

*Чем более точна наука, тем больше можно
из нее извлечь точных предсказаний.*

А. Франс

E *éíîï³èà ï³äïðè°îñòâà*
òà óïðàâë³íý àèðíáíèöòâî

УДК 005.591.452

JEL Classification: D22; L14

THE KEY STAGES OF THE PROCESS OF ESTABLISHING PARTNERSHIP RELATIONS

***N. Lysytsya
M. Us***

The key stages of the process of establishing partnership relations have been defined and justified. The research has revealed that each stage can exist in both the autonomous and system mode. This fact has made it possible to give a more detailed description of the separate stages of partnership relations establishment, notably the determination of the objective, the nature of partnership relations and the choice of their form. The validity of the results is provided by the use of such scientific methods and techniques as comparative and systematic-structural analysis – to clarify and streamline the conceptual apparatus in the field of establishment of partner relationships between machine-building enterprises; systematization, generalization and grouping – to identify and justify the succession of formation of the partnership, define the objectives and forms of their construction, as well as identify the existing nature of the partnership. The research identified the essentiality and characteristics of the process of establishing partner relationships by an industrial enterprise. The objectives of the partnership, including production, financial, marketing, technical-technological, organizational, informational and socio-psychological ones have been substantiated. Five possible types of partnerships such as: investment, innovation, production, trade and finance have been defined. Besides, recommendations have been provided on the choice of the forms and members of partnership in machine-building according to the type of activity of potential partners. Following the main stages of establishing partner relationships allows enterprises to create competitive advantage, which is the result of effective cooperation between the parties, the adaptation of resources and harmonization of the objectives of all the participants in the partnership.

Keywords: establishment of partnership relations, objectives of enterprises, forms of relationships, nature of partnership relations, parity relations.

КЛЮЧОВІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ВСТАНОВЛЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

***Лисиця Н. М.
Ус М. І.***

Визначено та обґрунтовано ключові етапи процесу встановлення партнерських відносин. Виявлено, що кожен із етапів може існувати як в автономному, так і в системному режимі. Це дозволило більш детально охарактеризувати окремі етапи встановлення партнерських відносин.

зокрема, визначення мети, характеру партнерських відносин та вибір їх форми. Обґрунтованість досягнутих результатів забезпечено використанням таких наукових методів та прийомів, як: порівняльний та системно-структурний аналіз – для уточнення і впорядкування понятійного апарату у сфері встановлення партнерських відносин між машинобудівними підприємствами; систематизації, узагальнення та групування – для виділення й обґрунтування послідовності формування партнерських відносин, визначення цілей та форм їх побудови, а також для ідентифікування наявних характеристик партнерства. У результаті дослідження було визначено сутність та особливості процесу встановлення партнерських відносин промисловим підприємством. Обґрунтовано групи цілей партнерства, серед яких маркетингові, виробничі, фінансові, техніко-технологічні, організаційні, інформаційні та соціально-психологічні. Виділено п'ять можливих видів партнерських відносин: інвестиційний, інноваційний, виробничий, торговельний та фінансовий. Крім того, надано рекомендації з вибору форм та учасників партнерства в машинобудуванні, відповідно до виду діяльності потенційних партнерів. Проходження основних етапів установалення партнерських відносин дозволяє підприємствам сформувати конкурентну перевагу, яка є результатом ефективної взаємодії сторін, адаптації ресурсів і погодження цілей усіх учасників партнерства.

Ключові слова: установалення партнерських відносин, цілі підприємств, форми партнерства, характер партнерських відносин, паритетність відносин.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УСТАНОВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

