. 5. Гаджинский А. Сервис в логистике: возможности и проблемы / Адиль Гаджинский // Логистик&система : журнал о практической логистике. – 2005. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.logistpro.ru/26>. 6. Альбеков А. У. Коммерческая логистика / А. У. Альбеков, О. А. Митько. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – 416 с. 7. Логистика : [учебник] / под ред. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 352 с. 8. Maister David H. Balancing the Professional Service Firm / David H. Maister // Sloan Management Review. – 1982. – Vol. 24. – № 1. – P. 9–23. 9. Іщенко О. А. Маркетинговий механізм управління розвитком підприємств сфери послуг : дис. ... докт. екон. наук : 08.06.01 / Іщенко Олександр Анатолійович. – Донецьк, 2005. – 478 с. 10. Hanson W. Internet Marketing / W. Hanson. – Cincinnati, OH: South-Western, 2003. – Pp. 6–21.

COMPETENCE DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

Annotation. Commercial companies that make significant investments in providing learning opportunities to their labor force are studied. Stakeholders of these learning processes have increasingly started to critically investigate the return on these investments. It turned out that knowledge creation does not necessarily lead to enhanced business performance. It is suggested that knowledge management research therefore needs to identify the antecedents needed to bridge the knowledge application gap, i.e. the successful adoption of new knowledge to enhance organizational effectiveness and efficiency. A model which shows various antecedents of competence development is presented.

Анотація. Розглянуто комерційні компанії, що роблять значні інвестиції у надання можливості для навчання своєї робочої сили. Заінтересовані сторони процесу навчання частіше почали критично досліджувати повернення від цих інвестицій. Виявилось, що створення знань не обов'язково веде до підвищення ефективності бізнесу. Дослідження управління знаннями показало, що необхідно визначити осіб, які необхідні для подолання розриву у застосуванні знань у практиці, тобто успішне прийняття нових знань для підвищення організаційної ефективності та результативності. Наведено модель, яка ілюструє різні передумови розвитку професійної компетенції.

Аннотация. Рассматриваются коммерческие компании, которые делают значительные инвестиции в предоставление возможностей для обучения своей рабочей силы. Заинтересованные стороны процесса обучения все чаще начали критически исследовать возврат от этих инвестиций. Оказалось, что создание знаний не обязательно ведет к повышению эффективности бизнеса. Исследование управлением знаниями показало, что необходимо определить лиц, необходимых для преодоления разрыва в приложении знаний на практике, то есть успешное принятие новых знаний для повышения организационной эффективности и результативности. Представлена модель, которая показывает различные предпосылки развития профессиональной компетенции.

Key words: competencies, competence and knowledge application, learning culture, research model, hypotheses.

Commercial companies and non-profit organizations make significant investments in facilitating all kinds of learning at the workplace [1]. In the more recent past, stakeholders of these learning processes have started to look at the business outcome of the learning investments. However, the processes of knowledge creation, storage/retrieval, and transfer do not necessarily lead to enhanced performance at the workplace [2]. An important task of knowledge management research therefore lies in the identification of antecedents to bridge the knowledge application gap.

Several developments have recently led to an increased discussion of the competence notion:

- knowledge management research has identified the competence notion as a useful artifact for building models for effective organizational learning environments;
- personnel development research and training literature has shifted its focus from assessing the effectiveness of learning environments to the evaluation of the transferability of learning results into the task environment;
- standardization organizations such as IEEE, IMS, and HR-XML have proposed XML standards for reusable definitions of competences.

Competencies as outcomes of learning experiences can be viewed from various perspectives. Kirkpatrick et al. [3] distinguish between three types of learning results that can also be applied to the competence notion:

- Learning outcome in terms of changed attitudes, improved knowledge, increased skills.
- Behavior defined as persons' change in the way they operate a specific task.
- Results defined as the final output that has been produced.

In this paper we use this differentiation, but also acknowledge the importance of aligning competence development with business goals. We consider it important that skill development is contextualized in the task environment and the knowledge gained can be usefully applied at work place. As a consequence, we define competence as task-relevant abilities based on an individual's portfolio of



motives, traits, self-concept, knowledge, and skills. We focus on the behavioral aspect, aiming at measuring whether competence development has created opportunities an individual was able to seize in its task environment.

When Schein [4] described characteristics which can be used to best define an organizational learning culture (OLC), he focused – amongst other things – on the important role of maintaining control over the environment, the necessity to have a future orientation and the basic attitude that the world is complex. Although his notion of OLC focuses on the development of the organization as a whole, rather than on the management of individual's learning processes, it provides a good starting point for estimating the overall importance of organizational values on the appreciation of learning activities. Therefore we hypothesize that OLC will have a positive effect on the satisfaction with learning management.

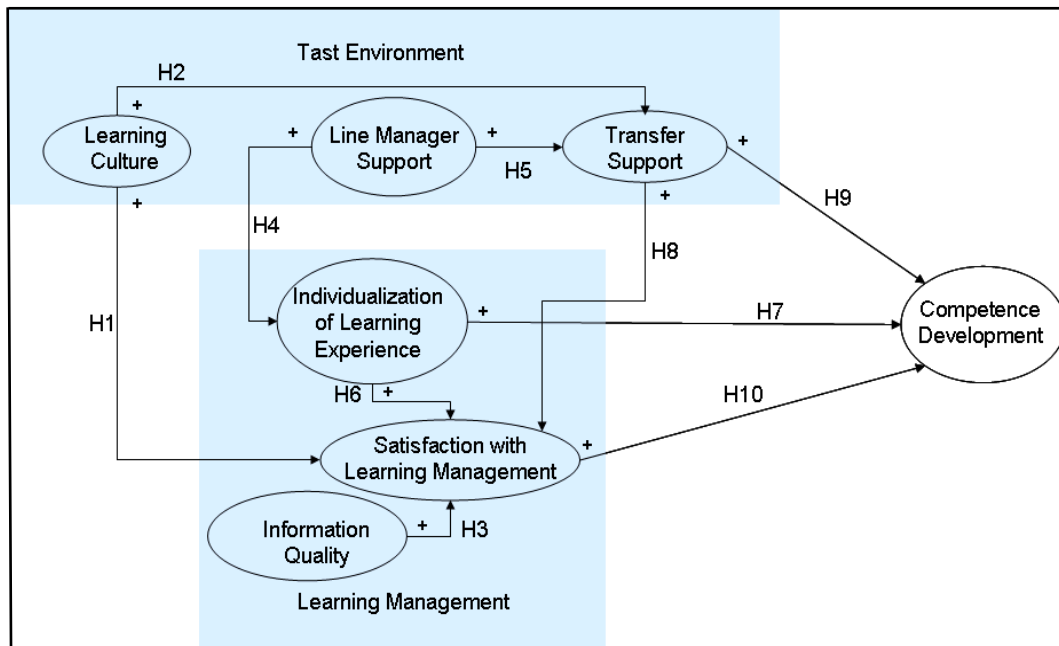


Fig. Theoretical Model

H1: Learning culture will positively influence satisfaction with learning management.

By using a structural equation modeling approach, Egan et al. [5] (Egan et al. 2004) found that a learning culture (represented by indicators such as continuous learning and team learning) tends to have a significant influence on job satisfaction and motivation to transfer learning.

H2: Learning culture will positively influence transfer support.

Decision theory not only suggests that a maximum amount of information should be available, but also that this information needs to be of high quality [6]. Insufficient descriptions of learning activities compared with limited access to previous experiences of other learners or superiors confronts individuals with a difficult decision making process, during which mistakes can be easily made [7]. Hence we assume that those organizations that provide high quality information about potential learning activities will experience a higher level of satisfaction in their learning management.

H3: Information quality of learning activities will have a positive influence on satisfaction with learning management.

Knowles [8] proposes to involve line managers early in the competence development processes. As part of the learning goal definition phase, a "learning contract" should specify a learning activity's impact on the task environment. As part of that process the line manager's learning goal definitions should lead to an individualization of the learning experience. We therefore assume that companies that involve line managers in competence development are more successful in individualizing learning experiences.

H4: Line Manager support will positively influence the individualization of the learning experience.

In many cases decision support will be provided by a direct supervisor, who is aware of existing knowledge gaps and is informed about existing learning measures, and/or the personnel developer who knows the learning service providers as well as the typical pitfalls when selecting a learning measure. The overall satisfaction of a learner is determined by the (non-)fulfillment of his former expectations [9]. Therefore we assume that satisfactory decision support will help to reduce the gap between expectations and actual outcome, which will eventually increase satisfaction with learning management.



H5: Line Manager support will positively influence transfer support.

Amongst other factors, a comprehensive learning experience considers the learning environment, the learning style and a clear definition of the desired learning competencies [10]. The individualization of learning offerings helps to adequately account for the special demands and previous knowledge an employee possesses. Tools have been developed to ensure the successful accomplishment of vocational adult learning by defining its objectives and the means of achieving them [11]. By taking into account the positive effects of individualization measures we assume a positive impact on overall effectiveness.

H6: Individualization of learning experiences will positively influence satisfaction with learning management.

H7: Individualization of learning experience will positively influence competence development.

Several research studies have verified that transfer support has a positive impact on the success a learning activity [12]. In this study we assume that learners will not only have a higher transfer rate when supported during the transfer phase, but will also acknowledge such ambitions with respect to the overall satisfaction with learning management [13].

H8: Transfer support will positively influence the satisfaction with learning management.

Previous empirical research has indicated that the transfer climate of work organizations is an important factor in determining the degree to which knowledge, skills and abilities gained in training are transferred to the workplace [14]. In particular, workplace social support from supervisors and co-workers is consistently cited as an important factor that can facilitate or inhibit the effectiveness of training management.

H9: Transfer support will positively influence competence development.

Baldwin et al. [15] have listed the reaction aspect of learning management (i.e. satisfaction) as a potential influence factor to learning transfer and competence development. Kautz et al. [16] investigated the role of formal education when it comes to the adoption of new system development methods by industry. One of their main results showed that practitioners who were not satisfied with the training received did not adopt the particular methodology being trained.

H10: Satisfaction with learning management will have a positive influence on competence development.

Literatura: 1. Kautz K. Knowledge, Learning and IT Support in a Small Software Company / K. Kautz, K. Thaysen // *Journal of Knowledge Management*. – 2001. – №5:4. – Pp. 349–357. 2. Alavi M. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues / M. Alavi, D. E. Leidner // *MIS Quarterly*. – 2001. – № 25:1. – Pp. 107–136. 3. Kirkpatrick D. L. Evaluating Training Programs: The Four Levels. – 3rd ed. / D. L. Kirkpatrick, J. D. Kirkpatrick. – Berkley, USA : Berrett-Koehler Publisher, 2005. 4. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Schein. – San Francisco : Jossey-Bass, 1992. 5. Egan T. M. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention / T. M. Egan, B. Yang, K. R. Bartlett // *Human Resource Development Quarterly*. – 2004. – № 15:3. – Pp. 279–301. 6. Simon H. A. Models of Man – Social and Rational / H. A. Simon. – 4 ed. – New York, London, Sydney : John Wiley & Sons, 1966. 7. From E-Learning to Learning Management: Results of an International Survey / S. Gunnarsdottir, B. Kieslinger, T. Küchler, B. Simon // *Proceedings of 4th International Conference on Knowledge Management, Graz, Austria*. – 2004. 8. Knowles M. S. Using Learning Contracts – Practical Approaches to Individualizing and Structuring Learning / M. S. Knowles. – San Francisco : Jossey-Bass, 1986. 9. The Role of Social Presence and Moderating Role of Computer Self Efficacy in Predicting the Continuance Usage of E-Learning Systems / A. Hayashi, C. Chen, T. Ryan, J. Wu // *Journal of Information Systems Education*. – 2004. – № 15:2. – Pp. 139–154. 10. Adler C. Personalized Learning Environments / C. Adler, S. Rae // *e-learning*. – 2002. – № 3:1. – Pp. 22–24. 11. Onnismaa J. The Personal Study Program as a Tool for Career Planning and Personalization of Adult Learning / J. Onnismaa // *Journal of Employment Counseling*. – 2003. – № 40:1. – Pp. 33–42. 12. Lim D. H. Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer / D. H. Lim // *Human Resource Development Quarterly*. – 2006. – № 17:1. – Pp. 85–115. 13. Ulrich D. Intellectual Capital = Competence X Commitment / D. Ulrich // *Sloan Management Review*. – 1998. – № 39:2. – Pp. 15–26. 14. Pidd K. The Impact of Workplace Support and Identity on Training Transfer: A Case Study of Drug and Alcohol Safety Training in Australia / K. Pidd // *International Journal of Training and Development*. – 2004. – № 8:4. – Pp. 274–288. 15. Baldwin T. Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research / T. Baldwin, J. K. Ford // *Personnel Psychology*. – 1988. – № 41. – Pp. 63–105. 16. Kautz K. Does University Education Lead to Adoption? in: / K. Kautz, L. Malmberg, J. Pries-Heje // *Joint Working Conference on Information Systems: Current Issues and Future Changes*. – 1998. – Helsinki, Finland. – Pp. 559–576.

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Проаналізовано основні аспекти створення та забезпечення системи інтелектуальної безпеки підприємства, виділено основні складові цієї системи та проаналізовано основні чинники, що впливають на ефективність функціонування.

Анотация. Проанализированы основные аспекты создания и обеспечения системы интеллектуальной безопасности предприятия, выделены основные составные этой системы и проанализированы основные факторы, влияющие на эффективность функционирования.

Annotation. The main aspects of creating and providing the mechanism of the enterprise intellectual safety provision are analyzed, main system elements are generalized and factors that influence on this mechanism are analyzed.

Ключові слова: інтелектуальна безпека, інтелектуальний потенціал, інтелектуальна власність, механізм забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки України особливої актуальності набуває проблема забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства. Саме проблема інтелектуальної безпеки впливає на загальний розвиток підприємства та забезпечує ефективність його діяльності в умовах високої конкурентної боротьби.

Теоретичними і практичними питаннями безпеки займалися такі українські та зарубіжні науковці як Мосов С. О., Запорожець Т. В., Петраченко С. О., Крітський М. М., Мунтіян В. І. та ін.

Метою статті є дослідження комплексного підходу до формування механізму забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства, виділення основних складових цієї системи та аналіз основних чинників, що впливають на ефективність її функціонування.

Світовий досвід переконливо свідчить, що не природні багатства, не територія, а саме високі технології, знання, інтелект, інновації є основою формування нової економіки, джерелом добробуту та якості життя населення будь-якої країни [1].

Проблематика інтелектуальної безпеки України відіграє кардинальну роль в загальній економічній безпеці України. Поняття інтелектуальної безпеки комплексно не досліджене вітчизняними науковцями та має досить широке визначення.

Перш за все слід зазначити, що розрізняють такі поняття, як інтелектуальна безпека держави та інтелектуальна безпека підприємства. Забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства представлена системою організаційних і правових заходів впливу, спрямованих на своєчасне виявлення, нейтралізацію та ліквідацію загроз інтелектуальній безпеці підприємства.

Поняття "інтелектуальна безпека" в науковій термінології з'явилося досить недавно, тому не обґрунтовано загально визначене тлумачення. За результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку, що визначення інтелектуальної безпеки не є універсальним та потребує уточнення. Актуальність цього питання обумовлює доцільність формування науково обґрунтованого теоретичного пояснення категорії інтелектуальна безпека [2].

Якщо розглядати сутнісну сторону інтелектуальної безпеки, то слід визначити, що це поняття включає в себе такі елементи, як інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність.

У деяких зарубіжних джерелах інтелектуальна безпека розглядається як захист продуктів розумової діяльності. В інших джерелах між інтелектуальною безпекою й інтелектуальною власністю ставиться знак рівності. В третій – поняття інтелектуальна безпека включає не тільки захищеність продуктів розумової праці, але і раціональне використання, відтворення і підвищення якості розумової здатності людей, що визначають їх діяльність [3].

Головною метою інтелектуальної безпеки слід вважати гарантію стабільної та максимально ефективної діяльності підприємства на даний час та можливості розвитку і підвищення ефективності функціонування в майбутньому.

Головною умовою забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства є здатність протистояти загрозам, які існують та які можуть виникнути, які можуть завдати шкоди підприємству та за яких підприємство може понести суттєві збитки, змусити підприємство знизити темпи свого розвитку та зменшити капітал.



Загрози інтелектуальної безпеки можуть виникати як ззовні, так і зсередини підприємства. Зсередини підприємства загрози можуть виникати зі сторони працівників підприємства, діяльність яких спрямована на зниження можливостей використання інтелектуального потенціалу підприємства. Ззовні загрози можуть виникати зі сторони фірм-конкурентів, дії яких мають на меті перемаювання кваліфікованого персоналу, який має потужний інтелектуальний потенціал та володіє інформацією про інтелектуальну власність фірми.

Також загрозами для інтелектуальної безпеки підприємства можуть бути недооцінка значення праці фахівців, заниження їх значення для роботи підприємства.

Усе вищеперелічене дозволяє зробити висновок, що забезпечення інтелектуальної безпеки на підприємстві є необхідною умовою його подальшого ефективного функціонування. Це пояснюється такими причинами: високою конкуренцією серед підприємств; необхідністю постійного вдосконалення існуючих технологій та процесів на підприємстві; появою інформаційно-обчислювального та телекомунікаційного обладнання, яке вимагає особливого захисту; необхідністю використання підприємствами найновітніших інформаційних технологій; неможливістю стабільної діяльності підприємства без забезпечення належного рівня інтелектуальної безпеки.

Створення системи інтелектуальної безпеки вимагає вирішення комплексу завдань економічного, правового і правоохоронного характеру щодо захисту економічних інтересів та прав власності підприємства.

Отже, головною метою формування інтелектуальної безпеки на підприємстві є: забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства; запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам; захист його інтересів від протиправних посягань; запобігання втрати матеріальних та нематеріальних ресурсів; забезпечення нормального функціонування всіх підрозділів підприємства.

Сучасні умови господарювання вимагають створення власної системи інтелектуальної безпеки на підприємстві. Проте, незважаючи на таку необхідність, більшість українських підприємств не мають власної системи інтелектуальної безпеки. Систему інтелектуальної безпеки можна охарактеризувати як комплекс управлінських, правових, економічних, охоронних, судово-правових й інших заходів, що забезпечують безпеку підприємства та захист від неправомірних посягань, від зниження рівня можливих втрат.

Аналіз досліджень науковців дозволив обґрунтувати методіку побудови системи інтелектуальної безпеки, яка включатиме такі етапи:

1. Вивчення специфіки бізнесу підприємства, його місця на ринку, чисельності персоналу.
2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз інтелектуальній безпеці підприємства та вивчення інформації про можливість виникнення кризових ситуацій та поведінки підприємства в них.
3. Перевірка існуючих засобів щодо забезпечення захисту та аналіз їх придатності.
4. Моделювання нової системи інтелектуальної безпеки підприємства: розробка плану усунення виявлених під час перевірки недоліків; підготовка пропозицій щодо удосконалення існуючої системи, розрахунок усіх видів ресурсів, що необхідні; планування витрат на забезпечення належного рівня функціонування системи інтелектуальної безпеки, розрахунок бюджету.
5. Узгодження системи інтелектуальної безпеки та бюджету на її утримання з керівництвом.
6. Контроль за діяльністю створеної системи інтелектуальної безпеки.
7. Оцінки ефективності роботи створеної системи інтелектуальної безпеки.
8. Коригування та удосконалення системи інтелектуальної безпеки.

Розгляд організаційного забезпечення дозволив визначити, що, зазвичай, діяльність щодо інтелектуальної безпеки покладається на службу безпеки підприємства, якщо вона створена. Служба безпеки підприємства повинна здійснювати контрольні та координуючі функції з метою забезпечення узгодженої роботи всіх працівників і підрозділів. У процесі створення ефективної системи інтелектуальної безпеки на підприємстві необхідно враховувати:

- специфіку підприємства (структуру, напрям діяльності, чисельність персоналу, стратегію розвитку);
- умови, у яких підприємство функціонує (зовнішнє та внутрішнє середовище);
- необхідність своєчасного та чіткого виконання запланованих дій, які спрямовані на адекватну реакцію на загрози;
- планування та розробка стратегій та рішень;
- оптимальний розподіл та використання ресурсів;
- застосування вже існуючих на підприємстві засобів інтелектуальної безпеки;
- постійний контроль та коригування діяльності підприємства, процесу формування його інтелектуальної безпеки.

Основними принципами, які необхідно враховувати при формуванні системи інтелектуальної безпеки, повинні бути: усвідомлення необхідності захисту інтелектуальної власності; визначення відповідальності за інтелектуальну власність; підвищення соціальних цінностей; активне запобігання та виявлення порушень захисту інтелектуальної власності; постійний контроль за рівнем існуючої інтелектуальної безпеки та внесення необхідних змін та оновлень; чітке визначення функцій кожного працівника та їх безперервне виконання; співпраця з іншими підприємствами та обмін досвідом у питаннях інтелектуальної безпеки; об'єднання зусиль усіх працівників підприємства для досягнення спільної мети; організація управління інтелектуальною безпекою спрямована на уникнення протиріч та конфліктів усередині підприємства.

Результати проведеного дослідження дозволили виявити такі загрози інтелектуальній безпеці:



- компромат інформації (дистанційне шпигунство, підслуховування, викрадення документації, злочинне використання програмного забезпечення тощо);
- технічні несправності (пошкодження обладнання, некоректна робота з обладнанням або програмним забезпеченням тощо);
- несанкціоновані дії (несанкціоноване використання обладнання, використання нелицензійних програм та неправильне тлумачення даних, нелегальне опрацювання даних);
- помилки під час функціонування (порушення під час використання, порушення правил тощо);
- проблеми при роботі з персоналом (низька кваліфікація персоналу, недотримання комерційної таємниці, некоректні дії погано навчених, невдоволених умовами роботи працівників, неналежна процедура набору кадрів, висока плинність персоналу тощо).

Таким чином, забезпечення інтелектуальної безпеки є важливим, складним напрямом діяльності підприємства, без реалізації якого неможливе його функціонування та розвиток у сучасному світі, методологічним засадам чого будуть присвячені подальші наукові дослідження.

Література: 1. Ситниченко В. Формування інформаційної безпеки на снові стандарту ISO/IEC 27001:2005 / В. Ситниченко, Г. Кісельова, Є. Стоякін // Науково-технічний журнал "Стандартизація, сертифікація, якість". – 2010. – № 2(63). 2. Мосов С. Інтелектуальна безпека України в контексті її входження в СОТ / С. Мосов // Інтелектуальна власність. – 2008. – № 6. 3. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19.

Тарасова О. О.

УДК 338.314

Кузіна Л. І.

ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В УПРАВЛІННІ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. Розроблено модель управління дебіторською заборгованістю, що дозволяє відслідковувати процеси формування та погашення дебіторської заборгованості в загальній системі руху фінансових потоків підприємства.

Аннотация. Разработана модель управления дебиторской задолженностью, позволяющая отслеживать процессы формирования и погашения дебиторской задолженности в общей системе движения финансовых потоков предприятия.

Annotation. The model of debit indebtedness management, that allows to track the processes of forming and repayment of debit indebtedness in total system of enterprise financial flow's movement is worked out.

Ключові слова: фінансові потоки, дебіторська заборгованість, імітаційна модель, торговельно-посередницька діяльність.

В умовах ринкової економіки внаслідок процесів роздержавлення та формування конкурентного середовища склад суб'єктів споживчого ринку характеризується суттєвими змінами, зокрема посередників. Раціонально організована торговельно-посередницька діяльність сприяє оптимізації виробничої і комерційної діяльності.

Підвищення ефективності торговельно-посередницької діяльності набуває актуального значення, адже головною метою її функціонування є збут продукції та найшвидше отримання прибутку від реалізації, що дуже часто за різних обставин не здійснюється. Однією з таких причин може бути формування значного рівня дебіторської заборгованості, рівень якої значно впливає на платіжний стан підприємства і призводить до важких наслідків, через це постає питання: яким чином нею управляти. Досягається це за допомогою комплексу організаційних заходів керівників підприємств, дії яких найчастіше у практиці ґрунтуються на висновках, зроблених за допомогою інформаційних систем та економіко-математичного апарату.

Мета дослідження полягає у розробці імітаційної моделі управління дебіторською заборгованістю в загальній системі фінансових потоків підприємства.

© Тарасова О. О., Кузіна Л. І., 2010

Багато вітчизняних економістів, що займались питанням комерційної діяльності, такі, як Криковцева Н. О. [1], Панкратов Ф. Г. [2], ототожнюють сутність торговельно-посередницької діяльності з поняттям торгівлі, характеризуючи її як ініціативну, самостійну діяльність щодо здійснення купівлі та продажу товарів з метою отримання прибутку. Проте в цьому визначенні не висвітлено багатогранності цієї діяльності [1; 2].

Залежно від функцій, виконуваних посередниками, можна виділити такі види торговельно-посередницької діяльності [3, с. 57]:

торговельно-посередницька діяльність із перепродажу товарів;
торговельно-посередницька діяльність зі створення умов для здійснення актів купівлі-продажу, організації товарообігу.

Торговельно-посередницька діяльність пов'язана з постійним пошуком найбільш вигідного варіанта розподілу різного вигляду ресурсів: фінансових, трудових, товарних, технічних та ін. В даний час ускладнення взаємозв'язків зовні й усередині комерційних підприємств, наявність великого числа показників, чинників і обмежень, а також швидке зростання конкуренції не дозволяють сформувати оптимальний план без вживання спеціальних методів. Крім того, час вирішення завдань зазвичай обмежений, і тому не завжди складається оптимальний план.

Існуючі математичні методи та моделі дозволяють вирішувати завдання більшої розмірності і враховувати широкий перелік показників і чинників впливу, а час вирішення завдань значно скорочується із застосуванням комп'ютерів.

Моделі торговельно-посередницької діяльності направлені на вирішення таких завдань [4, с. 33–37]:

- комерційно-організаційна діяльність;
- науково-дослідницька діяльність;
- проектно-аналітична діяльність.

Аналіз існуючих моделей у торговельно-посередницькій діяльності показав, що найгострішою проблемою у сфері функціонування підприємств, які працюють у сфері торговельно-посередницької діяльності, є проблеми, пов'язані з рухом фінансових потоків, маловивченою залишається проблема дебіторської заборгованості. Окремими аспектами цієї проблеми займалися Клебанова Т. С., Кизим М. О., Благун І. С., Копчак Ю. С. [5; 6].

Авторами статті запропонована модель формування та погашення дебіторської заборгованості в загальній системі руху фінансових потоків підприємства. В концептуальній моделі (рис. 1) рух матеріальних потоків відображається суцільною лінією, а грошових – пунктирною, формування дебіторської заборгованості виділяється в схемі, важелі керування цією підсистемою та групи прострочення позначені еліпсами.

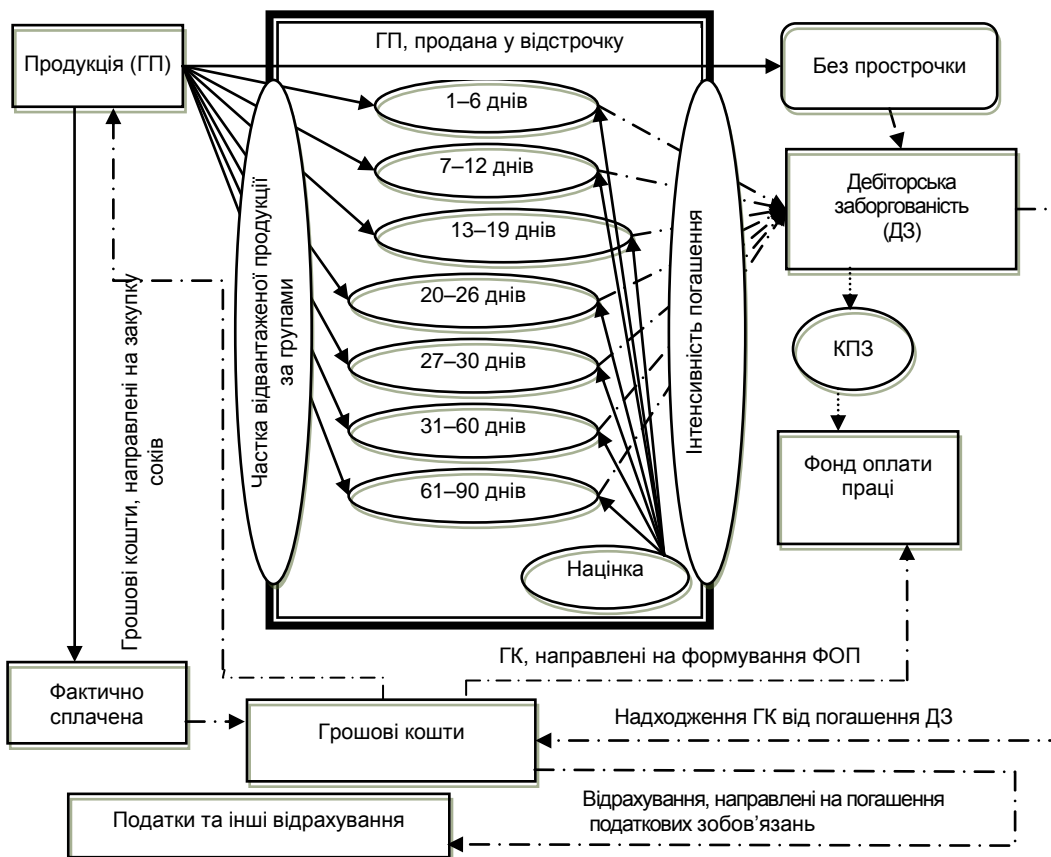


Рис. 1. Дебіторська заборгованість у загальній системі управління рухом фінансовими потоками підприємства



Модель представлена в агрегованому вигляді, проте вона може бути значно розширена за рахунок зменшення частки агрегації, що залежить від стабільності функціонування фінансової системи і її зовнішнього середовища. Таке представлення моделі руху фінансових потоків підприємства дозволяє здійснювати структурну адаптацію моделі.

Побудова моделі здійснювалась за допомогою засобів програмного пакета Powersim на прикладі компанії СП "Вітмарк-Україна" ТОВ, яка займається дистрибуцією сокової продукції. З метою управління дебіторська заборгованість була розглянута у взаємозалежності з іншими основними елементами системи руху фінансових потоків підприємства.

Особливості функціонування підприємства обумовлюють необхідність виділення ряду рівнів для подальшого аналізу та оцінки, а також вироблення рішень з управління ними.

Відносно процесів формування кожного з рівнів уведені такі припущення:

підприємство здійснює дистрибуцію закупленої готової продукції на основі попиту;

обсяг закупки і продажу визначається вартісною оцінкою соків у літрах;

склад поповнюється та звільняється щомісячно;

сплата за закуплений товар здійснюється щомісячно;

продаж продукції здійснюється як за фактом, так і з відстрочкою від 1 до 90 днів;

вартість відвантаженої продукції залежить від того, що вона сплачується по факту, з відстрочкою, але без затримки або з затримкою покупця;

нарахування заробітної плати здійснюється щомісячно;

виплата заробітної плати залежить від обсягів реалізованої продукції та рівня дебіторської заборгованості, термін дії якої вийшов, у торговельного персоналу, а всі інші отримують заробітну плату згідно з існуючим окладом за рахунок грошових коштів підприємства на кінець кожного періоду (місяця);

погашення заборгованості за заробітною платою здійснюється пропорційно утриманням на фонд оплати праці;

грошові кошти, що надходять на розрахунковий рахунок, за відвантаженою продукцією утворюють базу оподаткування.

Вищеописані припущення, що визначають особливості функціонування підприємства, знаходять відображення в моделі.

Модель складається з п'яти рівнів: склад, закупівля, дебіторська заборгованість, фонд оплати праці та грошові кошти.

Фрагмент моделі, що відповідає за формування дебіторської заборгованості, зображено на рис. 2.

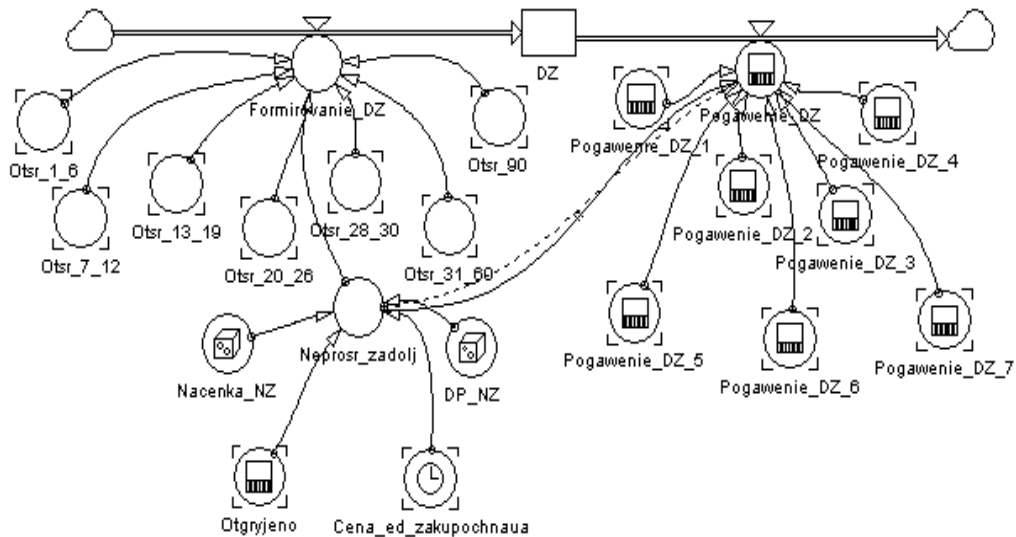


Рис. 2. Формування дебіторської заборгованості

Управління заборгованістю пропонується залежно від частки закупівлі соків цієї групи та загального рівня відвантаженої продукції у досліджуваному періоді, впливаючи на рівень націнки, який у свою чергу стане найпитомішим фактором, що дасть змогу підвищити рівень погашення заборгованості за операціями.

Отже, за результатами двох експериментів стає зрозумілим, що загальний рівень доходу є прямо пропорційний погашенню дебіторської заборгованості. Наведені на рис. 3 графіки свідчать, що у прогностному періоді з 30 по 41 погашення заборгованості має тенденцію до збільшення, а разом з ним і дохід філії.

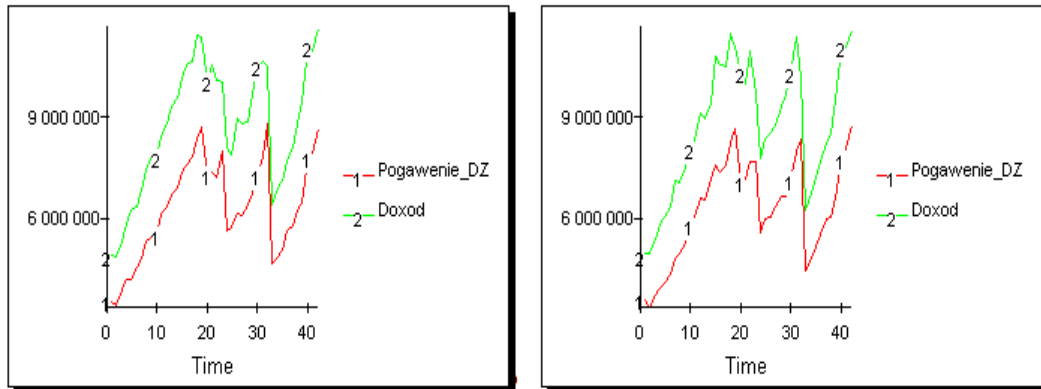


Рис. 3. Залежність доходу від погашення дебіторської заборгованості

Результати, отримані за моделлю, відображають позитивну динаміку змін у запланованому періоді, збільшення грошових коштів підприємства відповідно до рівня погашення заборгованості. Модель скоректувала індекс погашення дебіторської заборгованості від 0,85 до 0,95.

Література: 1. Комерційна діяльність / Н. О. Криковцева, О. Б. Казакова, Л. Г. Саркісян [та ін.] – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 296 с. 2. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность : учебник для высш. и средн. спец. учебн. заведений / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина. – 3-е изд. – М. : Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997. – 328 с. 3. Комерційна діяльність : підручник / за ред. проф. В. В. Алопія. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2008. – 558 с. 4. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств : навч. посібник / Р. А. Слав'юк – К. : ЦУП, 2002. – 460 с. 5. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности : монография / Т. С. Клебанова, А. С. Гурьянова, Н. Богониколос и др. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2006. – 312 с. 6. Кизим Н. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий : монография / Н. А. Кизим, И. С. Благун, Ю. С. Копчак ; Харьк. нац. экон. ун-т. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2004. – 143 с.

УДК 33.338

Какора Д. А.

КОНТРОЛЛИНГ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Аннотация. Описано возможности применения концепции контроллинга для информационной поддержки интеграционных процессов в компаниях в периоды слияний и поглощений.

Анотация. Описано возможности застосування концепції контролінгу для інформаційної підтримки інтеграційних процесів у компаніях в періоди злиття і поглинання.

Annotation. An opportunities of the controlling applications for mergers and acquisitions purposes are described.

Ключевые слова: контроллинг, слияние, поглощение, система контроллинга переходного периода (СКПП).

В своем развитии компания может выбирать из двух основных альтернатив:

- органический рост – расширение собственного или создание нового производства;
- рост за счет слияний и поглощений – объединения с другими компаниями.

Типовой алгоритм развития компании за счет слияния или поглощения можно представить в виде следующей последовательности шагов [1]:

- 1) принятие решения о развитии за счет слияния или поглощения;
- 2) выбор объекта;

© Какора Д. А., 2010

- 3) анализ пригодности объекта;
- 4) принятие решения о входе в сделку;
- 5) интеграция;
- 6) полноценная работа объединенной компании.

После того как решение о входе в сделку принято (шаг 4), начинается интеграция нового актива в структуру покупателя (шаг 5). Ситуация на данном этапе развивается достаточно быстро и непредсказуемо, поэтому задача получения информации о ситуации в новом активе становится одной из ключевых.

Отличие принципов СКПП от традиционного контроллинга представлено в таблице.

Таблица

Отличие принципов СКПП от традиционного контроллинга

Критерий	Традиционный контроллинг	СКПП
Понимание предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Процессный подход: предприятие как совокупность бизнес-процессов. • Функциональный подход: предприятие как совокупность функциональных подразделений 	Предприятие как совокупность проблемных / потенциально проблемных областей
Конечные цели	Обеспечение мониторинга эффективности работы предприятия и базы для принятия управленческих решений	Идентификация областей повышенного риска и отслеживание эффективности мероприятий по их устранению
Горизонт поддержки решений	От оперативных до стратегических	Акцент на оперативных и моментных решениях в ответ на быстроменяющуюся ситуацию
Планирование	Регулярное	Адаптивное
Период использования отчета	Жестко прописывается в регламентирующих документах и информационной системе; после внедрения отчета дальнейшие изменения минимальны	Гибкие, часто корректируемые отчеты; изменяются в зависимости от получения новых знаний об объектах анализа
Регулярность поступления отчетов	Постоянная, закреплённая в регламентирующих документах периодичность	Периодичность изменяется в зависимости от развития ситуации, жестко не закреплена, много отчетов по запросу
Информационная система	ERP-система со специализированными надстройками: OLAP-отчеты, автоматизированный расчет аналитических показателей и т. д	Специализированная информационная система отсутствует, либо используются существующие информационные системы без каких-либо специальных надстроек
Запрос дополнительной информации	Выполнение процедур согласования запроса на уровне руководства	Прямой запрос информации у соответствующих служб

В случае стабильно работающей компании целевая информация может быть получена из корпоративной системы контроллинга, однако в условиях интеграции это часто невозможно из-за происходящих в компании структурных, кадровых и функциональных изменений [2].

В этих условиях необходима иная методология поддержки управленческих решений, основанная на отличных от традиционного контроллинга принципах – система контроллинга переходного периода (СКПП).

Жизненный цикл СКПП можно представить следующим образом:

1) сначала идет проверка актива с поиском всех областей повышенного риска, которые несут потенциальную угрозу деятельности предприятия;

2) затем внедряется специализированная управленческая отчетность, которая, с одной стороны, призвана обслуживать обычную деятельность предприятий, с другой – установить мониторинг за всеми найденными в ходе проверки актива проблемными областями;

3) когда интеграция будет завершена, СКПП заменяется на традиционную систему контроллинга.

Таким образом, описанная концепция СКПП позволяет решить одну из ключевых задач процесса интеграции – обеспечение информационной поддержки управления в наиболее сложный для компании период и впоследствии стать основой для создания корпоративной системы контроллинга объединенной компании.

Литература: 1. Галпин Т. Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Т. Дж. Галпин, М. Хэндон ; пер. с англ. – М. : Издательский дом Вильямс, 2005. – 240 с. 2. Рид С. Ф. Искусство слияний и поглощений / С. Ф. Рид, А. Лажу Рид ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 957 с. 3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с. 4. Horvath& Partners. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath& Partners ; пер. с нем. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.

УДК 005.332.4:658.589

Кузнецова І. О.

ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ІНЖИНІРИНГОВОЇ ПАРАДИГМИ

Анотація. Визначено вимоги до раціональної технології управління. Удосконалено методичний підхід щодо перепроєктування процесу управління, який базується на інжиніринговій парадигмі.

Аннотация. Определены требования к рациональной технологии управления. Усовершенствован методический подход к перепроектированию процесса управления, базирующийся на инженеринговой парадигме.

Annotation. Requirement to rational technology of management are defined. Methodical approach to the reprojecting process of management process, which is based on an engineering paradigm, is improved.

Ключові слова: технологія управління, процес управління, інжинірингова парадигма.

Відмінною рисою сьогодення є процес глобалізації, який поступово стирає регіональні й національні межі. Прихід на вітчизняний ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу. За таких обставин гостро постає проблема сталого розвитку вітчизняних підприємств, яку можна вирішити через формування конкурентних переваг.

Передумовою їх адаптивної дифузії в конкурентне середовище стає конкуренція не тільки товарів і послуг, а й інноваційних способів управління. Саме розгляд управління як ключової здібності організації дозволить отримати джерело стійких конкурентних переваг, що у свою чергу потребує визначити його складові: технологію управління й особисті компетенції управлінського персоналу.

Теоретичні й методичні аспекти управління підприємством висвітлені в багатьох фундаментальних працях науковців, зокрема, значна увага приділяється розвитку процесного підходу в роботах Гриньової В. М., П. Друкера, Єліферова В. Г., Кузьміна О. Є., Пушкаря О. І., Репіна В. В., Д. Хана та ін. Незважаючи на вагомий надбання попередників, питання формування раціональної технології управління на підставі вдосконалення його структури ще не отримали достатнього розвитку.

Створення сучасної технології управління потребує дослідження останнього як складного процесу, виділення складу його операцій, установлення формалізованих методів їх виконання. Тобто автор статті пропонує розглянути управління як процес, що можна сконструювати. Проведення такого дослідження потребує з'ясування його методології, тобто "визначення системи принципів та способів організації і побудови" [1].

© Кузнецова І. О., 2010



Мета статті полягає у визначенні методологічного підґрунтя формування раціональної технології управління.

Під технологією управління розуміємо сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, яка вміщує: склад та послідовність виконання елементів (стадій та операцій), перелік вхідної та вихідної інформації за операціями, опис методів отримання й перетворення вхідної інформації, визначення технічних засобів та професійно-кваліфікаційних вимог щодо управлінського персоналу [2].

У такий спосіб управлінська технологія дозволяє менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок та розпоряджень завдяки їх формалізації. Якщо оволодіння управлінськими навичками розвивається за принципом "навчання під час роботи", то знання, що є в основі їх виконання, залишаються у неявній формі, відтак вони складно відтворюються.

Для їх ефективного відтворення необхідно систематизувати знання, тобто формалізувати типові процедури. Це завдання і виконує технологія управління. Автор вважає, що у такий спосіб вона стає носієм так званих організаційних рутин – "певної послідовності скоординованих дій людей" [3, с.157].

Загальновідомо, що досягнення найкращих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства пов'язано з прийняттям ефективних управлінських рішень. Останні є результатом використання раціональної технології управління.

Відповідно до теоретичних основ організації виробництва технологію можна вважати раціональною за умови виконання таких вимог:

- об'єктивний склад стадій та операцій процесу, що забезпечує найкоротший шлях перетворення вхідної інформації;
- спеціалізація, тобто закріплення однорідних процедур чи оброблення однорідної інформації за певними стадіями та операціями процесу управління;
- мінімум зв'язків між складовими процесу;
- встановлення раціональних методів виконання стадій та операцій процесу управління.

Додержання перелічених вимог потребує визначення структури процесу управління, що у свою чергу, виходячи з вищенаведеного та сутності дефініції "процес", вимагає вирішити завдання з установа:

- складу стадій та операцій процесу управління;
- послідовності виконання стадій та операцій процесу управління;
- входів й виходів стадій та операцій процесу управління.