**Лисица Н. М.
Ус М. И.**

Определены и обоснованы ключевые этапы процесса установления партнерских отношений. Выявлено, что каждый из этапов может существовать как в автономном, так и в системном режиме. Это позволило более подробно охарактеризовать отдельные этапы установления партнерских отношений, в частности, определение цели, характера партнерских отношений и выбор их формы. Обоснованность полученных результатов обеспечена использованием таких научных методов и приемов, как: сравнительный и системно-структурный анализ – для уточнения и упорядочения понятийного аппарата в сфере установления партнерских отношений между машиностроительными предприятиями; систематизации, обобщения и группировки – для выделения и обоснования последовательности формирования партнерских отношений, определения целей и форм их построения, а также для идентификации существующих характеров партнерства. В результате исследования были определены сущность и особенности процесса установления партнерских отношений промышленным предприятием. Обоснованы группы целей партнерства, среди которых маркетинговые, производственные, финансовые, технико-технологические, организационные, информационные и социально-психологические. Выделены пять возможных видов партнерских отношений: инвестиционный, инновационный, производственный, торговый и финансовый. Кроме того, даны рекомендации по выбору форм и участников партнерства в машиностроении в соответствии с видом деятельности потенциальных партнеров. Следование основным этапам установления партнерских отношений позволяет предприятиям сформировать конкурентное преимущество, которое является результатом эффективного взаимодействия сторон, адаптации ресурсов и согласованности целей всех участников партнерства.

Ключевые слова: установление партнерских отношений, цели предприятий, формы отношений, характер партнерских отношений, паритетность отношений.

The intensification of relations and interdependence of domestic machine-building enterprises determines the increased attention of scientists and practitioners to the problem of analysis of the work of economic agents, which leads to the reorientation of the basic concepts of enterprises' interaction

management. Now the search for new, more effective ways, forms and mechanisms of interaction of industrial enterprises is the basis of cooperation between enterprises. The most important is the process of establishing long-term mutually beneficial relationships with partners – partnerships that allow

companies to adapt to changes in the environment of operation and occupy strong positions in the market for a long time.

The analysis of the modern economic literature [1 – 6] indicates a lack of unanimity of views regarding the procedure of forming partnership relations of enterprises. Most researches of such authors as G. Makhova, E. Palyha, D. Melnik, L. Popova mainly consider the individual stages of partnerships. However, the succession of the process of establishing machine-building enterprises' partnership relations is not formalized at all.

The goal of the research is to define and justify the key stages of the establishment of partnership relations. To achieve the goal, the following tasks are to be completed: 1) to determine the succession of forming partnership relations; 2) to justify the key stages of partnership; 3) to identify the nature of partnership relations of enterprises; 4) to offer appropriate forms of partnership relations for Ukrainian machine-building enterprises.

The object of the research is the process of forming partnership relations of enterprises. The subject of the research is the definition of the key stages of partnership relations by Ukrainian machine-building enterprises.

Raising the competitiveness of the Ukrainian economy and its individual businesses requires intensification of scientific research in the field of extension of cooperation and search for new ways of managing relations of domestic enterprises with suppliers, consumers, intermediaries and even competitors. One can see a paradox which manifests itself in the lack of mechanisms and integrated approaches to enterprises' establishing relationships with partners on the basis of mutual benefit, which hinders their social and economic development. It leads to an increased share of unprofitable enterprises (36.1 % of all machine-building enterprises in 2008, 41 % of all machine-building enterprises in 2014) and narrows the search range of potential participants in partnerships.

Especially growing is the need for scientific substantiation of modern approaches to the formation of effective partnerships within the integral system of management of machine-building enterprises relations. They are part of the top-level industrial sector of Ukraine (on average 10.5 % of the GDP in the period of 2007 – 2014), which would provide implementation of economic interests of domestic enterprises.

Partnership relations imply a form of relations between enterprises based on voluntary cooperation, mutual trust and support, distribution of rights, obligations and responsibilities of the parties to obtain additional competitive advantage on the long term contractual basis. To build functioning and effective partnerships it is necessary to determine the stages of their formation. The authors suggest developing a succession of the process of establishing partnership relations by a machine-building enterprise using the process methodology and a strategic approach. Each of the stages exists in both the autonomous and system mode.

The process of establishing partnerships includes: 1) analysis of the environment (starting with the study of the branch, target market and direct definition of external partnership opportunities); 2) analysis of the internal environment (technical-economic, financial analyses and analysis of foreign economic activity); 3) justification of the partnership rationale; 4) partnership goal definition; 5) definition of the nature of partnership; 6) assessment and selection of partners; 7) the choice of partnership forms; 8) conclusion of a partnership agreement; 9) implementation of the partnership agreement; 10) verification of the objective accomplishment (as feedback and decision on further existence of partnership relations); 11) extension or termination of the partnership.

Diagnostics and analysis of the enterprise environment is one of the instruments to ensure the effectiveness of strategic actions in the system of formation of partnership relations.