Тобто необхідно розглянути управління як процес, що можна сконструювати. Питання проектування вирішуються в інжинірингу, який передбачає здійснення типових процедур, що виконуються у певній послідовності й представлені його концептуальною схемою (рис. 1):

1) технічний аналіз – з'ясування технічних протиріч і майбутніх потреб виробництва в технічному розвитку, тобто виконується постановка проблеми;

2) інжинірингове дослідження – полягає в аналізі можливостей використання наукових знань, що вже отримані. На цьому етапі відбувається пошук варіантів принципово можливих прийнятних рішень поставленої проблеми;

3) основна розробка – створюється конструкторська модель, яка є спрощеною подобою об'єкта. Вона дозволяє визначити взаємозв'язки між його елементами та перевірити можливу реалізованість варіантів вирішення проблеми. У такий спосіб вибирається оптимальний варіант й у кінцевому разі приймається концептуальне рішення стосовно загальних принципів роботи технічного пристрою. Результатом етапу є загальна ідея, яка служитиме засобами для детального проектування;

4) детальне проектування – до цього етапу об'єкт проектування вже чітко визначений. Мета даного етапу – довести попередню ідею до фізичної реалізації й відповідно вирішується завдання як виготовити те, що винайдене. В ході детального проектування проводять спеціальні конструкторські розрахунки; визначають критерії вибору вихідних матеріалів; розробляють прийоми з переробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів та сукупність способів обробки. Поєднують технічні процеси з трудовими у такий спосіб, щоб в результаті взаємодії людей і техніки витрати часу та матеріальних ресурсів були мінімальні, а технічна система працювала продуктивно;

5) упровадження системи та передача об'єкта – безпосередньо реалізація розробленого проекту через направлення діяльності робітників на вирішення конкретного технічного завдання.

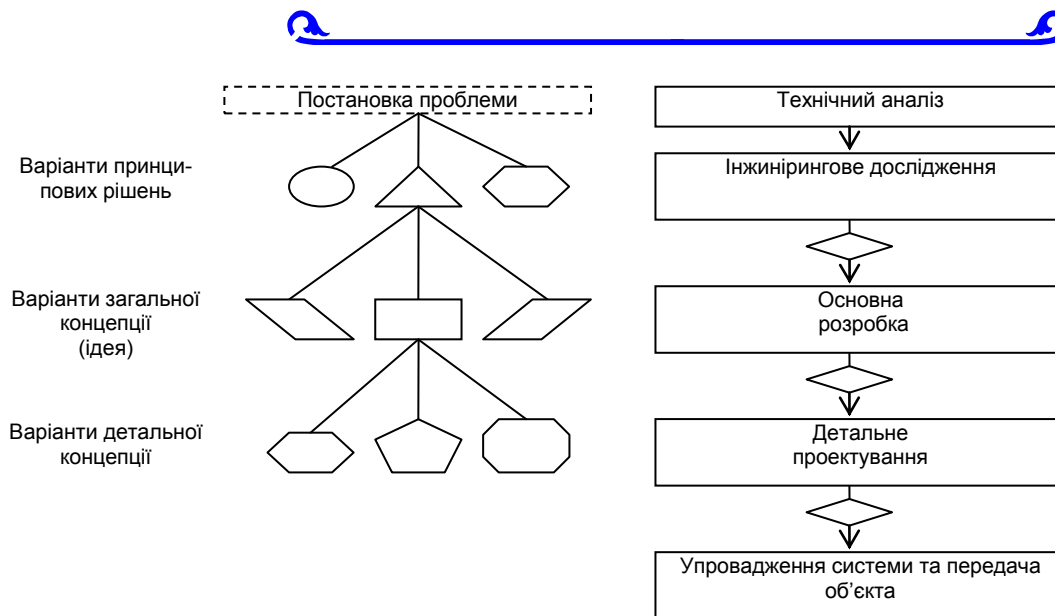


Рис.1. Концептуальна схема інжинірингу [4, с. 59]

Запроваджена в практику логіка процедур інжинірингу дозволяє здійснити шлях від виявлення проблеми до її вирішення й упровадження результатів через послідовне проходження від задуму до моделі, від загального уявлення про принципи роботи моделі до детального конструювання та спеціальних розрахунків.

Усе вищенаведене дозволяє сформувати низку принципів інжинірингу:

- наростаюча деталізація за етапами інжинірингу;
- багатоваріантність;
- моделювання (вимагає обов'язкової побудови моделі для оцінки всіх можливих варіантів вирішення проблеми).

Безумовно схема інжинірингу орієнтована на вирішення проблем створення й експлуатації технічних систем. У загальній теорії систем доведено, що всі цілеспрямовані системи розвиваються за однаковими закономірностями. Виходячи з цього, можна стверджувати, що досвід удосконалення технічних систем із застосуванням інжинірингу можна перенести на соціально-економічні.

Зауважимо, що використання інжинірингу в теорії і практиці менеджменту не є новим. Одна з сучасних концепцій – реінжиніринг бізнес процесів (BPR) – виходить з того, що діяльність фірми можна перепроєктувати із застосуванням спеціальних моделей бізнес-процесів [5; 6].

Важливим внеском концепції реінжинірингу є новий погляд на побудову компанії як сукупності бізнес-процесів, з яких можна побудувати певну конструкцію. Це дозволило широко застосовувати моделювання для проектування та перепроєктування системи бізнес-процесів. По суті, концепція реінжинірингу бізнес-процесів запровадила інжинірингову парадигму до організації діяльності фірми.

Для реалізації процедур з реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі [6, с.105–111], М. Робсон та Ф. Уллах [7] виокремили низку принципів. Проте фактично вони лише встановлюють вимоги до організації проектування системи бізнес-процесів, ефективного збору й обробки інформації та організації процесу виробничої діяльності. На відміну від принципів інжинірингу не несуть концептуального характеру й не розвивають останні.

Концепція реінжинірингу є досить популяризованою, що значною мірою відбувається завдяки широкому використанню інформаційних технологій у вигляді програмних продуктів для моделювання бізнес-процесів (ARIS Toolset, BPWin, EM Tool, IDEFO Doctor), які дозволяють описувати входи й виходи бізнес-процесів, наглядно представляти моделі їх конструкції у вигляді схем або таблиць, відбивати їхні взаємозв'язки.

Такі програмні продукти на сьогодні позиціонують як "програми управління підприємством". Фактично їх навряд чи можна віднести до такого класу через те, що основне призначення полягає у візуалізації технологічних ланцюжків дій й у такий спосіб вони становлять лише модель організації у вигляді сукупності бізнес-процесів та дозволяють вести обліково-аналітичну діяльність, котра є лише частиною процесу управління.

Автор статті особливо підкреслює, що інструментарій реінжинірингу широко використовується для вдосконалення, проектування і перепроєктування виробничо-господарських процесів. Водночас для процесу управління він не отримав розвитку. Автор вважає, що це пояснюється існуванням розробленої та описаної технології виробничих процесів, що дозволяє використовувати програмні продукти стосовно них і відсутністю формалізованих технологій для процесу управління.

Отже, концепція реінжинірингу бізнес-процесів використовує повною мірою надбання інжинірингу, що підтверджує попередній висновок автора про можливість використання його здобутків для соціально-економічних систем. Проте використання інженерної парадигми до процесу управління в згаданій концепції розвитку не отримало.



Таким чином, обґрунтовано вважаємо за можливе скористатися принципами інжинірингу та його концептуальною схемою для визначення послідовності даного дослідження.

Сутність проблеми автором була окреслена як розробка раціональної технології управління, що є складовою управлінської здібності організації. В кінцевому разі її розв'язання дозволить отримати підходи до створення стійкої конкурентної переваги.

Як було зазначено вище, додержання вимог раціональної технології вимагає удосконалення структури процесу управління. У свою чергу, вирішення завдань з раціоналізації складу, послідовності, взаємозв'язків стадій та операцій процесу управління відповідно до інжинірингової парадигми потребує провести аналіз можливостей використання знань, що вже отримані з цього напрямку, і на цій підставі визначити апіорний фундамент розв'язання проблеми, котра розглядається. Він надає основу для удосконалення структури процесу управління та дослідження спроектованої моделі з метою створення раціональної технології виконання останнього.

За своєю сутністю розглянута сукупність дій забезпечує перепроектування процесу управління з метою формування раціональної його технології, тобто є реінжинірингом.

Усе наведене дозволяє запропонувати схему реінжинірингу процесу управління (рис. 2), яка надає змогу покроково вирішити завдання розробки раціональної технології управління, що є складовою управлінської здібності.



Рис. 2. Загальна схема реінжинірингу процесу управління

В операційних процесах формалізація знань через проектування технології їх виконання відбувається в технологічній документації, яка вміщує описання технологічного процесу виготовлення продукції за всіма операціями з вказівками щодо матеріалів, обладнання, трудових витрат і т. п. До основних технологічних документів відносять: схему технологічного процесу (наглядно відображає послідовність виготовлення продукції), маршрутні карти (опис технологічного процесу за операціями; опис обладнання, інструментів, оснащення, матеріалів тощо), технологічні інструкції (опис способів виконання операцій, методів технологічного контролю, правил використання обладнання).

Виходячи з визначення технології управління та вимог до її раціональності, можна стверджувати, що формалізація знань управлінської технології, перш за все, повинна здійснюватися у логічних схемах безпосередньо процесу управління та його стадій. Такі схеми повинні відбивати структуру процесу управління та взаємозв'язок між його складовими.

На думку автора, технологія виконує своє основне призначення – встановлення раціональних прийомів виконання операцій не тільки завдяки з'ясуванню певних методів, а й ще завдяки встановленню адресності методів, тобто виявленню, які методи і для яких операцій необхідно застосовувати. З цією метою пропонуємо запровадити особливу форму інформаційної моделі – інформограму процесу управління, яка за кожною його стадією та операцією вміщує інформацію щодо їхнього змісту та складу методів їх виконання. Водночас адресний перелік методів в інформограмах дозволить визначити кваліфікаційно-професійні вимоги до персоналу, що є однією з формалізованих базових складових технології управління.

Усе вищенаведене дозволяє зробити такі висновки:

1. Управлінська технологія формалізує типові операції й у такий спосіб стає носієм так званих організаційних рутин, завдяки чому вона дозволяє менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок та розпоряджень.

2. Інструментарій концепції реінжинірингу бізнес-процесів, котрий широко використовується у проектуванні та перепроектуванні виробничо-господарських процесів, стосовно процесу управління не отримав розвитку. Причину цього видно в існуванні розробленої та описаної технології виробничих процесів, яка зумовлює використання програмних продуктів, і відсутності формалізованої технології процесу управління.

3. Як методологічне підґрунтя вирішення проблеми формування раціональної технології процесу управління доцільно використати інжинірингову парадигму. На підставі принципів інжинірингу та його концептуальної схеми запропоновано загальну схему реінжинірингу процесу управ-

лінія, яка надає можливість покроково вирішити завдання побудови структури процесу управління та дослідити спроектовану модель з метою створення раціональної технології виконання процесу управління.

4. Виходячи з вимог до раціональної технології, формалізація знань управлінської технології повинна здійснюватися у логічних моделях структури процесу управління та особливих формах інформаційної моделі – інформограмах процесу управління. Останні є об'єктом майбутніх досліджень.

Література: 1. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева – М. : ИНФРА-М, 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>. 2. Кузнецова І. О. Визначення сутності дефініції технологія управління / І. О. Кузнецова // науковий журнал "Вісник КНТЕУ". – 2009. – № 1. – С. 55–62. 3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ: (Серия "Классика MBA") / Р. М. Грант ; пер. с англ. // под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с. 4. Habermellner R. Systems Engineering – Methodik und Praxis / R. Habermellner, W. F. Daenzer, F. Huber. – Zürich : Verl. Industrielle Organisation, 2002. – 198 s. 5. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review. – 1990. – Summer. – P. 11–27. 6. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : Harper Business, 1993. – 223 p. 7. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>.

УДК 65.014.1

Шершньова З. Є.

АДМІНІСТРАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Анотація. Розглянуто необхідність формування децентралізованих організаційних структур управління (ОСУ) та запропоновано перелік і зміст внутрішніх нормативних документів (ВНД) для їх утворення в ринково-орієнтованих організаціях.

Аннотация. Рассмотрена необходимость формирования децентрализованных организационных структур управления (ОСУ) и предложен перечень и содержание внутренних нормативных документов (ВНД) для их создания в рыночно-ориентированных организациях.

Annotation. The necessity of forming the decentralized organizational structures is studied and the list and requirements to the content of internal regulations, that must be formed in the market-oriented organizations, are proposed.

Ключові слова: децентралізовані ОСУ, стратегічні ОСУ, центр відповідальності, автономний підрозділ.

Світова криза 2008 – 2009 рр. болюче вдарила по українських підприємствах різних організаційно-правових форм, що знайшло вираження, у тому числі, у скороченні управлінського персоналу. У 2008 році найбільші скорочення спостерігалися в інвестиційно-фінансовому секторі, базових галузях (у першу чергу – у важкій промисловості), банківських та страхових організаціях. Друга хвиля кризи спостерігається у секторі виробництва будівельних матеріалів, сталеливарній, хімічній, автомобілебудівній промисловості, зачепила торгівлю, фармацію, дистрибуцію, виробництво продуктів харчування тощо. Базова тенденція полягає у скороченні апарату управління корпоративних структур [1]. Однак найчастіше скороченню не передують глибоке обґрунтування, воно має випадковий, суб'єктивний характер. У багатьох випадках навіть не розглядаються варіанти автономізації окремих структурних одиниць, оскільки в управлінні українськими підприємствами досі переважають жорсткі лінійно-функціональні структури. Перехід до стратегічно орієнтованих ОСУ – нагальна проблема сучасних підприємств та організацій України.

Протягом усіх років становлення теорії і практики менеджменту не зупиняються пошуки ефективних ОСУ. Вітчизняні та іноземні автори, серед яких Базилевич Л. А., Х. Виссема, Д. Гібсон,



Дафт Р. Л., П. Друкер, Евенко Л. І., Г. Кунц, Львов Ю. А., Мільнер Б. З., Назарова Г. В., Пригожин А. І., Пушкар О. І., Раппопорт В. С., Смирнов Е. А., Тридід О. М., А. Файоль та ін., у різні роки присвячували свої дослідження процесам централізації та/або децентралізації систем управління. Зараз не викликає заперечень той факт, що ці процеси пов'язані між собою і залежать від урахування взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, П. Друкер рішуче виступав за незалежність, а не за контроль [2, с. 242] окремих підсистем організацій, особливо в умовах стратегічної діяльності.

Мета статті – на основі узагальнення базових теоретичних положень децентралізації ОСУ, а також досвіду успішних підприємств, запропонувати перелік та основні вимоги до змісту ВНД для формування стратегічно орієнтованих "центрів відповідальності".

В умовах кризових явищ підвищуються вимоги до гнучкості ОСУ ринково-орієнтованих підприємств. Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Створення автономних підрозділів — це спроба поєднати в одній ОСУ керування, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності, та підприємницьку гнучкість "малих форм" автономних формувань [3]. Автономні підрозділи мають поєднувати економічні та організаційно визначені права. Економічні права підрозділів – це право встановлювати зовнішні (з постачальниками, виробниками, споживачами) та внутрішні зв'язки, балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори і впливати на ціни. Економічні права можуть бути більш або менш широкими й організаційно оформлюються як "центри відповідальності". "Центр відповідальності" – це узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань, які створюються в організації на основі делегування прав, обов'язків та відповідальності. Вони найчастіше дістають назву за тими показниками, за якими оцінюється їхня діяльність: "центри інвестицій" – створюються як СГЦ¹, дивізіони, відділення, філії; для них установлюється внутрішня плата за фонди та рівень рентабельності (розраховується відносно інвестицій, капіталу, активів тощо – ROI, R, ROA, ROE); "центри прибутків" – найчастіше організаційно оформлюються як й "центри інвестицій", називаються за розрахунковим показником прибутків (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або, в разі самостійного обслуговування певної СЗГ² – за комерційним прибутком; "центри вартості" – для них встановлюються показники, притаманні виробничим підрозділам (найчастіше – рівень витрат на виробництво); "центри видатків", як правило, це – підрозділи апарату управління, для них встановлюються показники, що характеризують витрати на їхнє утримання, а також специфічні критерії, характерні для функціональних підрозділів (коефіцієнти якості виконання робіт, планові показники тощо) [4]; "центри обороту" – для них установлюються показники доходу, прибутку, обороту, тобто ті, що використовуються для комерційних підрозділів. "Центри інвестицій" та "центри прибутків" можуть слугувати організаційному та фінансово-економічному забезпеченню стратегічної діяльності в той час як "центри вартості" та "центри видатків" зорієнтовані на поточну діяльність. "Центри обороту" займають проміжне становище, їхні повноваження залежать від наданих їм економічних прав та ступеня організаційної відокремленості.

Створення "центру відповідальності" – складний в організаційному, економічному та психологічному відношенні процес, який потребує комплексного обґрунтування. Нижче наведений перелік документів, які є документальним оформленням рішень про створення вищезгаданих організаційних формувань.

Перелік документів, що регулюють діяльність "центрів відповідальності (ЦВ)":

1. Наказ про створення ЦВ (готується, узгоджується та затверджується згідно з діючою системою розподілу повноважень в організації).
2. Положення про організаційну структуру та принципи управління організацією в умовах існування ЦВ.
3. Положення про ЦВ (опрацьовується за участю представників підрозділів, яким надається новий статус).
4. Порядок взаємодії централізованих органів управління організацією та ЦВ (в тому числі за принципово важливими рішеннями, перелік яких визначається керівниками та власниками);
5. Порядок формування та використання фондів ризику (стратегічних фондів) для виконання загальноорганізаційних проектів і програм³.
6. Договір між централізованими органами управління організації та ЦВ на використання дефіцитних ресурсів (в тому числі енергоносії).
7. Для "центрів інвестицій" та "центрів прибутку" – перелік та правила відрахування коштів на утримання об'єктів загальноорганізаційного призначення (в тому числі соціокультурна сфера).
8. Договір про взаємовідносини ЦВ з іншими підрозділами підприємства (форма договору затверджується вищим керівництвом та власниками підприємства).
9. Положення про взаємні претензії і санкції ЦВ та інших підрозділів організації.

¹ СГЦ – стратегічний господарський центр. Найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центри реалізації", "продуктово-споживчі центри", "внутрішні венчури" тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат та/або інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або "портфель"). За умов повністю автономних СГЦ їх керівництво відповідає за розробку, узгодження та виконання "стратегічного набору".

² СЗГ (стратегічна зона господарювання) – сегмент ринку, на який компанія має та/або планує отримати вихід.

³ З потреби одночасно приймається рішення щодо структурування бюджету організації та/або впровадження системи стратегічного бюджетування. Це особливо актуально при формуванні центрів вартості і центрів видатків.

10. Методика розрахунків відрхувань за послуги загальноорганізаційних служб.
11. Методика встановлення внутрішніх цін.
12. Методика формування замовлень у ЦВ.
13. Положення про внутрішню арбітражну комісію організації.
14. Методи визначення рівня винагороди керівників ЦВ.
15. Інструкція про забезпечення звітності та діловодства в умовах функціонування ЦВ.
16. Інструкція про порядок взаємодії з загальноорганізаційними службами (складами, транспортом та ін.).

У будь-якому випадку при створенні ЦВ мають бути ретельно опрацьовані відповідні Положення про ці підрозділи за такою структурою: склад та порядок призначення; головні цілі, завдання та сфери відповідальності; права та відповідальність (повноваження) стосовно до інших органів управління та структурним одиницям організації; внутрішній структурний поділ та розмежування повноважень; порядок прийняття, узгодження та затвердження рішень (у тому числі й стратегічних); порядок вирішення розбіжностей (у тому числі й із залученням внутрішньої арбітражної комісії). За умов, коли ЦВ надається статус СГЦ, для них окремо опрацьовуються повноваження цих структурних одиниць у сфері стратегічного планування:

- Порядок розробки та узгодження стратегічних цілей.
- Порядок розробки, узгодження та затвердження стратегій та/або "стратегічного набору" [4].
- Визначення змісту та структури стратегічних планів, проектів та програм підрозділу, узгодження цих документів з централізованими органами управління організацією.
- Ціноутворення для продукції за окремими СЗГ.
- Відрхування та перерозподіл прибутків, порядок участі в утворення централізованих стратегічних фондів (фондів ризику).
- Участь у виплаті дивідендів (для акціонерних товариств) та податків.
- Права щодо запозичень, оренди, передачі прав, участь у виплаті кредитів.
- Участь в інвестиційній діяльності.
- Права щодо участі у зовнішньоекономічній діяльності.
- Порядок укладання договорів.
- Участь у прийнятті та оформлення стратегічних рішень із злиття (поглинання), приєднання, виокремлення, поділу, участі тощо, а також передачі прав.

Отже, розробка наведених ВНД має здійснюватися на основі всебічного організаційного та соціального аудиту, оскільки перелік та зміст ВНД мають відображати специфіку функціонування організації, а також ступеня розвитку стратегічного управління.

Література: 1. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / за ред. докт. екон. наук Л. І. Федулової. – К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с. 2. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера / Э. Эдерсхейм; пер. с англ. под ред. А. А. Чернова. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с. 3. Шершньова З. Є. Реструктуризація підприємств: необхідність стратегічного підходу / З. Є. Шершньова. – К. : МФК, Бюлетень з корпоративного управління, 2001. – № 3/23. 4. Шершньова З. Є. "Стратегічний набір" функціональної стратегії: необхідність розробки та змістовна характеристика / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 111–117.

УДК 658.81: 334.716

Сафонов В. О.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗБУТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто питання реформування маркетингової та збутової діяльності підприємства, створення каналів розподілення товару, стратегічного партнерства з підприємствами оптової та роздрібною торгівлі. Проведено аналіз напрямків удосконалення бізнес-процесів у сфері маркетингу та збуту промислового підприємства.

Аннотация. Рассмотрены вопросы реформирования маркетинговой и сбытовой деятельности предприятия, создание каналов распределения товара, стратегического партнерства с предприятиями оптовой и розничной торговли. Проведен анализ направлений совершенствования бизнес-процессов в сфере маркетинга и сбыта промышленного предприятия.

© Сафонов В. О., 2010



Annotation. The problems of reforming the marketing and sales activities of enterprises, creating distribution channels, products and strategic partnerships with wholesalers and retailers are studied. The analysis of the ways to improve business processes in marketing and sales of industrial enterprises is worked out.

Ключові слова: промислове підприємство, маркетинг, збут, канали руху товару, партнерство.

Перебудова української економіки, процес її входження в міжнародний економічний простір, супроводжується формуванням економічних відносин в умовах вільної конкуренції. В даний час винятково актуальною для української економіки є завдання збереження і зміцнення ринкових позицій підприємств напередодні вступу країни до Світової організації торгівлі. Розширений допуск на вітчизняний ринок імпортованих товарів неминуче загострить конкуренцію всередині країни по більшості товарних позицій, оскільки в процесі входження у світовий ринок вітчизняні підприємства вступають у конкурентні відносини з кращими світовими виробниками. Зміни макроекономічного середовища неминуче приводять до еволюції структур оперативного управління підприємствами, або до їх ліквідації. Прагнення протистояти негативному розвитку подій визначає гостру необхідність реформування вітчизняних підприємств, удосконалення механізмів управління, з метою забезпечення їх економічної стійкості і розвитку [1].

Мета дослідження даної роботи – продемонструвати необхідність удосконалення механізмів маркетингового управління українськими підприємствами з метою забезпечення їх успішного функціонування та створення конкурентної стійкості, адаптації механізму господарювання до актуального інституційно-виробничого контексту.

Цей процес ускладнюється тим, що діяльність маркетингових, виробничих і збутових підрозділів українських підприємств ще до кінця не узгоджена. Надзвичайно важливі для розвитку бізнесу відносини виробника з торговими партнерами (дистриб'юторами) у більшості випадків відверто нестійкі. Маркетинг компаній-виробників орієнтований на підвищення лояльності споживача до продукту (брендів), а дистрибуція бореться за виконання планів по відвантаженню, замість того, щоб забезпечувати максимальну кількість продажів через роздрібні торгові точки та мережі. І ті й інші безуспішно намагаються утримати обсяги продажів в умовах зниження споживчої активності, в більшості випадків без особливого успіху.

Виходячи з цього, видно, що величезний потенціал зростання компаній закладено в об'єднанні зусиль маркетингових структур виробників і партнерських структур, що здійснюють дистрибуцію їх продукції на ринках. Для компаній, що займаються дистрибуцією товарів і послуг, також існує потенціал зростання, що полягає в систематизації їх роботи, оптимізації системи управління продажами.

Актуальність теми обумовлена постійним посиленням впливу збутової діяльності та форм каналів дистрибуції на ключові показники ефективності компанії. Збутова діяльність великих і середніх підприємств вимагає постійного контролю та вдосконалення.

Даний вид діяльності включає пошук і розвиток співпраці з оптовими й роздрібними торговельними партнерами, створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного зберігання, визначення маршрутів та забезпечення ефективності руху товару, організацію транспортування.

Процес створення, забезпечення функціонування та управління збутовою мережею є складним завданням і супроводжується значними витратами: інвестиційними, тимчасовими й ресурсними. Разом з тим, науково обґрунтованих рекомендацій з організації продажу виробленої продукції для управлінського персоналу промислових підприємств явно недостатньо, у той час як побудова та управління збутовою мережею вимагає від управлінського персоналу наявності систематичних знань, методологій і досвіду у цій сфері, а їх відсутність є гальмівним фактором розвитку даного виду діяльності.

Під ефективною системою збуту розуміється сукупність прогресивних методів, технологій, інструментів збуту, маркетингу та логістики, що дозволяє забезпечувати постійний максимальний для даного виду діяльності потік потенційних покупців, значний обсяг продажів, а також збільшення частки ринку, займаної підприємством.

Підводячи підсумок викладеного, можна сформулювати таку послідовність дій керівництва підприємства при формуванні системи збуту: ідентифікація продукту, пропонуваного ринку; визначення цілей підприємства; цінова політика; розробка плану освоєння пріоритетних територій на основі фінансових, виробничих і кадрових можливостей підприємства; підбір дистриб'юторів і дилерів на підставі розроблених критеріїв; корпоративні стандарти обслуговування клієнтів; подальше вдосконалення каналів збуту та відносин з партнерами [2].

Інтенсивність конкуренції робить підприємства більш вимогливими до якості інституціонального середовища, особливо в частині партнерських взаємовідносин з постачальниками і каналами збуту та зовнішньоекономічної діяльності. Успішна, конкурентоспроможна діяльність будь-якого підприємства (і в разі необхідності, його результативна реструктуризація) неможлива без вдосконалення партнерських зв'язків, в тому числі стратегічних – у постачанні (постачальники), у збуті (оптові та роздрібні торгові підприємства).

Керівництву підприємства необхідно приділяти пильну увагу можливостям співпраці з групами впливу (стратегічні партнери у сферах постачання, збуту, реклами). Наприклад, розвиток і зміцнення важливих для досягнення конкурентних переваг, зв'язків, альянсів, коаліцій і спільних підприємств із зовнішніми партнерами зі збуту.

Стратегічні партнерські відносини мають на увазі постійний процес узгодження функцій і спільне адміністрування. Така координація необхідна, як у взаєминах постачальника і замовника, так і в ланцюжку виробник (постачальник) – оптові торговельні оператори, й далі – роздрібна торгівля, якщо мова йде про товари народного споживання.



Збільшення пропозиції продукції на ринку практично в будь-якій галузі є наслідком безперервної конкурентної боротьби виробників. Цей процес вигідний для споживачів, оскільки у них розширюються можливості вибору, внаслідок цінової конкуренції знижується вартість, у результаті вдосконалення технологічних процесів виробництва та впровадження інноваційних методів підвищується якість товарів. З іншого боку, загострюються проблеми утримання і зміцнення позицій на ринку підприємств-виробників промислової продукції, особливо високотехнологічної та наукомісткої. Подібні показники конкурентоспроможності підприємств, досягнуті ними в області споживчих якостей і ціни, в результаті гострої боротьби втрачають вплив на процес прийняття рішень про покупку. Зростає роль якості, нецінових факторів, інновацій, які незмінно привертають покупця. Це не полегшує діяльність підприємств-виробників, оскільки для забезпечення необхідного рівня якості їм необхідно постійне вдосконалення виробництва, методів контролю сировини, підготовки кваліфікованих кадрів.

На закінчення розглянемо додаткову можливість удосконалення діяльності підприємства на етапі, наступному після продажу продукції, післяпродажного обслуговування товарів тривалого користування. Однією з основних тенденцій розвитку даного напрямку є включення функцій післяпродажного сервісу до складу продукції як її важливого елемента, забезпечуючи тим самим конкурентні переваги. Мета сучасного виробництва полягає вже не тільки в задоволенні запитів споживача, а й у встановленні постійних зв'язків між клієнтом і постачальником на основі довіри та взаємовигідного співробітництва.

Автору видається більш придатним визначення "післяпродажне управління" (After sales management), що підходить до ситуацій, не пов'язаних з наданням платних або безкоштовних послуг, і стосується до таких видів діяльності, як інформаційно-технічна підтримка, збір та систематизація даних про функціонування виробів протягом строку їх служби для подальшого коригування конструкцій і технологій, експертизи скарг і несправностей та інших видів діяльності підприємств-виробників, зобов'язаних стежити за своїми товарами на ринку, що в ряді країн є юридичною вимогою. Метою післяпродажного управління, звісно, є збільшення доходів компанії і підвищення рентабельності виробництва [3].

Таким чином, загальні цілі, пов'язані з успішною реалізацією товару, зацікавленість у подальшій долі інвестицій у бізнес, посилення функціональної координації в процесі виробництва і просування товару неминуче ведуть до взаємного вдосконалення партнерів. Такі фактори, як посилення конкуренції у більшості галузей вітчизняної економіки, конкурентна боротьба, прагнення знайти конкурентні переваги є каталізатором якісних змін підприємств. Можливість отримання конкурентних переваг та інших вигод від успішного співробітництва вимагає високого ступеня координації між підприємством і його партнерами по бізнесу: каналами постачання і збуту.

Література: 1. Ковальов А. І. Управління реструктуризацією підприємств / А. І. Ковальов. – К. : Авріо, 2006. – 368 с. 2. Голубин Е. В. Дистрибуція. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е. В. Голубин. – М. : Вершина, 2006. – 136 с. 3. Кулибанова В. В. Маркетинг: сервисная деятельность / В. В. Кулибанова. – СПб. : Питер, 2000. – 240 с. 4. Столлкамп Томас Т. Поставщики: от противостояния до сотрудничества / Томас Т. Столлкамп. – М. : ТОВ "ИД "Вильямс", 2007. – 256 с.

УДК 65.012.65

Чорна О. Ю.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ ПРОМИСЛОВОСТІ

Анотация. Розглянуто методи управління та показана можливість їх застосування при управлінні інтегрованими структурами промисловості.

Аннотация. Рассмотрены методы управления и показана возможность их применения в управлении интегрированными структурами промышленности.

Annotation. Management methods are considered, the possibility of their use in the management of integrated industrial structure is shown.

Ключові слова: методи управління, інтегровані структури промисловості, закони інтеграції.

Досвід промислово розвинених країн свідчить, що в конкурентній боротьбі у сфері промислового виробництва найбільш ефективно діють інтегровані структури промисловості (далі – ІСП). Українські ІСП є складним і неординарним економічним явищем. Складність управління ІСП поля-

© Чорна О. Ю., 2010



гає в тому, що основна увага приділяється управлінню переважно стосовно окремих елементів ІСП. На сучасному етапі розвитку економіки ІСП необхідно розглядати як єдиний об'єкт управління взаємозалежних та взаємодоповнюючих елементів. Сучасні технології управління дають можливість застосування значної кількості методів. У цьому випадку важливим завданням є обґрунтований вибір тих методів управління, які найбільш доцільні в управлінні ІСП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо ІСП свідчить про те, що практика їх створення та розвитку значно випереджає теорію. Для теоретико-методологічної розробки питань методів управління ІСП особливий інтерес становлять роботи Амоші О. І., Козаченко Г. В., Воронкової А. А., Пилипенко А. Е., Дементьєва В. Е. та ін. [1 – 4]. Але поки що відсутні комплексні і системні дослідження методів управління ІСП.

Отже, метою статті є дослідження й обґрунтування принципів раціонального підбору методів управління ІСП.

Управління є однією з найважливіших умов функціонування та розвитку ІСП, основане на використанні економічних, природно-технічних, організаційних, соціально-психологічних та інших законів і закономірностей, методів, які властиві суб'єкту управління. Метод – це спосіб теоретичного дослідження чи практичного здійснення чого-небудь.

Методичний апарат управління ІСП є надзвичайно багатим. Наприклад, за характером дії методи управління зазвичай ділять на економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та кількісні.

Залежно від основних законів і закономірностей, принципів, функцій ІСП слід застосовувати методи, які б враховували всі ці особливості. До основних законів і закономірностей інтеграційної діяльності відносять структурні закони (синергії, єдності, аналізу й синтезу, компліментарності, пріоритету цілого над частиною, композиції пропорційності); функціональні закони (розвитку, необхідної різноманітності, взаємозалежності, переходу кількості у якість); закони інформаційного суспільства (доступність інформації, закон вартості ділової активності) і закономірності (загальносистемні, форми і змісту, взаємозв'язку і взаємодії).

Специфічні методи управління ІСП повинні допомагати реалізовувати такі, притаманні ІСП, функції:

- інформатизації (акумулявання інформації про середовище взаємодії, підвищення рівня організованості взаємин);

- оптимізації (визначення критеріїв підвищення ефективності взаємодії та формування простору компромісів);

- інституалізація (формування й підтримка розвитку інституціональних норм, правил та обмежень, регламентація поширення взаємин через неплідвладні правила);

- регулювання (утримання динаміки ІСП в обраній траєкторії);

- коригування (адаптація й безупинне погодження власних цілей окремих учасників ІСП із консолідованими вимогами);

- синхронізації (подолання конфлікту інтересів у взаєминах між учасниками інтегрованої цілісності, збалансованість та узгодженість).

Отже, вищезазначене можна вважати важливою особливістю підбору методів управління ІСП, набір яких буде змінюватись залежно від поставленого завдання управління. Всю сукупність методів управління ІСП неможливо представити в даному дослідженні, але основні групи методів наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Групи методів управління ІСП

Група методів	Склад групи методів
Методи виявлення думки	Інтерв'ю. Анкетування. Вибіркові опитування. Експертиза
Аналітичні методи	Системний аналіз. Написання сценаріїв. Мережне планування. Функціонально-вартісний аналіз. Економічний аналіз
Методи генерування ідей	Мозкова атака. Метод 6-3-5. Метод синектики. Морфологічний аналіз. Ділові ігри й ситуації
Методи прийняття рішень	Таблиці рішень. Побудова дерева рішень. Порівняння альтернатив
Методи прогнозування	Експертні. Екстраполяції. Аналогії. Метод Дельфі. Регресійний аналіз. Економетричні. Імітаційні моделі
Методи наочного подання	Графічні моделі. Фізичні моделі. Посадові описи й інструкції
Методи управління якістю	Бенчмаркетинг. Методи "точно-вчасно". Методи управління знаннями. Збалансована система індикаторів ведення бізнесу BPR. Метод структурування функції якості QFD. Методи статистичного управління якістю. Цикл PDCA
Методи управління затратами	Директ-костинг. Абзорпшн-костинг. Стандарт-кост. Метод ABC. CVP-аналіз. Метод VCC. Кост-кілінг. Кайзен-костинг. Таргет-костинг
Методи планування	Ресурсний метод. Цільовий метод. Метод екстраполяції. Метод інтерполяції. Дослідно-статистичний. Факторний. Нормативний метод. Балансовий метод. Матричний метод

Дані табл. 1 показують, що розглянуті методичні підходи представляють різні ракурси управління ІСП. Неможливо виділити універсальний метод управління ІСП, через те що кожна ІСП і

їх складові підприємства мають свою специфіку. Наступним етапом дослідження необхідно виявити основні недоліки, переваги і сутність методів управління ІСП. Результати дослідження наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Методи управління ІСП

Назва методу	Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
Бюджетування	управлінський інструмент розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей бізнесу	оптимальний розподіл ресурсів, оцінка використання активів	використання тільки в оперативному управлінні; зайва деталізація показників
Метод консолідованої фінансової звітності	відображає фінансовий стан і результати діяльності юридичної особи та її дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці	підґрунтям для проведення оцінки є зв'язок результатів діяльності підприємств ІСП	Використання в кінці звітного періоду
Система збалансованих показників	комплексна оцінка діяльності підприємства будь-якого розміру і напряму діяльності	дає можливість вимірювати самостійну бізнес-сферу	сладність визначення певного набору показників
Балансовий метод	складання і розрахунок різного роду балансів	підвищення ефективності діяльності та пошук існуючих, але прихованих резервів ІСП	не розробленість методики використання для різних напрямів діяльності ІСП

Таким чином, у виборі методів управління ІСП потрібно враховувати принципи, закони й особливості функціонування ІСП. Аналіз сутності методів управління щодо особливостей діяльності ІСП дає змогу становити переваги вживання тих або інших методів на таких підприємствах.

Отже, можна зробити висновок, що універсальних методів управління ІСП не існує. Застосування кожного з них є найбільш доцільним для конкретних умов, цілей і законів управління ІСП. Від правильності прийнятого рішення сукупного застосування методів залежить можливість досягнення ефективності в управлінні ІСП.

Література: 1. Современные технологии управления промышленным предприятием : монография / [Воронкова А. Э., Козаченко А. В., Рамазанов С. К., Л. Хлапенюв] – К. : Либра, 2007. – 256 с. 2. Управление крупным предприятием : монография / [Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладько И. Ю. и др.] – К. : Либра, 2006. – 384 с. 3. Козаченко А. В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности : монография / Анна Владимировна Козаченко. – Донецк : ІЭП НАНУ, 1998. – 348 с. 4. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / Андрій Анатолійович Пилипенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 408 с.

УДК 331.108:330.322.5

Швець І. Б.

Захарова О. В.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Анотація. Виявлено основні проблеми у сфері інформаційного забезпечення оцінки інвестування підприємством коштів у людський капітал та обґрунтовано напрямки удосконалення інформаційного забезпечення оцінки інвестування у людський капітал.

Анотация. Выявлены основные проблемы в сфере информационного обеспечения оценки инвестирования предприятием средств в человеческий капитал и обоснованы направления совершенствования информационного обеспечения оценки инвестирования в человеческий капитал.

© Швець І. Б., Захарова О. В., 2010



Annotation. The basic problems in sphere of information support of an estimation of investment by the enterprise of agents in the human capital are taped and directions of perfection of information support of an estimation of investment in the human capital are proved.

Ключові слова: інвестування, людський капітал, інформаційне забезпечення, показники оцінки, статистична звітність.

Оцінка ефективності інвестування у людський капітал на мікрорівні як однієї із складових загальної кадрової політики підприємства здійснюється на підставі показників, що містяться у формах офіційної статистичної звітності із праці, формах бухгалтерської звітності, інформації управлінського обліку. Одночасно залучаються результати спеціальних досліджень та обстежень, що одноразово або із певною періодичністю проводяться суб'єктами господарювання України. Аналіз наявності та інформативності форм офіційної статистичної звітності, які мають з певною періодичністю надавати суб'єкти господарювання України до державних органів статистики, висвітлив наявність значної обмеженості інформації щодо обсягів інвестування у людський капітал за видами. Така ситуація обмежує можливість здійснення аналізу процесів інвестування як на рівні підприємства, так і на галузевому та національному рівнях, що обумовлює необхідність створення відповідного інформаційного забезпечення.

Інформація лежить в основі організації та здійснення всіх виробничих і управлінських процесів діяльності підприємства, забезпечення ефективності яких залежить від ступеня задоволеності інформаційних потреб, якості, своєчасності та об'єктивності інформаційних потоків. Активізація використання інформаційних ресурсів у сучасних умовах господарювання має вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання, а сама інформація посідає повноправне місце серед усіх ресурсів та чинників виробництва. Різним аспектам становлення, розвитку інформаційного забезпечення підприємства та інвестиційної діяльності присвячено праці Амита на В. Н., Васильєвої Н. Ф., Вінарика Л. С., Герасименко В. С., Мельника О. Г., Чухно А. А., Щедрина О. М. та Щербака А. В. [1 – 6]. Однак питанням інформаційного забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал приділяється мало уваги науковців, що спричиняє складності у здійсненні таких розрахунків.

Метою роботи є обґрунтування сутності інформаційного забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал та розробка пропозицій щодо вдосконалення форм статистичної звітності з праці.

Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал – це сукупність уніфікованої інформації, яка комплексно характеризує всі аспекти інвестування у людський капітал та повністю забезпечує інформаційні потреби менеджерів підприємства при здійсненні оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Згідно із Загальнодержавним табелем (переліком) форм державних статистичних спостережень для об'єднань, підприємств, організацій та установ на 2010 р. суб'єкти господарювання мають своєчасно надавати до відповідних статистичних установ п'ять звітів зі статистики праці. До складу таких обов'язкових форм звітності входять: звіт з праці (1-ПВ); звіт про використання робочого часу (3-ПВ); звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (6-ПВ); звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці (1-ПВ, умови праці).




Зі всіх обов'язкових форм статистичної звітності із праці, які використовуються в Україні, інформація про окремі складові інвестування у людський капітал у найбільш повному вигляді міститься у статистичній формі 6-ПВ. Проте інформація цієї форми статистичної звітності після скасування розділу IV "Витрати на первинну підготовку" обмежується лише чисельністю працівників, які отримали нові професії, та чисельністю осіб, які підвищили рівень кваліфікації протягом звітного періоду із розподілом осіб, які пройшли протягом року професійний розвиток за формою та місцем навчання. Натомість статистична форма 3-ПВ у розділі III "Витрати на утримання робочої сили" містить статтю "Витрати на професійне навчання", однак цього показника є вкрай недостатньо для здійснення комплексного аналізу стану та оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Отже, аналіз затверджених форм статистичної звітності суб'єктів господарювання України дозволив зробити висновок, що жодна із офіційно затверджених форм звітності із праці не дозволяє отримати вичерпні дані про вартісний обсяг коштів, які спрямовуються суб'єктами господарювання на цілі інвестування у людський капітал за його окремими видами. Ця обставина перешкоджає не лише можливості проведення усебічних аналітичних досліджень з питань висвітлення процесу відтворення людського капіталу в Україні, а також не дозволяє здійснювати міжнародні співставлення щодо результативності інвестування у людський капітал.

Аналіз достатності інформаційної бази, необхідної для здійснення моніторингу показників ефективності інвестування у людський капітал підприємства, виконаний на підставі існуючих форм статистичної та бухгалтерської звітності (табл.1), дозволив констатувати про неможливість розрахунку більшості показників унаслідок відсутності або недостатності необхідної для цього вихідної інформації (рисунок)

Форми статистичної та бухгалтерської звітності як первісна інформація для оцінки ефективності інвестування у людський капітал

Показники оцінки ефективності інвестування	Форми статистичної та бухгалтерської звітності					
	1-ПВ	3-ПВ	6-ПВ	7-тнв	1-підприємництво	форма № 2
Прибуток від людського капіталу						
Коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал						
Додана вартість людського капіталу						
Додана економічна людська вартість						
Рентабельність інвестування у людський капітал						
Коефіцієнт фінансової ефективності інвестування у людський капітал						
Питома вага працівників, які пройшли професійне навчання						
Середній рівень продуктивності праці						
Загальний рівень плинності кадрів						
Коефіцієнти сталості та стабільності кадрів						
Показник абсентеїзму						
Інтегральний показник використання робочого часу						
Коефіцієнт плинності молодих працівників зі стажем роботи на даному підприємстві до трьох років						
Коефіцієнт плинності перспективних працівників						
Інтенсивність вибуття перспективних працівників						
Коефіцієнт пріоритетності інвестування						
Коефіцієнт відносної ефективності продуктивного використання робочого часу						
Середній рівень захворюваності працівників						
Середній рівень травматизму працівників						
Середня заробітна плата працівників						
Соціальна результативність інвестування у людський капітал						
Періодичність підвищення кваліфікації						
Відсоток коштів, інвестованих у людський капітал від загального фонду оплати праці підприємства						
Обсяг коштів, які було інвестовано у людський капітал у розрахунку на одного працівника						
Обсяг коштів, які було інвестовано у професійний розвиток працівників у розрахунку на одного працівника						
Обсяг коштів, які було інвестовано в охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника						
Питома вага коштів, які було інвестовано у людський капітал в загальних витратах підприємства						
Питома вага коштів, які було інвестовано у людський капітал в загальних витратах на робочу силу						

Умовні позначення:

-  — достатня інформація для розрахунку показника;
-  — інформація, що вимагає попередніх розрахунків;
-  — інформація, яку рекомендується додати до статистичних форм звітності.

З метою усунення недостачі інформації доцільним є доповнення показників форм статистичної звітності із праці такими, які з різних аспектів характеризують інтенсивність інвестування у людський капітал, що дозволить створити єдину інформаційну базу та спростить не лише процедуру оцінки ефективності інвестування у людський капітал на підприємстві, але й збільшити можливості для відповідних розрахунків на макрорівні (табл. 2).

Позитивним кроком щодо удосконалення інформаційного забезпечення оцінки інвестицій у людський капітал є затвердження форми державного статистичного спостереження 1-РС "Звіт про витрати на утримання робочої сили", яку було затверджено наказом, Державного комітету статистики України від 20 листопада 2006 р. за № 524 (zareєстровано в Мініюсті України 30.11.2006 р. за № 1249/13123).