Determination of external factors of macro-environment (including institutional, economic, natural-geographic, legislative, technological, socio-cultural, political and environmental factors) makes it possible to examine in detail the conditions and the situation in the industry and target markets.

This helps to explore the external partnership opportunities and focus on possible risks which are relevant to establishing partnership relations. Economic and technological factors are becoming particularly important for the machine-building industry. Production and sales are key areas of partnership in machine-building.

Supplementing the analysis of the environment helps to focus on the influential participants in relations and outline the range of research of potential partners.

It should be noted that the first priority of an enterprise in establishing partnerships is introspection of activities and functioning [7, p. 112].

The object of the research in the area of partnership relations is mainly interrelations of enterprises. But some enterprises are initial elements of partnership. They have a lot of problems. These problems should not be ignored. Otherwise the analysis and the establishment of direct relations can lose its meaning. The impact of external factors on the development of partnerships should be taken into account. Each enterprise must initially determine its own abilities or lack of them to establish partnerships.

Analysis of the economic literature on marketing, management and enterprise relationship management makes it possible to divide the existing indicators of study of the enterprise internal condition into groups [1; 6; 8 – 10], among which the most important ones are: technical and economic – which provide for the assessment of the efficiency and innovation of business, available capacities and resources; financial – which help to assess the funds, both available and obtained, take into account the effectiveness of their use, calculate the need for investments and their volume; international economic activity – which provides for analysis of foreign partners and terms of cooperation with them, the possibility of expansion by entering new markets, increasing of the volume of production and sales of new products.

In addition, analysis of the internal environment gives a chance to reveal the existing condition and identify the problems that need to be eliminated in the process of partnership of enterprises or those that prevent from the establishment of partnerships.

Each enterprise supports a large number of payment connections with other industry business entities. Due to the interaction with them it influences their internal environment and operating results. It is therefore necessary to consider the impact of the existing relations on the financial situation and dependence of enterprises on potential partners. The authors suggest using the indicator of financial autonomy – financial independence in accordance with the participants in the relations the enterprise works with. However, as noted by L. Popova, there is no completely financial independent enterprise [5]. The authors suggest using the term "financial stability" of the enterprise as a manifestation of the lack of problems in the financial sector of activity. It shows opportunities of making decisions and meeting obligations regardless of the their contractors.

It is useful, within the research, to supplement the analysis of the existing connections by finding out the equality of the participants in the relations that meets one of the main principles of partnerships. Conducting such an analysis involves the use of enterprises' financial accounting. It includes the balance sheet and the income statement, which determine the level of payables and liabilities that are evidence of dependence on various industry business entities.

As a result of the accomplished analysis (the study of 10 machine-building enterprises of Kharkiv region) three groups of enterprises have been singled out (Table 1):

1) stable enterprises with absolute parity (enterprises are stable in terms of financial dependence with absolute parity with potential partners);

2) relatively dependent enterprises (enterprises with relative financial dependence and lack of autonomy in the relations and stable enterprises with financial independence but dependence on one of the industry business entities);

3) dependent enterprises (enterprises whose state and activities are completely dependent on other subjects of relations).

For the first two groups of enterprises it is potentially possible to establish a partnership in any area and of any type of relations.

But for the second group of enterprises decision making on the partnership will be a possibility to restore parity in relations and thus reduce the degree of their dependence.

Table 1

Groups of machine-building enterprises in accordance with financial stability and parity of existing relations

| The name of the group | Examples of enterprises | Characteristic of the group |
|--|--|--|
| 1. Stable enterprises with absolute parity | PJSC "Avtramat", PJSC "Frunze Plant", PJSC "KhMZ "Svitlo Shakhartaria" | Enterprises with the financial autonomy ratio of 1 to 0.5 – financially stable, having absolute parity with potential partner-enterprises |
| 2. Relatively dependent enterprises | PJSC "Electromashina", PJSC "ROSS", PJSC "Kharkiv Plant "Hydropryvid", PJSC "Turboatom" | Enterprises with relative financial stability – the financial autonomy ratio of 0.5 – 0.35 and dependence on one of the parties of relations or financial stability but dependence on supplies |
| 3. Dependent enterprises | PJSC "KhEZ "Ukrelectromash", PJSC "Kharkiv Plant of Dies and Molds", PJSC "Kharkiv Tractor Plant named after S. Ordzhonikidze" | Enterprises with the financial autonomy ratio less than 0.35, with loss, the state and activities of which are completely dependent on other subjects of relations |

Enterprises included in the third group should not be viewed as partners in some areas of activities and forms of partnerships. The limited nature of activities are: production – management of enterprise's production process by contract, subcontract production, and investing activities (only as a partner who receives funds). These enterprises are dependent and financially unstable, do not have sufficient financial resources that may affect the timely fulfillment of commitments or hinder the execution. These enterprises also feel the pressure from other participants in the relationship. All this does not meet the main principles and features of partnerships and limits the chances of considering these machine-building enterprises as partners.