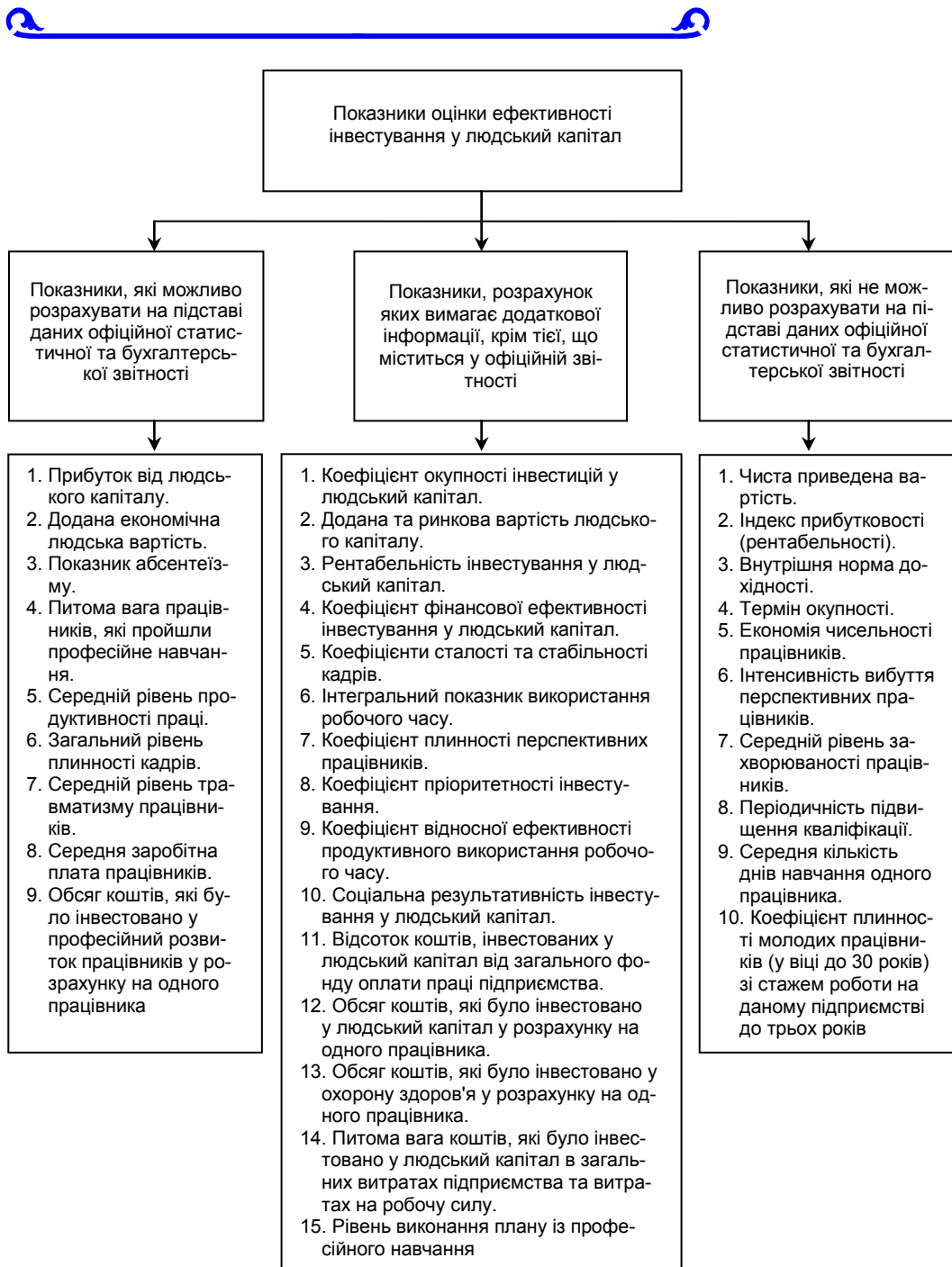


Рис. Класифікація показників оцінки ефективності інвестування у людський капітал за можливістю їх розрахунку на підставі офіційної статистичної та фінансової звітності

Однак до складу офіційно затвердженого переліку форм статистичної звітності з праці на 2010 р. ця форма не увійшла. Звітністю передбачалося один раз на рік надавати до державних органів статистики інформацію щодо фактичних витрат підприємства на утримання робочої сили. До складу таких витрат входять і витрати на професійне навчання, які, відповідно до зазначеної статистичної форми, включають такі складові:

- оплата за навчання працівників у вузах та установах підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів;
- стипендії слухачам підготовчих відділень, студентам, аспірантам, направленим підприємствами на навчання з відривом від виробництва у вищі навчальні заклади;
- оплата проїзду до місцезнаходження навчального закладу та назад;
- витрати на утримання навчальних приміщень, оренду приміщень для навчання, придбання навчальних посібників та навчального матеріалу;
- оплата праці викладачів, що не перебувають у штаті підприємства;
- інші витрати з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Рекомендації щодо доповнення форм статистичної звітності показниками інвестування у людський капітал

Показники	Інформація, яку слід додати для розрахунку показника	Статистична форма, у яку слід додати інформацію	
		форма	розділ форми
Рентабельність інвестування у людський капітал	<ul style="list-style-type: none"> Складові витрат на робочу силу, тис. грн: витрати на професійний розвиток; витрати на охорону здоров'я; витрати на забезпечення інноваційної та творчої діяльності; витрати на мобільність, полівалентність та мотивацію розвитку працівників 	3-ПВ	III. Витрати на утримання робочої сили за січень-грудень попереднього року
Коефіцієнти сталості кадрів	Чисельність працівників, які проробили цілий рік на підприємстві, осіб	1-ПВ	IV. Рух робочої сили
Коефіцієнти стабільності кадрів	Чисельність працівників, які мають досвід роботи на підприємстві п'ять і більше років, осіб	1-ПВ	IV. Рух робочої сили
Коефіцієнт плинності молодих працівників (у віці до 30 років) зі стажем роботи на даному підприємстві до трьох років	Чисельність молодих працівників (у віці до 30 років) зі стажем роботи до трьох років на даному підприємстві, осіб	6-ПВ	I. Кількість працівників за якісним складом на 31 грудня звітного року
	Чисельність молодих працівників (у віці до 30 років) зі стажем роботи до трьох років на даному підприємстві, які звільнилися з причин плинності, осіб	1-ПВ	IV. Рух робочої сили
Інтенсивність вибуття перспективних працівників	Чисельність працівників, у яких протягом трьох останніх років було інвестовано кошти з метою професійного або особистісного розвитку, осіб	6-ПВ	II. Підготовка кадрів III. Підвищення кваліфікації
	Чисельність звільнених працівників, у яких протягом трьох останніх років було інвестовано кошти з метою професійного або особистісного розвитку, осіб	6-ПВ	II. Підготовка кадрів III. Підвищення кваліфікації
Коефіцієнт плинності перспективних працівників	Чисельність працівників, звільнених за причинами плинності, у яких протягом трьох останніх років було інвестовано кошти з метою професійного або особистісного розвитку, осіб	6-ПВ	II. Підготовка кадрів III. Підвищення кваліфікації
Середній рівень захворюваності працівників	Невідпрацьований час у зв'язку із захворюваннями працівників, люд.-год.	3-ПВ	I. Використання робочого часу
	Чисельність працівників, які захворіли протягом звітного періоду, осіб	3-ПВ	I. Використання робочого часу
Періодичність підвищення кваліфікації	Середня періодичність підвищення кваліфікації працівниками підприємства, разів	6-ПВ	III. Підвищення кваліфікації

Отже, використання форми державного статистичного спостереження 1-РС дало б змогу отримати більш повний масив статистичної інформації про напрямки та розміри інвестування підприємствами у людський капітал.

Водночас забезпечення відносно стабільного економічного функціонування в сучасних умовах господарювання вимагає від підприємств раціонального використання наявних фінансових ресурсів. Саме тому більшість промислових підприємств України для власних потреб здійснює оперативний облік витрат, які спрямовуються на професійний розвиток та соціальний захист працівників. З цією метою кожне підприємство самостійно розробляє і затверджує внутрішні форми звітів із інвестування у людський капітал. Така звітність лежить в основі планування та складання бюджету професійного розвитку працівників, аналіз якого в динаміці за ряд років дає чітке уявлення про ефективність інвестування у людський капітал на підприємстві та доцільність подальшого вкладання коштів у професійний розвиток працівників. Однак застосування внутрішньої спеціальної звітності та методики оцінки ефективності інвестування у людський капітал має обмежену лише підприємством сферу використання та не дозволяє у повному обсязі здійснювати економічні порівняння показників на різних рівнях управління. Отже, метою подальших досліджень має стати уніфікація внутрішньої статистичної звітності підприємств щодо інвестування у людський капітал та розробка єдиної методології визначення соціально-економічної ефективності інвестування.

Література: 1. Амитан В. Н. Регион в ресурсной структуре государства / В. Н. Амитан // Региональные перспективы. – 2001. – № 5 – 6(18–19). – С. 15–17. 2. Винарик Л. С. Информационная экономика: становление, развитие, проблемы / Л. С. Винарик, А. Н. Щедрин, Н. Ф. Васильева ; НАН Украины, Ин-т экономики промсти. – Донецк, 2002. – 312 с. 3. Герасименко В. С. Інформаційне забезпечення корпоративного управління



/ В. С. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 145–149. 4. Мельник О. Г. Інформація як складова інноваційного розвитку / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 136–141. 5. Чухно А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. – 2009. – № 5. – С. 15–34. 6. Щербак А. В. Інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності на підприємстві / А. В. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3. – С. 103–107.

Козаченко Г. В.

УДК 657.470

Ягодкіна О. В.

БЮДЖЕТУВАННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто сутність та види бюджетів, наведено складові бюджету транзакційних витрат і визначено його взаємозв'язок з бюджетами підприємства.

Анотация. Рассмотрено сущность и виды бюджетов, приведены составляющие бюджета транзакционных затрат и определена его взаимосвязь с бюджетами предприятия.

Annotation. The nature and types of budgets are studied, the components of the budget of transaction costs are shown and its relationship with the budgets of the enterprise is defined.

Ключові слова: підприємство, бюджет, транзакційні витрати, бюджетування, управлінський облік.

З розвитком світової економіки планування діяльності стало основою праці підприємств. Від правильності та точності прогнозів залежать успіхи підприємницької діяльності, а саме досягнення стратегічних цілей підприємства, однією з яких є утримання конкурентних позицій на ринку. Одним з інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є стратегічне планування, яке становить процес визначення дій, необхідних для досягнення стратегічної мети. Результатом стратегічного планування є довгостроковий план підприємства, деталізація якого здійснюється через бюджетування.

У даному дослідженні конкурентоспроможність підприємства розглядається як сукупність його конкурентних переваг та способів їх реалізації. Наявність будь-якої конкурентної переваги є результатом певних дій, які, безумовно, супроводжуються формуванням певних витрат. Ці витрати переважно відносяться до транзакційних витрат підприємства. Для виявлення результативності цих витрат, а саме, чи дійсно вони дозволяють утримати та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, доцільно є застосування процедури бюджетування. Тому особливої уваги заслуговує дослідження процесу впливу транзакційних витрат на ефективність діяльності підприємства, у контексті підтримки та підвищення його конкурентоспроможності, застосовуючи процедуру бюджетного планування даних витрат.

Питання фінансового планування і бюджетування витрат підприємства розглядалися в багаточисельних роботах. До їх кількості слід віднести роботи таких вчених, як К. Друрі, Голов С. Ф., Савчук В. П. Суть бюджетування і його особливості також розглядалися в роботах А. Шеремета, Щиборщ К. В. та ін.

Проблеми транзакційних витрат досить детально розглянуті в рамках сучасної інституційної теорії такими дослідниками, як Р. Коуз, До. Ерроу, О. Уільямсон, Д. Норт, Олейник А. Н. Серед вітчизняних економістів вклад у вивчення транзакційних витрат з позиції неoinституціоналізму внесли Булеєв І. П., Архієреєв С. І. та ін. Питання оцінки транзакційних витрат докладно розглядалися у працях Козаченко С. І., Макухіна Г. А. Проте, проблема бюджетування транзакційних витрат підприємства як інструменту управління цими витратами раніше не розглядалася.

Метою публікації є визначення сутності бюджету транзакційних витрат підприємства та його місця у загальній структурі бюджетів підприємства.

Бюджетування є багатофункціональним інструментарієм управлінського обліку, використання якого дає змогу здійснювати планування, координацію і кооперування діяльності структурних підрозділів підприємства, мотивацію персоналу через орієнтацію на досягнення цілей підприємства. Бюджетування розглядається як система планування, обліку, контролю й аналізу збуту, вироб-

© Козаченко Г. В., Ягодкіна О. В., 2010

ництва і виробничих затрат, націлена на досягнення планових показників за затратами і прибутком. На думку Голова С. Ф., дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує керівництву кількісно обґрунтовувати їхні плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. У процесі складання бюджету керівник має змогу порівняти витрати і вигоди альтернативних напрямів дій, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів. Продуктом бюджетування є бюджет. Бюджет – це план майбутніх операцій, виражених у кількісних вимірниках [1].

На підприємстві розробляють різні види бюджетів залежно від цільового призначення, об'єкта бюджетування, змісту показників, методів та строку розроблення, способу складання та напрямків побудови. Наприклад, бюджет адміністративних витрат, бюджет збутових витрат або бюджет інших операційних витрат та ін.

Наведемо основні поняття і категорії бюджету трансакційних витрат, що використовуються в бюджетуванні. Отже, бюджетування щодо трансакційних витрат – процес планування майбутніх операцій підприємства, пов'язаних з взаємодією з зовнішнім середовищем підприємства та оформлення його результатів у вигляді комплексу бюджетів трансакційних витрат.

Бюджет трансакційних витрат – аналітичний, плановий документ, у якому приведені витрати на заходи, пов'язані з взаємодією підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища та передачею прав власності.

На сьогодні на підприємствах не існує практики складання бюджету трансакційних витрат. Вона відсутня взагалі, але ж майже усі види трансакційних витрат входять до складу різних видів бюджетів підприємства (таблиця).

Таблиця

Трансакційні витрати у складі бюджетів підприємства

Вид трансакційних витрат	Складові виду трансакційних витрат	Вид бюджету, до складу якого входить певний вид трансакційних витрат
Витрати на пошук інформації	Витрати на утримання відділу маркетингу	Бюджет збутових витрат
	Витрати на рекламу	Бюджет збутових витрат / Бюджет грошових коштів
	Витрати на придбання інформації	Бюджет адміністративних витрат / Бюджет грошових коштів
	Витрати на проведення маркетингових досліджень спеціальними установами; витрати на послуги аналітиків, фінансових консультантів, агентів; витрати на участь у виставках, салонах, ярмарках, конференціях	Бюджет збутових витрат
Витрати ведення переговорів	Витрати на підготовку та укладання договорів	Бюджет адміністративних витрат або Бюджет інших операційних витрат
Витрати вимірювання	Витрати на придбання вимірювальної техніки	Бюджет закупівлі техніки та приборів
	Витрати на придбання документації по системах управління якістю; витрати на утримання управлінського підрозділу, що займається контролем якості продукції	Бюджет адміністративних витрат
	Витрати на оплату послуг спеціалізованих установ	Бюджет виробничих витрат
	Витрати на оплату консультацій спеціалістів	Бюджет загальновиробничих витрат
	Витрати гарантійного ремонту та обслуговування	Бюджет збутових витрат
	Витрати на сертифікацію товару та послуг	Бюджет проекту з виведення нового продукту або Бюджет адміністративних витрат
Витрати специфікації та захисту прав власності	Витрати на оплату судових або арбітражних послуг; витрати на ліцензування	Бюджет адміністративних витрат
Витрати опортуністичної поведінки	Витрати на організацію контролю за дотриманням умов угоди	Бюджет адміністративних витрат

Проаналізувавши дані таблиці, можна констатувати, що трансакційні витрати підприємства пов'язані з операційною діяльністю підприємства, а процедура складання бюджету трансакційних витрат потребує аналізу складу показників інших операційних бюджетів. Таким чином, бюджет трансакційних витрат буде становити доповнення до переліку операційних бюджетів.

Література: 1. Голова С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голова. – 4-те вид. – К. : Лібра, 2008. – 704 с. 2. Карпов А. Е. 100 % практического бюджетирования // Кн. 1. Бюджетирование, как инструмент управления / А. Е. Карпов. – М. : Результат и качество, 2003. – 392 с. 3. Управління затратами підприємства :



монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапъонов, Г. А. Макухін. – К : Лібра, 2007. – 320 с.
4. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / А. И. Алексеева,
Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 529 с. 5. Щиборщ К. В.
Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ // Финансовый мене-
джмент. – 2004. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.diplom.krsk.info/stFbudg_5.htm.

Гордиенко Л. Ю.

УДК 658

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ТРАНСФОРМАЦИЯМИ В ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЙ СРЕДЕ БАНКА МЕТОДОВ И МОДЕЛЕЙ

Аннотація. Предложена концепция формирования решений по управлению организационными трансформациями в инструментальной среде банка методов и моделей, интегрированной с процессом обучения лиц, принимающих решения.

Анотація. Запропонована концепція формування рішень з управління організаційними трансформациями в інструментальному середовищі банку методів і моделей, інтегрованою із процесом навчання осіб, що ухвалюють рішення.

Annotation. The concept of formation the organizational transformations management decision in tool environment of bank of methods and models integrated with process of training of the persons, accepting decision, is offered.

Ключевые слова: управление организационными трансформациями, методология принятия решений, инструментальная среда банка методов и моделей.

Управление организационными трансформациями предполагает выбор и принятие решений в условиях неопределенности и подчас агрессивности как внешней, так и внутренней среды предприятия, что делает проблематичным использование традиционных управленческих технологий и инструментов. В связи с этим актуальным становится необходимость разработки методологии формирования решений по управлению организационными трансформациями на основе концепции банка методов и моделей – инструментальной среды, обеспечивающей поддержку в процессе выработки и принятия управленческих решений на основе "коллективного разума", или коллективных знаний, хранящихся в базах знаний.

Анализ состояния разработок в области поддержки принятия решений, в частности опубликованных в работах Бажина И. И. [1], Вацьковски К. С. [2], Дика В. В. [3], Пушкарь А. А. [4] и др. показывает наличие определенного "задела" при создании систем поддержки решений, в том числе для целей управления предприятием. В то же время следует отметить крайнюю ограниченность методов и средств, используемых для решения класса задач по управлению организационными трансформациями. В связи с этим целью данной статьи является обоснование концепции формирования решений по управлению организационными трансформациями в инструментальной среде банка методов и моделей, интегрированной с процессом обучения лиц, принимающих решения, что обусловлено также следующими факторами развития общества и научно-технического прогресса: глобализацией бизнеса и возникновением новых секторов экономики, развитием теории и практики управления предприятием, совершенствованием технологий обработки и предоставления информации, ведущих к глобальной информатизации общества.

Следует согласиться с мнением российского исследователя в области инструментальной поддержки формирования решений в экономических системах Дик В. В. [3, с. 3], обращающего внимание на обострение проблемы несоответствия теоретической базы поддержки принятия решений изменившимся требованиям к качеству управления предприятием.

Известные сегодня теоретические положения создания систем поддержки решений, как справедливо отмечает в своей работе Дик В. В. [3], не позволяют разрабатывать инструментальные средства, которые могли бы комплексно поддерживать все этапы принятия решений и синтезировать формальные методы формирования решений со знаниями и интуицией менеджера. Эта

© Гордиенко Л. Ю., 2010

проблема актуальна и для формирования решений по управлению организационными трансформациями, что обосновывает необходимость разработки концепции, методологии и методических основ построения систем поддержки принятия решений нового типа. Для этого в данной работе излагается подход к процессу формирования решений по управлению организационными трансформациями на основе инструментальной среды банка методов и моделей, интегрированной с процессом обучения лиц, принимающих решения.

Под инструментальной средой поддержки решений понимается совокупность информации и информационных технологий, необходимых лицу, принимающему решения (ЛПР), для выполнения должностных обязанностей [3, с. 60]. Если взять за основу определение, приведенное выше, применительно к процессу управления организационными трансформациями, то учитывая специфику предметной области, а также цели и возникающие проблемы при управлении организационными трансформациями на уровне предприятия, правомерно в качестве инструментальной среды предложить банк методов и моделей, принципиальная схема которого приведена в работе [5].

Принципиальная схема концепции системы формирования решений по управлению организационными трансформациями в инструментальной среде банка методов и моделей, интегрированной с процессом обучения лиц, принимающих решения, приведена на рисунке.

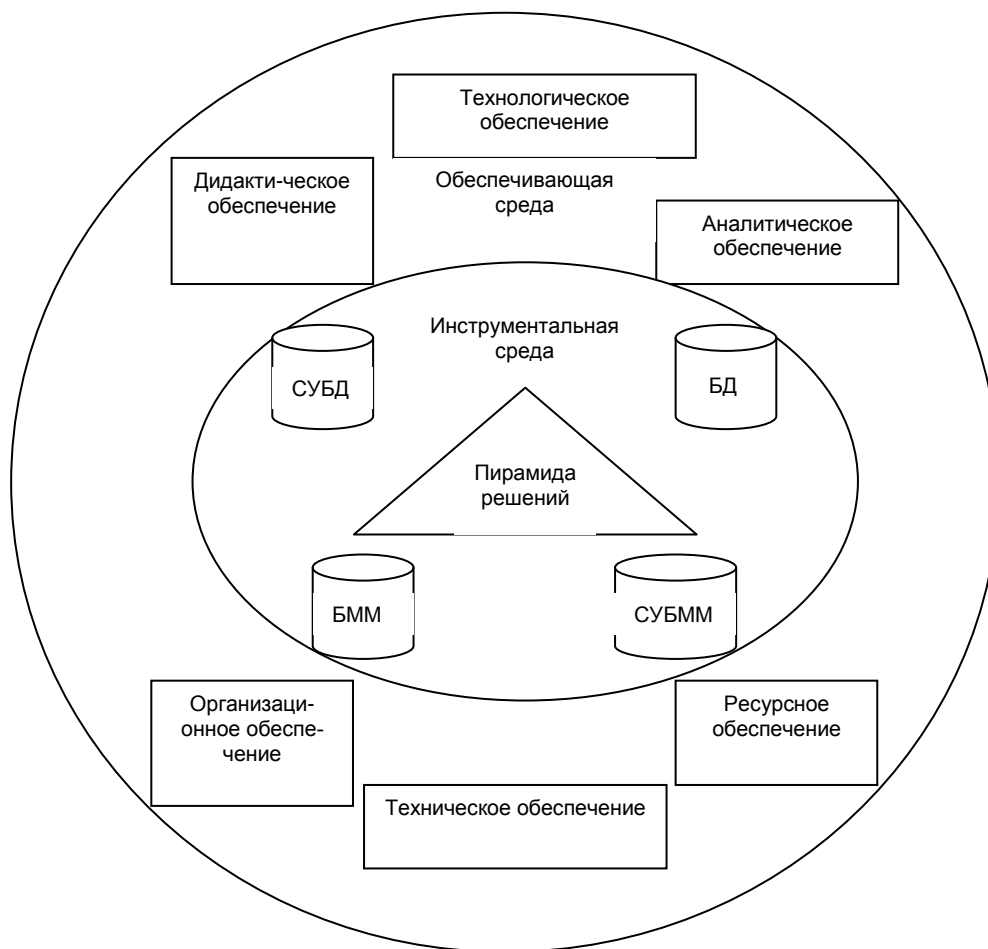


Рис. Принципиальная схема концепции системы формирования решений по управлению организационными трансформациями в инструментальной среде банка методов и моделей, интегрированной с процессом обучения лиц, принимающих решения

Предлагаемая в данной работе концепция формирования решений по управлению организационными трансформациями в инструментальной среде банка методов и моделей базируется на трансформационной теории, один из представителей которой Венда В. Ф. в работе [6] выделяет следующие четыре типа прогресса: политический, стратегический, тактический и оперативный. Эти типы базируются на понятии "структура общества", под которой понимается взаимная адаптация компонентов системы – людей, организаций, обществ, союзов и т. д. Это обуславливает ее целостность. Если прогресс системы ведет к замене одной структуры на другую при относительно постоянном составе ее компонентов, то такой прогресс называется трансформационным, в ином случае – революционным.



Согласно принципиальной схеме, приведенной на рисунке, ядром системы формирования решений по управлению организационными трансформациями в информационной среде банка методов и моделей, является пирамида целей и решений.

На высшем уровне пирамиды управления предприятием принимаются общие политические цели и стратегические решения, относящиеся к развитию и деятельности предприятия в целом. Исходя из этих целей с учетом принятых общих стратегических решений, формируются долгосрочные цели по организационной трансформации и стратегические трансформационные решения.

На втором (или среднем) уровне пирамиды управления вырабатываются среднесрочные цели и тактические, в том числе трансформационные решения, которые лежат в основе выработки краткосрочных целей и оперативных решений, как по управлению текущей деятельностью, так и по оперативному управлению организационными трансформациями, которые в дальнейшем передаются на выполнение на исполнительный уровень.

Процесс формирования управленческих решений, относящихся к организационным трансформациям, согласно предлагаемой в данной работе концепции, осуществляется в инструментальной среде банка методов и моделей, включающей четыре основных компонента: базу знаний (методы и модели, необходимые для принятия трансформационных управленческих решений) – (БММ); систему управления базой знаний (методов и моделей) – (СУБММ); базу данных, необходимых для принятия трансформационных управленческих решений (БД); систему управления базой данных (СУБД) (рисунок).

В свою очередь, инструментальная среда банка методов и моделей помещается в обеспечивающую процесс принятия решений среду (рисунок), основными компонентами которой являются:

организационное обеспечение – совокупность регламентов, стандартов, инструкций, организационных схем и т. п., необходимых для организации процесса управления организационными трансформациями;

технологическое обеспечение – совокупность технологических схем, технологических карт и инструкций по управлению организационными трансформациями;

аналитическое обеспечение – совокупность правил, методов, процедур, необходимых для формирования управленческих решений, в том числе трансформационного характера;

ресурсное обеспечение – совокупность вещественных, энергетических, человеческих, финансовых, временных, информационных ресурсов, необходимых для формирования управленческих трансформационных решений;

техническое обеспечение – совокупность технических средств, в том числе компьютеров, средств связи и других технических средств, необходимых для выработки и принятия управленческих трансформационных решений;

дидактическое обеспечение – совокупность учебных планов, учебно-методических материалов и т. п., необходимых для организации и ведения процесса подготовки и переподготовки кадров, готовящих, принимающих и исполняющих управленческие решения, в том числе трансформационного характера.

С другой стороны, в основу концепции формирования решений по управлению организационными трансформациями на основе банка методов и моделей целесообразно положить системно-кибернетическую точку зрения, в основе которой находится гипотеза, которая сделана в работе [7], базирующаяся на трех фундаментальных аспектах: информационном, управленческом и организационном, и которую развивает автор данной работы применительно к формированию решений по управлению организационными трансформациями. Первый аспект акцентирует внимание на процессах управления в обществе, которые по своей природе являются информационными, второй – позволяет учесть целенаправленность процессов развития, реализованную в виде управленческих решений, а последний – закрепляет изменения в виде организационных форм.

Трансформационная теория, базирующаяся на волнообразном представлении процессов развития, позволяет поставить проблему принятия трансформационного решения, исходя из объективной необходимости замены одной стратегии другой и соответственно этому процессу специально разработанных средств поддержки – системы управления организационными трансформациями на основе инструментальной среды банка методов и моделей, в том числе интегрированной с процессом обучения.

Согласно предлагаемой в данной работе концепции стратегия организационной трансформации зарождается в недрах стратегии развития предприятия. Это зарождение обусловлено действием внешних и внутренних факторов, которые побуждают лиц, отвечающих за принятие решений, формировать решения по управлению организационными трансформациями, и тем самым повысить эффективность деятельности организации (предприятия). На данном этапе согласно концепции, предложенной в данной работе (рисунок), формирование решений по управлению организационными трансформациями обеспечивается инструментальной средой банка методов и моделей и иными обеспечивающими компонентами, среди которых особую роль играет дидактическое обеспечение, которое направлено на адаптацию сотрудников предприятия к новым задачам посредством их обучения, то есть поддержки как процесса выработки и принятия трансформационных решений, так и их исполнения.

Таким образом, в современных условиях для обеспечения "динамического равновесия" и разрешения как общих, так и частных противоречий возникает необходимость в новом парадигмальном взгляде на процесс формирования управленческих решений, который будет обращен не столько на процесс выработки и принятия решений, сколько на проблемы своевременного (ранне-



го) реагування на тренди як во зовнішньому оточенні, так і во внутрішній середі підприємства. В зв'язі з цим стає актуальним створення системи управління організаційними змінами, в тому числі трансформаційного характеру з включенням інструментальної середі банку методів і моделей, інтегрованої з процесом навчання осіб, приймаючих рішення.

В представленій концепції, як способі описання сутності наукової ідеї, головне уваження сфокусоване на підтримці процесу формування рішення по управлінню організаційними трансформаціями з акцентом на інструментальну середу – банк методів і моделей, забезпечуючу аналітичну підтримку даного процесу, і нову домінуючу концепцію – навчання, об'єктивно супроводжує всі етапи формування рішення.

Таким образом, излагаемая в настоящем исследовании концепция базируется на идее, которая вытекает из современных требований к управлению организациями, находящихся в динамической и подчас турбулентной агрессивной среде, – своевременного реагирования на новые вызовы, что обеспечивается принципом эмерджентности – наличием у системы новых свойств по сравнению со свойствами ее элементов.

Література: 1. Бажин И. И. Разработка управленческих решений / И. И. Бажин. – Харьков : Косум, 2006. – 316 с. 2. Вацьковски К. Методология разработки банка методов и моделей для управления производством : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / К. Вацьковски. – Москва : МГУ им. М. В. Ломоносова, 1988. – 48 с. 3. Дик В. В. Методология формирования решений в экономических системах и инструментальные среды их поддержки / В. В. Дик. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 300 с. 4. Системи підтримки прийняття рішень : навчальний посібник / О. І. Пушкар, В. М. Гіковатий, О. С. Євсєєв, Л. В. Потрашков ; за ред. докт. екон. наук, проф. Пушкаря О. І. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 304 с. 5. Вацьковски К. С. Вопросы разработки банка методов для принятия решений в управлении производством / К. С. Вацьковски, Л. Ю. Гордиенко. – Донецк : ИЭП АН УССР, 1984. – 14 с. 6. Венда В. Ф. Системы гибкого интеллекта: эволюция, психология, информатика / В. Ф. Венда. – М. : Машиностроение, 1990. – 448 с. 7. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации / Р. Ф. Абдеев. – М. : ВЛАДОС, 1994. – 334 с.

УДК 005.57

Миронова О. М.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Визначено позитивні та негативні аспекти використання інформаційних ресурсів сучасними підприємствами. Проведено аналіз основних типів інформаційних конфліктів у кіберпросторі. Наведено шляхи захисту інформаційних систем підприємств.

Аннотация. Определены положительные и отрицательные аспекты использования информационных ресурсов современными предприятиями. Проанализированы основные типы информационных конфликтов в киберпространстве. Приведены пути защиты информационных систем предприятий.

Annotation. Positive and negative aspects of the use of information resources of modern enterprises are identified. The basic types of information conflicts in cyberspace are analyzed. The ways of protecting information systems companies are given.

Ключові слова: кіберпростір, інформаційні ресурси, інформаційні конфлікти, кіберзлочини, управління конфліктами, економічна безпека.

Сучасне суспільство характеризується застосуванням у всіх сферах життєдіяльності людей інформаційних технологій. Їх розвиток та одночасне забезпечення прав і свобод громадян щодо використання цих технологій та доступу до інформації є ключовими факторами переходу до нової парадигми економіки – інформаційної економіки.

Життєво важливим аспектом готовності суспільства до інформаційної економіки є рівень забезпечення безпеки інформації [1]. Через недосягнення достатнього рівня захисту різних видів ін-



формації в діяльності людей у цілому та в економічній діяльності зокрема можуть виникати різні види конфліктних ситуацій.

Проблемам забезпечення економічної безпеки інформації та управління конфліктними ситуаціями в умовах інформаційної економіки присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків: А. Анцупова, М. Баяндіна, О. Деркачової, Г. Мейера, С. Охрименка, І. Печенкіна, Р. Склярнікова, С. Соколова, Г. Чернея та ін.

У роботах зазначених економістів існує багато матеріалів щодо недостатності захисту економічної інформації, яка фігурує в мережі Інтернет. Однак існуючі результати досліджень потребують більш детального узагальнення та теоретичного обґрунтування.

Метою даного наукового дослідження є теоретичне узагальнення принципів та заходів щодо забезпечення економічної безпеки комерційної інформації, а також розробка методів щодо управління конфліктами, що виникають в Інтернет-середовищі.

Різноманіття електронної інформації, до якої (якщо є дозвіл) можна дістатися за допомогою Інтернет-ресурсів, з одного боку, має багато позитивних аспектів.

Але поряд із позитивними аспектами розвитку інформаційних ресурсів існує ряд негативних моментів. Для кожного типу та рівня інформаційних систем, які використовують підприємства для роботи в Інтернеті, характерні конфлікти, що визначаються як протиборство двох або більше сторін стосовно ідей, інтересів, цінностей тощо.

Інформаційні конфлікти можуть бути [2]:

внутрішні, обумовлені рядом причин (невідповідність технічної бази та програмного забезпечення, недостатній рівень підготовки персоналу тощо);

зовнішні, викликані діями конкурентів.

Метою створення інформаційного типу конфліктів за допомогою Інтернет-середовища є встановлення явного або прихованого контролю над інформаційними ресурсами існуючих на підприємстві інформаційних систем (базами даних, програмним забезпеченням, обчислювальною технікою, периферійним обладнанням, телекомунікаціями та ін.). Ураження елементів тієї чи іншої інформаційної системи можливе за умови подолання механізмів захисту та системи інформаційної безпеки, внаслідок чого можливе обмеження або заборона доступу законним користувачам до інформаційних систем, дезорганізація роботи інформаційних систем зокрема та організацій у цілому тощо.

Прикладів інформаційних конфліктів у сучасній економіці (політиці) досить багато. Наведемо перелік особливо помітних та великих [3]:

1. З рахунку в платіжній системі WebMoney у співробітника однієї з компаній (Росія) було викрадено грошові кошти у розмірі 41 тис. руб. (що в еквіваленті становить близько 1 350 дол. США). Причому це було зроблено таким чином, що жодний з експертів, до яких звертався потерпілий, не зміг чітко пояснити, яким чином злочинець потрапив до електронного гаманця клієнта системи WebMoney. Було висловлено тільки припущення: або було запущено троянську програму, або це зробив хтось, хто мав доступ до електронної пошти потерпілого, або співробітники компанії WebMoney тощо. Отже, потерпілому гроші так і не було повернуто, злочинець не знайдений.

2. У 2004 році за допомогою встановленої на мобільний телефон спеціальної програми-сканер, яка визначає швидкість рулетки в лондонському фешенебельному ігровому домі Ritz, було зірвано величезний джек-пот у розмірі 1 млн фунтів стерлінгів. Шахраїв було затримано, однак факт залишається фактом.

3. Протягом 30 хвилин одразу після півночі 8 листопада 2008 р. у 49 світових фінансових столицях (Москва, Нью-Йорк, Гонконг та ін.) з 139 банкоматів за допомогою підроблених пластикових карт було синхронно знято (викрадено) 9 млн дол. США. Це було спричинено слабкою системою безпеки банку RBS WorldPay, завдяки якій злочинці змогли викрасти необхідні дані та підробити пластикові картки.

4. Один із Інтернет-злочинців ще у 2001 році написав програму FreeMe для обходу передбачених у компанії Microsoft (у якій працюють найкращі програмісти світу) спеціальних файлів захисту від нелегального копіювання програмного забезпечення. З того часу (і до теперішніх днів) тисячі людей, які працюють в Інтернеті та мають зазначену програму, можуть абсолютно безкоштовно копіювати потрібне їм програмне забезпечення Microsoft. Злочинця так і не вдалося знайти, а компанія кожний день отримує величезні збитки.

Слід зазначити, що з кожним роком кількість кіберзлочинів зростає і за даними телекомпанії CNN у 2009 році було зафіксовано рекордну кількість Інтернет-злочинів. За даними FBR, комп'ютерна злочинність за своїми масштабами та оборотами перевищила обороти від наркобізнесу та стала найбільшим видом нелегального бізнесу з щорічним доходом більше 1 трлн дол. США [3].

Цей показник може ще значно підвищитися, оскільки за прогнозами спеціалістів, кількість користувачів Інтернету з кожним роком буде підвищуватись (за прогнозами фахівців: у 2010 р. – до 1,6 млрд чол., а у 2013 р. – до 2,2 млрд чол.), а це скоріше за все спричинить ще більше зростання кількості кіберзлочинів.

Для того щоб наразитися на небезпеку атаки з боку кіберзлочинців, не обов'язково оплачувати рахунки за допомогою електронних грошей, мати пластикові картки або рахунки у банках, достатньо лише мати персональний комп'ютер та доступ до Інтернету. Зокрема, за оцінками провідних компаній-виробників антивірусних програм, близько 87 % усіх електронних листів, відправлених у 2009 році, були так звані спамом, у деякі місяці цей показник перевищував 95 %.

При цьому необхідно відмітити, що спам – це не просто нав'язлива протизаконна реклама. Часто вона несе серйозну загрозу для одержувача, оскільки може містити у собі комп'ютерний ві-



рус. За підрахунками спеціалістів, не менше 2 % спам-повідомлень, відправлених у 2009 році, містили в собі різні віруси. Цей показник став у 900 разів більше, ніж у 2008 році.

Поряд із спам-повідомленнями загроза для звичайних користувачів мережі Інтернет може чекати не тільки на різних веб-сторінках із розважальним змістом, але й на офіційних та законслухняних сайтах, які кіберзлочинці використовують для своїх цілей. За оцінками спеціалістів, якщо ще у 2006 році на кожні 20 000 "здорових" Інтернет-сайтів приходився лише 1 "заражений" (тобто 0,005 %), то в 2009 році 1 "заражений" сайт приходиться вже на 150 нормальних сайтів (тобто 0,667 %). Отже, кількість "заражених" сайтів відносно до "здорових" зросла більше ніж у 133 рази лише за 3 роки.

Оцінити фінансові та моральні втрати Інтернет-користувачів унаслідок такої діяльності, а саме зараження персональних комп'ютерів, не можливо підрахувати, оскільки статистика відносно цих показників відсутня. Але стає зрозумілим, що масштаби негативних наслідків кіберзлочинства є величезними як для бізнес-середовища, так і для повсякденного життя людей.

Особливу небезпеку для підприємств, які працюють у сучасному бізнес-середовищі, становлять моніторингові програмні продукти та апаратні пристрої, які можуть неявно та несанкціоновано (як правило, дистанційно) встановлені без відома власника (або адміністратора безпеки) автоматизованої системи чи без відома власника певного персонального комп'ютера. Такі моніторингові продукти мають назву "програми-шпioni" або "продукти-шпioni" [4].

Використання програм-шпionів дозволяють злочинцям: перехоплювати чужу інформацію; здійснювати економічний та політичний шпionаж; отримувати несанкціонований доступ до систем "банк-клієнт"; отримувати несанкціонований доступ до систем криптографії користувача персонального комп'ютера – відкритим та закритим ключам, паролем тощо; отримувати несанкціонований доступ до авторизаційних даних зарплатних і кредитних карток та ін.

Для інформаційних систем найбільш небезпечною функцією програм-шпionів є програмні кейлоггери (key-loggers, keyloggers, keystroke loggers, key recorders, key trappers, key capture programs та багато інших варіантів назв), які дозволяють контролювати діяльність користувача персонального комп'ютера. Кейлоггери запам'ятовують натискання певної послідовності клавіш, зроблених користувачем з метою контролю комп'ютерної активності. Коли користувач набирає на своїй клавіатурі пароль та дані своєї кредитної картки, можливо, у цей момент записується кожне натискання клавіш.

Спочатку кейлоггери були призначені виключно для запису інформації про натискання клавіш клавіатури, в тому числі й системних, у спеціалізований журнал реєстрації (log-файл). В останні часи їх призначення, поряд із первинним, дещо змінилося: перехоплення інформації з вікон, перехоплення кліків миші, "фотографування" екрана та активних вікон, ведення обліку всіх отриманих та відправлених листів, моніторинг файлової активності, системного реєстру та черги завдань, відправлених на принтер, перехоплення звуку з мікрофона та відео з веб-камери, які підключені до комп'ютера тощо.

Крім цього, сучасні програми-шпioni дозволяють захопити текст з вікон програм та робити знімки (скріншоти) екрана та окремих вікон. Це дозволяє перехопити текст документа навіть тоді, коли він не був набраний з клавіатури, а лише був відкритий на комп'ютері.

Прикладами відомих кейлоггерів є Activity Logger, Boss - Everyware, Ghost Keylogger, Hook-Dump, lamBigBrother, Invisible Key-Logger Stealth, iOpus STARR, iSpyNOW, KeyCopy, KeyKeeper, KeyKey, KeyLog, KeySpy, Keystroke Reporter, PC Spy, Perfect Keylogger, ProBot, Realtime Spy, Spector Pro, SpyAgent, SpyBuddy, WinWhatWhere Investigator. Це далеко не повний перелік програм-шпionів.

Наведені приклади свідчать про те, що підприємства, установи та організації, які хочуть ефективно працювати в умовах інформаційної економіки, потребують розроблення заходів щодо підвищення безпеки їх інформаційних систем і ресурсів.

Для того щоб убезпечити себе від злочинної діяльності різних програм-шпionів підприємствам необхідно встановлювати спеціальні програми (частіше за все випускаються великими антивірусними компаніями), які за допомогою сигнатурного аналізу забезпечують більш-менш ефективний захист від відомих програм-шпionів.

Найбільш ефективно вирішити проблему безпеки інформаційних систем підприємств, організацій та установ можливо лише за умови використання комплексу програмних продуктів (у такій їх послідовності):

1. Програмний продукт № 1, який використовує евристичні механізми захисту, створені спеціалістами, що мають великий досвід боротьби з програмами-шпionами.
2. Програмний продукт № 2 – антивірусний програмний продукт.
3. Програмний продукт № 3 – персональний firewall, який контролює вихід в Інтернет з персонального комп'ютера на основі установок самого користувача.

Тільки такий комплекс програмних продуктів і саме в такій послідовності може дозволити підприємствам захистити свою комерційну інформацію.

Ще одним видом конфліктів, який може бути спричинений діяльністю в мережі Інтернет, є промисловий шпionаж або конкурентна розвідка.

У цілому такий вид діяльності, як бізнес-розвідка (business intelligence) або конкурентна розвідка (competitive intelligence), пов'язаний зі збором, зберіганням та аналізом інформації і включає до себе заходи щодо отримання даних про всі аспекти господарювання підприємств і фізичних осіб [5].



Виходячи з наведених визначень, можна зробити висновок про те, що грань між конкурентною розвідкою та промисловим шпіонажем майже невидима. Однак різниця полягає у способах отримання інформації. Якщо необхідна інформація здобута в рамках нормативно-правового поля, то можна говорити про конкурентну розвідку. В тому випадку, коли під час збирання інформації порушуються законодавчі вимоги, можна вважати таку діяльність промисловим шпіонажем.

Перелік ситуацій, які можуть порушувати економічну та інформаційну безпеку сучасних підприємств та викликати конфлікти, можна продовжувати й надалі. Однак основні з них можна навести на рисунку.

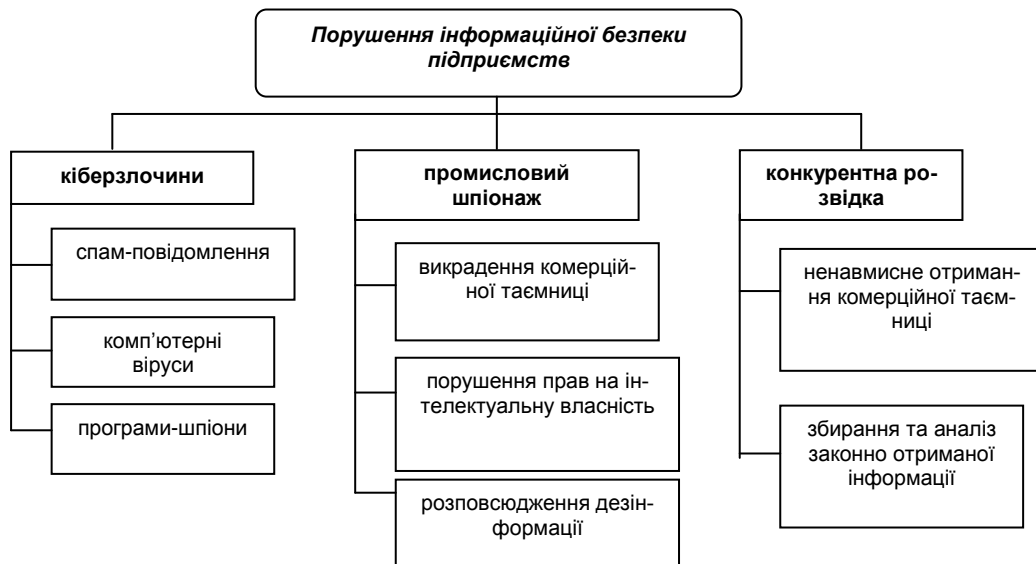


Рис. Порушення інформаційної безпеки підприємств

Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що різноманіття конфліктів в інформаційному середовищі є величезне. Це спричиняє складність управління такими видами конфліктів та захисту сучасної комерційної інформації підприємств. Це ускладнюється також тим, що на даному етапі не існує ефективної національної законодавчої бази у сфері захисту інтелектуальної власності, що також є великою перешкодою для безпечного обміну інформацією та ведення електронної комерції. Отже, доки не існує ефективного захисту інформації на державному рівні, підприємствам необхідно самотужки боротися за збереження своєї інтелектуальної власності та захист власних інформаційних систем.

У рамках основної рекомендації для керівників підприємств, які у своїй діяльності активно використовують ресурси мережі Інтернет, можна запропонувати не економити на залученні на роботу професійних програмістів, які зможуть створювати ефективний захист інформаційних систем та протистояти різним комп'ютерним порушникам. Поряд із цим необхідно укладати довгострокові договори на поставку та обслуговування програмного забезпечення з підприємствами, які створюють різні програмні продукти. Співпраця з такими організаціями дозволить своєчасно реагувати на можливі атаки порушників та ліквідувати можливі негативні наслідки в короткі терміни.

Література: 1. Оценка риска ведения электронной коммерции. Сравнение стран по степени готовности к информационной экономике. Отчет компании McConnell International [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mccconnellinternational.com/ereadiness/EReadinessReport.htm>. 2. Охрименко С. А. Конфликты в информационных системах / С. А. Охрименко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://security.ase.md/publ/ru>. 3. Morris G. S. Computer security and the Law / G. S. Morris // GSM Associates. – 2009. – № 3. – Р. 38–42. 4. Красноступ Н. Защиты от них / Н. Красноступ, Д. Кудин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.abc-people.com/typework/economy/e-conf1-1-2.htm>. 5. Печенкин И. А. Конкурентная разведка или промышленный шпионаж? / И. А. Печенкин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.abc-people.com/typework/economy/spy-1.htm>.

ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто сутність інформації, визначено вимоги до інформації, запропоновано визначення інформації та інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства.

Аннотация. Рассмотрена сущность информации, определены требования к информации, предложено определение информации и информационного обеспечения функционирования и развития предприятия.

Annotation. The essence of information is described, requirements for information are identified, and definition of information and information support of functioning and development enterprise are offered.

Ключові слова: інформація, інформаційний потік, інформаційна потреба, джерела інформації, інформаційне забезпечення.

Діяльність підприємства в сучасних умовах знаходиться під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які необхідно враховувати. Тому однією з умов ефективного функціонування та розвитку підприємства стає питання інформованості підприємства про стан і зміни факторів зовнішнього середовища та володіння інформацією про стан внутрішніх процесів.

На сьогоднішній день питання інформації та інформаційного забезпечення діяльності підприємства висвітлюються в роботах Винарика Л. С., Кармінського А. М., Левицького С. І., Мельника Л. Г., Степанової О. Є. та ін. [1 – 5]. Але недостатньо висвітлені питання інформаційного забезпечення процесів функціонування та розвитку підприємства.

Тому метою статті є визначення сутності інформації та інформаційного забезпечення функціонування і розвитку підприємства.

Оскільки інформація відіграє важливу роль у процесі забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства, то постає необхідність дослідження цього поняття.

Проведений аналіз робіт [1 – 7] показав, що на сьогоднішній день існують розбіжності у визначенні інформації та єдиного тлумачення не існує. Так, Винарик Л. С., Левицький С. І. ототожнюють інформацію з відомостями; Кармінський А. М. визначає інформацію як знання; Сердюченко Н. Б. вважає, що інформація – спектр даних; Мельник Л. Г. стверджує, що інформація – це природна реальність; Й. Хенце говорить, що інформація, перш за все, – це ресурс.

Слід зазначити, що ототожнення інформації з відомостями, даними, знаннями не є прийнятним тому, що у всіх цих понять є спільна риса – вони виступають як відображення реальних об'єктів та процесів. Тобто відомості, дані є первинними стосовно інформації, тому що виступають у ролі засобів представлення інформації та не несуть змістовного навантаження. Таким чином, одні й ті самі дані можуть нести різну інформацію для різних споживачів, тому що будуть по-різному проаналізовані [8].

Таким чином, змістовність інформації і відрізняє її від даних. Саме змістовне навантаження інформації відіграє важливу роль у її використанні в процесі управління підприємством. Знання розглядаються як вища та особлива форма інформації, що дозволяє людському мозку зберігати, відтворювати та розуміти її [9].

Таким чином, факти оточуючого світу, що фіксуються та сприймаються, становлять дані. При використанні даних у процесі вирішення завдань виникає інформація, а в результаті використання, систематизації та узагальнення цієї інформації виникають знання.

Використання інформації в процесі функціонування та розвитку підприємства висуває до неї деякі вимоги. Серед таких вимог у роботах [2; 10 – 12] виділяють: достовірність; точність; актуальність; доступність; своєчасність; об'єктивність; доречність; надійність; адекватність; адресність; достатність; коректність; цінність; корисність; ясність; повноту відображення; багаторазове використання; можливість кодування; високу швидкість збору, обробки та передачі; змістовність; новизну; зручну форму представлення; логічність; дискретність.

Значна кількість вимог, які висуваються до інформації, використовуються одноосібно. Це можна пояснити таким чином, що ці одноразові вимоги дублюють чи розкривають сутність інших.



Так, актуальність, доречність та своєчасність мають на увазі, що інформація повинна налічувати відомості, які мають значення в конкретний момент. Достовірність, надійність та адекватність також можуть бути об'єднані, тому що передбачають недопустимість викривлення інформації та визначають ступінь співвідношення з реальним об'єктивним станом справ. Властивості об'єктивності та коректності передбачають правдивість та незалежність інформації від особистісних впливів. Властивості цінності, точності, ясності та корисності передбачають отримання позитивного ефекту від використання інформації. Доступність, зручна форма представлення передбачають високу швидкість збору, обробки та передачі інформації.

Таким чином, різноманіття виділених науковцями вимог до інформації можна об'єднати у такі: актуальність, достовірність, об'єктивність, корисність, доступність, достатність, багаторазове використання.

У процесі діяльності підприємства інформація відіграє дуже важливу роль. Усі взаємодії, у яких бере участь підприємство, становлять частину явищ, що відбуваються у середовищі. При взаємодії з зовнішнім середовищем підприємство сприймає інформацію із нього та розробляє зворотні впливи на середовище таким чином, щоб вони відповідали структурі явищ, що існують на підприємстві.

Згідно з цим можна визначити, що інформація – це аналітично оброблені дані про зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, використання яких визначає досягнення цілей підприємства.

Слід зауважити, що для реалізації цілей підприємства та здійснення діяльності ще недостатньо лише існування інформації, а необхідне ефективне використання інформації. Саме на це спрямовано інформаційне забезпечення діяльності підприємства. Тому дослідження сутності цього поняття є необхідним.

Так, інформаційне забезпечення розглядається і як сукупність даних та інформації [2; 6], і як сукупність засобів управління інформацією [2; 13], і як діяльність щодо надання інформації [5], і як процес збору та переробки інформації [14].

Отже, для формування власного бачення інформаційного забезпечення необхідно розглянути всі складові та процеси, що виникають в ході інформування підприємства.

Слід зазначити, що важливе місце в розумінні сутності інформації та інформаційного забезпечення займає поняття інформаційного середовища, що виступає і як провідник, перетворювач та розповсюджувач інформації, і як джерело причин діяльності підприємства. Розрізняють зовнішнє та внутрішнє інформаційне середовище [15].

Одним із завдань інформування є визначення інформаційних потреб. Інформаційна потреба – це необхідність отримання інформації, яка потрібна для вирішення конкретних завдань. Інформаційна потреба визначає, яка інформація, кому, коли та у якій формі потрібна. Якщо інформація допомагає вирішити необхідні завдання ефективно, то потреба вважається задоволеною [10].

Важливу роль у процесі інформаційного забезпечення відіграє також визначення джерел надходження необхідної інформації. Інформаційні джерела функціонування та розвитку підприємства розподіляються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела представлені обліковими, позаобліковими та нормативно плановими джерелами. А до зовнішніх джерел належать джерела загального та безпосереднього зовнішнього середовища [16].

Таким чином, важливо при формуванні інформаційного середовища функціонування та розвитку підприємства визначити джерела надходження інформації. При цьому слід визначити поставальників та споживачів інформації.

На підприємстві та ззовні циркулюють різні інформаційні потоки. Таким чином, підприємство можна розглядати як інформаційний вузол, де перетинаються та циркулюють вхідні зовнішні, внутрішні потоки та вихідні потоки [2]. Вивчення та організація інформаційних потоків дозволить здійснювати інформаційне забезпечення підприємства.

Також слід зазначити, що визначення структури інформаційного середовища та джерел надходження інформації ще недостатньо для забезпечення підприємства необхідною інформацією. Для цього потрібно організувати процеси збору, передачі, зберігання, обробки та надання інформації. Саме ці дії складають інформаційний процес [4].

Згідно з проведеним аналізом до особливостей інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства можна віднести:

- необхідність формування та дослідження інформаційного середовища функціонування та розвитку підприємства;
- визначення інформаційних потреб, задоволення яких забезпечить досягнення поставлених цілей;
- визначення джерел надходження інформації;
- організація інформаційного процесу.

Отже, під інформаційним забезпеченням функціонування та розвитку підприємства будемо розуміти процес моніторингу інформаційного середовища, зберігання та обробки інформації для задоволення інформаційних потреб у процесі формування та досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства.

У рамках проведеного дослідження було проаналізовано поняття інформації як основної складової інформаційного забезпечення, визначено особливості інформаційного забезпечення та запропоновано власний підхід до визначення інформації та інформаційного забезпечення функціонування і розвитку підприємства.

Література: 1. Винарик Л. С. Информатизация в аспекте социальной трансформации общества : монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2004. – 272 с. 2. Карминский А. М. Информационные системы в экономике. В 2-х ч. Ч. 1. Методология создания : учебн. пособие / А. М. Карминский, Б. В. Черников. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с. 3. Інформаційні системи на підприємствах: розвиток теорії та практики : монографія / С. І. Левицький, Р. М. Лепа, Ю. О. Коваленко, О. В. Фінагіна, К. В. Харіна. – Донецьк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 250 с. 4. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навчальний посібник для післядипломної освіти / Л. Г. Мельник. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2006. – 383 с. 5. Степанова Е. Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности : [учебн. пособ. для студентов учреждений сред. проф. образования по специальности "Менеджмент", "Маркетинг" и "Коммерция"] / Е. Е. Степанова, Н. В. Хмельевская. – М. : Форум, 2004. – 153 с. 6. Сердюченко Н. Б. Інформаційне забезпечення підприємств в умовах невизначеності з врахуванням ризику / Н. Б. Сердюченко // Економічна наука. – 2007. – № 1 – С. 46 – 47. 7. Хенце Й. Содержание и задачи информационного менеджмента на предприятии / Й. Хенце, А. Хайнекс // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 4. – С. 48–54. 8. Экономическая информатика : учебник / под ред. В. П. Косарева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 592 с. 9. Информационные системы и технологии в экономике : учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Т. П. Барановская, В. И. Лойко, М. И. Семенов, А. И. Трубилин ; под ред. В. И. Лойко. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 416 с. 10. Алексина Г. В. Информационные технологии в экономике и управлении / Г. В. Алексина ; Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М. : 2004. – 236 с. 11. Волков И. О. Требования к качеству управленческой информации / И. О. Волков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/management/strategicheskij_menedzhment/. 12. Семенов А. К. Основы менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 2-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К^о", 2005. – 300 с. 13. Смирнова В. В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства : автореферат / В. В. Смирнова. – Луганськ, 2006. – 18 с. 14. Лафта Дж. К. Менеджмент : учебн. пособ. / Дж. К. Лафта – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, 2004. – 592 с. 15. Мазоренко О. В. Визначення структури інформаційного середовища функціонування та розвитку підприємства / О. В. Мазоренко // Управління розвитком : збірник наукових статей. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 18. – С. 35–38. 16. Мазоренко О. В. Інформаційні джерела функціонування та розвитку підприємства / О. В. Мазоренко // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту в умовах трансформації економіки : збірник тез III Всеукраїнської міжвузівської науково-практичної конференції, 22 – 23 квітня 2010 року. – Рівне : НУВГП, 2010. – С. 85–86.

УДК 330.341.1

Гринько Т. В.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Представлено інформаційну модель адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства. Модель дозволить підвищити оперативність, повноту і достовірність інформації, необхідної для ефективної реалізації положень адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств, забезпечить автоматизацію процесу збору, обробки і передачі інформації за всіма бізнес-процесами.

Аннотация. Представлена информационная модель адаптивного управления инновационным развитием машиностроительного предприятия. Данная модель позволит повысить оперативность, полноту и достоверность информации, необходимой для эффективного

© Гринько Т. В., 2010



ктивної реалізації положень адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств, забезпечит автоматизацію процесу збору, обробки та передачі інформації по всім бізнес-процесам.

Annotation. The information model for adaptive management of innovative development of engineering enterprises is given. This model will improve the timeliness, completeness and accuracy of the information necessary for the effective implementation of adaptive management, innovative development of enterprises to automate the process of gathering, processing and transmission of information across all business processes.

Ключові слова: моделювання, адаптивне управління, інформаційна модель, інформаційна система.

Складність сучасних економічних відносин активізує перед українськими промисловими підприємствами ряд завдань, зумовлених застарілими технологіями, що застосовуються в українській промисловості. Функціонування українських підприємств супроводжується постійними змінами зовнішнього середовища, що негативно позначається на результатах упровадження інновацій. Тому виникає необхідність у розробці концепції адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

У результаті аналізу адаптивного управління інноваційним розвитком установлено, що управлінські рішення повинні забезпечувати планування траєкторії розвитку керованих показників, яке включає забезпечення можливостей для нейтралізації ймовірних негативних впливів (пасивну адаптацію) і максимально можливу відповідність керованого показника запланованої траєкторії (активну адаптацію). Це й послужило підставою для розробки концепції адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства, реалізація якої потребує відповідного інформаційного забезпечення.

Різні підходи до формування інноваційних стратегій було запропоновано такими авторами, як: Карлей М. В., Попов В. М., Ляпунов С. І., Касаткін Л. Л., Муромцев Д. Ю., Муромцев Ю. Л., Тютюник В. М., Белоусов О. А., Б. Санто та ін. [1 – 4]. Однак у даних роботах не визначено всі аспекти, пов'язані з реалізацією інноваційних стратегій, що вимагає розробки інформаційного забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

Метою статті є розробка інформаційної моделі адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства, що дозволить підвищити оперативність, повноту і достовірність інформації, необхідної для ефективної реалізації положень адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств.

Нові інформаційні технології створюють глобальний інформаційний простір і відкривають ряд нових можливостей, які істотно змінюють технології отримання та обробки інформації. Комп'ютери, об'єднані в мережі, забезпечують доступ до колосальної кількості найрізноманітніших даних [5]. Інформаційні технології, проникаючи в усі сфери діяльності підприємства, дозволяють підвищувати ефективність управління, надають величезні можливості для здійснення адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. Інформаційні технології можна розглядати як потужний резерв забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, можна говорити про проникнення інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства, що підтверджує припущення про безсумнівний вплив інформаційних технологій на адаптивне управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Специфіка інформаційного забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств полягає в необхідності вирішення таких завдань:

- забезпечення інформацією і моделями для оцінки потреби підприємств у впровадженні інновацій;
- забезпечення інформацією і моделями для оцінки інноваційного потенціалу підприємства та вибору відповідного типу стратегії інноваційного розвитку;
- забезпечення інформацією і моделями для планування інноваційного розвитку підприємства та виділення основних і альтернативних інноваційних заходів щодо розвитку різних сфер діяльності підприємства; забезпечення інформацією та моделями для відбору та календарного планування впровадження виробничих інновацій;
- забезпечення інформацією і моделями для вдосконалення управлінських бізнес-процесів при адаптивному управлінні інноваційним розвитком промислового підприємства.

Аналіз робіт [6; 7], у яких представлені сучасні підходи до інформаційного забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств, дозволив запропонувати інформаційну систему адаптивного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Архітектура запропонованої системи наведена на рис. 1. Як елемент механізму інноваційного розвитку підприємства система інформаційного забезпечення повинна вирішувати такі основні завдання: формування та актуалізація інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта; формування бази моделей і алгоритмів розрахунків, необхідних для реалізації управлінських завдань; створення середовища реалізації завдань обробки та зберігання інформації; оптимізація інформаційних потоків; організація обміну інформацією між підрозділами та служ-

бами господарюючого суб'єкта і формування системи інформаційних комунікацій; управління документообігом.

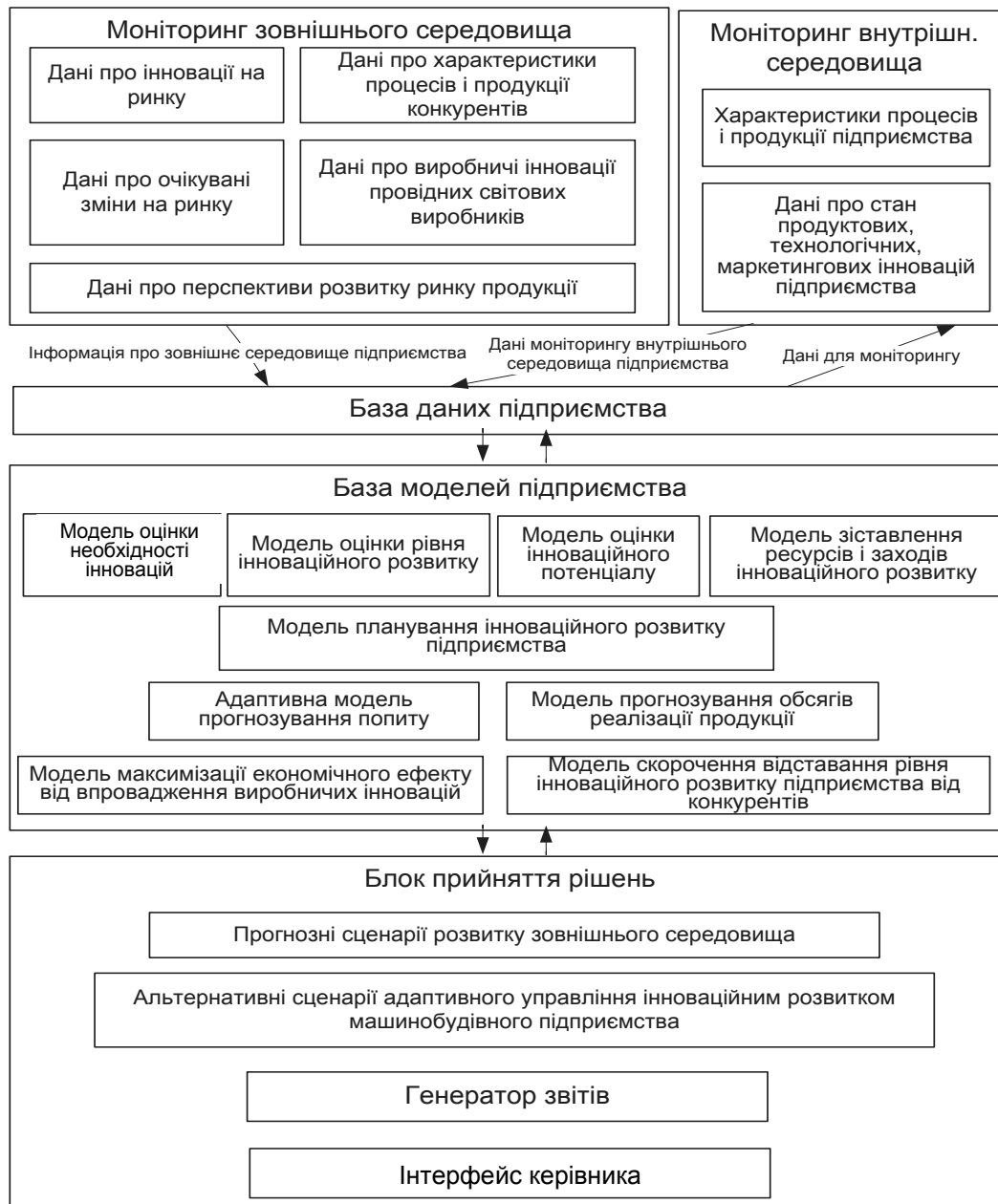


Рис. 1. Структура інформаційної системи адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства

Інформаційна система, наведена на рис. 1, дозволить автоматизувати процес збору, обробки і передачі інформації з усіх бізнес-процесів, що сприятиме прийняттю адаптивних управлінських рішень з інноваційного розвитку підприємств важкого машинобудування як у поточній їх діяльності, так і в стратегічному розвитку.

Опис системи адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства та її взаємодії з зовнішнім середовищем представлено у вигляді контекстної діаграми (рис. 2).

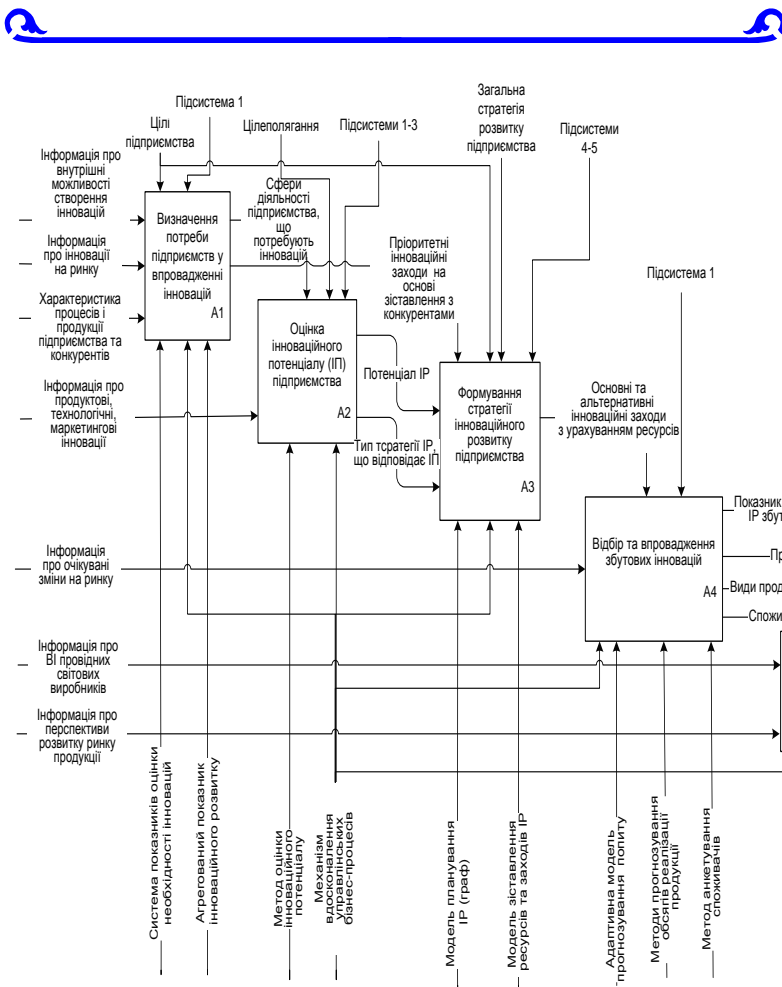


Рис. 2. Інформаційне забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства

Таким чином, адаптивний розвиток виробничих можливостей підприємства на практиці зводиться до вибору і впровадження виробничих інновацій на основі зіставлення рівня інноваційного розвитку підприємства з конкурентами, а також дослідження тенденції розвитку ринку та інформації про виробничі інновації провідних світових виробників. Основними цілями в даному випадку є як отримання безпосереднього ефекту за рахунок зниження витрат та підвищення якості продукції і попиту на неї, так і скорочення відставання (або закріплення лідерства) у сфері використання інновацій, які дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів, а також створюють основу для реагування підприємства на зміну ринкової ситуації, дії конкурентів і т. п. Таким чином, це дозволить забезпечити комплексний підхід до інформаційного забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств.

Інформаційне забезпечення адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства забезпечить інформацією функціонування виробничих, збутових та управлінських процесів за рахунок взаємодії основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів і зовнішніх учасників фінансово-господарської діяльності підприємства, за допомогою вибудовування інформаційних і комунікаційних каналів між ними, а також дозволить генерувати оперативні й ефективні управлінські рішення на впливи зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Література: 1. Карлей М. В. Інноваційна політика промислового підприємства в системі управління організації / М. В. Карлей // Сучасні проблеми економіки, менеджменту, фінансів та банківської справи : зб. наук. праць. – К. : СІФБД, 2005. – С. 92–102. 2. Попов В. М. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, Л. Л. Касаткин. – М. : КноРус, 2003. – 448 с. 3. Экономическая эффективность и конкурентоспособность / Д. Ю. Муромцев, Ю. Л. Муромцев, В. М. Тютюник, О. А. Белоусов. – Тамбов : ТДТУ, 2007. – 96 с. 4. Санто Б. Инновация как способ экономического развития / Б. Санто. –

М. : Прогресс, 1990. – 296 с. 5. Мухін В. С. Моніторинг стану інформаційних ресурсів для реалізації адаптивного управління захищеністю комп'ютерних систем / Мухін В. С., Тяганина О. М., Павленко О. М. / Штучний інтелект. – 2005. – № 3. – С. 670–680. 6. Варес А. Ю. Інформаційна система підтримки прийняття рішень в рамках мережі підприємств по вторинній переробці ресурсів / А. Ю. Варес // Моделі управління в ринковій економіці : зб. наук. праць ; заг. ред. і предмова Ю. Г. Лисенко ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2009. – Вип. 12. – 256 с. 7. Лапасава О. А. Інформаційне забезпечення управління інноваційними процесами на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. Г. Лисенко. – Режим доступу : http://www.lib.csu.ru/vch/7/2005_01/012.pdf.

УДК 658; 658.5

Кулик В. В.

МАТРИЧНА МОДЕЛЬ ПРОЦЕСІВ ВІДТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто матричну модель процесів відтворення підприємства, що побудована згідно з концепцією директ-костингу. Модель відкрита для розширення та модифікації.

Аннотация. Рассматривается матричная модель процессов воспроизводства предприятия, разработанная согласно концепции директ-костинга. Модель открыта для расширения и модификации.

Annotation. The matrix model of the reproduction processes of an enterprise according to direct-costing conception is considered. The model is open to development and modification.

Ключові слова: матрична модель, процеси відтворення, підприємство, бюджетна система, директ-костинг.

Фінансово-економічна криза сприяє удосконаленню організаційних систем управління, впровадженню сучасних методів і моделей стійкого функціонування різноманітних соціально-економічних систем, практичному застосуванню новітніх систем менеджменту. Управлінський облік, інструменти оперативного та стратегічного контролінгу надають можливість залежно від правового статусу, форми власності, виду діяльності, мети, розміру підприємства, особливостей підприємства і його ринкового статусу і т. п. сформувати та вибудувати власну концепцію управління підприємством. В її основу покладена взаємопов'язана система бюджетів, де визначається множина корпоративних оперативно-стратегічних пріоритетів розвитку та здійснюється управління досягненням поставлених цілей.

Надзвичайно актуальним завданням на сьогодні є побудова уніфікованих моделей управління підприємством, які водночас об'єднують його бюджетні системи, явно і опосередковано містять цільові завдання розвитку, відображають різноманітні процеси його відтворення (виробництво, утворення доходів і капіталотворення), можуть бути модифіковані під обрану концепцію управління тощо. В цьому сенсі перспективними є розробка й використання матричних моделей відтворення соціально-економічних систем.

Відтворення соціально-економічних систем описується за допомогою багатофункціональних матричних моделей, які використовують як у статистичних дослідженнях, так і при підготовці управлінських рішень на різних рівнях управління, при дослідженні різноманітних потоків у соціально-економічних системах, взаємопов'язаних процесів кругообігу тощо. В системі національних рахунків використовують матриці соціальних рахунків [1], на основі яких здійснюється підтримка заданих пропорцій відтворення соціально-економічних систем, бюджетування системи відповідних валових і чистих доходів. Питанням розробки матричних моделей для економіки Росії присвячені роботи Белоусова А. Р., Абрамової Е. А. [2], оцінки відтворення регіонів роботи Михеевої Н. Н. [3], А. Татарінова, Д. Леги [4], оцінки процесів кругообігу на мікрорівні роботи Абрютіної М. С. [5]. Дані моделі застосовуються також для постановки системи бюджетування на підприємстві згідно з обраною концепцією управлінського обліку [6].

На основі матричної моделі здійснюється розробка основних засад внутрішньої соціально-економічної політики й орієнтирів відтворення національної соціально-економічної системи [7], описуються взаємозв'язки національної економіки із зовнішнім світом [8], досліджуються процеси відтворення галузевих кооперативних об'єднань [9] тощо.

© Кулик В. В., 2010



Антикризове управління підприємством потребує розробки системи взаємопов'язаних бюджетів на підприємстві, формування на її основі цільових параметрів розвитку, забезпечення управління досягненням встановлених цілей на основі обраного підходу бюджетування. Це потребує розробки різних сценаріїв розвитку виробничо-господарської системи підприємства, що ґрунтуються на його особливій моделі системи бюджетів та обраній концепції управлінсько-го обліку.

Актуальними є: 1) розвиток відомої теоретичної моделі аналізу точки беззбитковості [6, с. 84–114] через вбудову її в матричну модель бюджетної системи підприємства; 2) поєднання вказаної моделі з інвестиційною діяльністю, що гарантує збалансоване відтворення; 3) розробка відкритих для подальшого розвитку матричних моделей бюджетних систем підприємства.

Метою даної статті є розробка матричної моделі підготовки та прийняття управлінських рішень щодо збалансованого відтворення підприємства та його бюджетних систем, відкритої для подальшого розвитку. Підготовку теоретико-методологічних матеріалів, що доповнюють та розширюють відому модель аналізу беззбитковості підприємства, поєднують її з іншими важливими аспектами відтворення підприємства.

Головна функція підприємства як складової частини національної соціально-економічної системи полягає у виробництві товарів і послуг, досягненні таких результатів діяльності, що дозволяють йому збалансовано розвиватися в майбутньому.

Побудова матричної моделі бюджетної системи підприємства дозволяє виокремити основні об'єкти управління (таблиці 1, 2). Ними можуть бути процеси відтворення, система цільових показників і пропорцій розвитку, структурні підрозділи представлені їх бюджетами тощо.

Таблиця 1

Матрична модель бюджетної системи підприємства

		Використання					Усього
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Ресурси	(1)		Змінні витрати	Постійні витрати	Інвестиційні витрати	Кредитування (+)/Запозичення(-)	=Σ(1)
	(2)	Випуск товарів і послуг					=Σ(2)
	(3)		Маржинальний дохід				=Σ(3)
	(4)			Валовий прибуток			=Σ(4)
	(5)				Чистий прибуток (+)/Чистий збиток (-)		=Σ(5)
Усього		=Σ(1)	=Σ(2)	=Σ(3)	=Σ(4)	=Σ(5)	

Таблиця 2

Приклад матричної моделі бюджетної системи підприємства

		Використання					Усього
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Ресурси	(1)		45	15	25	15	100
	(2)	100					100
	(3)		55				55
	(4)			40			40
	(5)				15		15
Усього		100	100	55	40	15	



Перший рахунок (перший стовпчик і перший рядок таблиць) можна визначити як 1) загальний бюджет підприємства, де подані всі доходи і витрати підприємства, включаючи невиробничі, або як 2) бюджет виробництва, де відображено випуск товарів і послуг та виробничі витрати, що поділені на поточні (змінні і постійні) та стратегічні (інвестиційні). Залежно від обраного підходу до визначення цього рахунку формується відповідна система бюджетування та її завдання.

Другий і третій рахунки сформовані виходячи з припущення про те, що на підприємстві впроваджено систему управлінського обліку директ-костингу, що включає поділ витрат на змінні й постійні.

Четвертий рахунок відображає джерела утворення та напрями використання капіталу підприємства. Він формується за рахунок такої прибуткової діяльності підприємства, що задовольняє його інвестиційні потреби та створює додатковий ресурс для розвитку.

П'ятий рахунок характеризує кінцевий результат діяльності підприємства. Цей рахунок також можна визначити як зовнішній рахунок, оскільки чистий прибуток (+) /чистий збиток (-)/ отримують власники підприємства (акціонери), що відокремлені від нього. З іншого боку, прибуткове підприємство спроможне кредитувати власників, спрямовуючи додаткові ресурси на розвиток підприємства; збиткове ж підприємство некредитоспроможне і потребує додаткової підтримки ззовні – від своїх власників через додаткове вкладення капіталу, або через запозичення на фінансових ринках, або через підтримку з державного бюджету тощо, або ж втрачає капітал на величину збитків. В останньому випадку проблема ліквідності буде лише загострюватися, що є неприйнятним.

Наведена модель є спрощеною моделлю постановки директ-костингу на підприємстві, яку можна розширювати і доповнювати згідно з завданнями постановки системи бюджетування на підприємстві. Дану матричну модель слід поєднувати із короткостроковим результативним рахунком [10, с. 65–69], що дозволяє відстежувати та керувати якісними змінами в системі управління підприємством у коротко- і довгостроковому циклах відтворення.

Отже, якісне покращення системи управління підприємством потребує впровадження сучасних систем менеджменту, що ґрунтуються на певних концепціях управління і відповідних матричних моделях.

Матричні моделі та їх нормативна база складають основу для поступового поліпшення всіх відтворювальних процесів на підприємстві, удосконалення бюджетного процесу на підприємстві, включаючи різні підходи до складання бюджетів.

Наведену модель слід використовувати для бізнес-планування діяльності підприємства: покращення ефективності виробництва та інвестування існуючої номенклатури продукції, розробки оновленої лінійки продуктів із запланованими техніко-економічними параметрами, удосконалення процесів відтворення підприємства на основі безперервного поліпшення його виробничих техніко-економічних характеристик. Матрична модель гармонізована із методом і моделлю "витрати – випуск", що дозволяє системно поліпшувати процеси виробництва та інвестування на різних рівнях управління, дотримуючись принципів загальної рівноваги, дохідності, пропорційності, самодостатності.

Література: 1. System of National Accounts 2008. United Nations. – New York : UN, 2009. – 722 p. (ST/ESA/STAT/SER.F/2/REV.5). 2. Белоусов А. Р. Экспериментальная разработка интегрированных матриц финансовых потоков 1988 – 1998 гг. [Электронный ресурс] / А. Р. Белоусов, Е. А. Абрамова. – Режим доступа : www.forecast.ru. 3. Михеева Н. Н. Макроэкономический анализ на основе региональных счетов : монография / Н. Н. Михеева. – Владивосток : Дальнаука, 1998. – 176 с. 4. Татаринов А. Опыт построения субрегиональных счетов / А. Татаринов, Д. Лега // Вопросы статистики. – 1996. – № 12. – С. 8–14. 5. Абрютин М. С. Экспресс-анализ финансовой отчетности : методическое пособие / М. С. Абрютин. – М. : Издательство "Дело и сервис", 2003. – 256 с. 6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horváth&Partners ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с. 7. Кулик В. В. Сценарне моделювання політико-фінансових рішень. Оптимістичний приклад сценарію для України, 1996 – 1999 роки / В. В. Кулик // Економіка промисловості. – 1999. – № 3(5). – С. 3–17. 8. Бакаєв О. О. Дворахункова модель товарно-фінансових потоків національної економіки / О. О. Бакаєв, В. В. Кулик // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 1(7). – С. 117–125. 9. Кулик В. В. Балансові задачі міжгалузевої та міжбюджетної кооперації в аграрному секторі / В. В. Кулик // Економіка АПК. – 2004. – № 10(120). – С. 89–95. 10. Фольмут Х. Инструменты контроллинга / Х. Фольмут ; пер. с нем. – М. : Омега-Л, 2007. – 127 с.

МОДЕЛЮВАННЯ УМОВ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ВАРТОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ

Анотація. Показано, що існуючий порядок обґрунтування ефективності інвестицій на основі їх порівняльних переваг, які відображені в оцінці альтернативної вартості інвестицій, має бути переглянутий. Змодельовано умови визначення та використання оцінки альтернативної вартості інвестицій, що дало змогу сформувати аналітичну модель визначення терміну заміни устаткування, з використанням якої вирішено завдання планування оновлення устаткування підприємства – визначення ефективних термінів заміни обладнання.

Анотация. Показано, что существующий порядок обоснования эффективности инвестиций на основе их сравнительных преимуществ, отображаемых в оценке альтернативной стоимости инвестиций, должен быть пересмотрен. Смоделированы условия определения и использования оценки альтернативной стоимости инвестиций, что дало возможность сформировать аналитическую модель определения срока замены оборудования, с использованием которой решена задача планирования обновления оборудования предприятия – определение эффективных сроков замены оборудования.

Annotation. It is shown that existing order of grounding the effectiveness of investments based of the comparative advantages that are reflected in the estimation of the alternative value of investments should be revised. The conditions of identification and usage of investments alternative value estimation are modeled. The analytical model of identifying the period of equipment changing is built. Based on such model the task of equipment renewing planning and the identifying the effective period of equipment changing is solved.

Ключові слова: інвестиції, ефективність, устаткування, альтернативна вартість, моделювання.

Машинобудівні підприємства України тривалий час представляли одну з найрозвиненіших галузей промисловості, проте протягом періоду трансформації економіки скоротилася питома вага їх продукту у внутрішньому валовому продукті, погіршився стан їх матеріально-технічного оснащення. Для відновлення їх економічного потенціалу необхідні значні інвестиції в галузь. Проте їх економічна ефективність сприймається потенційними інвесторами, щонайменше, як сумнівна, оскільки альтернативна вартість таких інвестицій завжди вважалася високою через високу ефективності інвестицій у підприємства інших галузей. У той же час теза про достатність порівняльного підходу до встановлення переваги інвестицій оспорується багатьма економістами, які на перший план висувають важливість збереження виробничого потенціалу промисловості і вказують на залежність ефективності інвестицій в інвестиційно привабливі галузі від ефективності інвестицій в галузі, інвестиційна привабливість яких є меншою при безпосередньому порівнянні. Ця аргументація є достатньо вагомою, але не знайшла відображення в новому порядку розрахунку та використання альтернативної вартості інвестицій. Загальне погіршення економічного потенціалу країни підтверджує, що запропонований в даний час порядок обґрунтування ефективності інвестицій на основі їх порівняльних переваг, що відображені в оцінці альтернативної вартості інвестицій, має бути переглянутий, а галузева приналежність підприємства – знайти в них віддзеркалення.

Положення концепції альтернативної вартості закладено А. Смітом, Д. Рікардо, Ф. Візером, К. Менгером, Е. Бем-Баверком і розвинені зарубіжними вченими Кларком Дж. Б., К. Уїкселлом, Ч. Коббом, П. Дугласом, В. Леонтьєвим, А. Гофманом, Е. Шойером, російськими – Акбердіним Р. З. [1], Шеїним Д. О. [2], Летягіною О. М. [3], вітчизняними – Бачевським Б. Є. [4], Ястремською О. М. [5; 6]. Рогозою М. Є. [7], Майстренко О. М. [8]. Проте питання галузевого характеру обґрунтування порядку оцінки альтернативної вартості оновлення основних фондів підприємств з урахуванням їх галузевої приналежності до моменту проведення дослідження залишалися актуальним невирішеним науково-практичним завданням. Тому метою статті є використання оцінки альтернативної вартості інвестицій з урахуванням специфіки оновлення основних фондів машинобудівних підприємств.

При вирішенні завдання визначення та використання оцінки альтернативної вартості інвестицій у виборі терміну заміни устаткування вивчався досвід її застосування в моделях зносу і заміни устаткування. Але через сприйняття теорії зносу і заміни устаткування як об'єднання комплексу завдань використання оцінки альтернативної вартості в цій широті втрачається. Інвестиційний менеджмент представлений комплексом теорій, що мають більш частковий характер, у яких альтернативна вартість явно як досліджуваний аспект не вивчається. Тому потребувалося виявлення міри впливу використання та варіювання оцінки альтернативної вартості в моделях теорії зносу і заміни устаткування на рекомендовані терміни його оновлення.

Результати порівнянності інвестиційних альтернатив використовуються на етапах остаточного їх вибору. Порівнянність інвестиційних альтернатив забезпечується приведенням значень вартісних показників, які описують кожну інвестиційну альтернативу, до одного моменту часу. Для такого приведення використовуються такі прийоми: перший – приведення вартостей; другий – обчислення середніх за період експлуатації устаткування сукупних витрат. При використанні обох прийомів застосовується оцінка альтернативної вартості інвестицій. Результати аналізу прийомів забезпечення порівнянності інвестиційних альтернатив зводяться до такого.

Використовувані в другому прийомі абсолютні значення втрати вартості устаткування і витрат на підтримку продуктивності устаткування не впливають на вибір терміну його експлуатації. Такий вибір визначають темпи зміни цих втрат і витрат, а також потрібний рівень прибутковості, який є показником оцінки альтернативної вартості інвестицій в аналітичній моделі визначення терміну заміни устаткування.

В обох прийомах потрібний рівень прибутковості як оцінка альтернативної вартості інвестицій зменшує (або збільшує) величину показників сукупної вигоди (перший прийом) або середніх за період експлуатації устаткування сукупних витрат (другий прийом). Втрати вартості устаткування при використанні першого прийому зменшує вигоди від інвестицій в устаткування, а при використанні другого прийому – зменшує середні за період експлуатації устаткування сукупні витрати.

У цілому виявлено спірність застосування коефіцієнтів дисконтування до змінної частини вартості авансованого капіталу, витраченого на придбання устаткування, та до його реальної залишкової вартості і величини втрат вартості устаткування. Тому у забезпеченні порівнянності інвестиційних альтернатив перевагу пропонується віддати першому прийому.

За результатами аналізу прийомів забезпечення порівнянності інвестиційних альтернатив встановлено, що до планування оновлення основних фондів промислового підприємства можна підійти з двох позицій: мінімізації сукупних витрат на придбання та підтримку продуктивності устаткування і максимізації чистої приведеної вартості, яка враховує альтернативну вартість інвестицій. Перша позиція є усталеною в теорії зносу та заміни устаткування [9], друга – у використанні положень теорії зміни вартості грошей у часі в інвестиційному менеджменті [6]. І хоча положення обох теорій спрямовані на вирішення однакових завдань планування оновлення основних фондів підприємства, їх не можна застосовувати одночасно. Результатом дослідження причин неможливості одночасного застосування положень теорії зносу і заміни устаткування та інвестиційного менеджменту є виявлене протиріччя між використанням альтернативної вартості витрат на придбання та експлуатацію устаткування й використанням альтернативної вартості втрат вартості придбаного устаткування.

Планування оновлення устаткування машинобудівного підприємства передбачає вирішення сукупності завдань, склад яких є численним. Серед цих завдань виявлені такі, що є важливими, але не вирішеними на теперішній час. До них належать: визначення ефективних термінів заміни устаткування; врахування в обґрунтуванні планів оновлення основних фондів підприємства економічної безпеки інвестицій, на рівень якої впливають галузеві, регіональні та інші особливості діяльності підприємства; визначення раціональних термінів повернення позикових коштів, цільовим призначенням яких є фінансування оновлення основних виробничих фондів підприємства.

Вирішення першого з цих завдань потребувало розвитку положень теорії зносу та заміни устаткування про раціональні терміни заміни устаткування з урахуванням переваг вибраного прийому забезпечення порівнянності інвестиційних альтернатив. Для цього потрібне поняття, що визначає термін служби устаткування з урахуванням оцінки альтернативної вартості інвестицій. Таке поняття вибрано за результатами співвідношення термінів, що враховуються при визначенні терміну заміни устаткування, яке обмежує діапазон його раціонального використання, та розмежування понять "економічний термін служби", "раціональний термін служби", "раціональний термін заміни", "реальний термін служби", "фізичний термін служби", "реальний термін заміни". За результатами диференціації розглянутих понять ефективним терміном заміни устаткування вибрано "раціональний термін служби" за умови, що він є меншим від реального терміну служби. Поняття "раціональний термін служби" визначає, окрім характеристик, які охоплюються поняттям "економічний термін служби", ще і альтернативну вартість фінансування заміни устаткування, тоді як "реальний термін служби", окрім економічності, ще і реальні можливості господарюючого суб'єкта щодо оновлення парку устаткування.

У дослідженні співвідношень множини термінів для позначення строків експлуатації устаткування використано схему вибору оптимальних строків розробки нових типів устаткування Чусєва Ю. В. (цит. за роботою [10]). Зняття виявленого протиріччя між використанням альтернативної вартості



витрат на придбання та експлуатацію устаткування і використанням альтернативної вартості втрат вартості придбаного устаткування на користь положень теорії зміни вартості грошей у часі дало змогу імплементувати положення теорії зносу та заміни обладнання до предметної області інвестиційного менеджменту.