Analysis of the business operation environment can get the data that become the basis of rationale for the formation of a partnership. A decision on the need of partnership is made by management when the enterprise's own resources for its development or implementation of the defined strategies and projects are insufficient. In this case the key objectives of the enterprise are identified and those that cannot be achieved without extending relations between enterprises are excluded.

The study of the theoretical and practical research data on the establishment and functioning of partnerships in Ukraine and in the world [2; 6; 9 – 12] gives reason to highlight seven major groups of objectives in the whole spectrum of targets, which are aimed at gaining competitive advantage by enterprises. Besides the production, financial and marketing objectives which have already been considered, the technical-technological, organizational, informational and socio-psychological objectives have been studied in the research (Figure).

Each presented group has examples of potential targets that partners can achieve in the course of realization or as a result of establishing partnerships. The content of each group may be completed depending on the specifics of the activity of the enterprise and its potential partners. There is a direct impact of corporate and business strategies of participants in partnerships on the objectives of partnership and results of achieving them.

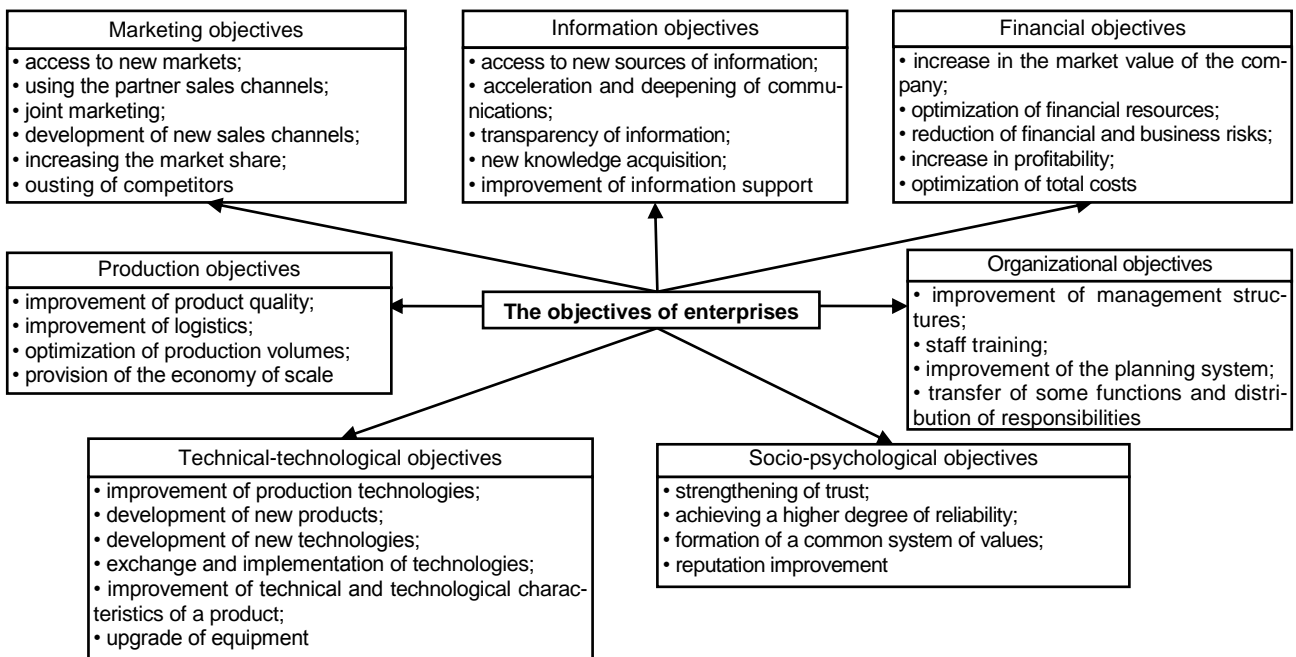


Fig. Examples of objectives of machine-building enterprises in the formation of partnerships

Besides, we should take into account the correlation between the objectives of the partnership (e.g. marketing – increase of the market share) which is the basis for realization of other objectives (for example, financial ones – profitability growth

or socio-psychological objectives – improving the enterprise reputation).