Альтернативну вартість інвестицій пропонується використовувати тільки для зменшення вигід від інвестування, а не зменшення вартості цих вигід, як це спостерігалось у використанні оцінок альтернативної вартості інвестицій у моделях теорії зносу та заміни устаткування. Альтернативну вартість інвестицій не можна використовувати для характеристики витрат на придбання та експлуатацію устаткування.

Урахування альтернативної вартості інвестицій у визначенні ефективного терміну оновлення устаткування спричинить додавання до сумарної величини витрат нової величини, приведеної до початкового моменту часу. Така зміна вплине і на середні за період витрати. Тому в розрахунках щодо обґрунтування ефективного терміну оновлення устаткування необхідно враховувати можливість перевищення раціонального терміну служби над економічним, не отожднювати терміни служби і заміни, використовувати як окреме поняття "раціональний термін проведення організаційних заходів щодо заміни устаткування".

Якщо в оцінюванні альтернативної вартості інвестицій в оновлення устаткування враховується потенційна можливість використання коштів в інших процесах зміцнення потенціалу та ринкової позиції підприємства, які теж реалізуються в певні терміни (вихід на ринок раніше конкурента, поліпшення властивості товару на початок сезону, здійснення монтажних або інших робіт щодо введення устаткування в умови сприятливого періоду, координація організаційних процесів, що забезпечують формування одного портфеля господарської діяльності тощо), то раціональний термін заміни устаткування набуває власного економічного значення. Тоді отримання або неотримання додаткової вигоди від підвищення технічного рівня виробництва може стати найвагомим аргументом на користь вибору терміну оновлення устаткування, ніж порівняння альтернативних витрат на його експлуатацію. Для таких випадків можна припускати дострокову заміну устаткування щодо і раціонального, і економічного терміну його служби.

Отже, моделювання умов визначення та використання оцінки альтернативної вартості інвестицій дало змогу сформувати аналітичну модель визначення терміну заміни устаткування, з використанням якої вирішено одне з виділених завдань планування оновлення устаткування підприємства – визначення ефективних термінів заміни обладнання. Для вирішення двох інших виділених завдань планування оновлення устаткування підприємства необхідно розробити відповідні показники, які сьогодні відсутні в теорії та практиці інвестування.

Література: 1. Акбердин Р. З. Экономика обновления парка оборудования : [учебник] / Р. З. Акбердин. – М. : Машиностроение, 1987. – 342 с. 2. Шеин Д. А. Формирование механизма эффективного воспроизводства основных средств с использованием информационных технологий / Д. А. Шеин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4(24). – С. 411–414. 3. Летягина Е. Н. Организационно-экономический механизм технического перевооружения предприятий электроэнергетики : [монография] / Елена Николаевна Летягина. – Новосибирск : СО РАН, 2005. – 234 с. 4. Бачевский Б. Е. Обновление основных средств предприятия в условиях рыночной экономики : [монография] / Б. Е. Бачевский, Н. Д. Свиридова, А. В. Чернобай ; [ред. В. Н. Гончаров, В. В. Дорофиев]. – Донецк : ДонГАУ, 2001. – 180 с. 5. Ястремська О. М. Визначення інвестиційної привабливості промислових підприємств / О. М. Ястремська // Управління розвитком. – 2008. – № 17. – С. 194–196. 6. Ястремська О. М. Основні види моделей взаємодії суб'єктів ринку в процесі інвестування : [монографія] / О. М. Ястремська : [під ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. Г. Зимин]. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. ; ВД "ІНЖЕК", 2009. – С. 188–198. 7. Рогоза М. Є. Управління інвестиціями: удосконалення методів прийняття багатокритеріальних рішень / М. Є. Рогоза // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – Вип. 190, т. II. – С. 320–323. 8. Майстренко О. Н. Стимулирование развития и использования производственных мощностей на машиностроительных предприятиях // зб. наук. праць Миколаївського університету кораблебудування. – Миколаїв : МУК, 2005. – Вип. № 6(405). – С. 92–97. 9. Теория износа и замены оборудования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : // <http://www.megabook.ru/business/encyclor.asp?TopicNumber=14475&search=%E7%E0%EC%E5%ED%E0#srch0>. 10. Шамара А. А. Модель экономической оценки инвестиционных проектов обновления основных производственных фондов / А. А. Шамара // Строительный комплекс: экономика, управление, инвестиции // межвузовский сб. научн. тр. – СПб. : СПбГУЭФ, 2007. – Вип. 7. – С. 67–71.

Секція 4

"Управління людськими ресурсами на підприємстві"

УДК 005.73: 330. 133

Кравченко В. О.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Визначено та узагальнено наукові погляди сутності корпоративної культури. Сформовано систему заходів щодо формування та підтримки корпоративної культури, реалізація якої забезпечить конкурентоспроможність організації в довгостроковому стратегічному плані, а отже, і зростання її ринкової вартості.

Аннотация. Определены и обобщены научные взгляды относительно определения сущности корпоративной культуры. Предложена система мероприятий по формированию и поддержке корпоративной культуры, реализация которой обеспечит конкурентоспособность организации в долгосрочном стратегическом плане, а следовательно, и рост ее рыночной стоимости.

Annotation. The scientific views concerning definition of essence of corporate culture are defined and generalized. The system of actions for formation and supports of the corporate culture which realisation will provide competitiveness of the organisation in the long-term strategic plan and consequently also growth of its market cost is offered.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційна культура, менеджер-культуролог.

Важливою умовою ефективної діяльності вітчизняних підприємств є пошук управлінського впливу на персонал. Одним із таких важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури (КК). Розвиток ринкового середовища обумовлює нові правила поведінки українських підприємств, у результаті чого формується уявлення про те, що не тільки матеріальний капітал є основою стабільної діяльності та конкурентоспроможності, а й інтелектуальний, моральний та культурний потенціал стає запорукою прибутковості та розвитку організації.

Питання формування, застосування й подальшого розвитку КК набувають великий науковий і практичний інтерес. Змінюються цінності, що затверджувалися раніше (жорстка дисципліна, безумовна слухняність, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат за всяку ціну). На зміну їм приходять інші цінності, а саме: самовизначення, участь, колектив, довіра, орієнтація на потреби клієнтів, розвиток особистості, творчість, децентралізація, інтелектуальний капітал, компетентність.

Актуальність і значущість теми дослідження полягає в необхідності зростання ефективної діяльності служби управління персоналом у забезпеченні формування КК, яка б підвищувала конкурентоспроможність організації, а отже, і її ринкову вартість.

Тема КК через свою високу економічну та практичну значущість викликає інтерес дослідників різних напрямків, а також практиків. Дослідження у сфері КК має досить довгу історію. Поява самого терміна "корпоративна культура" та його детальне вивчення можна датувати 70 р. ХХ ст. Це обумовлено виникненням нових умов господарювання, динамізмом, зростаючою невизначеністю зовнішнього середовища, зростанням освіти та кваліфікації персоналу, змінами мотивації робітників. З того часу питання КК активно розробляється вченими як далекого, так і близького зарубіжжя: Г. Деслера, Т. Дейла, К. Камерона, Е. Капітонова, Р. Куїні, Р. Льюїса, Л. Михайлової, Т. Пітерса, А. Пригожина, Т. Соломанідіної, С. Хенді, Г. Хофстед, Р. Холла, Е. Шейна та ін. Проблемам КК присвячені праці вітчизняних вчених: Д. Богині, О. Грішнєвої, В. Данюка, І. Мажури, А. Колота, Є. Кузьміна, Н. Чухрай та ін., але до нашого часу проблема є відкритою для розробок.

Організаційна культура тісно пов'язана з такими поняттями, як КК, ділова етика, філософія бізнесу, організаційна поведінка. У зв'язку з тим, що культура властива будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізми формування є універсальними, можна вважати термін "організаційна культура" загальним, який включає в собі КК.

Науковці розрізняють три школи вивчення КК. Перша школа – "поведінська", її представники вивчали КК з позицій пошуку та аналізу закономірностей створення загальних цінностей і норм



поведінки персоналу в процесі своєї діяльності в організації [1]. Друга школа – “школа ефективності” – акцентувала увагу на вплив КК на ефективність діяльності організації. Організації з сильною, розвинутою ідеологією, цінностями мають значні переваги з точки зору успішної діяльності [2; 3]. Третя школа – “школа моделювання”, її представники розглядали КК як самостійний об’єкт дослідження, розробляли моделі її формування, методики оцінки, класифікації типів культур та ін. [4; 5].

Незаперечно, що КК складне та гнучке поняття. Вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів. Неухильно зростає її роль у загальній стратегії розвитку організацій. Однак дуже мало організацій, які мають спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Інші організації мають широке поле формування корпоративних цінностей, тому керівництву ще необхідно усвідомити значимість КК, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише в результаті послідовного формування й упровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу. Отже, формування КК повинне починатися з кожного співробітника.

Становлення КК є найбільш складним насамперед тому, що культура виходить за межі організації. Її відчують на собі й оцінять клієнти, ділові партнери, інвестори. Культура є візитною карткою організації. Головну роль у формуванні КК майже завжди приймає на себе менеджер з персоналу (менеджер-культуролог). Часто саме він є керівником усього процесу – від розробки ідей до одержання зворотного зв’язку з рядовим персоналом. Завдання керівництва – це визначення місії (ідей) організації, яка визначає призначення та стратегічні орієнтири її розвитку. Особливо керівництву слід звернути увагу на головну характеристику КК – її мінливість.

Як свідчить практика, необхідність реформування та розвитку КК виникає при кількісній зміні персоналу, причому в будь-якому напрямку. Процеси злиття й поглинання, плінність кадрів притаманні сучасній економіці. Кожний з них пов’язаний з різними змінами в КК. Розв’язати проблему здатна нова модель корпоративної культури, адаптована до можливих змін. Таким чином, постає питання подолання опору змінам.

Метою статті є обґрунтування ролі КК як чинника конкурентоспроможності організації, а отже, і зростання її ринкової вартості.

Процес формування та розвитку КК передбачає аналіз тих чинників, які здійснюють на неї суттєвий вплив. Найкращі зусилля, які пов’язані зі змінами, удосконаленням культури, можуть бути нівельовані за рахунок негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх процесів. Таким чином, важлива наступна послідовність процесу аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища: визначення найбільш суттєвих чинників, які впливають на КК (їх перелік залежить від напрямку діяльності організації, її розміру, ситуації на ринку, конкурентного статусу); визначається ваговий коефіцієнт чинників (експертна оцінка); здійснюється аналіз залежності КК від кожного чинника (напрямок впливу чинника, характер впливу, специфіка чинника, можливість його зміни або усунення, ступінь залежності та ін.).

До основних чинників, які здійснюють вплив на КК, відносять: національну культуру та менталітет; партнерів (постачальники, споживачі, фінансові інститути та ін.); конкурентів, власників та акціонерів; інвесторів, законодавчі акти; міжнародну ситуацію (економічна, політична, соціальна); науково-технічний прогрес. Серед основних чинників внутрішнього середовища, які справляють вплив на корпоративну культуру, виокремлюють такі: особистість засновника організації; стадія життєвого циклу; розмір організації; сфера діяльності; рівень освіти та кваліфікації робітників; ресурси; технологія.

Результати дослідження свідчать, що серед усієї сукупності чинників, вплив яких на КК найсуттєвіший, виокремлюють шість основних, а саме: національна культура та менталітет, особистість засновника організації, стадія життєвого циклу, сфера діяльності організації, розмір організації, рівень освіти та кваліфікації робітників. Як свідчать результати дослідження, найбільшу силу впливу на культуру спричиняють сфера діяльності організації – 25 %, національна культура та менталітет тієї держави, де вона функціонує 25 %, на другому місці – особистість засновника організації – 20 %, а далі – стадія життєвого циклу – 10 %, розмір організації – 10 %, рівень освіти та кваліфікації робітників – 10 % [6, с. 53–54].

Отже, дані аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища можуть бути використані керівниками організацій (менеджерами з персоналу) у процесі формування та розвитку КК. Зниження негативного впливу, посилення позитивного впливу чинників дозволить створити культуру, яка адаптована до внутрішнього та зовнішнього середовища. На сьогодні зрозумілим є те, що культура організації має відповідати викликам зовнішнього середовища та корпоративної стратегії, щоб співробітники змогли створити організацію, яку складно перемогти в конкурентній боротьбі.

Ефективність КК, її спроможність до розвитку (рівень адаптивності) можна визначити виходячи з того, наскільки досягнута її основна мета. Головною метою КК є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу. Рівень розвитку КК можна визначити за допомогою якісних показників: наявність спеціальної групи (служби, менеджер з персоналу, менеджери-культурологи), розвинутої системи заохочення та стимулювання робітників, придатних формувати та розвивати КК та ін. КК – це внутрішній ресурс організації, який не є чітко ідентифікованим [6, с. 90–91].

Одним із визначальних факторів рівня трудового потенціалу є компетенція робітників. Для оцінки компетенції всі показники поділені на кількісні (продуктивність праці, кількість винаходів та рацпропозицій на одного працюючого, кількість патентів та авторських прав організації, середній рівень



освіти працюючих, кількість виробничих конфліктів) та якісні (здійснення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, наявність соціальних гарантій, наявність розвинутої системи мотивації персоналу, лояльність персоналу, трудова етика робітників). Разом з тим особисту зацікавленість бажання вчитися, трудову етику, лояльність робітників неможливо виміряти кількісно, але, безсумнівно, рівень компетенції такого працівника значно вищий. Зростання компетенції персоналу означає зростання прибутковості організації. Отже, спроможна до розвитку (адаптивна) КК забезпечує не тільки зростання прибутку, а й дозволяє поліпшувати такі складові вартості організації, як здатність до інновацій, репутація та імідж.

Економічним показником, на основі якого можна визначити рівень КК, є гудвіл, який становить умовну вартість ділових стосунків, кваліфікації персоналу, іміджу, репутації, інтелектуальної власності, фірмового стилю, торгівельної марки та інших нематеріальних активів організації. В показнику гудвіл виражаються знання організації (сукупність інтелектуальної власності та інших нематеріальних активів), а також система внутрішніх та зовнішніх комунікацій (репутація, імідж, ділові стосунки й та ін.). Загальновідомо, що гудвіл визначається як різниця між ринковою вартістю фірми та вартістю її матеріальних активів, при цьому КК не можна зводити до гудвілу. Однак якщо фірма має не матеріальні активи, які не відображені в балансі (ефективна КК), вона буде мати більшу ринкову вартість.

Формування та розвиток КК пов'язані з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, установленням певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем [7, с. 14]. Отже, ефективна, здатна до розвитку КК, дозволяє: зменшити плинність кадрів; підвищити мотивацію співробітників до роботи; скоротити тимчасові й фінансові витрати на роботу з персоналом за допомогою розробки принципів роботи служби управління персоналом; зменшити фінансові й тимчасові витрати принаймі нових співробітників за рахунок розробки критеріїв особистих, ділових і професійних якостей для всіх груп посад; зменшити втрати принаймі співробітників за рахунок регламентації адаптаційної діяльності; підвищити кваліфікацію персоналу за допомогою створеної системи оцінки, навчання й розміщення кадрів; поліпшити якість виконуваної діяльності за рахунок стандартизації критеріїв якості і системи атестації, навчання й контролю; забезпечити не тільки зростання прибутку, а й поліпшити складові ринкової вартості організації, як інноваційність, репутацію та імідж.

У підсумку слід зазначити, що підтримка ефективної КК на необхідному рівні потребує сильного лідерства, здебільшого вона залежить від зусиль і дій керівників. Для підтримки ефективної КК доцільно проводити періодичний моніторинг щодо визначення установок співробітників стосовно праці. Виявлені консультантом установки конкретизуються й фіксуються. На підставі отриманого переліку конкретизованих установок повинні розроблятися заходи щодо проведення соціалізації, мотиваційної політики, особливостей побудови кар'єрного зростання, навчання, способу планування й постановки цілей і критеріїв контролю й оцінки. Лише цілеспрямована робота з персоналом організації здатна створити ефективну КК. Йдеться про реалізацію системи таких тактичних та стратегічних заходів:

- підбір нових співробітників за певними критеріями;
- соціалізація нових робітників;
- розробка внутрішніх документів, у яких закріплені цінності та норми поведінки (кодекс поведінки, кредо компанії та ін.);
- підтримка встановлених цінностей та правил шляхом навчання;
- мотивація співробітників для закріплення корпоративних цінностей та норм поведінки;
- закріплення традицій, створення історії фірми, її героїв та ін.

КК є цінним, особливим, неповторним та незамінним ресурсом разом з іншими нематеріальними активами, може забезпечити конкурентоспроможність організації в довгостроковому стратегічному плані, а отже, і зростання її ринкової вартості. Особливого значення набуває подальше дослідження ролі корпоративної культури в управлінні знаннями.

Література: 1. Халден Н. Крос-культурный менеджмент / Н. Халден ; пер. с англ. под ред. проф. Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 342 с. 2. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 320 с. 3. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова // под ред. проф. И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2007. – 480 с. 4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с. 5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с. 6. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб. : ГУИТМО, 2008. – 154 с. 7. Колот А. М. Социально-трудовая сфера в условиях глобальных викликов: тенденции, проблемы, возможности стійкого розвитку / А. М. Колот // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. У 3 т. Т. 1. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2010. – 549 с.

СОЧЕТАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И СЕМЕЙНО-БЫТОВЫХ ФУНКЦИЙ РАБОТНИЦАМИ ЕНАКИЕВСКОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ЗАВОДА

Аннотация. На основе результатов социологического исследования выявлены факторы, влияющие на характер и уровень сочетания профессиональных и семейно-бытовых функций женщинами, работающими на Енакиевском металлургическом заводе.

Анотація. На основі результатів соціологічного дослідження виявлено фактори, які впливають на характер і рівень поєднання професійних та сімейно-побутових функцій жінками, які працюють на Єнакіївському металургійному заводі.

Annotation. On the basis of results of on the sociological research the factors which influence how women who work in the Yenakievo steel factory combine their professional and family duties are explored.

Ключевые слова: женщины, рабочее время, домашнее хозяйство, досуг.

Современное высокоорганизованное производство предъявляет все более высокие требования к физическим, интеллектуальным и моральным качествам женщины-труженицы. Эти качества формируются в ходе их внепроизводственной деятельности. Поэтому промышленные предприятия заинтересованы в формировании такой структуры непроизводственной деятельности, которая бы способствовала восстановлению и приумножению физических и духовных сил женщины. В то же время характер и содержание труда, степень его интенсивности и тяжести оказывают влияние на структуру и характер непроизводственной деятельности женщины.

Особенности производственной деятельности различных социальных групп являются одной из ключевых проблем исследований экономики и социологии труда. Проведенное авторами социологическое исследование направлено на выявление социально-экономической специфики использования женского труда на Енакиевском металлургическом заводе (ЕМЗ). Оно конкретизирует и расширяет выводы и наработки советских [1; 2], а также современных украинских [3] и российских ученых [4], занимающихся изучением производственной деятельности женщин. Исследование проведено методом анкетирования. Опрошено 300 респондентов, значение доверительной вероятности – 95 %, значение дисперсии качественного признака $S = 0,5$. Цель исследования – комплексное изучение сочетания профессиональных и семейно-бытовых функций работницами ЕМЗ. В ходе исследования были поставлены следующие задачи: 1) определить взаимовлияние производственной деятельности и характер, структуры досуга и свободного времени; 2) выявить связь между выполнением женщиной семейно-бытовых функций и трудовой деятельностью, ее характером, удовлетворенностью трудом.

Большое влияние на производственную и непроизводственную деятельность оказывает транспортная доступность предприятия. 75,1 % респондентов тратят на дорогу до места работы более 30 минут, 49 % – 45 минут и более. Поездки на работу и обратно не только забирают много внерабочего времени, но и способствуют появлению транспортной усталости. Выявлена взаимосвязь между временем, затраченным женщиной на дорогу, и выполнением ею производственных норм ($C=0,398$), удовлетворенностью трудом ($C=0,353$).

Фактор транспортной доступности определяет и характер внепроизводственной деятельности: 1) длительные поездки сужают объем свободного времени женщин; 2) они увеличивают в структуре свободного времени долю пассивных видов занятий. Коэффициент связи между длительностью поездок на работу и характером проведения досуга составил 0,332 и уровнем удовлетворенности проведением свободного времени – 0,367. Аналогичное воздействие оказывает на характер внепроизводственной деятельности время, потраченное на покупки в магазинах. Более 60 % респондентов отметили, что они ежедневно тратят на это более 1 часа.

В последнее время женщины практически перестали пользоваться предприятиями общественного питания. Основными причинами, по мнению женщин, являются: некачественное приготовление пищи (48,2 %), отсутствие денег (46,4 %) и неудобное расположение предприятий общественного питания (9,3 %). А предприятия бытового обслуживания практически прекратили свое существование.

Много физических и нравственных сил забирает у женщины семейный быт: домашнее хозяйство, рождение и воспитание детей. Расчет средних величин по затратам времени на ведение домашнего хозяйства показал, что женщины тратят на него в будние дни 4 часа, а в выходные – 7 часов. Затраты труда в доме непосредственно связаны с семейным положением, количеством детей и их возрастом (соответственно коэффициенты связи 0,42; 0,425; 0,4). Существенная связь установлена между затратами времени в домашнем хозяйстве и содержанием труда. Среди работниц ручного труда доля ежедневно затрачиваемых на домашнюю работу более 4 часов составляет 78,8 %, а среди работниц механизированного труда – 68,3 %.

Приведенные выше данные свидетельствуют о высокой трудовой нагрузке женщин в быту, что сказывается на характере досуга. 19 % респондентов заявили, что свободного времени практически не имеют. У остальных основными видами досуга являются воспитание детей (44,1 %), посещение зрелищных мероприятий (35,5 %), просмотр телепередач (53,2 %). Обращает внимание незначительное число женщин, занимающихся спортом и художественной самодеятельностью (8 %). Эти данные указывают на необходимость совершенствования структуры свободного времени женщин, увеличения в нем доли творческих видов деятельности, направленных на повышение их культурного, профессионального уровня.

Рождение и воспитание молодого поколения являются важнейшей социальной функцией. Как общество в целом, так и отдельные трудовые коллективы должны создавать необходимые условия для реализации этой функции. На момент исследования 71,8 % женщин замужем, 11,9 % разведены, 3,1 % вдовы, 11,5 % в браке не состоят. Количество детей в семье зависит от социального положения, образования и содержания труда. Доля женщин, имеющих троих детей, самая высокая в группе рабочих (8,3 %), а доля женщин, имеющих одного ребенка, в группе ИТР и служащих (38,5 %). 65,4 % женщин имеют детей в возрасте старше семи лет. В среднем больше детей имеют женщины-работницы, занятые ручным трудом, и работницы, занятые во вредных условиях труда. Больше всего детей у женщин, занятых малоквалифицированным трудом или работающих в тяжелых и вредных условиях (таблица).

Таблица

**Распределение числа детей у женщин-работчих
в зависимости от содержания и условий труда (%) (N = 300)**

Группы по содержанию и условиям труда	Число детей				
	1	2	3	4 и более	нет детей
Квалифицированные рабочие	38,9	36,8	3,5	-	20,8
Малоквалифицированные и неквалифицированные	39,5	42,4	10,1	4,3	3,7
Рабочие, занятые механизированным трудом	39,0	38,3	4	-	18,7
Рабочие, занятые ручным трудом	40,1	42,3	9,3	3,5	4,8
Рабочие, занятые в нормальных условиях	38,7	37	2,5	-	21,8
Рабочие, занятые в тяжелых и вредных условиях	37,9	44,5	8,4	4,2	5

Однако из этого не следует вывод, что неблагоприятные факторы производственной среды и тяжелый физический труд способствуют увеличению числа детей в семьях женщин-металлургов. Демографическое поведение женщин зависит от комплекса факторов. В данном случае число детей определяется не условиями и содержанием труда, а образованием матери. В настоящее время не вызывает сомнения тот факт, что уровень рождаемости находится в обратной зависимости от уровня образования женщин.

Для оценки влияния условий и характера труда женщин на их репродуктивное поведение использовали показатель коэффициента реализации потребности женщин в определенном количестве детей. Коэффициент определяет как отношение имеющегося количества детей к количеству детей, которые женщина желала бы иметь. Как показали результаты анализа, коэффициент реализации потребности в определенном количестве детей ниже у работниц, занятых во вредных условиях труда и выполняющих неквалифицированные виды труда.

В целом анализ условий сочетания производственных и семейно-бытовых функций показал, что женщины работают практически в условиях двойного рабочего дня – выполнение производственных функций на предприятии и ведение домашнего хозяйства. Свободное время сокращается за счет времени, необходимого на проезд до места работы и для посещения магазинов. Ситуация усугубляется отсутствием или низким качеством услуг предприятий общественного питания и бытового обслуживания. Степень реализации потребности в определенном количестве детей у женщин, занятых в нормальных условиях труда выше, чем у женщин, занятых в тяжелых и вредных условиях труда. Данные исследования в целом свидетельствуют, что чем выше уровень механизации труда, чем в более благоприятных условиях



они трудятся, тем выше показатели удовлетворенности трудом, выше уровень производительности труда и социальной активности. Приведенные данные должны стать основой для выработки практических рекомендаций для оптимизации сочетания профессиональных и семейно-бытовых функций работницами ЕМЗ.

Литература: 1. Социальные проблемы рационального соотношения профессиональных и семейно-бытовых функций женщины [Текст] / АН СССР ; Ин-т социол. иссл-ний ; Совет социол. ассоциация. – М. : ИСИ, 1980. – 174 с. 2. Шишкан Н. А. Социально-экономические проблемы женского труда [Текст] / Н. А. Шишкан. – М. : Экономика, 1980. – 144 с. 3. Машика Т. А. Социально-экономические особенности труда женщин [Текст] / Т. А. Машика. – К. : Наукова думка, 2001. – 167 с. 4. Абрамова А. А. Труд женщин [Текст] / А. А. Абрамова. – М. : Профиздат, 2005. – 230 с.

Шульженко Л. Є.

УДК 330.341

ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗНАЧНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ: ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОВІДНОСИН З ДЕРЖАВОЮ

Анотація. Розкрито сутність соціально відповідального підприємства і надано визначення поняттю "підприємство із значною соціальною відповідальністю", сформульовано принципи взаємовідносин такого підприємства із державою.

Аннотация. Раскрыта сущность социально ответственного предприятия и дано определение понятия "предприятие со значительной социальной ответственностью", сформулированы принципы взаимоотношений такого предприятия с государством.

Annotation. The meaning of "social responsible enterprise" is considered. The meaning of "enterprise with large social responsibility" is defined. The principles of relationship of such enterprise with a state are proposed.

Ключові слова: соціальна відповідальність, підприємство зі значною соціальною відповідальністю, взаємовідносини, держава, принципи.

Структура української економіки за майже 20 років економічних реформ стає все більш усталеною. Особлива роль у ній належить великим підприємствам, більшість з яких є спадщиною радянської економіки. Діяльність таких підприємств є важливою для української економіки, на що звернено увагу в чисельних публікаціях, але слід зазначити і те, що таким підприємствам притаманна значна соціальна важливість, яка визначає їх соціальну відповідальність, що є наслідком монопольного статусу підприємства (підприємство виступає єдиним великим або просто єдиним роботодавцем на певній території і платником податків), задоволення життєво важливих потреб населення в умовах монополістичного локального ринку (підприємство є єдиним, яке задовольняє потреби населення у життєво важливих товарах на певній території, утримує соціально важливі установи або фінансує соціально важливі заходи). Прикладами таких підприємств у Донбаському регіоні є ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" (м. Алчевськ Луганської обл.), ЗАТ "Лінік" (м. Лисичанськ Луганської обл.), ВАТ "Луганськтепловоз" (м. Луганськ), ЗАТ "Азот" (м. Северодонецьк Луганської обл.), ЛОКВП "Фармація" (м. Луганськ), ВАТ "Луганськвода" (м. Луганськ) тощо. Такі підприємства є різними за розташуванням, галузевою належністю, особливостями функціонування, а об'єднує їх те, що від їхньої діяльності значною мірою залежить соціальна стабільність і задоволення потреб населення у певних регіонах. Іноді соціальна важливість таких підприємств має комплексний характер: наприклад, ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" є найбільшим роботодавцем у місті та водночас входить до п'ятірки бюджетоформуючих підприємств Луганської області.

Наявність великих підприємств із значною соціальною відповідальністю та інтенсивність їхнього впливу на соціум зумовлює актуальність питання організації їх взаємовідносин з державою, оскільки традиційні погляди на такі відносини виявляються не завжди придатними.

Соціальній відповідальності підприємства сьогодні приділяється значна увага, про що свідчать публікації, які з'явилися останнім часом, наприклад [1 – 4]. І спочатку цей термін почав

© Шульженко Л. Є., 2010

уживатися практиками та журналістами [5; 6], а потім уже до нього привернули увага науковці. Через незначний час її дослідження це поняття ще остаточно не сформувалося, і тому кожен автор по-своєму його тлумачить. У широкому розумінні соціальна відповідальність – це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого прямо або опосередковано їх реалізація впливає [7, с. 29].

Традиційно відносини держави та підприємства зводяться до такого: держава в особі органів законодавчої та виконавчої влади виступає регулятором, визначає через формування відповідної нормативної бази бажані та заборонені дії підприємства, а підприємство має підкорятися впливу держави; у разі неплатоспроможності, у тому числі через наявність боргів перед державою у вигляді податків та зборів відповідно до законодавства України існує можливість актуалізації процедури банкрутства підприємства; підприємство для органів державної влади виступає, перш за все, джерелом податкових платежів (виключно фіскальний погляд); призначення вищого керівництва підприємства здійснюється власником без участі органів державної влади¹. Але традиційність відносин втрачає сенс у відносинах держави та підприємства із значною соціальною відповідальністю. Стосовно таких підприємств держава, безумовно, виступає регулятором та визначає нормативну базу, але в разі великого розміру (соціальна важливість залежить від розміру підприємства, але визначається не виключно ним) такі підприємства, по-перше, часто мають власні юридичні служби для відстоювання своїх інтересів, у тому числі через вирішення конфліктних питань у судовому порядку, по-друге, мають неформальні зв'язки із керівництвом різних державних органів, по-третє, існує значна кількість прикладів, коли керівники великих підприємств із значною соціальною важливістю ставали депутатами Верховної Ради України й брали безпосередню участь у формуванні нормативної бази, яка, у тому числі, регулює діяльність великих підприємств. Тобто підприємство із значною соціальною відповідальністю не завжди тільки підкоряється впливу держави, але й держава відчуває вплив такого підприємства.

Банкрутство підприємств із значною соціальною відповідальністю навіть за наявності умов, які передбачено в нормативній базі, часто є неприйнятним та вкрай небажаним, оскільки може значно дестабілізувати соціум, тобто викликати суттєві негативні соціальні наслідки.

Через виконувану соціальну роль і велику соціальну відповідальність підприємства, що розглядаються, мають сприйматися органами державної влади не тільки як джерело податкових платежів (хоча, безумовно, часто такі підприємства виступають великими платниками податків), але, в першу чергу, як партнер у задоволенні соціальних потреб населення, у вирішенні найнагальніших соціальних проблем, що зумовлює дуже обережне ставлення держави до таких підприємств.

Соціальна відповідальність підприємства є доволі широким поняттям. Вона передбачає не тільки участь підприємства у фінансуванні вирішення окремих соціальних питань регіону або держави, тобто спрямування частки прибутку на потреби соціуму [4, с. 76]. Вітчизняний бізнес, зокрема великий, уже досяг того рівня розвитку, щоб від реалізації локальних благодійних проєктів переходити до суттєвої зміни своєї діяльності. Соціальна відповідальність підприємства означає, перш за все, прийняття підприємством відповідальності за свої дії перед соціумом, що спричиняє доволі різку зміну орієнтирів у діяльності підприємства. І, перш за все, це стосується суттєвої зміни принципу отримання прибутку: від отримання прибутку будь-яким способом слід переходити до коректного прибутку, тобто прибутку, отриманого від виробництва якісного продукту, який не шкодить здоров'ю споживачів і при виробленні якого не наноситься шкода довкіллю. Зрозуміло, що всі українські підприємства, водночас, миттєво не можуть стати соціально відповідальними; для цього потрібен значний час. У такому переході підприємства мають пройти кілька етапів, але такий перехід потрібно розпочинати і першим кроком у такому переході якраз і може стати виділення підприємств із значною соціальною відповідальністю. Слід підкреслити, що такі підприємства не є соціально відповідальними в наведеному сенсі.

Керівництво підприємств із значною соціальною відповідальністю, враховуючи доволі сильний вплив діяльності таких підприємств у межах певної адміністративної території, має призначитися з погодженням із органами державної влади. До речі, слід зазначити, що в окремих сферах діяльності погодження призначення керівництва підприємства із певним державним органом навіть за умов відсутності майнових прав держави вже успішно реалізовано. Наприклад, призначення керівників окремих фінансових установ (ломбардів, кредитних спілок) має бути погоджене із Державним комітетом фінансових послуг, а призначення керівників банківських установ – із Національним банком України. Така практика заслуговує поширення й щодо підприємств із значною соціальною відповідальністю.

Організація взаємовідносин держави та підприємств із значною соціальною відповідальністю має базуватися на сукупності принципів, до кількості яких пропонується віднести принципи ідентифікації, партнерства, узгодження інтересів, індикативності та погодження.

Принцип ідентифікації є важливим і саме тому він відкриває перелік принципів. Він визначає з самого початку відносин підприємства та держави, чи має таке підприємство значну соціальну важливість й, відповідно, визначає реакцію держави. Відповідно до принципу ідентифікації на рівні органів державної влади має бути введено до нормативної бази й законодавчо закріплене поняття "підприємство із значною соціальною відповідальністю", що необхідно для отримання підприємством відповідного статусу і формування процедури його набуття. Дія принципу ідентифікації відбу-

¹ Участь органів державної влади можлива тільки в ситуації, коли держава (в особі Фонду державного майна України) або громада (в особі органів комунальної влади) є співвласником активів.



вається на підставі визначення поняття "підприємство із значною соціальною відповідальністю". Визначити це поняття пропонується таким способом: підприємство із значною соціальною відповідальністю – це підприємство, діяльність якого має вирішальне значення для формування соціально-економічних результатів у місті, районі або області, визначає стабільність їх соціально-економічного становища та екологічної обставини. Введення поняття "підприємство із значною соціальною відповідальністю" потребує розробки відповідних критеріїв визнання підприємства таким. Ці критерії мають бути максимально однозначними. Якщо таке поняття нормативно не закріплене, а критерії не визначені, суб'єктивність державних службовців щодо визнання статусу "підприємство із значною соціальною відповідальністю" може бути надмірною.

Принцип партнерства означає, що держава та підприємство виступають партнерами у реалізації певних соціальних завдань. Принцип партнерства має прийти на зміну принципу диктату, який існує сьогодні. Примус, як ідейна основа впливу держави та державного регулювання, не дає необхідних результатів, більше того, викликає захисну реакцію та опір підприємств. Партнерство означає прагнення до домовленості, досягнення компромісу у розв'язанні соціальних проблем, врахування інтересів і держави, і підприємств із значною соціальною відповідальністю. Інструментом реалізації такої домовленості можуть бути партнерські програми, у яких чітко прописані взаємні завдання та обов'язки держави й підприємства.

Принцип узгодження інтересів органічно доповнює принцип партнерства. Відповідно до цього принципу для результативної співпраці інтереси держави та підприємства мають бути чітко визначені, а їх дотримання – забезпечуватися дією відповідних організаційно-економічних механізмів. Реалізація цього принципу є доволі складною через антагоністичність інтересів держави та підприємств. Так, держава зацікавлена у збільшенні податкових платежів, а підприємство – навпаки. Тому реалізація принципу узгодження інтересів передбачає, що кожна зі сторін відносин – підприємство і держава мають бути готові до того, щоб поступитися окремими інтересами.

Принцип індикативності полягає у зміні орієнтирів, місії та цілей діяльності підприємства та повідомленні про них партнеру – державі. Держава в умовах дії принципу партнерства не може нав'язати підприємству певні орієнтири або заходи, але підприємства із значною соціальною відповідальністю мають повідомляти державні органи про свої плани, оскільки їх реалізація та її результати інтенсивно впливають на задоволення соціальних інтересів.

Принцип погодження означає необхідність узгодження важливих стратегічних рішень підприємства із органами державної влади. Види таких рішень мають бути чітко визначені у нормативній базі для запобігання зловживань з боку державних службовців. Прикладами рішень, які заслуговують на узгодження із органами державної влади, є відкриття або закриття виробництва, звільнення працівників, екологічні заходи тощо.

Організація взаємовідносин держави та підприємств із значною соціальною важливістю на основі поданих принципів сприятиме задоволенню інтересів підприємств із значною соціальною відповідальністю, держави і населення.

Соціально відповідальні підприємства – це підприємства з принципово новими орієнтирами діяльності, принципово новим її розумінням і сприйняттям свого призначення. І хоча про соціальну відповідальність бізнесу в Україні сьогодні говорять багато, у дійсності вітчизняні підприємства, незважаючи на окремі приклади, тільки починають усвідомлювати неухильність соціальної відповідальності і необхідність її прийняття. Насильно соціально відповідальним підприємство не може бути. І шлях до соціально відповідального бізнесу в Україні є довгим. Але вже сьогодні в країні є підприємства із соціальною атрибутивністю, так звані апіорі соціально відповідальні підприємства, до яких належать ті, від діяльності яких суттєво залежить соціально-економічна ситуація на певній території. І тому першим кроком до соціальної відповідальності вітчизняних підприємств має стати виділення таких підприємств шляхом надання їм статусу "підприємство із значною соціальною відповідальністю", що спричиняє певні зміни їх взаємовідносин із державою, які мають базуватися на принципах, що подані у статті.

Література: 1. Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 3. – С. 17–34. 2. Введение в философию ответственности : монография / А. И. Ореховский и др. ; под общ. ред. А. И. Ореховского. – Новосибирск : СибГУТИ, 2005. – 186 с. 3. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография ; под общ. ред. И. Ю. Беляевой и М. А. Эскиндарова. – М. : КноРус, 2008. – 412 с. 4. Туркин С. П. Социальные инвестиции в бизнесе : монография / С. П. Туркин. – М. : Русский университет, 2003. – 240 с. 5. Литовченко С. Корпоративная социальная ответственность – фактор успеха и неотъемлемая составляющая корпоративной стратегии лидеров бизнеса / С. Литовченко // Материалы круглого стола VIII Петербургского экономического форума, 2004 ; Ассоциация менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amr.ru>. 6. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. – М. : Ассоциация менеджеров, 2003. – 212 с. 7. Йонас Г. Принцип ответственности. Опыт этики для технологической цивилизации / Г. Йонас ; пер. с нем., предисловие, примечания И. И. Маханькова. – М. : Айрис-пресс, 2004. – 480 с. 8. Коновалова Л. Н. Управление социальными программами компании / Л. Н. Коновалова, М. И. Корсаков, В. Н. Якимец. – М. : Ассоциация менеджеров, 2003. – 152 с. 9. Mawson A. The Social Entrepreneur: Making Communities Work / A. Mawson. – N. Y. : Atlantic Books, 2008. – 475 p.

ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Анотація. Розглянуто проблему оцінювання людського капіталу як одного з основних факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства в умовах постіндустріального суспільства.

Аннотация. Рассмотрена проблема оценивания человеческого капитала как одного из основных факторов, которые обеспечивают конкурентоспособность предприятия в условиях постиндустриального общества.

Annotation. The problem of estimation of the human capital as one of major factors which provide competitiveness of the manufacture under conditions of a postindustrial society is considered.

Ключові слова: людський капітал, вартісний, прибутковий та ринковий методи оцінювання, експертні оцінки.

В умовах переходу від індустріального до постіндустріального розвитку суспільства людський капітал, що є одним із основних факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, набуває статусу домінуючого чинника соціально-економічного прогресу. Це знаменує собою формування нової парадигми не тільки управління виробництвом на рівні окремого підприємства або країни в цілому, але й управління людським капіталом зокрема. Якщо в умовах індустріального суспільства управління було спрямоване на раціональну організацію праці робітників, оптимальне використання внутрішніх фінансових і технічних резервів, то в постіндустріальному суспільстві безпосередньою виробничою силою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, стають знання, вміння та навички, носієм яких є людина праці. Розуміння важливості ролі людського капіталу в забезпеченні подальшого розвитку людства призвело до того, що в 1990 році була створена спеціалізована міжнародна організація "Програма розвитку ООН (ПРООН)", яка сприяє поширенню освіти, забезпечує доступ до джерел знання, практичного досвіду і ресурсам [1]. Згідно з положенням "Порядок денний 21-го сторіччя" на 57-й сесії Генеральної Асамблеї ООН десятиріччя з 2005 по 2014 роки було оголошено десятиріччям Освіти заради сталого розвитку [2], де запорукою такого розвитку вважається навчання протягом усього життя.

Розвинення і примноження людського капіталу вимагає суттєвих інвестицій як на державному рівні та рівні окремого підприємства, так і на рівні кожного громадянина. Прискорення трансформаційних процесів призводить до того, що розмір цих інвестицій постійно зростає, оскільки в широкому розумінні людський капітал – це не тільки знання, вміння й інтелектуальні здібності людини праці, але і стан її здоров'я та якості життя, які дозволяють їй плідно працювати, а також наявність певного морального клімату в суспільстві, оптимістичного настрою, що сприяє підвищенню креативності громадян, надихає їх на плідну працю. Відповідно виникає потреба у методах оцінювання людського капіталу, які б дозволяли обчислювати ефективність таких інвестицій.

Метою даної роботи є порівняння існуючих методичних підходів до оцінювання людського капіталу і визначення меж їх застосування залежно від цілі оцінювання. Об'єктом дослідження є людський капітал в широкому розумінні цієї категорії, а предметом – система показників, які відображають людський капітал взагалі і виробниче підприємство зокрема.

Для того щоб визначити економічний стан підприємства, галузі, країни в цілому, оцінити можливості їх розвитку, визначити напрямки інвестування, необхідно мати систему показників, яка б дозволяла всебічно оцінювати стан об'єкта господарювання, його матеріальні і нематеріальні активи. У загальному випадку при визначенні вартості будь-якого об'єкта застосовуються три групи методів, в основу яких покладено один із наступних принципів: витратний підхід, який враховує витрати на набуття об'єктом даної якості; прибутковий підхід, який розглядає майбутні прибутки від експлуатації об'єкта оцінювання, і аналоговий, або ринковий підхід, який базується на порівнянні даного об'єкта з аналогічними об'єктами, що присутні на ринку. Складність створення методів вимірювання людського капіталу пов'язані із складністю самого об'єкта дослідження, а також існування у часі певного лага між витратами на створення людського капіталу (мається на увазі період від народження людини, її виховання та навчання) і тим моментом, коли накопичений в людині потенціал почне давати віддачу, тобто перетвориться на людський капітал. У зв'язку з цим, насамперед, необхідно з'ясувати, які якості людського капіталу необхідно включити до системи показників, що підлягають оцінюванню, а це безпосередньо залежить від цілі, з якою здійснюється оцінювання.

Загальноприйнятим є розподіл людського капіталу на індивідуальний людський капітал, людський капітал підприємства і національний людський капітал. Формування системи показників, за допомогою яких доцільно здійснювати вимірювання людського капіталу для подальшого визначення



ефективності інвестицій у його розвиток, залежить від того, який саме вид людського капіталу досліджується. Так, при вимірюванні національного людського капіталу застосовується витратний метод, втіленням якого є методика Всесвітнього банку, що враховує витрати держави, сім'ї, підприємців, а також різних фондів на створення національного людського капіталу. Це один з найбільш прозорих методів оцінювання. Однак застосування витратного підходу має сенс лише для тих країн, де статистичні дані відображають реальне положення речей.

Оцінювання людського капіталу окремої людини менш формалізовано. Методики, які при цьому застосовуються, залежать від того, хто здійснює оцінювання. Витратний і прибутковий методи як правило, застосовує сама людина (або її родина) з метою визначення доцільності витрат на отримання не тільки знань, але і певного іміджу. Наприклад, для топ-менеджера – це його особистий гудвіл. Однак при оцінюванні людського капіталу цієї ж людини на ринку праці застосовується, як правило, порівняльний метод, тобто фахівець отримує плату за свою працю відповідно до тих аналогів, які існують на ринку. Якщо людина як носій інтелектуального капіталу потребує більш детального аналізу, то для визначення сукупної характеристики його вад і переваг застосовується метод виваженої суми цих показників.

Особливістю людського капіталу, який втілено у персоналі підприємства, є те, що цей капітал не є власністю підприємства, отже, не враховується в балансі. При його оцінюванні слід мати на увазі, що людський капітал підприємства містить такі складові: кваліфіковано і зібрана разом: робоча сила; рівень управління; персональна репутація власника та/або топ-менеджера (персональний гудвіл); контакти з провідними фахівцями тієї сфери діяльності, до якої належить підприємство; ноу-хау, що не можна відокремити від певної фізичної особи; психометричні здібності; лояльність персоналу; контракти найму; сприятливі трудові угоди [3, с. 16]. Таке надання людського капіталу відповідає європейським стандартам оцінки людського капіталу у структурі нематеріальних активів підприємства [4].