The objectives of enterprises – participants in a partnership could be applied to one group or different groups.

The correlation and combinations of targets of partner-enterprises determine the type of formation of partnerships. A prerequisite for the formation of a partnership is the compatibility of objectives of its parties.

The definition of objectives in partnership formation in turn depends on the incentives, advantages and results that parties of partnerships are trying to achieve.

According to Kruglova's theory of "motivation support" every objective at all the levels of a system of objectives must meet certain motivational package that ensures the achievement of a particular objective. In a situation when the results do not meet the established complex, the objective must be reviewed and brought into line with the real possibilities of partners and existing resources that they possess [13, p. 277–278].

The research provides an opportunity to single out five main natures of forming partnerships in accordance with the

directions of enterprise activity, namely: production, investment, innovation, trade and finance. They are responsible for the implementation of economic interests as a result of formation of partnerships by an enterprise.

The use of the term "the nature of partnerships" is explained by the need to emphasize the stable individual characteristics of partnerships according to the directions of activities of enterprises. Thus, the nature of partnerships is determined by the direction of activity and causing the ways of behavior and properties of these relations.

It can be stated that there is a direct link between the objectives and the nature of the partnership, which determines the achievement of a result of partnerships. The choice of the form of partnerships depends on the line of the enterprise activity. It corresponds to the possible nature of a partnership and sets partnership objectives in the previous phases of establishing partnerships (Table 2).

Table 2

Forms of partnerships depending on the nature and objectives of an enterprise

| Nature of activity | Forms of partnerships | Objective | Result |
|-----------------------|--|--|---|
| Investment activities | Venture financing | Raising funds for innovation | Increasing the share of R&D expenditure in the total costs, increasing the innovation products share |
| | Project finance | Attracting long-term borrowings | Realization of a specific project |
| | Leasing | Improving the logistics | Increase in production volumes and improvement of product quality |
| | A joint venture | Reduction of financial and business risk, optimization of funding sources | Financial optimization, distribution of results and risks |
| Innovative activity | A joint venture | Development, exchange and implementation of new technologies | Improvement of quality and innovative characteristics of products, optimization of costs for research and development |
| | Transfer of know-how | Improvement of the efficiency of production and sales | Improvement of the enterprise management system |
| Production | Production cooperation | Joint development and manufacture of products, improvement of the production technology | Increase in production volumes and sales, optimization of costs |
| | A joint venture | Increasing the efficiency of production through the economy of scale | Increased profitability, optimization of costs |
| | Management of the production process by contract | Improvement of production efficiency | Improvement of production technologies, optimization of production volumes |
| | Contract production | Access to new markets | Growth of production volumes and sales, increase in profitability, optimization of total costs |
| | Subcontract production | Improvement of the production process | Optimization of total costs |
| | Industrial franchising | Access to new markets, increasing the production efficiency, transfer and mastering new technologies of production | Growth in production and sales, increase in profitability |
| Trading activity | Mundane agreement | Joint marketing, using partner sales channels or the development of new ones | Cost optimization, increase in sales, increase in profitability |
| | Export (reexport) | Access to new markets, expansion, an increased market share | Increase in profitability, increase in sales |
| | Import (reimport) | Saturation of the market with scarce raw materials and products | Increase in profitability of realisation and improvement of the quality of material and technical support of production |
| | Tolling | Effective use of the available production capacity | Increase in production profitability |
| | Franchising | Access to new markets, development and introduction of new technologies and products | Increase in enterprise profitability, obtaining practical technological experience |
| Finance | Factoring | Reduction of financial risk | Raising the solvency level |
| | Insurance (hedging) | Decrease in financial and business risk | Attainment of funds in the case of insurance events |

The main condition for cooperation of an enterprise with its partners in the format of a partnership is ensuring the purpose-oriented balance when the objectives of individual subjects do not dominate the general objectives.