Сучасним аналітичним інструментом, що дозволяє здійснювати вимірювання ефективності організації виробництва, є збалансована система показників (ЗСП), яка була запропонована Р. Капланом та Д. Норманом [5]. Її особливість полягає в тому, що одночасно з матеріальними активами підприємства, які відігравали провідну роль на етапі індустріального суспільства, ця система показників враховує вартість нематеріальних активів. Незважаючи на те, що перелік показників, що входять до складу ЗСП, формується залежно від стратегії певного підприємства, збалансована система показників повинна містити чотири обов'язкові складові. Ці складові передбачають аналіз діяльності підприємства за такими напрямками: фінансові показники; взаємодія з клієнтами; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток персоналу [5, с. 12]. Отже, згідно з цією системою показників оцінювання людського капіталу здійснюється за витратним принципом і до цих витрат включають лише витрати на навчання і розвиток персоналу. Тобто фактично оцінюванню підлягає не весь людський капітал підприємства, а лише його найбільш вагома змінна частина. Якщо дотримуватись витратного принципу, то при оцінюванні людського потенціалу підприємства слід також враховувати витрати на підвищення рівня здоров'я членів трудового колективу та створення сприятливого клімату у відносинах між працівниками. В системі ЗСП такі витрати залишаються поза аналізом, хоча останнім часом їх внесок у витрати на накопичення людського капіталу стають достатньо суттєвими. На необхідність їх враховування вказує те, що вони входять до складу комплексного показника трудового потенціалу підприємства [6, с. 98], а також до складу показників ефективності менеджменту персоналу [7, с.141–151]. Слід зазначити, що поряд з витратним методом, який застосовується для оцінювання людського капіталу підприємства в сукупності, доцільно також застосовувати порівняльний метод, наприклад у модифікації експертного оцінювання окремих робітників. Такий підхід дозволив би визначити "додаткову вартість" кожного окремого робітника порівняно з аналогом. Особливої значущості набуває застосування методу аналогів для визначення знань і навичок, набутих робітником у результаті підвищення кваліфікації, або нових якостей як наслідок особистісного зростання.

Вибір методики оцінювання людського капіталу, який є провідним фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформаційної економіки, а також системи показників, що характеризують його стан, безпосередньо залежить від мети оцінювання. Якщо на рівні держави доцільно використовувати витратний підхід, то на рівні окремої людини більш інформативним є прибутковий підхід, а при оцінюванні людського капіталу підприємства необхідно розширити кількість показників при застосуванні витратного підходу, а також поряд з витратним використовувати метод аналогів, наприклад у вигляді експертних оцінок для визначення особистого гудвілу працівника.

Література: 1. Программа развития Организации Объединенных Наций. – Режим доступа : <http://www.un.org/ru/ga/undp/>. 2. Decision No 1720/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 15 November 2006 Establishing an Action Programme in the Field of Lifelong Learning. – Official Journal of the European Union No L327 of 24 November 2006. – P. 45 – 68. 3. Скрынко С. Л. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов / С. Л. Скрынко, А. Г. Мендрул, В. С. Ларцев. – К. : УКЦ "Експерт – Л", 2009. – 310 с. 4. Европейские стандарты оценки 2003. – М. : Российское общество оценщиков, 2007. – 504 с. 5. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 320 с. 6. Управління трудовим потенціалом : наукове видання / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с. 7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

ФАКТОРЫ КОНФЛИКТНОСТИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ (НА ПРИМЕРЕ ОАО "МАКЕЕВСКИЙ ЗАВОД "ЛАЗЕР")

Аннотация. На основе результатов социологического исследования выявлены степень и факторы конфликтности в трудовом коллективе ОАО "Макеевский завод "Лазер", а также стратегии поведения в конфликтах сотрудников предприятия.

Анотація. На основі результатів соціологічного дослідження виявлено ступінь та фактори конфліктності у трудовому колективі ВАТ "Макіївський завод "Лазер", а також стратегії поведінки у конфліктах співробітників підприємства.

Annotation. On the basis of the sociological research the level and factors which deals with the conflicts among the workers of the open corporation "Makiivskiy factory "Laser" and also behaviour strategies chosen by the staff are analysed.

Ключевые слова: трудовой коллектив, конфликт, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество, соперничество.

Конфликты в трудовых организациях практически неизбежны, они оказывают существенное влияние на социально-психологический климат в коллективе, производительность труда, управление людскими ресурсами. В связи с этим перед исследователями стоит актуальная задача по выявлению сущности подобных конфликтов, их структуры, типологии, функций, динамики протекания, способов разрешения. Конфликты в трудовых организациях детально проанализированы в публикациях советских ученых [1]. Данная проблема продолжает оставаться в центре внимания и не только современных российских [2; 3], но и зарубежных исследователей [4]. Все они сходятся во мнении, что основными причинами конфликта в трудовой организации являются ограниченность ресурсов, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в способах достижения целей, неопределенность перспектив роста, неблагоприятные физические условия, плохие коммуникации, а также психологические различия. Конфликт может быть как функциональным, так и дисфункциональным. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Среди методов разрешения трудовых конфликтов выделяют структурные (разъяснение требований к работе, установление общеорганизационных комплексных целей, использование системы вознаграждений) и межличностные (приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество или конкуренция). Но ни одна из указанных стратегий не считается универсальной. Вероятность возникновения, продолжительность и последствия конфликтов в трудовой организации напрямую зависят от того, каким стратегиям поведения в конфликтных ситуациях отдают предпочтение члены данной организации. Эмпирической основой анализа конфликтности в трудовых коллективах стало исследование, проведенное на предприятии ОАО "Макеевский завод "Лазер". Метод исследования – тестирование, которое прошли 164 из 200 сотрудников. Основными задачами тестирования было: 1) выявить уровень конфликтности работников; 2) проанализировать стратегии поведения в конфликтах; 3) определить влияние различных социальных характеристик сотрудников на выбор стратегии поведения в конфликтах.

Проанализировав проведенное исследование, можно сделать такие выводы: большая часть сотрудников (41,5 %) обладает средней степенью конфликтности, которая не мешает находить такие способы разрешения конфликтов, которые устраивали бы всех участников конфликтного взаимодействия. Каждый третий опрошенный пытается избежать конфликта любыми путями, даже в ущерб собственным интересам. Такое поведение может привести конфликт к завершению, но не всегда уход от проблемы означает ее решение, ведь причины появления конфликтной ситуации не устраняются. 28 % сотрудников обладают излишней конфликтностью, добиться согласованного обоюдного решения конфликтной ситуации с такими людьми достаточно сложно, конфликты с их участием носят деструктивный характер.

В ходе обработки результатов теста К. Томаса по определению стратегий поведения в конфликте выявлено, что половина работников завода "Лазер" при возникновении конфликтной ситуации готова идти на компромиссы, приспособляться к интересам других или даже избегать конфликтов любой ценой, не отстаивая свои интересы. Такое поведение может привести к устранению конфликта, восстановлению рабочей атмосферы, но не всегда, так как между конфликтующими достигается временное соглашение, а причины конфликта не устраняются, обе стороны ос-



таются недовольными принятым решением. 27,4 % опрошенных нацелены на тактику сотрудничества, то есть решают спорные вопросы совместно с оппонентами, выслушивая мнение других и выбирая наиболее рациональный, приемлемый для всех вариант разрешения конфликтной ситуации. 22,6 % предпочитают соперничать, добиваться своих целей любыми способами, не обращая внимания на интересы оппонентов. Различные социальные характеристики опрошенных неодинаково влияют на выбор ими стратегии поведения в конфликте. Например, пол и уровень образования не оказывают влияние на выбор той или иной стратегии поведения в конфликте. Существует специфика в выборе стратегий поведения в зависимости от возраста: большинство сотрудников организации в возрасте до 25 лет (33,3 %) придерживаются линии соперничества, а сотрудники старше 25 лет чаще остальных тактик используют сотрудничество (таблица).

Таблица

Связь выбора стратегии поведения конфликта с социальными характеристиками членов трудового коллектива (%)

Характеристика сотрудника		Стратегия поведения в конфликте, %				
		избегание	приспособление	компромисс	сотрудничество	соперничество
Возраст (годы)	до 25	12,8	17,9	15,5	20,5	33,3
	25–40	11,1	18,5	16,7	27,8	25,9
	41–55	15	20	17,5	30	17,5
	от 55	16,1	22,6	19,4	32,3	9,6
Стаж (годы)	до 5	12,9	16,1	19,4	22,6	29
	до 10	11,6	18,6	16,3	27,9	25,6
	до 20	12,5	19,6	16,1	28,6	23,2
	от 20	17,6	23,5	17,6	29,5	11,8
Конфликтность	Высокая	18,2	15,6	17,9	26,6	54,1
	Средняя	27,3	25	57,1	55,6	35,1
	Низкая	54,5	59,4	25	17,8	10,8

С возрастом люди чаще идут на уступки, компромиссы, готовы приспосабливаться, избегать конфликтных ситуаций. Возможно, это связано с тем, что с приобретением жизненного опыта они осознают необходимость решать конфликты вместе с оппонентами, учитывают интересы всех участников конфликтного взаимодействия и принимают решение, приемлемое для всех сторон. Также наблюдается связь между стажем работы и доминирующей тактикой поведения в конфликте. С увеличением трудового стажа растет доля тех сотрудников, которые при возникновении конфликтной ситуации прибегают к сотрудничеству, стараются избежать конфликта, готовы приспособиться к интересам оппонентов. Чем меньше стаж работы, тем больше доля использующих стратегию соперничества (см. таблицу). Можно предположить, что данная тенденция объясняется тем, что с увеличением стажа работы люди лучше узнают коллектив, отношения становятся более дружеским, происходит адаптация к условиям труда, выполняемым обязанностям, работники на собственном опыте узнают, какими бывают последствия трудовых конфликтов. Все это ориентирует на решение спорного вопроса совместно с оппонентом или на уход от конфликта.

Наряду с вышеуказанным выявлена взаимосвязь между уровнем конфликтности личности и избираемой стратегией поведения в конфликте (см. таблицу). Большинству сотрудников, выбравших стратегии избегания и приспособления, соответствует низкий уровень конфликтности (соответственно 54,5 % и 59,4 %). Среди предпочитающих компромисс и сотрудничество больше сотрудников со средним уровнем конфликтности (57,1 % и 55,6 %), среди склонных к соперничеству довольно много людей с высоким уровнем конфликтности (54,1 %).

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что сотрудники предприятия с высоким уровнем конфликтности при возникновении конфликтной ситуации чаще остальных нацелены на достижение своих интересов, невзирая на мнения и интересы своих оппонентов, они выбирают более деструктивные стратегии поведения. Конфликты с такими личностями могут носить деструктивный характер как для их оппонентов, так и для организации в целом. Люди со средним уровнем конфликтности адекватно реагируют на возникающие проблемные ситуации, ищут рациональные варианты решения конфликта, удовлетворяющие всех его участников. Такие сотрудники придерживаются тактик сотрудничества и компромисса. Те же работники, которым соответствует низкий уровень конфликтности, стараются избегать конфликтных ситуаций любой ценой, даже в ущерб собственным интересам. Они чаще остальных прибегают к стратегии избегания. Такое поведение сотрудников может провоцировать возникновение конфликтов в организации, ведь уход от проблемы не устраняет ее причин, а конфликт, вызванный ими, может возникнуть снова.

Литература: 1. Гришина Н. В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов : [Текст] / Н. В. Гришина. – Л. : Изд. ЛГУ, 1978. – 206 с. 2. Зайцев А. К. Социально-трудовой конфликт – это норма : [Текст] / А. К. Зайцев // Социс. – 1993. – № 8. – С. 21–23. 3. Климова С. Г. Стратегии сторон трудовых конфликтов : [Текст] / С. Г. Климова // Общественные науки и современность. – 1997. – № 2. – С. 60–69. 4. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : [Текст] / У. Мастенбрук ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 256 с.

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Досліджено існуючі підходи до визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. Побудовано модель оцінки ефективності менеджменту персоналу на прикладі машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Аннотация. Исследованы существующие подходы к определению уровня эффективности менеджмента персонала на предприятиях. Построена модель оценки эффективности менеджмента персонала на примере машиностроительных предприятий Харьковского региона.

Annotation. The existing approaches to determining the level of management personnel efficiency in enterprises are investigated. The model of evaluating the personnel management efficiency is constructed on the example of machine-building enterprises of Kharkov region.

Ключові слова: ефективність менеджменту персоналу, метод екстремального групування параметрів, кластерний аналіз, дискримінантний аналіз.

У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства гостро відчують наслідки світової фінансово-економічної кризи, які проявляються у стагнації виробництва, скороченні чисельності найманих працівників, зменшенні або повній відмові від інвестицій у інновації. Неприятливі умови зовнішнього середовища вимагають від підприємств пошуку внутрішніх резервів для підвищення результатів фінансово-господарської діяльності. Одним з таких резервів є персонал підприємства, ефективний менеджмент якого дає змогу створити стійкі конкурентні переваги, такі, як висока якість продукції і низька ціна на зовнішньому і внутрішньому ринках завдяки унікальним компетентностям працівників. Ефективність менеджменту персоналу відображає ступінь віддачі від понесених витрат на персонал, міру досягнення поставлених цілей, задоволення зацікавлених сторін, здатність підприємства виживати в довгостроковій перспективі шляхом забезпечення високого рівня якості продукції і якості життя співробітників. Актуальність дослідження рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах полягає у необхідності забезпечення керівництва адекватною управлінською моделлю.

Дослідженнями рівня ефективності менеджменту персоналу підприємств займалися такі дослідники, як Єгоршин О. П., Гавкалова Н. Л., Зінов'єв І. Ф., Ніколаєнко Л. Ф., Черевко Г. В., Василенька Н. І. та ін. [1 – 5]. Незважаючи на існуючі наукові розробки щодо моделювання ефективності менеджменту персоналу, є необхідність створення моделі класифікації підприємств залежно від рівня ефективності менеджменту персоналу з метою формулювання рекомендацій для підприємств однієї групи.

Метою роботи є побудова моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу на прикладі машинобудівних підприємств Харківського регіону. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- проаналізовано існуючі методичні підходи до визначення рівня ефективності менеджменту персоналу;
- досліджено структуру часткових показників ефективності менеджменту персоналу методом екстремального групування параметрів;
- розроблено модель дискримінантного аналізу для класифікації досліджуваних машинобудівних підприємств.

Об'єктом дослідження виступають процеси менеджменту персоналу, що обумовлюють ефективність останнього.

Предметом дослідження є визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

Єгоршин О. П. на основі критеріїв ефективності менеджменту персоналу, таких, як економічна ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства, якість, результативність і складність праці та соціальна ефективність, запропонував комплексний показник ефективності роботи персоналу як середньозваженого по часткових показниках та їх вагомості на основі експертних методів та кореляційного аналізу і вибору математичної функції стимулювання показників відповідно до за-



планованого значення [1]. Гавкалова Н. Л. у своїх дослідженнях запропонувала ієрархічну модель ефективності менеджменту персоналу, яка включає економічну, соціальну, інноваційно-інвестиційну, соціально-економічну і організаційну складові. Використовуючи факторний аналіз і метод експертних оцінок, науковець визнає головні внутрішні фактори, що обумовлюють рівень ефективності менеджменту персоналу на підприємствах [2]. Ніколаєнком Л. Ф. розроблено лінійну регресійну модель ефективності менеджменту персоналу між факторними змінними (середній стаж роботи; частка співробітників, які працюють у режимі підсумованого робочого дня, коефіцієнт використання персоналу, середньомісячна заробітна плата) та результуючими (виробіток на 1 працівника та плинність персоналу). Розрахувавши коефіцієнти еластичності, дослідник визначив міру впливу зміни кожного незалежного показника на результуючий [4]. Подібні результати дослідження були отримані і Черевко Г. В. і Василенською Н. І. Крім побудови регресійної моделі, дослідниками було здійснено групування результуючих та факторних показників для виявлення наявності та характеру зв'язків між ними [5]. Поряд із формалізованими методами дослідження, які використовували вищезазначені автори, Зінов'єв І. Ф. у рамках аналізу ефективності використання потенціалу економічних кадрів сільським господарством розробив сценарії стану досліджуваного об'єкта залежно від набору імпульсів від управляючих факторів на відповідному такті на основі когнітивного підходу, який відносить до групи методів поступової формалізації задач прийняття рішень [3].

Як видно з проведеного аналізу, дослідники розглядають різні аспекти ефективності менеджменту персоналу, в якому домінуючими є економічна, соціальна й організаційна складові, які відображаються різними групами показників. Для верифікації даної гіпотези було здійснено аналіз техніко-економічних, фінансових та соціально-психологічних показників машинобудівних підприємств Харківського регіону за 2007 – 2009 рр., що відображають якісний та кількісний стан персоналу підприємства. Відповідно цілям, реалізацію яких відображають обрані показники, було сформовано чотири групи: науково-технічну, економічну, соціально-психологічну і структурно-організаційну. Використовуючи метод екстремального групування параметрів [6], було отримано з первинних чотирьох груп п'ять інших груп: до першої групи ввійшли соціально-психологічні і структурно-організаційні параметри. Всі параметри мають сильний кореляційний зв'язок, крім параметра – частка працівників, які пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації протягом року, який має середню міру зв'язку, але досить щільну з іншими параметрами даної групи. Віднесення даного параметра до цієї групи свідчить про те, що підприємства свою політику щодо розвитку персоналу тісно пов'язують з соціальною політикою підприємств. Друга група показників була сформована переважно з економічних параметрів. Ця група відрізняється значною щільністю зв'язків між елементами. Крім того, сюди ввійшли науково-технічні параметри (рентабельність витрат на розвиток співробітників і наукоозброєність праці) і структурно-організаційний параметр (коефіцієнт витрат на управління). Враховуючи те, що ці показники поряд зі своїм апіорним віднесенням до відповідних груп, мають значне економічне навантаження, слід вважати цю групу цілком однорідною, що відображає економічну складову ефективності менеджменту персоналу. Окрему групу було сформовано з параметрів, що відображають політику підприємства у сфері витрат на персонал. Уособлення даних параметрів свідчить про стійку тенденцію на вітчизняних підприємствах, яка склалася за багато років, – важливість матеріальної винагороди персоналу. Ця теза підтверджується і відсутністю кореляційного зв'язку між параметрами даної групи і соціально-психологічними параметрами першої групи. Таким чином, політика у сфері матеріальної винагороди відрізняється від політики підприємств в інших сферах менеджменту персоналу. До четвертої групи ввійшли параметри, які мають виробничо-організаційний характер. Трудомісткість праці як комплексний показник відображає рівень прогресивності виробництва в аспекті використання людської праці. Рівень керованості відображає міру навантаження підлеглих на одного керівника, що впливає як на ефективність менеджменту персоналу, так і на загальну результативність функціонування підприємства. Параметр питомої ваги заробітної плати у собівартості продукції відображає структуру витрат на виробництво продукції; остання група параметрів відрізняється нижчою кореляцією поряд з усіма іншими групами. В цю групу ввійшли три показники, два з яких: частка нематеріальних активів у загальній сумі активів і частка працівників, які мають вищу освіту. Перший показник безпосередньо відображає тенденції до формування нематеріальних активів на досліджуваних підприємствах. Вища освіта у працівників є елементом персонального капіталу як складової частини інтелектуального капіталу, що виступає важливим нематеріальним активом. Віднесення до цієї групи параметра плинності персоналу свідчить про негативні тенденції: середній рівень кореляції, близький до сильного, говорить про втрату підприємствами кваліфікованих кадрів, що пояснюється економічною кризою, яка спіткала Україну з 2008 року.

З метою побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу було обрано дискримінантний аналіз, який дозволяє якісно розділяти об'єкти класифікації за досліджуваними ознаками. Ознаками слід вважати значення отриманих латентних факторів методом екстремального групування параметрів, що дозволило з 29 первинних показників сформувати 5 латентних. Для реалізації дискримінантного аналізу необхідно первинно класифікувати досліджувані об'єкти, оскільки цей метод класифікації вимагає навчання – визначення кількості класів і віднесення

об'єктів до кожного з класів. Саме тому перед проведенням дискримінантного аналізу необхідно здійснити кластерний аналіз. Результати проведеного кластерного аналізу дозволяють стверджувати, що п'ята ознака – фактор нематеріальних активів, виходячи зі значення р-рівня значущості F-критерію, не впливає на рівень ефективності менеджменту персоналу, а тому його було виключено з моделі.

У результаті проведеного дискримінантного аналізу впливу чотирьох латентних факторів: економічного (x_1), соціально-психологічного (x_2), виробничо-організаційного (x_3) і витрат на персонал (x_4) на ефективність менеджменту персоналу (y) було розраховано коефіцієнти першої функції, що відображає 85,42 % поясненої дисперсії ознак:

$$y = 0,71449 x_1 + 0,75087 x_2 - 0,14804 x_3 - 0,0786 x_4.$$

Отримані значення дискримінантної функції свідчать, що найбільші кореляції демонструють перші два фактора: економічний і соціально-психологічний, а вплив виробничо-організаційного фактора і фактора витрат на персонал на рівень ефективності менеджменту персоналу не підтверджується через низьке значення коефіцієнта внутрішньогрупової кореляції.

У результаті проведеного дослідження на основі дискримінантного аналізу було визначено головні фактори, які впливають на рівень ефективності менеджменту персоналу – економічний і соціально-психологічний, що відображають відповідні складові ефективності. Вплив інших складових на рівень ефективності менеджменту персоналу статистично не значущий. Отримана класифікація машинобудівних підприємств дає підстави для розробки рекомендацій з підвищення ефективності менеджменту персоналу, окремих для кожної групи, що буде реалізовано в подальших дослідженнях.

Література: 1. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с. 2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. 3. Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере : монография / И. Ф. Зиновьев. – Симферополь : ЧМ "Предприятие Феникс", 2008. – 407 с. 4. Ніколаєнко Л. Ф. Формування персоналу регіональних структур : монографія / Л. Ф. Ніколаєнко. – Харків : Друкарня Харківського університету Повітряних Сил, 2007. – 328 с. 5. Черевко Г. В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств : монографія / Г. В. Черевко, Н. І. Василенка. – Львів : Б. В. 2008. – 209 с. 6. Браверман Э. М. Структурные методы обработки эмпирических данных / Э. М. Браверман, И. Б. Мучник. – М. : Наука. Главная редакция физико-математической литературы, 1983. – 464 с.

УДК 331.556.4

Оливко О. А.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. Розглянуто концептуальні засади міжнародних міграційних процесів і досліджено рівні їх регулювання, проаналізовано наукові результати та окреслено наукові завдання подальших досліджень.

Аннотация. Рассмотрены концептуальные основы международных миграционных процессов и исследованы уровни их регулирования, проанализированы научные результаты и намечены научные задачи дальнейших исследований.

© Оливко О. А., 2010



Annotation. A conceptual framework for international migration processes is studied, the level of its regulation are investigated, the results of scientific research are analyzed and the tasks of further research are outlined.

Ключові слова: міжнародний ринок праці, міграція, міграційні процеси, безробіття.

Важливою характеристикою міжнародного ринку праці є ступінь мобільності робочої сили. Рух трудових ресурсів набирає різних форм: природна, територіальна, галузева, професійна, кваліфікаційна та соціальна. Найбільшу вагу має територіальний рух робочої сили, хоч у процесі еволюції міжнародного ринку робочої сили посилюється значення й інших форм.

Головними напрямками регулювання міжнародного ринку праці є такі:

- 1) регулювання міжнародних міграційних процесів;
- 2) регулювання зайнятості, зокрема боротьба із зростанням безробіття.

Регулювання міжнародних міграційних процесів здійснюється на двох рівнях. На першому рівні міжнародні міграційні процеси регулюються країнами, які беруть участь в обміні трудовими ресурсами. Регулюванню та контролю підлягають віковий, соціальний та професійний склад мігрантів, рівень в'їзду та виїзду іноземних працівників.

Функції внутрішньодержавного та міждержавного розподілу робочої сили (визначення обсягу та структури міграційних потоків) виконують міністерства праці, внутрішніх та закордонних справ, а також спеціально створені державні та міждержавні органи.

Макогон Ю. В. зазначає, що "слід вирізняти міжнародне адміністративно-правове регулювання та міжнародне економічне регулювання міграційних процесів" [1, с. 169].

Перше передбачає:

- установлення міграційних квот;
- установлення правових норм, що згладжують спірні моменти процесу міграції;
- установлення меж можливостей міграції.

Міжнародне економічне регулювання міграції полягає у:

- встановленні відповідних візових ставок;
- встановленні митних бар'єрів;
- введенні різних штрафних ставок;
- регулюванні заробітної платні мігрантів.

Важливим елементом державної імміграційної політики є встановлення юридичного статусу працівників-мігрантів, який визначає їхні трудові, соціально-економічні, житлові й інші права, що закріплені як у міжнародних угодах, так і в національних законодавствах.

Але такий статус не надає мігрантам політичних прав, регламентує терміни перебування, обмежує участь у профспілках і т. д.

Сучасною тенденцією регулювання міграційного законодавства розвинутих країн світу є їхнє пристосування до вимог економіки країни. Наприклад, у Канаді особлива увага приділяється пристосованості потенційного емігранта, у зв'язку з чим пріоритетом отримання громадянства користуються фахівці з освітою та досвідом роботи.

Державне регулювання міграційних процесів дає позитивні результати, але має слабкі місця. Контроль за рівнем в'їзду іноземців, що здійснюється всіма урядами країн імміграції, сприяє їхньому дозованому припливу залежно від виробничих потреб й ситуації на ринку праці. Таким чином попереджається спалах соціального напруження, який міг би виникнути за масового припливу іноземців в умовах власного масового безробіття, і навіть з урахуванням існування двох ринків праці (для імігрантів та для своїх працівників) уникнути конфронтації між ними було б неможливо. Регулювання надає організованого та планомірного характеру найманню, розподілу й використанню імпортної робочої сили.

Разом з тим усі закони й підзаконні акти держав-споживачів іноземної праці не надають рівних прав іммігрантам в економічній, політичній й соціальній сферах, як цього вимагає Загальна декларація прав людини й рішення МОП у справах мігрантів. У постановках урядів національні інтереси преважують над міжнародними нормами та інтернаціональними принципами рівності й свободи [2].

У регулюванні міжнародних міграційних процесів і захисті прав мігрантів відіграє активну роль Міжнародна організація з питань міграції (МОМ). Її головними завданнями є:

- сприяння переміщенню кваліфікованих кадрів між державами;
- управління плановою і впорядкованою міграцією громадян з урахуванням потреб країн-донорів і реципієнтів;
- організація міграції біженців та переміщених осіб, які змушені залишити свою батьківщину.

На другому рівні регулювання міжнародної міграції робочої сили займається Міжнародна організація праці (МОП), головним напрямком діяльності якої є розробка нормативних положень. На 2009 р. учасницями МОП є 182 держави [3].

Головними цілями та завданнями МОП є:

- зростання життєвого рівня трудящих;
- захист інтересів і прав трудящих, умов їх праці (Філадельфійська декларація МОП 1944 р.);
- надання технічної підтримки країнам, що розвиваються. Зокрема в п. 3 Декларації МОП 1998 р. "Про основоположні принципи і права у сфері праці" зазначається, що Міжнародна конференція праці "визнає зобов'язання Організації сприяти своїм державам-членам у за-

доволенні потреб, що встановлені та висловлені ними, використовуючи всі свої статутні, практичні та бюджетні ресурси, в тому числі за допомогою зовнішніх ресурсів і підтримки, а також заохочуючи інші міжнародні організації, з якими МОП встановила відносини згідно зі статтею 12 її Статуту, до надання допомоги цими зусиллями: шляхом надання технічного співробітництва та послуг консультативного характеру, що сприяють ратифікації та застосуванню основоположних Конвенцій..." [4];

- захист прав і поліпшення соціального становища мігрантів (Конвенція 97 "Про працівників-мігрантів", Конвенція 118 "Про рівні права громадян країни й іноземців і осіб без громадянства в сфері соціального забезпечення").

У своїй роботі МОП – використовує різні методи, з яких можливо виділити 4 головні [5]:

1. Розвиток соціального партнерства урядів, організацій трудящих і підприємців (трипартизм).

2. Розробка та прийняття міжнародних норм праці та контроль за їх використанням (нормотворча діяльність). Нормативна діяльність полягає в розробці міжнародних конвенцій і рекомендацій з регулювання умов праці, зайнятості, прибутків, соціального забезпечення й основних прав людини та управління працею.

Держава – член МОП – зобов'язана регулярно надсилати до Організації звіти про виконання її конвенцій, а також інформацію про відповідність національного законодавства нормативам МОП [5].

3. Надання державам допомоги у вирішенні соціально-трудова проблем (технічне співробітництво).

4. Проведення досліджень і здійснення публікацій, що стосуються соціально-трудова проблем.

Останнім часом, особливо в умовах світової фінансово-економічної кризи, безробіття стало глобальною проблемою. На початок 2009 р. у світі налічувалось не менше 190 млн безробітних (за даними МОП), на початок 2010 р. цей показник сягнув 212 млн осіб. Тільки за 2009 р. роботи позбулися близько 22 млн осіб. При цьому 12 млн осіб. з них є мешканцями індустріально розвинених країн Західної Європи і Північної Америки, а також Японії. По 4 млн нових безробітних з'явилося в минулому році в Східній Європі і Латинській Америці. В Африці, Азії і на Близькому Сході кількість людей, що не мають робочого місця, практично не змінилася.

У 2009 р. кількість чоловіків і жінок, які мають нестабільну зайнятість, зросла на 110 млн осіб порівняно з 2008 р.

Велику клопотаність МОП викликає різке зростання безробіття серед молоді. Так, за два минулі роки 10 млн випускників середніх шкіл виявилися незатребуваними на ринку праці. Це найвищий показник з моменту початку ведення подібної статистики в 1991 році [6].

За оцінками МОП, у 2009 р. порівняно з 2007 р. кількість безробітних молодих людей у світі зросла на 10,2 млн і становить 13,4 % [7].

У зв'язку з цим МОП підкреслює її членами важливість ініційованого "глобального пакту" щодо створення нових робочих місць по всьому світу.

Досвід минулих десятиріч свідчить про те, що безробіттю притаманний постійний характер. Існує обширне застійне безробіття, яке не зменшується навіть в умовах значного прискорення економічного розвитку, а в умовах кризи набуває катастрофічних масштабів.

Безробіття стало основним чинником посилення нестійкості соціально-економічного стану країн світу. Воно набуло тяжких форм, вразивши широкі верстви населення та ставши хронічним.

В економіці ринкового типу з ряду причин є неминучим довготривале вимушене безробіття, що ставить перед державою багато складних проблем. Її обов'язком стає регулювання ринку праці з метою підтримки повної зайнятості, скорочення вимушеного безробіття, матеріальне забезпечення безробітних [8, с. 34].

Безробіття є серйозною проблемою, тому що викликає економічні, соціальні та психологічні наслідки. Воно потенційно скорочує виробництво ВВП, а щодо безробітних – призводить до безпосередньої втрати доходу та викликає необхідність пошуку альтернативної матеріальної підтримки. У соціальному відношенні безробіття поглиблює нерівність у суспільстві.

Проблема безробіття є предметом ретельної уваги з боку держави. У зв'язку з цим необхідно розвивати її економічну діяльність за двома основними напрямками: регулювання рівня та тривалості безробіття й соціальний захист постраждалих від нього людей.

У контексті першого напрямку завдання держави – перетворення реального безробіття в природне за рівнем і за тривалістю. Калініна С. П. зазначає, що "природне безробіття визначається конструкцією сучасного ринку праці та регулюється її механізмом. У сучасному ринковому господарстві зайнятість стає повною й ефективною лише тоді, коли рівень безробіття наближається до природної норми, яка ніколи не може дорівнювати нулю" [8, с. 47].

В умовах світової фінансово-економічної кризи безробіття стало глобальною проблемою: на початок 2009 р. у світі налічувалось не менше 190 млн безробітних (за даними МОП), на початок 2010 р. цей показник сягнув 212 млн осіб. Особливої гостроти набуває молодіжне безробіття.

Проблема безробіття є предметом ретельної уваги з боку держави. У зв'язку з цим необхідно розвивати її економічну діяльність за двома основними напрямками: регулювання рівня та тривалості безробіття й соціальний захист постраждалих від нього людей. Тому одним з головних завдань держави є перетворення реального безробіття в природне за рівнем і за тривалістю.

Література: 1. Макогон Ю. В. Международная экономика : учебное пособие / Ю. В. Макогон, В. С. Мионов, Н. А. Бударина. – Донецк : ДонНУ, 2005. – 328 с. 2. <http://www.vuzlib.net/>. 3. <http://ru.wikipedia.org/wiki/>. 4. Декларация МОП 1998 р. "Про основоположні принципи і права у сфері праці". 5. <http://www.ilo->



org/global/lang--en/index.htm. 6. <http://www.gart.org.ua/>. 7. <http://novynar.com.ua/>. 8. Калініна С. П. Ринок праці і зайнятість: теоретико-методологічний аспект / С. П. Калініна ; Донецький національний ун-т. – Донецьк : ДНУ, 2005. – 227 с.

Danilewicz D.

УДК 005.336.4

DIAGNOZA JAKOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

Annotation. Short description of methods of human capital quality diagnosis as balance scorecard, human capital involvement analysis and erosion of competencies analysis are considered.

Анотація. Подано короткий опис методів діагностики якості людського капіталу, збалансовано систему показників, аналіз участі людського капіталу й аналіз ерозії компетенцій.

Аннотация. Представлено краткое описание методов диагностики качества человеческого капитала, сбалансированная система показателей, анализ участия человеческого капитала и анализ эрозии компетенций.

Słowa kluczowe: jakość kapitału ludzkiego, strategiczna karta wyników, analiza tempa erozji kompetencji.

Analiza jakości kapitału ludzkiego w organizacji spotyka się z kontestacją działań w tym obszarze wśród pracowników, ale – co może dziwić – wywołuje także niejednokrotnie niechęć wśród menedżerów i pracodawców. Tym ostatnim może być bowiem trudno przyznać się, iż jakość, a zatem i wartość posiadanego w organizacji kapitału ludzkiego jest niska – a to powoduje obniżenie wartości całej organizacji. Wśród innych obaw związanych z oceną jakości kapitału ludzkiego, które pojawiają się wśród zarządzających, wymienić należy te dotyczące: pogorszenia stosunków z podwładnymi, pogorszenia relacji w zespołach pracowniczych, lęku przed krytyką ze strony podwładnych, obaw przed niezadowolaniem podwładnych z wyników oceny, ograniczonego zasobu czasu, umiejętności i wiedzy na temat stosowanych metod diagnozy.

Pracownicy ocenieni jako zasób o niskiej jakości mogą poczuć się zdeprecjonowani, utracić motywację do pracy (choć z drugiej strony ocena tego rodzaju motywację może pobudzić) [1, s. 106–108]. Wśród pracowników występuje także lęk przed konsekwencjami oceny, bądź też obawa, że "i tak nic z tego nie wyjdzie", poczucie niesprawiedliwości, niewiara w umiejętność osób zajmujących się oceną (przedstawiciele departamentu HR, kierownik liniowego itd.).

Analiza jakości kapitału ludzkiego jest działaniem kluczowym, ponieważ spina ona niejako proces kształtowania kompetencji pracowników. Jako że jest to – po analizie strategicznej kapitału ludzkiego – pierwszy element tego procesu, niezbędne jest odpowiednie przeprowadzenie identyfikacji potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji. Umożliwia to właściwy dobór działań wpływających na zmianę jakości kapitału ludzkiego w organizacji.

W praktyce biznesowej wykorzystuje się szereg źródeł informacji na temat jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Są to najczęściej informacje pozyskane w ramach procesu oceny okresowej pracowników, podczas audytów personalnych, benchmarkingu i innych działań z wykorzystaniem wielu narzędzi (analizy dokumentów, badania kwestionariuszowe, wywiady, obserwacje, testy itd.). Poniżej zaprezentuję mniej typowe źródła informacji o jakości posiadanego w organizacji kapitału ludzkiego:

- strategiczna karta wyników;
- analiza tempa erozji kompetencji członków organizacji;
- analiza zaangażowania.

Strategiczna karta wyników (balanced scorecard) wykorzystuje mierniki finansowe do ogólnej oceny efektywności organizacji i zarządzania nią. Zawiera w sobie zintegrowany zestaw mierników, które pozwalają powiązać obecnych klientów, procesy wewnętrzne, członków organizacji oraz efektywność systemów z długoterminowym sukcesem finansowym organizacji. Strategiczna karta wyników umożliwia dzięki swojemu uniwersalizmowi przełożenie wizji i strategii organizacji na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywnościowych. Strategiczna karta wyników zawiera w sobie zwykle cztery perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

© Danilewicz D., 2010



W perspektywie klienta kierujący organizacjami określają klientów i segmenty rynku, w których podmiot będzie konkurować. Następnym krokiem jest określenie mierników realizacji wdrożonej strategii, takich jak: satysfakcja, utrzymanie, zdobycie i rentowność klientów oraz ilościowy i wartościowy udział w rynku docelowym.

Fundamentem wykorzystania perspektywy procesów wewnętrznych jest identyfikacja kluczowych procesów, które mają umożliwić organizacji kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku, a także spełni oczekiwania akcjonariuszy odnośnie odpowiednich wyników finansowych. Strategiczna karta wyników pozwala monitorować i usprawniać wewnętrzne procesy, ale także identyfikuje nowe procesy kluczowe dla efektywnej realizacji strategii, a co za tym idzie budowy bądź utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Kolejną perspektywą, perspektywą rozwoju, jest najbardziej wprost związana z wykorzystaniem strategicznej karty wyników dla diagnozy jakości kapitału ludzkiego i rozpoznania ewentualnych potrzeb w zakresie doskonalenia kapitału ludzkiego. Perspektywa ta identyfikuje zasoby, które organizacja musi doskonalić, aby stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju. Wynika to z tego, że w perspektywach finansowej, klienta i procesów wewnętrznych mogą zostać ujawnione luki pomiędzy obecnymi możliwościami pracowników, systemów i procedur, a takim ich poziomem, który pozwoli na osiągnięcie sukcesu organizacji w przyszłości. Zapewnienie tej luki wymaga inwestycji w rozwój kompetencji kapitału ludzkiego (potrzeby szkoleniowe) albo doskonalenie technologii, systemów organizacyjnych oraz dostosowanie procedur organizacyjnych (potrzeby pozaszkoleniowe) [2, s. 122–136].

Interpretacja tempa erozji kompetencji członków organizacji jest prowadzona dzięki analizie dynamiki rozbieżności pomiędzy posiadanymi przez pracowników profilami kompetencyjnymi a profilami wymagań pracy (opierających się na aktualizacji opisów stanowisk pracy i wartościowaniu pracy).

W zakres opisywanej analizy wchodzi także diagnoza czynników hamujących i akcelerujących procesy erozyjne. Do tych pierwszych należą m.in. inwestycje w kapitał ludzki (w tym w programy rozwoju kompetencji) i stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Wśród czynników przyspieszających erozję kompetencji wymienić można wszelkie zmiany techniczno-technologiczne i organizacyjne. Podkreśla się, że dzisiejsza walka konkurencyjna wymaga stosowania przez organizacje outsourcingu w wybranych obszarach. Należy jednak pamiętać, że przekazanie podmiotom zewnętrznym ważnych obszarów działalności organizacji, zwykle przyczynia się do dewaluacji kompetencji (następuje ograniczenie procesów uczenia się w obszarze, który został wycofany z organizacji) [3]. Wiedza, której rozwój nie jest stymulowany, może starzeć się stosunkowo szybko, a to może spowodować reakcję łańcuchową, której końcowy efekt stanowi utrata przewagi konkurencyjnej organizacji [1, s. 124].

Umiejętność pozyskania, rozwijania i zatrzymania najlepszych członków organizacji jest jednym z najważniejszych zadań, przed którymi stawiani są dzisiejsi pracodawcy. Zaangażowani pracownicy są źródłem budowania przewagi konkurencyjnej [4, s. 16], ponieważ posiadają wyższy stopień motywacji, wydajności, lojalności, wpływają na podnoszenie morale w organizacji. Zwiększeniu zaangażowania członków organizacji sprzyjają:

- wdrożenie odpowiednich programów rozwoju kompetencji;
- określenie klarownych ścieżek karier;
- umiejętne dopasowanie kompetencji poszczególnych pracowników;
- konstruktywny proces ocen pracowniczych;
- upelnomocnienie (empowerment);
- branding (budowanie świadomości marki);
- sprawiedliwy i na odpowiednim poziomie system płacy i wszelkich benefitów finansowych i pozafinansowych;

- satysfakcja zawodowa;
- przejrzysty system komunikacji wewnętrznej [5].

Powyższe rozważania pokazują, że w organizacjach (ale także poza nimi) dostępny jest szereg informacji, które pośrednio lub bezpośrednio pomagają w określeniu jakości kapitału ludzkiego. Warto podkreślić jednak, że źle zaprojektowane i zbyt skomplikowane wskaźniki i procesy pomiaru stanowią dużą przeszkodę w przełożeniu uzyskanej wiedzy na działania. J. Pfeffer i R. I. Sutton zwracają uwagę, że niewłaściwe metody zbierania danych na temat jakości kapitału ludzkiego działają wręcz destrukcyjnie [6]: uniemożliwiają wyciągnięcie właściwych wniosków, powodują frustrację wśród pracowników i kierujących organizacjami, powodują nieefektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami.

Bibliografia: 1. Lipka A. W stronę kwalitologii zasobów ludzkich / A. Lipka. – Warszawa : Difin, 2005. 2. Kaplan R. S. Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie / R. S. Kaplan, D. P. Norton – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. 3. Grychnik K. Manufacturing Miopia, materiał dostępny na stronie / K. Grychnik, C. Winkler, P. von Hochberg // <http://pos.brightdoc.com/store/product.asp?ProductID=3275&CollectionID=460&TSearch=&DSearch=&ProductSelet=NotSelected&CategoryID=2783&Cart=&page=1> z dn. 01.11.2009. 4. Collins J. C. Build to Last. Successful Habits of Visionary Companies / J. C. Collins, J. I. Porras. – London :



Century Business, 1996. 5. Wolińska-Skuza A. Strategia budowania zaangażowania pracowników / A. Wolińska-Skuza // Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty. – 2009. – № 2. 6. Pfeffer J. The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action / J. Pfeffer, R. I. Sutton. – Harvard Business School Press, bmw, 2000.

Лепейко Т. І.

УДК 331.101

Малюкіна А. О.

АНАЛІЗ СИСТЕМ І МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ

Анотація. Присвячено комплексу питань, пов'язаних з уточненням оцінки якості трудового потенціалу. Виявлено підходи та методи щодо оцінки якості трудового потенціалу. Розкрито сутність кожного з них. Зроблено висновки та пропозиції щодо оцінки якості трудового потенціалу.

Аннотация. Посвящено комплексу вопросов, связанных с уточнением оценки качества трудового потенциала. Выявлены подходы и методы относительно оценки качества трудового потенциала. Раскрыта сущность каждого из них. Сделаны выводы и предложения относительно оценки качества трудового потенциала.

Annotation. The article is devoted to the complex of the questions connected with specification of an estimation of labour potential quality. The approaches and methods concerning an estimation of quality labour potential are revealed. The essence of each of them is opened. Conclusions and offers concerning an estimation of labour potential quality are drawn.

Ключові слова: персонал, трудовий потенціал, якість трудового потенціалу, робоча сила, людські ресурси.

Будь-яка кадрова політика спрямована на досягнення однієї мети – формування найбільш працездатного складу співробітників організації. Для досягнення цієї мети можуть застосовуватися різні методи й процедури, специфічні для різних етапів розвитку організації, особливостей діяльності організації, конкретних завдань керування персоналом. Однак жоден напрямок роботи кадрової служби не може бути успішним без оцінки персоналу.

На сьогодні особливої актуальності набуває вивчення проблем, пов'язаних з розкриттям сутності "оцінки якості трудового потенціалу". Це питання розглядається в роботах А. Афанаєва, Золотарьова Є. А., Радько С., Турчинова О. І., Яригіна С. В. та ін. Недостатня дослідженість цієї наукової проблематики в цілому та її важливість для українських підприємств обумовили вибір мети даної роботи. Однак до цього часу невизначеними залишились питання, які стосуються трудового потенціалу. Тому тема даної статті є актуальною у цей час.

Зазначимо, що персонал – це ключова складова всіх ресурсів організації [1, с. 20]. Саме від якості й кількості робочої чинності залежить продуктивна здатність будь-якого підрозділу.

Якість трудового потенціалу становить проекцію якості робочої сили на певну сферу трудової діяльності [1, с. 47]. Тому при розгляді питань оцінки персоналу та його якісних характеристик можна опиратися на підходи щодо оцінки якості робочої сили. На сьогоднішній день Є. Карпенко [2, с. 314–326] виділяє три підходи до непрямої оцінки людських ресурсів, які подані в табл 1.