The process of establishing relations with partners should be based on a system of interests and goals shared by all the participants of interaction. It is a common goal which is the key factor that ensures durability and long-term partnerships in the machine-building industry and promoting the benefits of sustainable enterprises in the market in a competitive environment.

Differences between participants in partnerships in the circumstances where their number is more than two, can sometimes determine the optimum form of a partnership in different areas of interaction in different ways, which also depends on the nature of the relationship under which the partnership will operate [10, p. 550].

The choice of the nature of a partnership, a specific partner and forms of cooperation justifies a direct agreement on a partnership that can provide various amounts of investments, involvement of employees of enterprises, development of the resource base and organizational skills directed at the support of interaction [7]. The availability of administrative abilities for implementation of a partnership at the enterprise level is very important in partnership relations. Such abilities should be directed at the formation of internally branded structural mechanisms of partnership management and determine the possibility of further extension or curtailment of partnerships, that is influence the effectiveness and efficiency of the partnership as a whole.

So, the focus of economic activity has shifted to establishing long-term and mutually beneficial relations with partners in a market economy. It is characterized by active competition between industry enterprises. Therefore, it was important to identify and describe the partnerships of enterprises and consistency of their construction.

Consequently, the main stages of the process of establishing partner relationships have been identified and substantiated. The research has found that each of the stages of forming partnerships can exist in both the autonomous and system mode. This feature provides efficiency of strategic actions and performance of interaction of enterprises in the system of forming partner relationships.

It should be noted that the formation of partnerships is determined by the willingness to cooperate – a key aspect of its feasibility. At the same time, the key issue of feasibility is the availability and access to resources, abilities, information of enterprises. These aspects of the research have shown the capabilities, objectives and nature of partnership in the machine-building industry of Ukraine.

Further research in the area of partnerships may be connected with definition of criteria and indicators for assessment and selection of partners of machine-building enterprises that ensure the effectiveness of partnerships.

References: 1. Балабаниць А. В. Методологічні засади формування стратегічного партнерства в полі маркетингової взаємодії підприємств / А. В. Балабаниць // Вісник ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. Серія "Економічні науки". – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – № 3 (47). – С. 82–93. 2. Бутенко Н. В. Партнерські відносини на промисловому ринку : монографія / Н. В. Бутенко. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2013. – 320 с. 3. Махова Г. В. Управлінські інновації при формуванні стратегічних партнерств підприємств / Г. В. Махова, М. І. Дяченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 198–202. 4. Палига Є. М. Підходи до формування партнерських відносин / Є. М. Палига, Д. С. Мельник. – Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2000. – 46 с. 5. Попова Л. О. Создание и управление деловыми

партнерскими отношениями / Л. О. Попова // Формування ринкової економіки : зб. наук праць. Спец. випуск. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 142–152. 6. Чухрай Н. І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко. – Львів : Растр-7, 2008. – 360 с. 7. Макаренко М. С. Комплексне аналітичне оцінювання діяльності та взаємодії машинобудівних підприємств / М. С. Макаренко // Економіст. – 2014. – № 7. – С. 33–49. 8. Юлдашева О. Сетевые формы организации бизнеса / О. Юлдашева, С. Полонский, В. Катенов // Новости электроники. – 2010. – № 5. – С. 8–11. 9. Ястремська О. М. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища : монографія / О. М. Ястремська, В. О. Письмак, О. О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 239 с. 10. Mentzer J. T. The nature of interfirm partnering in supply chain management / J. T. Mentzer, S. Min, Z. G. Zacharia // Journal of Retailing. – 2000. – № 76 (4). – P. 549–568. 11. Іртишчева І. О. Види, цілі і процес формування програми змін в логістичній системі / І. О. Іртишчева, С. М. Мінакова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3 (165). – С. 155–160. 12. Пушкар О. І. Метод оцінювання цінності міжфірмових відносин у ланцюгах поставок на основі інструментарію теорії нечітких множин / О. І. Пушкар, Ю. Л. Курбатова // Економіка розвитку. – 2014. – № 4 (72). – С. 125–130. 13. Круглова Н. Ю. Стратегическое управление компанией / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.

References: 1. Balabanyts A. V. *Metodolohichni zasady formuvannia stratehichnoho partnerstva v poli marketynhovoi vzaemodii pidpriumstv* [The methodological basis of forming a strategic partnership in the field of marketing interaction between enterprises] / A. V. Balabanyts // *Visnyk DonNUET im. M. Tuhun-Baranovskoho. Series "Ekonomichni nauky"*. – Donetsk : DonNUET, 2010. – No. 3 (47). – P. 82–93. 2. Butenko N. V. *Partnerski vidnosyny na promyslovomu rynku : monohrafiia* [Partner relationships in the industrial market : monograph] / N. V. Butenko. – Kamianets-Podilskyy : Aksioma, 2013. – 320 p. 3. Makhova H. V. *Upravlinski innovatsii pry formuvanni stratehichnykh partnerstv pidpriumstv* [Management innovations in the formation of strategic partnerships of enterprises] / H. V. Makhova, M. I. Diachenko // *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. – 2013. – No. 33. – P. 198–202. 4. Palyha Ye. M. *Pidkhody do formuvannia partnerskykh vidnosyn* / Ye. M. Palyha, D. S. Melnyk. – Lviv : Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2000. – 46 p. 5. Popova L. O. *Sozdanie i upravlenie delovymi partnerskimi otnosheniyami* [Creating and managing business partnerships] / L. O. Popova // *Formuvannia rynkovoi ekonomiky : zb. nauk prats. Spets. vypusk. Suchasni problemy teorii i praktyky marketynhu*. – K. : KNEU. – 2009. – P. 142–152. 6. Chukhray N. I. *Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy : monohrafiia* [Evaluation and development of relations between business partners : monograph] / N. I. Chukhray, Ya. Yu. Kryvoruchko. – Lviv : Rastr-7, 2008. – 360 p. 7. Makarenko M. S. *Kompleksne analitychne otsiniuvannia diialnosti ta vzaemodii mashynobudivnykh pidpriumstv* [Complex analytic evaluation of activity and interaction of engineering enterprises] / M. S. Makarenko // *Ekonomist*. – 2014. – No. 7. – P. 33–49. 8. Yuldasheva O. *Setevye formy organizatsii biznesa* [Network forms of business organization] / O. Yuldasheva, S. Polonskiy, V. Katenov // *Novosti elektroniki*. – 2010. – No. 5. – P. 8–11. 9. Yastremska O. M. *Formuvannia vidnosyn pidpriumstva iz subiektamy zovnishnoho seredovyschcha : monohrafiia* [Formation of the enterprise relationship with the subjects of the environment : monograph] / O. M. Yastremska, V. O. Pysmak, O. O. Yastremska. – Kh. : Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014. – 239 p. 10. Mentzer J. T. The nature of interfirm partnering in supply chain management / J. T. Mentzer, S. Min, Z. G. Zacharia // *Journal of Retailing*. – 2000. – No. 76 (4). – P. 549–568. 11. Irtyshcheva I. O. *Vydy, tsili i protses formuvannia prohramy zmin v lohistychnii systemi* [Types, objectives and process of formation of the program changes in the logistics system] / I. O. Irtyshcheva, S. M. Minakova // *Aktualni*

problemy ekonomiky. – 2015. – No. 3 (165). – P. 155–160. 12. Pushkar O. I. *Metod otsiniuvannia tsinnosti mizhfirmovoykh vidnosyn u lantsiuhakh postavok na osnovi instrumentariiu teorii nechitkykh mnozhyn* [The method of evaluation of the value of intercompany relationships in the supply chain based on the tools of the theory of fuzzy sets] / O. I. Pushkar, Yu. L. Kurbatova // *Ekonomika rozvytku*. – 2014. – No. 4 (72). – P. 125–130. 13. Kruglova N. Yu. *Strategicheskoe upravlenie kompaniy* / N. Yu. Kruglova, M. I. Kruglov. – M. : Izd-vo RDL, 2003. – 464 p.

Information about the authors

N. Lysytsya – Doctor of Sciences in Sociology, Professor of the Department of Economics and Marketing of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: nmva0908@gmail.com).

M. Us – Lecturer of the Department of Economics and Marketing of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: marinaus_@ukr.net).

Інформація про авторів

Лисиця Надія Михайлівна – докт. соц. наук, професор кафедри економіки та маркетингу Харківського національного

університету імені Семена Кузнеця (просп. Леніна, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: nmva0908@gmail.com).