© Лепейко Т. І., Малюкіна А. О., 2010

Підходи до непрямой оцінки людських ресурсів

№ п/п	Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
I	Оцінка людських ресурсів шляхом оцінки трудових ресурсів	трудові ресурси як економічна категорія розуміються як такі, що виражають відносини із приводу населення, яке володіє фізичною й інтелектуальною здатністю до праці	-простота; -доступність необхідних для розрахунку показників; -легкість одержання інтегральної оцінки	- неможливість оцінки складної праці
II	Оцінка людських ресурсів шляхом редукції їхніх якісних характеристик	розглядаються здатності людини, а категорія "трудові ресурси" трансформується в категорію "трудова потенціал". Оскільки інтегральний показник одержати практично неможливо, вводиться редукція якісних характеристик в інтегральну оцінку на основі прийнятої бази порівняння. Як базис порівняння використовується продуктивність праці. При цьому як еталон використовується продуктивність праці абстрактного працівника з усередненими характеристиками. У підсумку виходить, що кожна характеристика співробітника є свого роду змінною, від якої залежить інтегральний показник, тобто продуктивність праці	-визнані важливості якісних характеристик трудових ресурсів з погляду продуктивності діяльності організації	- неможливість охоплення всіх якісних характеристик для редукції; - використання лінійної залежності між інтегральним показником і всіма характеристиками; - труднощі у визначенні коефіцієнтів редукції
III	Оцінка людських ресурсів шляхом оцінки витрат на їхнє виробництво й відтворення	сутність підходу полягає в тому, що такі витрати, як первинне й наступне утворення, розглядаються не як поточні витрати суспільства, а як авансований капітал, вкладений у розвиток якості робочої чинності. При цьому матеріальні витрати, здійснені у процесі відтворення робочої чинності, трансформуються у фізичні й інтелектуальні здатності людини, такі, як придбані знання, навички, досвід тощо. Таким чином, вартість витрачених матеріальних благ, що створюють умови відтворення, перетворюється у вартість людського капіталу, що характеризується своєю невіддільністю від людини	-одержання оцінки потенціалу у вартісному вираженні; -можливість оцінки таких складових якостей робочої чинності, як мобільність, рівень знань	- неможливість його застосування на мікрорівні

В економічній літературі [1 – 4] наводиться досить широкий огляд систем оцінок персоналу, а також опис їх критеріїв оцінки, однак не всі описувані системи можуть застосовуватися в сучасних організаціях. Ефективна, добре продумана система оцінки має бути інструментом, що виконує такі функції: стимулювати й мотивувати роботу персоналу; скорочувати кількість конфліктів в організації, створювати сприятливий психологічний клімат; бути інструментом зі збору інформації про рівень професійного розвитку співробітників; допомагати відслідковувати динаміку зміни оцінюваних показників для наступних порівняльних процедур; бути інструментом при вирішенні різних кадрових завдань, пов'язаних із прийомом, звільненням співробітників, їхньою ротацією усередині організації.

Рішення проблем, пов'язаних з оцінкою персоналу, а також якості його трудового потенціалу, знаходиться не тільки у сфері дослідження економічних наук, але й у сферах психології й соціології (табл. 2).

Сьогодні все більша кількість вітчизняних менеджерів усвідомлює, що принцип "управляти – значить виміряти" справедливий, що без оцінки ступеня досягнення цілей, які стоять перед організацією, без оцінки результатів реалізації прийнятих раніше управлінських рішень, ефективне керування неможливо.

Узагальнені методи оцінки якості трудового потенціалу

Автор	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Турчинов О. І.	з наявної інформації про предмет оцінки виявити її узагальнений показник, що дозволить одержати комплексну оцінку співробітників, а також оцінити якісний склад професійного досвіду. Він приводить структуру критеріїв (морально-психологічні, професійні, ділові й інтегральні), на основі якої може проводитися оцінка	не вимагає залучення високооплачуваних експертів проводити тривалі спостереження	наявність критеріїв, які майже не піддаються оцінці
Юффе В. М.	учений запропонував віднести завдання виміру праці до фізіології, а вимір кваліфікації – перенести на психотехніку. Зачатки цієї системи ми маємо зараз, оцінюючи робочу силу людино-годинами й кваліфікацію – розрядами	не вимагає залучення високооплачуваних експертів проводити тривалі спостереження	не дав точної відповіді на питання, як виміряти кваліфікацію й інтенсивну здатність робочої чинності складної праці
Золотарьова Є. А.	запропонувала модель бальних систем оцінки рівня здатностей людини до праці. Розділивши якість робочої сили на складові (природну, функціональну і системну), вона виділила ряд ознак кожної складової. Кожна ознака оцінюється за бальною шкалою від 1 до 5, після чого всі бали підсумовуються	не вимагає залучення високооплачуваних експертів проводити тривалі спостереження; модель є інструментом для визначення надалі ціни робочої чинності	дана система оцінки не враховує кількість оцінюваних критеріїв, що приводить до втрати об'єктивності процедури оцінки; не раціонально підсумувати результати, отримані при оцінці кожної зі складових (не можна прямо підсумувати фізичні й інтелектуальні здатності людини)
С. Радько, А. Афанасьєва	пропонують аналізувати найбільш характерні компоненти, які впливають на кінцеві цілі підприємства. Усі компоненти утворюють ієрархічну структуру, у якій кожному елементу із сукупності якостей робочої сили відповідає елемент із сукупності цілей організації. За результатами виділення компонентів будується таблиця відповідностей. Залежно від конкретних цілей організації описувані компоненти можуть мінятися, їм може привласнюватися різний ступінь пріоритетів. Всі оцінки компонентів є бальними й змінюються в діапазоні від 0 до 1. Бали, розставлені за кожним компонентом, дозволяють назвати причини зміни якості робочої сили	завдяки ієрархічній структурі компонентів, дозволяє адаптувати систему під конкретні цілі організації	вимагає високих тимчасових і трудових затрат; необхідно залучати велику кількість експертів; обмеження компонентів не дозволяє використати систему як універсальну
Яригін С. В.	заснована на розрахунку ефективності праці. Він стверджує, що ефективність дій співробітника (групи співробітників) повинна визначатися виходячи з поставлених цілей, як функція досягнутих результатів і витрачених на їхнє досягнення ресурсів (тимчасових, трудових, матеріальних)	не вимагає залучення високооплачуваних експертів проводити тривалі спостереження	складно виділити мету кожного співробітника; важко розрахувати ефективність дій

Ґрунтуючись на аналізі методів оцінки й вивченні досвіду їхнього практичного застосування, можна прийти до висновку, що найбільш доцільним є їхнє використання в комбінації один з одним, що дозволить компенсувати недоліки, властиві окремим методам, і підвищити якість проведення оцінки. Таким чином, оцінку наявних трудових властивостей працівника варто провадити за допомогою комплексу показників, що розкривають структуру якості його здатностей до праці. Це дозволить проаналізувати як окремі види, так і кількісну визначеність якості робочої сили в цілому, а та-

мож вивчити динаміку його зміни за певний період часу. Диференційований підхід до обліку досягнутого рівня здатностей до праці може бути основою й для визначення вартості робочої сили найманого персоналу.

Література: 1. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 238 с. 2. Карпенко Е. Оценка величины потенциала предприятия, порождаемого его человеческими ресурсами / Е. Карпенко. – М. : Эквест, 2003. – 357 с. 3. Кочеткова В. И. Основы управления персоналом / В. И. Кочеткова. – М. : ТЭИС, 1999. – 216 с. 4. Таран В. А. Концепция эффективного управления персоналом предприятия / В. А. Таран // Машиностроитель. – 2000. – № 10. – С. 47–55.

УДК [005.32:331.101.3]:004.78

Бардадим О. І.

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Розроблено механізм автоматизації процесу управління мотивацією інноваційно активним персоналом на основі сховища даних з використанням технології комплексного багатовимірного аналізу даних.

Аннотация. Разработан механизм автоматизации процесса управления мотивацией инновационно активным персоналом на основе хранилища данных с использованием технологии комплексного многомерного анализа данных.

Annotation. The automation mechanism of the innovative personnel motivation management process on the basis of data warehouse and on-line analytical processing technologies is developed.

Ключові слова: автоматизація процесу управління, багатовимірний аналіз даних, інноваційно-активний персонал підприємства, мотивація персоналу, сховище даних.

Гострота проблеми автоматизації бізнес-процесів характерна для більшості підприємств України. З розвитком комп'ютерних та інформаційних технологій їх застосування поширюється не лише у виробничому процесі, але і в процесах управління – в плануванні, обліку, аналізі, документообігу. Підвищуються й вимоги до якості управління всіх аспектів діяльності підприємства як фактора його конкурентоспроможності.

У роботі [1] автором запропоновано методику стимулювання інноваційноактивного персоналу (ІАП), що науково обґрунтовує доцільність мотивації новаторів шляхом його послідовної оцінки, стимулювання і розвитку. Оскільки головну роль в інтенсивності прояву креативності новаторів за проведеними дослідженнями відіграє внутрішня мотивація, її оцінка і розвиток (за допомогою аналізу рівня "новаторських компетенцій" та визначення типу ІАП) пропонуються як основний компонент стимулювання новаторів. Подальше зовнішнє стимулювання базується на складанні мотиваційного профілю працівника за допомогою визначення мотиваційної чутливості працівника до специфічних мотиваційних факторів, а також виявлення ступеня задоволеності мотивів працівника на існуючій посаді. Механізм автоматизації управління мотивацією ІАП націлений на ефективну реалізацію даної методики в практичній діяльності підприємства.

Переважає більшість досліджень і публікацій на тему застосування автоматизованих систем у діяльності підприємства – це навчальні посібники з користування програмними рішеннями, що застосовуються сьогодні на всіх рівнях управління підприємством: а) управління обладнанням та устаткуванням; б) управління виробничими процесами; в) управління підприємством у цілому.

© Бардадим О. І., 2010



Саме до третьої групи відносяться автоматизовані системи управління людськими, фінансовими, матеріальними ресурсами підприємства. В практиці управління трудовими ресурсами застосовуються так звані HRM-системи, представлені: а) модулями "важких" ERP-рішень (системи планування ресурсів підприємства): SAP R/3, Oracle Application, Ахарта тощо; б) компонентами комплексних систем управління підприємством: "Галактика: Управління персоналом", "Парус-кадри", "1С зарплата і кадри", "PersonPro" тощо.

Названі системи спрямовані переважно на автоматизацію обліково-розрахункових функцій, а не на аналітичні функції. Крім того, ці системи не адаптовані для обліку та аналізу специфіки діяльності ІАП підприємства.

Метою даного дослідження є розробка механізму автоматизації процесу управління мотивацією ІАП, що включає такі компоненти, як мета управління, об'єкт і суб'єкт управління, функції управління, ресурси та методи управління.

Метою управління мотивацією ІАП є підвищення інноваційної активності працівників підприємства. Відповідно об'єктом управління є мотивація ІАП, а суб'єктом – відділ інновацій. Застосування на практиці пропонованого механізму управління має такі функції:

а) у рамках оцінки і розвитку компетенцій співробітників: формування даних про результати оцінки компетенцій працівника; формування активного списку компетенцій всіх працівників підприємства; формування даних про виявлені "пробіли" у компетенціях працівника для визначення напрямків його розвитку; знаходження оптимальної відповідності людини і роботи;

б) у рамках визначення мотиваційного профілю працівника: підбір оптимальних стимулів для підвищення інноваційної активності працівника згідно з його мотиваційним профілем.

в) у рамках актуалізації математичних моделей: визначення типу новатора прогнозного рівня його успішності за допомогою економіко-математичної моделі; навчання економіко-математичних моделей, що вирішують завдання обробки даних, отриманих при застосуванні методики мотивації ІАП (таблиця).

Таблиця

Інструментарій аналізу даних про вплив компетенцій і стимулювання на результативність праці ІАП

№ п/п	Мета аналізу даних (назва моделі)	Методи аналізу даних
1	Класифікація працівників залежно від рівня компетенцій та визначення типу новатора	Дискримінантний аналіз, дерева класифікацій, нейронні мережі
2	Визначення кореляції мотиваційної чутливості та типу працівників	Дискримінантний аналіз
3	Визначення впливу різних видів стимулювання на приріст результативності праці 3-х типів новаторів	Регресія
4	Визначення значущості впливу рівня компетенцій 3-х типів новаторів на результативність їх праці	Регресія
5	Визначення кореляції між рівнем компетенцій 3-х типів новаторів та рівнем їх мотиваційної чуттєвості	Кореляційний аналіз

Ресурсами автоматизованого процесу управління мотивацією ІАП підприємства є: а) людські ресурси: менеджер з інновацій, менеджер з людських ресурсів, адміністратор інформаційних систем, менеджер з інновацій та керівництво підприємства, які можуть здійснювати управлінську діяльність з координації процесу стимулювання ІАП підприємства; б) програмні засоби: Microsoft Access (для управління базою даних "Мотивація ІАП"); Statistica 6.0 (для аналізу даних).

Методами автоматизації процесу управління мотивацією ІАП є: у сфері зберігання та оновлення даних щодо мотивації ІАП: сховища даних (Data Warehouse); у сфері виявлення функціональних і логічних закономірностей в накопиченій інформації: оперативна аналітична обробка даних (On-line Analytical Processing, OLAP); побудова економіко-математичних моделей і правил, які пояснюють знайдені закономірності і прогнозують розвиток даних процесів.

На рис. 1 за допомогою діаграми DFD (Data flow diagramming), виконаної в програмному засобі Vpwin, зображено потоки даних і інформаційні потоки в рамках процесу мотивації ІАП підприємства.

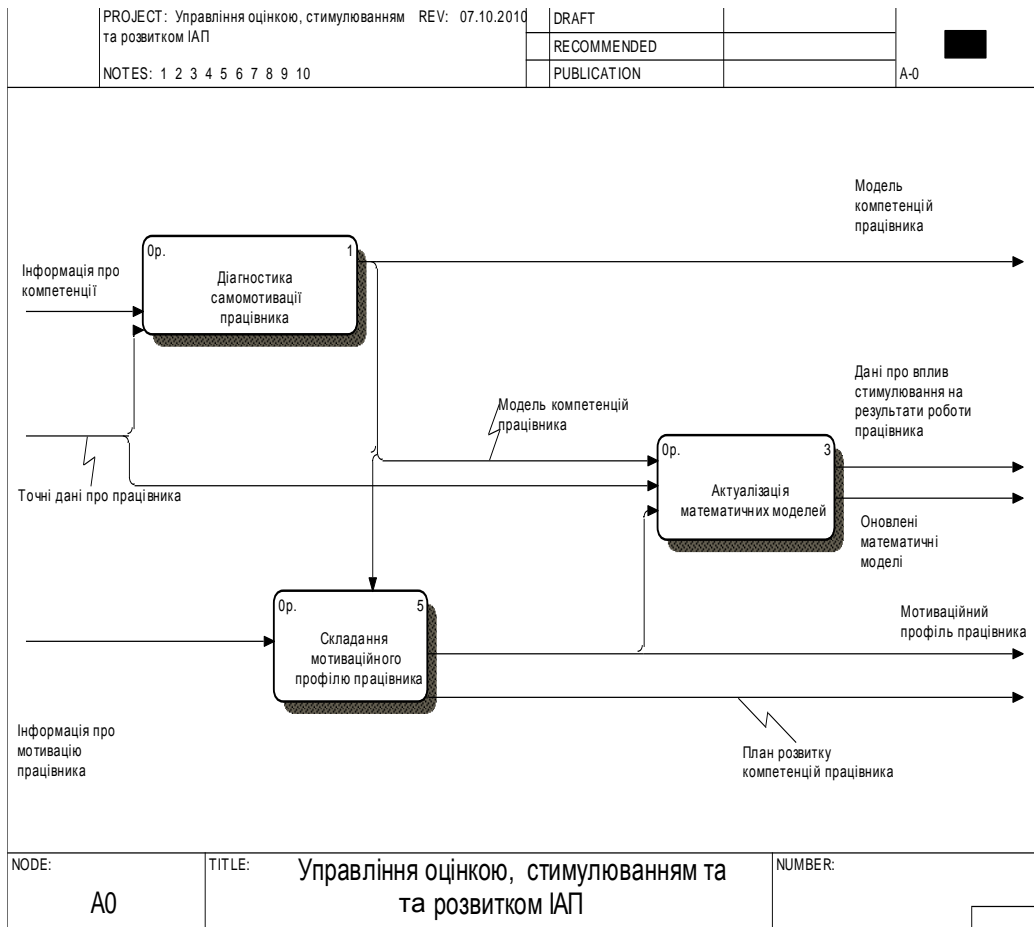


Рис. 1. Декомпозиція контекстної діаграми "Управління мотивацією ІАП"

Логіка обробки інформації, зображена на рисунку, лягла в основу пропонованого сховища даних.

Діаграми потоків даних використано для наочного відображення та акцентування уваги на поточних операціях документообігу і логіки системи обробки інформації щодо мотивації ІАП підприємства. Схему сховища даних, що є основою для генерації таблиць даних та роботи з запитом, подано на рис. 2.

У таблиці наведено методи інтелектуального аналізу для чисельної обробки інформації про вплив компетенцій, мотивів і стимулювання на результативність праці новатора.

Актуалізація моделей полягає у створенні на підприємстві бази компетенцій, мотивів та результатів роботи співробітників (на основі сховища даних, зображеного на рис. 2). Через певні проміжки часу після оцінки компетенцій, стимулювання та розвитку працівника фіксується рівень показників ефективності роботи новаторів. При цьому нові дані не виправляють старі, а накопичуються в базі даних підприємства.

Можливості застосування розробленого механізму автоматизації проілюструємо за допомогою алгоритму організації запитів до бази даних: а) заповнення таблиць рівня мотиваційної чутливості та компетенцій новаторів у СУБД MS Access; б) створення запиту до БД Microsoft Access з пакета Statistica; в) вибір таблиць сутностей та полів для статистичної обробки даних та критеріїв відображення даних; г) передача даних у пакет Statistica; д) експорт даних у пакет Statistica; ж) вибір змінних для множинного кореляційного аналізу.

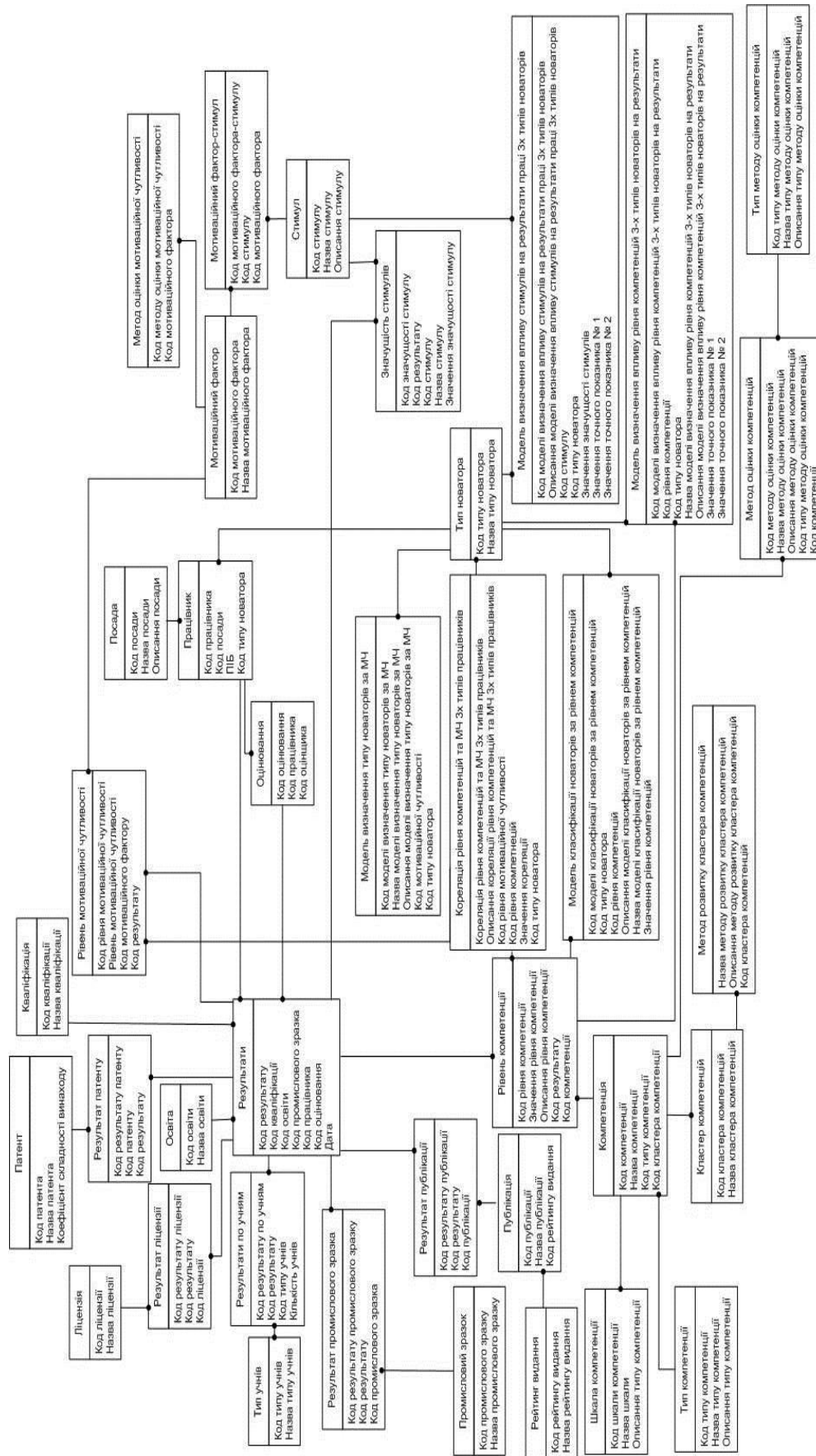



Рис. 2. Фізична схема сховища даних "Мотивація ІАП підприємства"



У роботі описано механізм автоматизації процесу управління мотивацією ІАП, що дає такі можливості: відстеження динаміки зміни рівня компетенцій та мотивів працівника; коригування математичних моделей після визначення ефективності різних видів оцінки та розвитку компетенцій і стимулювання працівників; збільшення точності моделей за рахунок накопичення нових спостережень.

Ефект упровадження і використання пропонованого механізму автоматизації виражається в: підвищенні якості управлінських рішень щодо мотивації ІАП; економії часу при його оцінці, мотивуванні й розвитку; автоматичній систематизації даних; легкості пошуку; мінімізації помилок аналізу даних; автоматизації досить великої кількості математичних розрахунків; заохоченні менеджерів з персоналу використовувати запроповану методика завдяки доступності й легкості використання.

У подальших дослідженнях рекомендується здійснювати накопичення й аналіз статистичних даних про компетенції, мотиви і результативність праці новаторів. Актуальні також питання подальшої автоматизації управління ІАП за допомогою створення спеціалізованого програмного продукту, що може бути інтегрований з іншими управлінськими інформаційними системами підприємства.

Література: 1. Бардадим О. Методическое обеспечение мотивации инновационно-активного персонала предприятия / О. Бардадим // Бизнес Информ. – 2010. – № 3(2). – С. 87–97.



Секція 5

"Інструменти підвищення ефективності управління підприємством"

Столяревська К. В.

УДК 005.591.6

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ "РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ"

Анотація. Проаналізовано реінжиніринг бізнес-процесів як складний комплекс заходів з моделювання бізнес-систем і всебічними змінами системи управління.

Аннотация. Проанализировано реинжиниринг бизнес-процессов как сложный комплекс мероприятий по моделированию бизнес-систем с всесторонними изменениями системы управления.

Annotation. The reengineering of business processes as a complex of measures for modeling business systems with a comprehensive change management is analyzed.

Ключові поняття: реінжиніринг бізнес-процесів, система управління, перепроєктування, внутрішньофірмова організація, бізнес-системи, вдосконалення.

Реінжиніринг бізнес-процесів принципово відрізняється від змінюючих один одного останні 30 – 40 років модних віянь у менеджменті, таких, наприклад, як управління за цілями, диверсифікація, бенчмаркінг, тотальне управління якістю, що передбачають постійне "прирісне", покрокове вдосконалення та ін.

Проблемами реінжинірингу займалися Оголева Л. Н., М. Хаммер, Краснокутська Н. В., Трифилова А. А., Уткін Е. А., Г. Верніков. Автори розглядають реінжиніринг як не поступове або покрокове вдосконалення, а корінні, всебічні зміни системи управління [1], як радикальне переосмислення і перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень, головних сучасних показників діяльності компанії, таких, як вартість, якість, сервіс і темпи [2], як широкий підхід, що передбачає здійснення змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва, швидкості реакції підприємства на зміни ринку: вимог споживача, дії конкурентів та ін. [3]. Також це процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній за допомогою підйому технічних рішень на новий рівень [4], створення принципово нових ефективних бізнес-процесів в управлінні, яких раніше не було в організації, на підприємстві [5] і рішуча, стрімка й глибока "проривна" перебудова основ внутрішньофірмової організації та управління [6].

Однак у роботі авторів не було достатньо розкрито поняття реінжинірингу бізнес-процесів у цілому. Тому метою публікації є розкриття саме цього питання.

Поняття "реінжиніринг бізнес-процесів" – це складний комплекс заходів з моделювання бізнес-систем. Його мета – позбутися зайвих компетенцій і функцій, правильно розподілити повноваження та відповідальність між фахівцями, які мають необхідні знання для створення вартості компетенції.

Багато хто порівнює реінжиніринг з процесом оптимального зменшення розміру корпорації. Однак це має місце лише в тому випадку, якщо реінжиніринг бізнес-процесів проведений неправильно. Але коли реінжиніринг здійснюється коректно, то ці два методи абсолютно різні. Дійсно, перебуваючи на межі економічного краху, компанія використовує процес оптимального зменшення свого розміру і розробляє схему звільнення персоналу для того, щоб домогтися необхідної економії. Коли реінжиніринг застосовується правильно, то він концентрується на цілях, визначених у ході стратегічного планування. Часто реалізація цих цілей вимагає збільшення ресурсів. У реінжинірингу скорочення витрат і кадрів здійснюється лише після досягнення цілей і реалізації перепроєктування. У процесі оптимального зменшення розмірів організації про скорочення витрат і персоналу часто повідомляється, перш, ніж будь-яке перепроєктування буде завершено. Для реінжинірингу ключовим є поняття бізнес-процесів: саме в цьому полягає основна відмінність реінжинірингу як менеджменту процесів від функціонального менеджменту. Бізнес-процес можна визначити як сукупність різних видів діяльності,

© Столяревська К. В., 2010

в рамках якої "на вході" використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності "на виході" створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів проголошується багатьма як "новітній і приголомшливий" метод у довгому ланцюгу методів управління, як щось, що робить непотрібним усі попередні кроки щодо поліпшення управління. Іноді про реінжиніринг бізнес-процесів говорять, що він замінює таку концепцію, як загальна якість. Це абсолютно правильно, і менеджери вищої ланки мають розуміти це перед тим, як почнуть проводити реінжиніринг усього, що побачать, і у процесі цього зруйнують багато дійсно цінного. Справді, багато компаній уже зробили це, і їх число, безсумнівно, буде зростати, як це трапляється при появі на світ будь-якого нового методу керування.

Наук. керівн. Миронова О. М.

Література: 1. Оголева Л. Н. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Л. Н. Оголева // под. ред. Л. Н. Оголева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 238 с. 2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер. ; пер. с англ. Корнилович Ю. Е. – М. : Манн, 2006. – 287 с. 3. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с. 4. Трифилова А. А. Открытые инновации – парадигма современного инновационного менеджмента / А. А. Трифилова // Инновации. – 2008. – № 1. – С. 73–78. 5. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг / Э. А. Уткин // Обновление бизнеса. – М. : ЭКМОС, 1998. – 117 с. 6. Верников Г. Что такое реинжиниринг? Г. Верников // Еженедельный журнал [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.businessstudio.ru/>.

УДК 005.591.6:005.343

Йолкіна М. А.

ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТЬБІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Розкрито економічний зміст і функції інновацій, автором запропоновано власне визначення інноваційної діяльності. Розглянуто різновиди основних видів інноваційної діяльності підприємства.

Аннотация. Раскрыто экономическое содержание и функции инноваций, автором предложено собственное определение инновационной деятельности. Рассмотрена разновидность основных видов инновационной деятельности предприятия.

Annotation. The economic sense and functions of innovations are considered, the author's own definition of innovation activity is offered. The versions of the basic kinds of innovation activity of the enterprise are considered.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, конкурентна боротьба, ефективність інноваційної діяльності.

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність виступає потужним каталізатором розвитку економіки, надійною гарантією високоефективного бізнесу. Однією з основних умов успіху фірми в конкурентній боротьбі є її здатність до постійних інновацій, тобто вміння розробляти та впроваджувати на ринок нові товари. Стрімкий розвиток інноваційної сфери України та очевидні переваги застосування новітніх досягнень науки в повсякденній діяльності вітчизняних підприємств спонукають сучасних підприємців постійно шукати шляхи активізації інноваційної діяльності.

Важливість дослідження інноваційної діяльності з метою її ефективної організації на сучасних підприємствах підкреслюється більшістю вчених-економістів, серед яких: Ільєнкова С. Д., Гохберг Л. М., Фатхутдінов Р. А., Харів П. М., Ковалевський М. С. Актуальність обраної теми полягає в тому, що інноваційна діяльність має для фірм важливе значення як засіб підвищення конкурентоспроможності й усунення залежності фірми від розбіжності життєвих циклів виробленої продукції.

© Йолкіна М. А., 2010



Метою статті є дослідження теоретичних аспектів інноваційної діяльності та визначення її важливості в конкурентній боротьбі підприємств.

У сучасній економіці роль інновацій значно зросла. Це зумовлено тим, що в ринковій економіці інновації є зброєю конкуренції, оскільки інновація спрямована на зниження собівартості й ціни, зростання прибутку, створення нових потреб, збільшення обсягів залучених коштів, підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, відкриття й захоплення нових ринків, у тому числі зовнішніх [1, с. 47].

Під інноваціями розуміють прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції й послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру. Період часу від зародження ідеї, створення й поширення нововведення до його використання прийнято називати життєвим циклом інновації. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновації розглядається як інноваційний процес. Австрійський учений Й. Шумпетер на початку ХХ ст. вперше ввів у науковий обіг терміни "інновація" та "інноваційний процес". У праці "Теорія економічного розвитку" (1911 р.) Й. Шумпетер визначив п'ять типів нових комбінацій змін або інновацій:

- 1) виробництво нового продукту чи відомого продукту в новій якості;
- 2) упровадження нового методу виробництва;
- 3) освоєння нового ринку збуту;
- 4) залучення для виробничого процесу нових джерел сировини;
- 5) проведення реорганізації (уведення нових організаційних форм) [2, с. 25].

Таким чином, предметом цих змін можуть бути: продукти, технологічні процеси, сировина, організація виробництва та нові ринки збуту.

Інноваційна діяльність підприємства – це такий вид діяльності, який сприяє перетворенню досягнень науково-технічного прогресу на реальні нові технології, товари, послуги, методи організації та управління виробничими процесами підприємств [3, с. 28].

Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок з метою розширення й оновлення номенклатури та покращення якості продукції, яка виготовляється, удосконалення технологій їх виготовлення з наступним упровадженням й ефективною реалізацією на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інноваційна діяльність, пов'язана з інвестиціями в інновації, називається інноваційно-інвестиційною [4, с. 79].

У результаті інноваційної діяльності народжуються нові ідеї, нові або вдосконалені продукти, технологічні процеси, з'являються нові форми організації та управління різними сферами економіки та її структур.

Необхідність постійної інноваційної діяльності зумовлена скороченням життєвого циклу товарів і послуг, яке відбувається в результаті посилення конкуренції, підвищення швидкості звикання споживачів до нових товарів, удосконалення систем масової комунікації, стрімкого розвитку науки та зміни технологій. Підприємства у зв'язку з цим змушені постійно здійснювати інноваційну діяльність, вести комплекс робіт з підготовки та випуску нових виробів чи надання нових видів послуг [5, с. 58].

Інновації являють собою найбільшу зброю конкуренції, тому що впровадження інновацій веде до зниження собівартості, зниження цін, зростання прибутку, до створення нових потреб, припливу коштів, підвищення іміджу виробника нових продуктів, відкриття й захоплення нових ринків. Таким чином, можна зробити висновок, що в сучасних умовах інноваційна діяльність є одним з головних чинників розвитку підприємств, необхідною умовою для конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Наук. керівн. Яковенко К. В.

Література: 1. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – М. : Банки и биржи, 2003. – 689 с. 2. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента и цикла конъюнктуры) : пер. с нем. / Й. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 453 с. 3. Інноваційні процеси в Україні / за ред. М. С. Ковалевського. – К. : 2002. – 426 с. 4. Статистика науки и инноваций : краткий терминологический словарь / под ред. Л. М. Гохберга. – М. : ЦИСН, 2004. – 377 с. 5. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : учебник / Л. С. Барютин и др. ; [под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2004. – 562 с.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Анотація. Проаналізовано основні фактори, які гальмують розвиток інноваційного підприємництва та запропоновано можливі шляхи вирішення цієї проблеми.

Аннотация. Проанализированы основные факторы, тормозящие развитие инновационного предпринимательства и предложены возможные пути решения этой проблемы.

Annotation. The main factors hindering the development of innovative entrepreneurship are analyzed and possible decisions of this problem are suggested.

Ключові слова: інноваційна діяльність, підприємство, інвестиції.

Сучасні тенденції економічного розвитку свідчать, що забезпечення сталого довгострокового зростання національної економіки та соціально-гуманітарний розвиток суспільства неможливі без активізації інноваційних процесів, вагому роль у спрямуванні яких відіграє держава. Саме інноваційний фактор забезпечує сьогодні вихід із кризи в тих галузях діяльності, де було накопичено портфель ноу-хау та новацій.

В Україні проблеми розвитку інноваційного підприємництва розглядали у своїх працях вітчизняні вчені, зокрема : С. Архієреєв, Т. Тарасенко, О. Шнипка та ін.

Ця проблема розглядається у спільних монографіях С. Архієреєва та Т. Тарасенко: "Інноваційний потенціал України: прогнозно-аналітичні оцінки", "Досвід упровадження урядових програм інноваційного розвитку", а також у праці О. Шнипка "Інноваційний дефолт України. Економіко-технологічний контекст".

Разом із тим не всі проблеми, пов'язані з інноваційним розвитком підприємництва, достатньо розглянуто, перш за все – це інструменти державного регулювання інноваційних процесів, що потребують подальших наукових досліджень.

Тому метою роботи є аналіз стану інноваційного підприємництва, визначення недоліків та формування пропозицій державного регулювання інноваційних процесів.

У таблиці зведено показники, що характеризують динаміку інноваційної активності промислових підприємств за 2004 – 2009 рр.

Таблиця

Інноваційна активність промислових підприємств [1]

Показники	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	10,0	8,2	10,0	11,5	10,8	10,7
Освоєно інноваційних видів продукції, найменувань	3 978	3 152	2 408	2 526	2 446	2 685
з них нові види техніки	769	657	786	881	758	641
Упроваджено нові технологічні процеси, процесів	1 727	1 808	1 145	1 419	1 647	1 893
у т. ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	645	690	424	634	680	753

З наведених даних можна побачити, що питома вага підприємств, які впроваджували інновації, суттєво не змінилась, і становить приблизно 10 %. Але найбільшим цей показник був у 2007 році – 11,5 %, найнижчим у 2005 році – 8,2 %. Проте кількість освоєних інноваційних видів продукції суттєво зменшилась станом на 2009 рік порівняно з 2004 роком на 32,5 %. Нових видів техніки було найбільше освоєно у 2007 році – 881 найменування. Кількість упроваджених нових технологічних процесів найбільша у 2009 році – 1 893 процеси. Разом із тим спостерігається тенденція збільшення кількості впроваджених нових маловідходних та ресурсозберігаючих процесів, у 2009 році – 753 процеси, тобто на 16,7 % більше, ніж у 2004 році.



Наведені дані свідчать, що Україна має значний природний, промисловий, технологічний і науковий потенціали, однак, на думку науковців, основними чинниками, що гальмують розвиток інноваційної складової української економіки, є:

спрямованість державної політики на закріплення моделі економіки, яка ґрунтується переважно на низько технологічних укладах. Така економічна модель за своїми базовими властивостями не потребує інновацій, не передбачає інвестицій у людський капітал, не формує внутрішнього платоспроможного попиту на інновації, не створює належних стимулів до інноваційної діяльності. Оскільки не формується попит на кваліфікованих працівників, то знання втрачають інструментальне значення, відповідно не формується (або скорочується) попит на якісну освіту; знижується рівень суспільної престижності праці вченого, науковця. Згідно з результатами соціологічних досліджень, професію вченого вважають престижною лише 1,2 % громадян України, серед молоді – менше 1 %;

недостатність інституціонального забезпечення інноваційної діяльності;

недосконалість управління інноваційною діяльністю, розподіл бюджетних коштів на фінансування наукових, науково-технічних та інноваційних проектів спирається переважно на позиції міністерств, відомств, інших центральних органів виконавчої влади. Створено умови для безконтрольного розпорощення бюджетних коштів.

Вирішуючи проблеми впровадження інноваційних проектів, промислові підприємства мають право розраховувати на державну підтримку. Тому саме на державному рівні мають бути створені умови, які б стимулювали залучення капіталів до промислового виробництва. Для досягнення цієї мети держава може й повинна застосовувати всі наявні у неї важелі впливу: стабільну податкову політику, яка б передбачала поступове послаблення податкового пресу та пільгові умови для підприємств, у розвиток яких вкладено інвестиції; спрощені умови ввезення та вивезення капіталу; валютно-фінансову систему, спрямовану на підтримку вітчизняного виробника; стабільну законодавчу базу, яка б гарантувала право власності як на матеріальні цінності, так і на інтелектуальні розробки [2, с. 22].

Доцільно погодитись з Лукашиною М. В., яка виділяє такі етапи реалізації стратегії розвитку інноваційного підприємництва в Україні та формує пропозиції з його активізації.

На першому етапі (2010 – 2013 рр.) основним завданням стає створення виробництв, які реалізують новітні технологічні уклади, і вихід на внутрішній і зовнішній ринки з наукомісткою продукцією світового рівня. Результатом реалізації цього етапу повинно стати забезпечення конкурентних переваг у перспективних секторах ринку, де вітчизняна продукція не була раніше представлена, а в окремих випадках – формування нових напрямів попиту, у задоволенні якого вітчизняна наукомістка продукція буде домінуючою.

На другому, інноваційному, етапі розвитку (2014 – 2020 рр.) при збереженні і закріпленні позитивних тенденцій у промисловості має бути створена мережа інноваційних малих та середніх підприємств як складова національної інноваційної системи, котра забезпечує розвиток основних економічно значущих секторів виробництва і сприяє збільшенню частки сучасної конкурентоспроможної на світовому рівні продукції. Будуть створені також умови для переключення попиту на вітчизняні інновації і формуватиметься національний ринок інновацій [3, с. 98].

Таким чином, в Україні недостатньо активно здійснюється впровадження інноваційних процесів. Головна причина цього – пасивна роль держави. А саме, відсутність: стабільної податкової політики та пільгових умов для підприємств, у розвиток яких вкладено інвестиції, підтримки вітчизняного виробника. Тому для створення таких умов виділені стратегічні етапи реалізації розвитку інноваційного підприємництва, які дозволять на практиці сформувати механізми реалізації державної економічної політики щодо впровадження інновацій.

Наук. керівн. Ястремська О. М.

Література: 1. <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. Сотніков В. І. Економічна оцінка ефективності інноваційних проектів і фактори, що впливають на неї / В. І. Сотніков, К. С. Савенко // Економіка розвитку. – 2009. – № 3(51) – С. 20–22. 3. Лукашина М. В. Стратегічні напрямки розвитку інноваційного підприємництва / М. В. Лукашина // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 3 – С. 86–98. 4. Архієреєв С. І. Інноваційний потенціал України: прогнозно-аналітичні оцінки : монографія / С. І. Архієреєв, Т. В. Тарасенко ; Нац. інститут стратегічних досліджень. – Харків : Золоті сторінки, 2008. – 111 с. 5. Тарасенко Т. В. Досвід упровадження урядових програм інноваційного розвитку : монографія / Т. В. Тарасенко, С. І. Архієреєв ; Нац. інститут стратегічних досліджень. – Харків : Золоті сторінки. – 95 с. 6. Шнипко О. С. Інноваційний дефолт України. Економіко-технологічний контекст : монографія / О. С. Шнипко. – К. : Генеза, 2009. – 247 с.

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Анотация. Узагальнено підходи до сутності поняття "інтелектуальний капітал" і формування його структури. Визначено місце інтелектуального капіталу в господарському процесі підприємства та наведено його специфічні (відмінні) риси.

Аннотация. Обобщены подходы к сущности понятия "интеллектуальный капитал" и формирование его структуры. Определено место интеллектуального капитала в хозяйственном процессе предприятия и приведены его специфические (отличительные) черты.

Annotation. The approaches to the essence of the concept "intellectual capital" and formation of its structure are considered. The place of the intellectual capital in the economic process of the enterprise is defined and the specific (distinctive) traits of it are listed.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, структура інтелектуального капіталу.

Світ вступає в нову еру – еру інтелектуального капіталу. Якщо машинна техніка, властива індустріальному суспільству, примножувала фізичні можливості людини, то інформація і знання, як нові фактори виробництва, реалізують і примножують інтелектуальні ресурси людини в постіндустріальному суспільстві. Це визначило інтенсивні процеси інтелектуалізації праці й економіки в цілому, що породило ряд нових понять. Одним із важливих понять постіндустріального суспільства є інтелектуальний капітал. Хоча Україна знаходиться на індустріальній стадії, проте процес розвитку цивілізації зумовлює необхідність використання надбань постіндустріального суспільства. Тому вкрай важливо розкрити теоретичні основи пізнання цього поняття, його природу і структуру. Інтелектуальний капітал – це фундамент, на який спираються економічна міць країни, добробут і якість життя її народу.

Величезна роль інтелектуального капіталу в забезпеченні економічного прогресу актуалізує дослідження щодо цього питання. Цій проблематиці приділили увагу багато відомих економістів. Розкриттю сутності даної категорії присвячені праці: Е. Брукінга, Дж. Гелбрейта, Л. Едвінссона, В. Іноземцева, Б. Леонтьєва, М. Мелоуна, Л. Мельника, К. Свейбі, Т. Стюарта, Е. Тоффлера, Ж. Фрідмена.

Чималий внесок у розвиток світового наукового знання у сфері досліджень інтелектуального капіталу зробили й українські вчені, такі, як: Ю. Амосов, В. Базилович, Д. Богиня, С. Варналій, О. Бутнік-Сіверський, Ю. Гава, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Кендюхов, Н. Маркова, А. Чужно та ін.

Але у той же час поняття інтелектуального капіталу знаходиться у розвитку, що вимагає наукового узагальнення й систематизації існуючих вже положень та подальшої розробки теоретичних аспектів особливостей формування, розвитку та застосування його в Україні. Водночас залишається відкритим питання щодо однозначного тлумачення структури інтелектуального капіталу.

Метою даної статті є системний підхід до розгляду сутності категорії "інтелектуальний капітал", уточнення змісту і структури цього поняття.

Інтелектуальний капітал – це один із різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу й одночасно відтворює характерні лише йому особливості. У науковій літературі дослідженню сутнісної характеристики поняття "інтелектуальний капітал" присвячено ряд публікацій. Ще поняття є одним із найбільш неоднозначних за своїм науковим тлумаченням, воно характеризується складністю, багатогранністю й багатством проявів. Загалом основні науково-методичні засади до трактування категорії "інтелектуальний капітал" можна представити у вигляді таблиці.

Інтелектуальний капітал є складовою частиною національного багатства поряд із природними ресурсами, основними фондами, матеріальними обіговими коштами. Разом із тим інтелектуальному капіталу властивий більш високий рівень розвитку порівняно з вже відомими функціональними формами капіталу, критерієм чого є більш стійкий рівень економічного піднесення, ефективності суспільних структур. Саме інтелектуальний капітал задає темп і характер відновлення технології виробництва і його продукції, що потім стають головною конкурентною перевагою на ринку [1].

**Підходи до сутності поняття
"інтелектуальний капітал"**

Автор	Визначення поняття "інтелектуальний капітал"
Л. Едвінсон, М. Мелоун	Усі види ресурсів сучасного підприємства, що не піддаються традиційним оцінкам
Е. Брукінг	Це нематеріальні активи, які служать підґрунтям існування та конкурентних переваг підприємства. Ключовими складовими є людські активи (знання, досвід, творчі здібності та ін.), інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи
В. Іноземцев	Це інформація і знання, які відіграють роль "колективного мозку", що акумулює знання працівників, інтелектуальну власність, накопичений досвід, організаційну структуру, інформаційні мережі, імідж підприємства
Б. Леонт'єв	Це вартість усіх наявних інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні та надбані розумові здібності й навички, а також накопичений бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами; тобто йдеться про бренди, клієнтуру, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші угоди тощо. Це система інтелектуальних переваг даної компанії або фірми на ринку
Л. Мельник	Це розумові здібності людей у сукупності зі створеними ними матеріальними та нематеріальними засобами, які використовуються у процесі інтелектуальної праці; таким чином, до складу інтелектуального капіталу включаються як нематеріальні, так і матеріальні активи
Д. Клейн, Л. Прусак	Це інтелектуальний матеріал, який формалізований, зафіксований і використовується для виробництва більш цінного майна [2]
Клімов С. М.	Сукупність індивідуальних здібностей людини і є категорією мікроекономіки, що характеризує якість робочої сили
Н. Гавкалова, Н. Маркова	Інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних та загальних знань працівників, їх досвіді, вміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахіднику, так й іншим суб'єктам гомподарювання та використовуються з метою одержання додаткової вартості
А. Василик	Це знання, інформація, що формуються, використовуються та примножуються в діяльності підприємства і приносять позитивний економічний та соціальний ефект; це нематеріальні активи, що становлять основу функціонування сучасного підприємства в новій економіці [3]
О. Кендюхов	Здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людськими і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними ним самостійно або залученими зі сторони як засоби створення нової вартості

Єдиного підходу щодо визначення структури інтелектуального капіталу немає, проте більшість дослідників вважають інтелектуальний капітал системою компонентів зв'язаних між собою (К.-Е. Свейбі, Л. Едвінсон, М. Мелоун, Е. Брукінг).

У структурі інтелектуального капіталу підприємства виділимо три складові:

людський (особистий) капітал – знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці тощо [2]. Це знання, що працівники "забирають" із собою, коли вони звільняються з підприємства [1];

організаційний (структурний) капітал – патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура тощо [2]. Це знання, що залишаються усередині фірми [1];

клієнтський (споживчий, інтерфейсний, маркетинговий) капітал – включає зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформацію про економічних контрагентів, історію відносин з ними, торговельну марку (бренд) [2].

Людський, організаційний, клієнтський капіталі слід розглядати як підсистеми інтелектуального капіталу, що постійно взаємодіють одна з одною. При цьому можливий прояв синергетичного ефекту, як підсилювального, так і послаблювального характеру.

Узагальнення підходів до сутності поняття "інтелектуальний капітал" та однозначне тлумачення його структури дозволить сформувати інтелектуальний капітал підприємства як чинник його розвитку, оптимізувати менеджмент, знизити ступінь ризику, підвищити обґрунтованість і оперативність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Таким чином, здатність країни до формування та ефективного використання інтелектуального капіталу визначає можливості її подальшого економічного розвитку на основі переходу до вищого технологічного укладу, до постіндустріального суспільства. Завдання, що постають перед Україною, полягають у реальній зміні моделі соціально-економічного розвитку, яка має ґрунтуватися на фор-

муванні та використанні інтелектуального капіталу, пріоритеті інноваційної діяльності. Здатність підприємства до формування, оцінки та ефективного використання інтелектуального капіталу визначає можливість його сталого розвитку і конкурентоспроможність на ринку.

Наук. керівн. Миронова О. М.

Література: 1. Терон І. В. Інтелектуальний капітал як основне джерело багатства в постіндустріальному суспільстві / І. В. Терон // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7. – С. 90–94. 2. Ілляшенко С. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С. Ілляшенко // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 16–26. 3. Гава Ю. В. Структура інтелектуального капіталу / Ю. В. Гава // Науково-технічна інформація. – 2006. – № 3. – С. 29–32. 4. Мойсеєнко І. П. Регресійний аналіз інтелектуального потенціалу / І. П. Мойсеєнко, М. Я. Демчишин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 142–149.

УДК 005.91:331.101.3

Худяков О. Ю.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Розглянуто актуальні проблеми мотивації праці управлінського персоналу, визначено їхній вплив на ефективність діяльності підприємства. Розкрито питання найбільш вагомих мотивів управлінців на підприємствах.

Аннотация. Рассмотрены актуальные проблемы мотивации труда управленческого персонала, определено их влияние на эффективность деятельности предприятия. Раскрыты вопросы наиболее весомых мотивов менеджеров.

Annotation. Current problems of motivation of the administrative personnel are considered, their impact on enterprise business efficiency is determined. Most important motives of managers are suggested.

Ключові слова: управлінська праця, управлінський персонал, мотивація, мотивація праці, демотивація, потреби, інтереси, мотиви, стимули.

Актуальними на сьогодні є розробка й впровадження систем стимулювання керівних кадрів як найбільш діючого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей підприємства.

Питанням мотивації праці присвячені праці багатьох науковців, а саме: Ю. Андріяко [1], А. Афоніна [2], О. Баяєвої [3], С. Беляєвої [4], Д. Богині [5], Л. Бунтовської [6], О. Дигуна [7], А. Єськова [6], В. Задорожного [1], І. Задорожного [1], А. Колота [8], В. Крючкова [9], М. Семикіної [5] та ін. Але в економічній літературі сьогодні проблема мотивації персоналу недостатньо розглянута з позиції стратегічного управління підприємством, тоді як практика менеджменту диктує нові умови розвитку підприємств, пов'язані з необхідністю їх адаптивності й конкурентоспроможності.

Недоліки системи стимулювання персоналу підприємства найбільш явно проявляються в періоди максимального попиту на продукцію. Ефективне стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства можливе лише при ефективній системі мотивації персоналу. Для досягнення потрібного ефекту необхідно змінити сформовану систему мотивації персоналу шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального та матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. У сучасних умовах господарювання мотиваційна складова в управлінні усвідомлюється і визначається як орієнтир до дії на багатьох підприємствах. Однак часто трапляються випадки, коли при значних витратах на мотивування працівників віддача персоналу залишається на низькому рівні. Як результат, у прагненні мотивувати своїх працівників підприємство отримує зворотний демотиваційний ефект.

Метою дослідження є визначення основних проблем у мотивації праці управлінського персоналу та шляхів їх вирішення.

© Худяков О. Ю., 2010



Сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації. Така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє. Деякі дослідники звертають увагу на відмінність між мотивацією, яка означає самоуправління індивіда, і саме тому властива та належить тільки йому одному, та мотивуванням як цілеспрямованою дією керівника або функціонуванням систем стимулювання, яке є зовнішнім регулюванням [7]. Якщо мотивація – це процес внутрішнього пробудження людини до досягнення цілей, то демотивацію можна охарактеризувати як процес, у результаті якого внутрішнє бажання діяти у людини зменшується. Найбільш поширеними демотиваторами є стиль керівництва, ігнорування ідей та ініціатив, відсутність почуття приналежності до компанії, відчуття досягнення особистісного та професійного зростання, невізнання досягнень і результатів, відсутність ресурсів, нечітка постановка цілей тощо [9].

Про мотивування управлінців можна говорити у тому випадку, якщо в них є бажання докладати зусиль для досягнення стратегічних цілей підприємства, що дозволить задовольнити власні індивідуальні потреби. Постає питання: "Що робити власнику підприємства, якщо демотивованим є управлінський персонал?". Адже важливою особливістю управлінської праці є те, що вона бере участь у створенні матеріальних цінностей не безпосередньо, а через організацію праці інших осіб [9]. Виникає ланцюгова реакція: проблеми в діяльності управлінського персоналу неодмінно позначаються на роботі всього колективу.

Мотивація праці персоналу передбачає врахування основних базисних потреб людини: фізіологічних, потреб у безпеці та захищеності, любові і прихильності, досягненнях, соціальному схваленні [3]. Коли мова йде про управлінський персонал, практикуючі консультанти звертають увагу на дві ключові потреби, а саме: 1) досягнення успіху; 2) потреба в приналежності.

На жаль, на багатьох вітчизняних підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності, вони не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не отожднюють себе з підприємством, де працюють, не розуміють об'єктивної необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства.

Управління здійснюється шляхом інтеграції і найбільш ефективного використання фінансових, матеріальних, сировинних та людських ресурсів підприємства в інтересах досягнення стратегічних цілей, що стоять перед ним. При цьому людські ресурси, і особливо управлінці, на відміну від усіх інших, не можуть розглядатися як однорідна субстанція, оскільки їм властиві певні інтереси, цінності, мотиви.

На одних підприємствах існує проблема невідповідності професійного рівня управлінського персоналу вимогам, на інших – неефективна або взагалі відсутня система мотивації персоналу. Створення мотиваційного середовища на підприємстві, насамперед, через забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, максимально зацікавити людей у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу – головне завдання власників підприємств.

Таким чином, у зв'язку з вищезазначеним, можна зробити висновок, що які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Управління людьми має важливе значення для всіх підприємств великих і малих, промислових та сфери послуг тощо. Без потрібних людей жодне підприємство не зможе досягнути поставлених цілей і вижити. Людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

Література: 1. Задорожний І. С. Сучасні методи мотивації на рівні виконавця в системі управління персоналом / І. С. Задорожний, В. І. Задорожний, Ю. В. Андріяко // Економіка і управління. – 2000. – № 3. – С. 48–54. 2. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : учебное пособие / А. С. Афонин. – К. : МЗУУП, 1994. – 304 с. 3. Баева О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О. Баева // Персонал. – 2005. – № 9. – С. 81–84. 4. Беляев С. Что мотивирует украинских менеджеров? О. Баева // Управление персоналом. – 2005. – № 11. – С. 63–64. 5. Богиня Д. П. Трудовой менталитет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 226 с. 6. Еськов А. Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента. Теория и практика / А. Л. Еськов, Л. Л. Буятовская – К. : Науковий світ, 2003. – 73 с. 7. Дигун О. Современные реалии мотивации / О. Дигун // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 72–73. 8. Колот А. М. Мотивация персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с. 9. Крючков В. Кто в ответе за демотивацию персонала / В. Крючков // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С. 25.

АНАЛІЗ ПОНЯТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Проведено аналіз понять корпоративна культура та імідж підприємства, визначено взаємодію цих понять між собою та виявлено їх роль у сучасній науці управління.

Аннотация. Проведен анализ понятий корпоративная культура и имидж предприятия, определено взаимодействие этих понятий между собой и выявлено их роль в современной науке управления.

Annotation. The concepts of corporate culture and image of the enterprise are analyzed, the interaction of these ideas among themselves are defined and their role in modern management science is identified.

Ключові слова: корпоративна культура, імідж, масова інформація, взаємодія, враження, компанія.

Зростаючий динамізм і мінливість ділового середовища створюють для організацій необхідність постійних комунікацій з партнерами, споживачами, співробітниками. Зростання освіченості, кваліфікації, інформованості працівників і громадськості в цілому вимагає від менеджменту використання більш складних і тонких методів керування. Щоб керувати подіями, недостатньо керувати поведінкою людей. Сьогодні необхідно керувати тим, що люди думають і відчувають, формувати громадську думку і настрої. Таке керування передбачає встановлення та ведення цілеспрямованих систематичних комунікацій з різними групами громадськості – з партнерами, з широкою громадськістю і засобами масової інформації, з місцевою громадськістю і держструктурами, з фінансовою громадськістю і, звичайно ж, з працівниками. У роботі з працівниками виникає потреба у створенні єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти ефективної роботи, зосередитися на досягненні цілей компанії, і самореалізуватися самим співробітникам. Усе це формує позитивний імідж компанії як з боку споживачів, так і з боку працівників.

У науці управління "корпоративна культура" розглядалося лише на загальному рівні, без глибокого та досконалого аналізу, незважаючи на те, що на деяких успішно розвинених підприємствах вона вже має місце.

Ключ до успіху будь-якої фірми – правильність концепції розвитку суспільних зв'язків. Якою б не була непередбачуваною реакція громадськості в період формування вигляду фірми, вся система обов'язково повинна підкорятися єдиній концепції, тобто логіці.

Тому метою даної статті є розкриття сутності понять корпоративна культура та імідж підприємства у розрізі сучасної теорії управління.

Кібанов А. Я. у роботі [1, с. 14] зазначив, що корпоративна культура – це спостережувані моделі поведінки у взаєминах людей, що повторюються так, як використовується мова, форми прояву пошани, прийняті манери. Автором Курбилюю Т. І. [2, с. 98] окреслено корпоративну культуру ключовими або домінуючими цінностями, які підтримуються організацією. Науковці Румянцева З. П., Саломатін М. А. [3, с. 145] визначили, що вона є нормою, що виникла в робочій групі. Ліпатов В. С. [4, с. 156] розглядає корпоративну культуру як філософію, яка визначає політику організації відносно службовців і замовників. Кабушкін Н. І. [4, с. 68] наголошує на тому, що корпоративна культура – це правила гри, що діють в організації, прийоми і навички, якими повинен оволодіти новачок, щоб бути прийнятим у члени організації. Це поняття визначено І. Перлакі [5, с. 23] як методи вирішення проблем, отримані за рахунок досвіду.

Проаналізувавши визначення, можна дати максимально повне визначення корпоративної культури, яке максимально розкриває його суть: корпоративну (організаційну) культуру можна визначити як набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, які поділяються усіма членами організації. Це свого роду система загальних цінностей і припущень про те, що і як робиться у фірмі, яка пізнається по мірі того, як доводиться стикатися із зовнішніми і внутрішніми проблемами. Вона допомагає підприємству вижити, перемогти в конкурентній боротьбі, завоювати нові ринки і успішно розвиватися. Корпоративну культуру визначає формула: загальні цінності та взаємовигідні відносини та співробітництво дорівнюють сумлінній організаційній поведінці [6, с. 98].

Корпоративна культура формує певний імідж організації, який відрізняє її від будь-якої іншої [6, с. 149].

При практично ідентичних якостях продукції різних виробників конкурентна боротьба ведеться не стільки між видами продукції, скільки між їх іміджами.

Імідж (з англ. "image" – образ, зображення) – образ, який цілеспрямовано впроваджується у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і служить відмінності фірми (товару, послуги) від аналогічних [7, с. 57]. Автор Б. Джи [7, с. 12], говорячи про імідж, наголошує, що це набір значень і вражень, завдяки яким будь-який об'єкт стає відомим і завдяки яким люди



певним чином описують його, запам'ятовують його і починають відноситися до нього певним чином. І. Ожеховська [8] визначає його як штучний образ, що формується в суспільній або індивідуальній свідомості засобами масової комунікації і психологічної дії. За словами Г. Почепцова [5, с. 24], імідж – проєктований фахівцями образ, в основі якого лежать реальні, об'єктивні межі та межі, привнесені для формування відповідного образу. Сєдова Л. М. [9, с. 6] визначає поняття іміджу з різних сторін: по-перше, це візуальна привабливість особи, по-друге, це символ стандартів, по-третє це цілеспрямовано створена або яка стихійно виникла форма віддзеркалення об'єкта у свідомості людей та об'єктом або носієм іміджу може бути людина, група людей, організація і т. ін. М. Сухорукова [5, с. 46] наголошує, це і є той знак, той код сигніфікації, який диктує певній групі людей здійснювати ті або інші акти вжитку. В електронному довіднику [12] зазначено, що це є думка раціонального або емоційного характеру про об'єкт (людину, предмет, систему), яка виникла у психіці групи людей на основі образу, сформованого в їх психіці у результаті сприйняття ними тих або інших характеристик даного об'єкта.

На основі вищенаписаного, можна дати більш повне визначення поняттю "імідж". Імідж – явище соціальне. Він існує не тільки на рівні окремої людини – об'єкт має бути відомий певній групі людей (споживачів, клієнтів), а також повинен мати якесь значення для членів цієї групи, викликати до себе інтерес, привертати увагу. Це необхідно тому, що людина має вибіркову увагу, відокремлює незначущі об'єкти.

Імідж за своєю суттю активний. Він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і цілих груп населення. Як наслідок – люди віддають перевагу тим чи іншим товарам, фірмам, банкам або політичним партіям [9, с. 7].

Імідж фірми – це сукупне суспільне сприйняття компанії чи фірми багатьма людьми [9, с. 8].

Враження про фірму формується в ході особистих контактів людини з фірмою; на основі чуток, що циркулюють у суспільстві; з повідомлень масової інформації та багато чого іншого [9, с. 8].

Таким чином, поняття корпоративної культури та іміджу підприємства тісно переплітаються між собою та не можуть існувати окремо. Саме на основі правильної корпоративної культури формується імідж підприємства, а він у свою чергу напряму впливає на управління підприємством в цілому та за елементами.

Наук. керівн. Лепейко Т. І.

Література: 1. Кибанов А. Я. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Ковалова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 572 с. 2. Курбыла Т. И. Конфликты и сотрудничество в американской демократии / Т. И. Курбыла // Вестник МГУ. Сер. 3. – № 2. – 1997. – С. 24–29. 3. Румянцева З. П. Менеджмент организации / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М. : Инфра-М, 2000. – 256 с. 4. Микро- и макроэкономика : практикум. – СПб. : АО "Литера плюс"; "Санкт-Петербург оркестр", 1994. 5. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / отв. ред. А. Ф. Кудряшов. – Петрозаводск : Петроком, 1992. 6. Блинов А. Роль внутреннего имиджа корпорации / А. Блинов // Маркетинг. – 1999. – № 4. – С. 100–105. 7. <http://ru.wikipedia.org>. 8. Ожеховская И. // Национальный имидж (Корпоративная имиджелогия) – 2009. – № 01(06). 9. Сєдова Л. Н. Могущество имиджа : учебное пособие Ч. 2 / Л. Н. Сєдова. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. – 400 с. (Русск. яз.). 10. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 1994. – 217 с. 11. Алешина И. Корпоративный имидж / И. Алешина // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 50–54. 12. Мескон М. Х. Основы менеджмента. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. ; пер. с англ – М. : Дело, 1992. – С. 579. 13. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский – М. : Бизнес-информ, 1996. – 576 с. 14. Душенкина Е. // "Корпоративная имиджелогия". – 2008. – № 03 (04). 15. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : НФРА-М, – 2002. – С. 201. 16. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.

Литвинчук С. Г.

УДК 331.101.3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОГО РІВНЯ НА ВАТ "ЛАННІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД"

Анотація. Розглянуто поняття мотивації, методи мотивації (матеріальні, нематеріальні, морально-психологічні), мотиваційні механізми.

Анотація. Рассмотрены понятие мотивации, методы мотивации (материальные, нематериальные, морально-психологические), мотивационные механизмы.

© Литвинчук С. Г., 2010

Anotation. The concept of motivation, methods of motivation (tangible, intangible, moral-psychological), motivational mechanisms are studied.

Ключові слова: персонал, менеджери, мотивація, методи мотивації, управління мотивацією.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини [1, с. 56].

Мотивувати співробітників – торкнутися їхніх важливих інтересів, потреби в чомусь.

Теоретичні та практичні розробки питань, пов'язаних з мотивацією, знайшли відображення в наукових працях таких авторів, як: Гавкалова Н. Л. [2], Гриньова В. М., Пігарьов В. П. [3], Гріфін Р. К., Яцура В. М. [4], Кібанов А. Я. [5].

Метою даної статті є розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності менеджерів на ВАТ "Ланнівський цукровий завод".

Управління та мотивація персоналу включає багато складових. Серед них: кадрова політика, взаємини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займає визначення способів підвищення продуктивності, шляхів зростання творчої ініціативи, а так само стимулювання і мотивація працівників [6].

На жаль, у багатьох організаціях люди, їх потреби, мотиви, інтереси знаходяться не на першому місці у керівництва. І ВАТ "Ланнівський цукровий завод" є не винятком, оскільки на даному підприємстві дуже мало приділяється уваги до мотивації менеджерів.

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємстві є матеріальне стимулювання праці, яке становить процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці. Формування системи матеріальних стимулів передбачає здійснення трьох етапів: встановлення мети, ресурсного забезпечення і побудову системи матеріальних стимулів праці менеджерів середнього рівня на ВАТ "Ланнівський цукровий завод".

Мета системи матеріальних стимулів – забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю та якістю праці. Головною матеріальною мотивацією на ВАТ "Ланнівський цукровий завод" є заробітна плата та надбавки до неї за роботу в понаднормовий час.

Серед основних методів управління мотивацією менеджерів, що використовуються на ВАТ "Ланнівський цукровий завод", можна виділити матеріальне та нематеріальне стимулювання, морально-психологічну мотивацію, що наведені на рисунку.

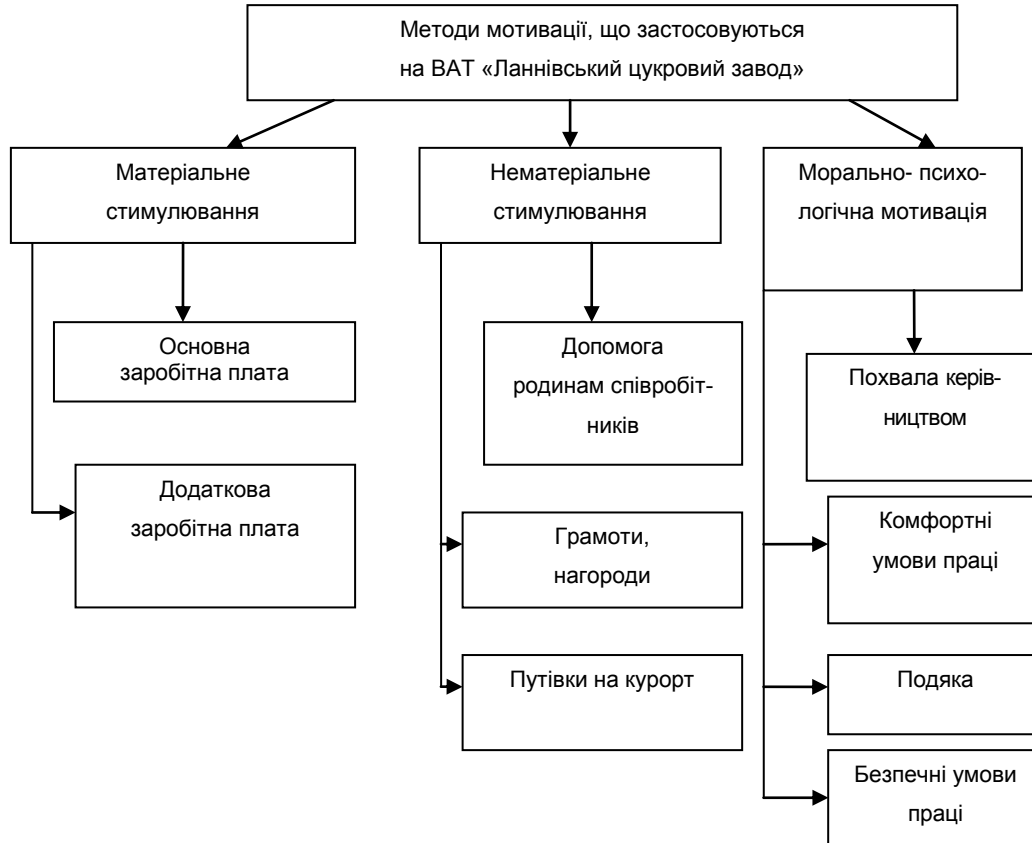


Рис. Методи мотивації, що застосовуються на ВАТ "Ланнівський цукровий завод"



Для того щоб удосконалити механізм управління мотивацією менеджерів середнього рівня на підприємстві, спробуємо розробити систему матеріального заохочення для менеджерів ВАТ "Ланнівський цукровий завод" та покращити в цілому систему мотивації на даному підприємстві.

Заохочувальними є ті системи оплати праці, організаційно-економічний механізм побудови яких забезпечує одночасне виконання трьох завдань [7; 8]:

1) спонукає менеджерів до підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску;

2) забезпечує прямий, безпосередній зв'язок між трудовим внеском і розміром винагороди за послуги праці;

3) оптимізує досягнення інтересів роботодавців і найманих співробітників.

Запропонованими заходами щодо вдосконалення управління мотивацією менеджерів є:

1. Додаткові види преміювання, які можуть підвищити зацікавленість менеджерів підприємства у суміщенні професій.

2. Надбавки, премії за реалізацію творчих ідей, ініціатив і укладання вигідних контрактів. Преміюються менеджери структурних підрозділів заводу, які зайняті розробкою творчих ідей та ініціатив і впровадженням їх у виробництво з метою розширення номенклатури продукції, що виготовляється. Преміювання менеджерів проводиться за рахунок коштів, що відраховуються в заохочувальний фонд у розмірі: до 30 % від отриманих коштів за розробку, виготовлення та реалізацію нетрадиційної (що не вироблялась раніше) продукції, до 10 % від отриманих коштів за ініціативу при підписанні вигідних контрактів, що приносять прибуток і збільшують обсяги виробництва, премії за розробку, виготовлення та реалізацію нетрадиційної продукції (що не вироблялась раніше) – 30 %, премії за вміння та використання в роботі іноземної мови – 10 %, за наукові ступені: кандидат наук – 25 %, за високу професійну майстерність – 20 %, премії за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників – 20 %.

Говорячи про мотиваційні механізми, що використовуються для менеджерів, керівництву не можна забувати і про такі, здавалося б нематеріальні речі, як:

суспільне визнання досягнень і заслуг менеджера;

довіра і повага з боку керівників;

перспективи кар'єрного зростання як частина перспектив зростання організації;

можливість професійного зростання і розвитку за рахунок навчання, тренінгів, участі в конференціях, круглих столах та інших професійних заходах;

можливість впливати на кадрову політику в довіреному менеджером підрозділі.

Отже, щоб підвищити мотивацію менеджерів на ВАТ "Ланнівський цукровий завод", керівництву підприємства потрібно підтримувати таку структуру управління мотивацією менеджерів середнього рівня:

1. Внутрішній світ працівника і його особисті якості.

Це те, що іменують підбором персоналу, яким менеджер може керувати винятково на етапі прийому на роботу.

2. Матеріальне стимулювання [1].

Якщо керівництво підприємства розгляне наведені пропозиції, то на підприємстві буде створена оптимальна система управління мотивацією, ефективність роботи менеджерів буде кращою, а, виходячи з цього, прибуток підприємства стане більшим. Також менеджери вплинуть на організацію праці інших співробітників, що в результаті призведе до підвищення ефективності роботи працівників у цілому по підприємству і досягнення поставленої мети.

Наук. керівн. Яковенко К. В.

Література: 1. Верхоглазенко В. Мотивация персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2002. – № 4. – С. 75–148. 2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Видавничий Дім "ИНЖЕК", 2004. – 276 с. 3. Гринева В. Н. Теоретические и методические основы мотивации труда персонала / В. Н. Гринева, В. П. Пигарев // Управление развитием. – 2003. – Ч. 1. – С. 16–22. 4. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Бак, 2002. – 624 с. 5. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с. 6. Решетов В. О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств / В. О. Решетов, О. О. Резніченко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4 (22–23). – С. 225–228. 7. Керування персоналом : (навчальний посібник) // Наук. ред. Зайцев Г. Г. – К. : Видавництво "Північно-Захід", 1998. – С. 84. 8. Калініна Т. О. Фізіологія і психологія праці : конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050109 усіх форм навчання / Т. О. Калініна, Є. Г. Кожанова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 268 с. 9. Виханський О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2006. – 288 с. 10. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., доп. і переробл. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка" ; Интелект-Захід, 2003. – 352 с. 11. Казначевская Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – 5-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 352 с. 12. Романов О. В. Социология труда : учебное пособие / О. В. Романов. – М. : Гардарики, 2003. – 320 с.

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Анотація. Здійснено факторний аналіз результатів соціально-економічних перетворень на підприємствах харчової промисловості Харківського регіону, визначено напрями вдосконалення системи управління соціально-економічним розвитком підприємства.

Аннотация. Проведен факторный анализ результатов социально-экономических преобразований на предприятиях пищевой промышленности Харьковского региона, определены направления усовершенствования системы управления социально-экономическим развитием предприятия.

Annotation. The factor analysis of results of social and economic transformations on the enterprises of food industry of the Kharkov region is conducted, directions of improvement of management system of enterprise social and economic development are determined.

Ключові слова: факторний аналіз, фактор, промислове підприємство, система управління, соціально-економічний розвиток.

У сучасних умовах господарювання підприємство слід розглядати як відкриту систему, яка активно взаємодіє з зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим важливого значення набуває дослідження не лише внутрішніх, але і зовнішніх факторів, що обумовлюють доцільність активізації соціально-економічних перетворень.

Побудова системи управління пов'язана з пошуком компромісу між зовнішніми вимогами й внутрішніми можливостями підприємства. Важливого значення також набуває визначення відповідних соціальних і економічних факторів, врахування яких сприятиме підвищенню ефективності управління соціально-економічними перетвореннями на підприємствах.

Метою даного дослідження є обґрунтування сукупності факторів, що слід розглядати як напрями вдосконалення системи управління соціально-економічним розвитком підприємства.

Аналіз сучасних умов господарювання підприємств промислового комплексу дозволив визначити основні фактори, що обумовлюють активізацію соціальних і економічних перетворень на промислового підприємстві та впливають на управління ними (табл. 1).

Таблиця 1

**Фактори, що обумовлюють доцільність активізації
соціально-економічних перетворень на підприємстві**

Фактори	Зовнішні	Внутрішні
Соціальні	Посилення впливу демографічних факторів	Зміна керівництва. Оновлення персоналу
Економічні	Загальногалузева криза. Зміна кон'юнктури ринку збуту. Зміна цін на ресурси. Поява нових форм бізнесу. Інноваційний прогрес галузі. Створення нових інформаційних технологій	Збитковість діяльності. Зміна стратегії. Зростання інноваційної активності. Зміна системи інформаційного забезпечення

Ґрунтуючись на проведених дослідженнях загальногалузових особливостей управління соціально-економічними перетвореннями, слід відзначити, що вони дають можливість виявити загальні тенденції функціонування підприємств, що сформувалися під впливом методів управління, які використовувалися. Для того щоб їх конкретизувати, необхідно провести економічні дослідження за допомогою економіко-математичних методів і моделей [1; 2]. Це дозволить виявити напрями розвитку системи управління соціально-економічними перетвореннями на підприємствах, визначити резерви складових, дати оцінку ефективності побудови, використання й функціонування організаційної структури управління [3, с. 121].



Кількісну оцінку результатів управління соціально-економічними перетвореннями пропонується здійснювати за допомогою відповідної сукупності показників, які потрібно розглядати як індикатори виходів системи певної структури, перетворені й отримані в результаті управлінського впливу. На основі узагальнення результатів досліджень, проведених провідними вченими-економістами [4], а також аналізу практичної діяльності промислових підприємств Харківського регіону доцільно виділити певні критерії вибору показників для аналізу результатів управління соціально-економічними перетвореннями:

- урахування галузевих особливостей об'єкта аналізу;
- урахування вітчизняних стандартів звітності підприємств;
- урахування факту різної вагомості впливу окремих показників на результати аналізу;
- відсутність тісної кореляції між показниками задля запобігання суттєвого викривлення результатів аналізу;
- урахування соціальної та економічної складових перетворень, що реалізуються на підприємстві, шляхом включення індикаторів, які репрезентують відповідну групу показників;
- використання тих показників, які об'єктивно відображають реальні результати діяльності промислового підприємства.

Отже, з урахуванням наведених критеріїв пропонується відповідний перелік показників для здійснення аналізу результатів функціонування існуючої системи управління розвитком на підприємстві (табл. 2).

Таблиця 2

Показники для аналізу системи управління розвитком підприємства

№ п/п	Назва показника	Позначення показника
1	Рентабельність сукупного капіталу	X1
2	Чиста рентабельність продажів	X2
3	Частка власних оборотних засобів в активах	X3
4	Коефіцієнт обіговості оборотного капіталу	X4
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	X5
6	Коефіцієнт придатності основних фондів	X6
7	Фондовіддача	X7
8	Питома вага працівників у віці до 50 років у загальній кількості працівників підприємства	X8
9	Питома вага працівників, навчених новим професіям, у загальній кількості працівників підприємства	X9
10	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію у поточному році, у загальній кількості працівників підприємства	X10
11	Середньорічний виробіток на одного працюючого	X11
12	Відношення інвестицій в основний капітал до загального капіталу	X12
13	Питома вага інвестицій на інновації в загальному обсязі інвестицій в основний капітал	X13
14	Питома вага працівників, які виконують науково-технічну роботу, у загальній кількості працівників підприємства	X14
15	Питома вага витрат на дослідження та розробки в загальному обсязі витрат на інновації	X15

Як об'єкт дослідження було обрано 12 підприємств харчової промисловості Харківського регіону.

Кількісна оцінка результатів функціонування системи управління розвитком підприємства здійснена на основі інформації за період з 2003 по 2009 рр.

Значення показників на підприємствах, що аналізуються, можна представити у вигляді матриці, рядки якої характеризують їх стан на кінець звітного періоду (рік), а стовпці відповідають показникам, що описують результати діяльності.

Незважаючи на обмеження кількості показників (див табл. 2), зробити однозначні висновки та виявити загальні тенденції та результати соціально-економічного розвитку промислових підприємств не є можливим. Тому виникає об'єктивна необхідність їх заміни на певний набір некорельованих параметрів, що мають цінну властивість зберігати всю необхідну інформацію в стислому вигляді, скоротивши при цьому розмірність сукупності даних, що досліджується. Ефективним математичним апаратом, який дозволяє вирішувати дану проблему, є факторний аналіз, який вхо-



дять до сукупності методів багатовимірного статистичного аналізу [5; 6]. Принципова відмінність багатовимірного статистичного аналізу полягає в тому, що економічні об'єкти та явища розглядаються з урахуванням не одного – двох, а одночасно деякої множини ознак. Це дозволяє добиватися в дослідженнях повноти опису явищ і процесів, що спостерігаються, і об'єктивності висновків [7].

При використанні факторного аналізу для дослідження результатів функціонування промислових підприємств сформовані фактори можуть інтерпретуватися як певні напрями вдосконалення системи управління розвитком підприємства, а значення факторів – як їх інтенсивності, що вказують на значущість кожного в процесі проведення соціально-економічних перетворень.

Рішення поставленої задачі було здійснено методом факторного аналізу за допомогою пакета STATISTICA 6.0. Отримані результати факторного аналізу на підприємствах, що досліджуються, наведені в табл. 3. У зв'язку з тим, що за правилами факторного аналізу в подальших дослідженнях беруть участь тільки ті фактори, які пояснюють не менше 75 % дисперсії, для підприємств, що аналізуються, були відібрані п'ять факторів, що пояснюють 77,2 % накопиченої дисперсії.

Таблиця 3

Результати факторного аналізу для підприємств харчової промисловості

Номер фактора	Значення фактора	Процент загальної дисперсії фактора, %	Накопичена дисперсія факторів, %
1	3,008748	25,05832	25,05832
2	2,336112	20,57408	45,63240
3	1,600086	14,66724	59,29964
4	1,271640	10,47760	69,77724
5	1,120081	8,46721	77,24445

Відповідно до здійсненого факторного аналізу отримані такі результати.

Для підприємств харчової промисловості найбільше значення має перший фактор, який пояснює 25,1 % загальної дисперсії. У його складі виділяються факторні навантаження показників: X4 (коефіцієнт обіговості оборотного капіталу), X8 (питома вага працівників у віці до 50 років у загальній кількості працівників підприємства), X9 (питома вага працівників, навчених новим професіям, у загальній кількості працівників підприємства), X10 (питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію у поточному році, у загальній кількості працівників підприємства), X11 (середньорічний виробіток на одного працюючого) та X14 (питома вага працівників, які виконують науково-технічну роботу, у загальній кількості працівників підприємства). У зв'язку з цим перший фактор можна інтерпретувати як ефективність використання трудового потенціалу підприємства щодо активізації його інноваційної діяльності.

Другий за значущістю фактор пояснює 20,6 % загальної дисперсії. Його склад визначають такі найбільш значущі показники: X1 (рентабельність сукупного капіталу), X3 (частка власних оборотних засобів в активах). Тому другий фактор є ефективністю використання власного капіталу.

У третьому факторі, який описує 14,7 % загальної дисперсії, найбільшу вагу отримали показники: X13 (питома вага інвестицій на інновації в загальному обсязі інвестицій в основний капітал), X15 (питома вага витрат на дослідження та розробки в загальному обсязі витрат на інновації), що дозволяє розглядати його як ефективність використання інвестицій у стратегічному аспекті з позицій здійснення досліджень і розробок.

Четвертий фактор, на який припадає 10,5 %, судячи зі складу показників (X6 (коефіцієнт придатності основних фондів)), X12 (відношення інвестицій в основний капітал до загального капіталу)), можна визначити як спрямування інвестицій на оновлення основних фондів.

П'ятий фактор пояснює 8,5 % загальної дисперсії. Його склад визначають такі показники: X2 (чиста рентабельність продажів), X5 (коефіцієнт фінансової стійкості) та X7 (фондовіддача). Отже, цей фактор характеризує ефективність та узгодженість виробничої та збутової діяльності підприємства.

Результати проведених досліджень за сукупністю підприємств Харківського регіону дозволяють зробити висновки про те, що в процесі управління підприємствам харчової промисловості необхідно приділити увагу використанню трудового потенціалу, оскільки саме він є джерелом інтелектуального потенціалу підприємства і сприяє активізації інноваційної діяльності господарюючого суб'єкта в стратегічному аспекті.

Наук. керівн. Яковенко К. В.

Література: 1. Ванінский А. Я. Факторный анализ хозяйственной деятельности / А. Я. Ванінский. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 328 с. 2. Дубров А. М. Многомерные статистические методы / Дубров А. М., Мхитарян В. С., Трошин Л. И. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 352 с. 3. Механизм



управления предприятием: стратегический аспект / [Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. и др.]. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с. 4. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : [наукове видання] / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська та ін. ; [за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В. С. Пономаренка, докт. екон. наук, доц. О. М. Ястремської]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с. 5. Єгоршин О. О. Методи багатовимірної статистичного аналізу / Єгоршин О. О., Зосімов А. М., Пономаренко В. С. – К. : ІЗМН, 1998. – 208 с. 6. Ким Дж.-О. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мюллер – М. : Финансы и статистика, 1989. – 215 с. 7. Многомерный статистический анализ в экономике / [Сошникова Л. А., Тамашевич В. Н., Уебе Г., Шефер М. ; [под ред. проф. В. Н. Тамашевича]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 598 с.

Сукач Т. С.

УДК 339.137.2

МЕТОД ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА, ЗАСНОВАНИЙ НА ТЕОРІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Анотація. Використано різні методики для визначення конкурентоспроможності підприємства, на підставі яких розглянуто метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.

Аннотация. Используются разные методики для определения конкурентоспособности предприятия, на основании которых рассмотрен метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Annotation. Different methods for determination of competitiveness of enterprise, on the basis of which a method, based on the theory of effective competition was considered are used.

Ключові слова: конкурентоспроможність, промислове підприємство, теорія ефективної конкуренції.

На нинішньому етапі розвитку економіки України досить важливим є питання оцінки конкурентоспроможного потенціалу промислового підприємства. Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим процес оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства з метою наступної розробки системи заходів для ухвалення управлінських рішень із стратегічних питань, при плануванні інноваційної, технічної і продуктової політики, а також при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, визначенні резервів конкурентоспроможності і посиленні конкурентних позицій промислового підприємства на конкретному ринку є актуальним.

Проблемам конкурентоспроможності підприємств присвячені роботи таких закордонних і вітчизняних вчених-економістів, як: Азоєв Г. Л. [1], Винокуров В. А. [2], Забелін П. В. [3], Іванов Ю. Б. [4], Челенков О. П. [5], Сазерленд Джонатан і Кенуелл Дайан [6], Міщенко А. П. [7], Клівець П. Г. [8], Галушка З. І. та Комарницький І. Ф. [9], Жук М. В. [10] та ін.

Питання оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства розглядалося неодноразово як в окремих наукових публікаціях, так і в фундаментальних наукових працях, зокрема [11–14]. Але до сьогодні не розроблено уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможного потенціалу промислового підприємства.

Метою дослідження є аналіз існуючого підходу для оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства і виклад основних засад розроблених авторами методик і рекомендацій з цієї проблеми.

Об'єктом дослідження обрано конкурентоспроможність промислового підприємства.

Предметом дослідження є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, для визначення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку.

© Сукач Т. С., 2010

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної із служб впливає безліч чинників – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (таблиця).

Таблиця

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Об'єм випуску продукції
1.2. Фондовіддача, тис. грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації × 100 / Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /осіб	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Характеризує ефективність використання обігових коштів. Відповідає часу, протягом якого обігові кошти проходять усі стадії виробництва і повернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок обігових коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність утановлення ціни товару	Прибуток від реалізації × 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції.

Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції.

Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни.



Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим вищою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим вищим є запас конкурентоспроможності.

Переваги – враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства конкурентоспроможність товару.

Недоліки – дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів, конкурентоспроможність підприємства отожднюється виключно з конкурентоспроможністю товару.

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організації праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просування товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв [15].

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$) розраховується за формулою:

$$K_{кп} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (1)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{п}$ – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10П, \quad (2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

$P_{п}$ – відносний показник рентабельності продукції;

$П$ – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{п}$) розраховується за формулою:

$$\Phi_{п} = 0,29K_A + 0,20K_{п} + 0,36K_{л} + 0,15K_{об}, \quad (3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

$K_{п}$ – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{л}$ – відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{об}$ – відносний показник оборотності обігових коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

$$E_3 = 0,37P_{п} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_P \quad (4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

$P_{п}$ – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{зат}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_P – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (K_{KT}) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно отримати картину становища підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації.



Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального вдосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства також є найбільш затребуваною процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і виході на зарубіжні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів, що обумовлений посиленням процесу глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підвищуються.

Наук. керівн. Калмін І. В.

Література: 1. Азоев Г. А. Конкурентные преимущества фирмы / Г. А. Азоев, А. Л. Черенков. – М. : ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с. 2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с. 3. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998. – 195 с. 4. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Харьков : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с. 5. Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы / А. П. Челенков. – М. : ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с. 6. Сазерленд Джонатан. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Джонатан Сазерленд, Дайан Кэнуэлл. // пер. с англ. ; под ред. Е. Е. Козлова. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с. 7. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с. 8. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007. – 320 с. 9. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с. 10. Жук М. В. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посібн. / М. В. Жук, Т. В. Бауліна. – К. : Вид. ПАЛІВОДА А. В., 2006. – 348 с. 11. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с. 12. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, – 2000. – 312 с. 13. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов – 2-е изд. – М. : Пресс, 1998. 14. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд. ВЛУ, 2000. – 315 с. 15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – М. : ЗАО "Бизнес – школа "Интел – Синтез", 1999. – 416 с. 16. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК" ЕксОб, 2001. – 560 с.

Довідка про авторів

- Zehetner A.** – професор Університету прикладних наук Верхньої Австрії
- Sudarevic T.** – професор Університету міста Новий Сад
- Purovac L.** – магістр Університету міста Новий Сад
- Лепейко Т. І.** – докт. екон. наук професор ХНЕУ
- Шматько Н. М.** – ст. викладач Української інженерно-педагогічної академії
- Кінас І. О.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ
- Ареф'єва О. В.** – докт. екон. наук, професор Національного авіаційного університету
- Treiblmaier H.** – доцент Віденського університету економіки та бізнесу
- Simon B.** – доцент Віденського університету економіки та бізнесу
- Маркіна І. А.** – докт. екон. наук, професор Полтавського університету економіки і торгівлі
- Московченко М. О.** – аспірант Полтавського університету економіки і торгівлі
- Тарасова О. О.** – ст. викладач Державного університету інформатики і штучного інтелекту
- Кузіна Л. І.** – магістрант Державного університету інформатики і штучного інтелекту
- Какора Д. О.** – менеджер проектів ГПБ (ВАТ) Московського державного технічного університету ім. М. Е. Баумана
- Кузнецова І. О.** – докт. екон. наук, доцент Одеського державного економічного університету
- Шершньова З. Є.** – канд. екон. наук, професор ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана"
- Сафонов В. О.** – аспірант Одеського державного економічного університету
- Чорна О. Ю.** – ст. викладач Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля
- Швець І. Б.** – докт. екон. наук, професор ДВНЗ "Донецький національний технічний університет"
- Захарова О. В.** – канд. екон. наук, доцент, докторант ДВНЗ "Донецький національний технічний університет"

Козаченко Г. В. – докт. екон. наук, професор
Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

Ягодкіна О. В. – асистент Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

Гордієнко Л. Ю. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Миринова О. М. – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

Мазоренко О. В. – викладач ХНЕУ

Гринько Т. В. – канд. екон. наук, доцент
Дніпропетровського національного університету
ім. Олесь Гончара

Кулик В. В. – канд. екон. наук, старший науковий співробітник
Міжнародного науково-навчального центру інформаційних технологій та систем НАНУ та МОНУ

Стрижиченко Н. О. – аспірант Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

Кравченко В. О. – канд. екон. наук, професор Одеського державного економічного університету

Зибцев В. М. – канд. філос. наук, доцент Макіївського економіко-гуманітарного інституту

Шаповалова Г. В. – магістрант Макіївського економіко-гуманітарного інституту

Шульженко Л. Є. – канд. екон. наук, доцент
Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

Лебедєв С. С. – аспірант ХНЕУ

Гончарова Я. А. – магістрант Макіївського економіко-гуманітарного інституту

Власенко Т. А. – викладач ХНЕУ

Оливко О. А. – викладач Тернопільського національного економічного університету

Danilewicz D. – ад'юнкт Варшавської школи економіки

Малюкіна А. О. – викладач ХНЕУ

Бардадим О. І. – аспірант ХНЕУ

Столярєвська К. В. – студент ХНЕУ

Йолкіна М. А. – студент ХНЕУ

Сиваш Ю. М. – студент ХНЕУ

Слюсарєва Л. С. – студент ХНЕУ

Худяков О. Ю. – студент ХНЕУ

Михальова Д. Д. – студент ХНЕУ

Литвинчук С. Г. – студент ХНЕУ

Ріпка К. О. – студент ХНЕУ

Сукач Т. С. – студент ХНЕУ