Ус Марина Ігорівна – викладач кафедри економіки та маркетингу Харківського національного університету імені Семена Кузнеця (просп. Леніна, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: marinaus_@ukr.net).

Информация об авторах

Лисица Надежда Михайловна – докт. соц. наук, профессор кафедры экономики и маркетинга Харьковского национального университета имени Семена Кузнеця (просп. Ленина, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: nmva0908@gmail.com).

Ус Марина Игоревна – преподаватель кафедры экономики и маркетинга Харьковского национального университета имени Семена Кузнеця (просп. Ленина, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: marinaus_@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.
01.12.2015 р.*

УДК 005.52:[005.336:339.17]

JEL Classification: L10; M30

THE METHODOLOGY OF CARRYING OUT STRATEGIC CONTROL OVER THE COMPANY INTERGRATED MARKETING COMMUNICATIONS MANAGEMENT

A. Panchuk

In the process of adapting the principles of entrepreneurship to the information society a special place is given to the development of new principles, methods and models of management of marketing communications. The main preconditions for the implementation of strategic management of integrated marketing communications have been described. The basic concepts and components of integrated marketing communications have been reviewed. The place of strategic control in the integrated marketing communications management system has been defined. A conceptual model for integrated marketing communications has been presented. Strategic management of marketing communications has been regarded as a dynamic aggregate of five interconnected stages of the managerial process. The following main stages of the process of carrying out strategic control over integrated marketing communications have been developed: strategic control over management of integrated marketing communications at the corporate level; strategic control over management of integrated marketing communications at the business level; strategic control over management of integrated marketing communications at the functional level. A model of assessing a possibility of achieving strategic goals in the sphere of managing integrated marketing communications and a model of assessing the efficiency of managerial strategies of integrated marketing communications have been offered. Advertising goals have been characterized based on the company development strategies. A matrix of the marketing communication policy efficiency has been

constructed. Marketing communication strategies and integrated marketing communication strategies have been proposed depending on the product life cycle.

Keywords: integrated marketing communications, strategic planning, strategic control, strategic goals.

.....

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧНОГО КОНТРОЛЮ ЗА УПРАВЛЕНИЕМ ИНТЕГРОВАННЫМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОМУНИКАЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Панчук А. С.

У процесі адаптації принципів ведення підприємницької діяльності до умов інформаційного суспільства особливе місце посідає розроблення нових принципів, методів і моделей управління маркетинговими комунікаціями. Охарактеризовано основні передумови впровадження стратегічного управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями. Розглянуто основні поняття та складові частини інтегрованих маркетингових комунікацій. Визначено місце стратегічного контролю в системі управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями. Подано концептуальну модель інтегрованих маркетингових комунікацій. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями розглянуто як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних етапів управлінського процесу. Розроблено такі основні етапи процесу проведення стратегічного контролю за управлінням інтегрованими маркетинговими комунікаціями: стратегічний контроль за управлінням інтегрованими маркетинговими комунікаціями на корпоративному рівні; стратегічний контроль за управлінням інтегрованими маркетинговими комунікаціями на бізнес-рівні; стратегічний контроль за управлінням інтегрованими маркетинговими комунікаціями на функціональному рівні. Рекомендовано модель оцінювання можливості досягнення стратегічних цілей у сфері управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями й модель оцінювання дієвості стратегій управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями. Охарактеризовано цілі рекламної діяльності, залежно від стратегій розвитку підприємств. Побудовано матрицю ефективності маркетингової комунікаційної політики та на цій основі рекомендовано маркетингові комунікаційні стратегії та стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій, залежно від життєвого циклу товару.

Ключові слова: інтегровані маркетингові комунікації; стратегічне планування; стратегічний контроль; стратегічні цілі.

.....

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Панчук А. С.

В процессе адаптации принципов ведения предпринимательской деятельности в условиях информационного общества особое место занимает разработка новых принципов, методов и моделей управления маркетинговыми коммуникациями. Охарактеризованы основные предпосылки внедрения стратегического управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями. Рассмотрены основные понятия и составляющие интегрированных маркетинговых коммуникаций. Определено место стратегического контроля в системе управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями. Представлена концептуальная модель интегрированных маркетинговых коммуникаций. Стратегическое управление маркетинговыми коммуникациями рассмотрено как динамическая совокупность пяти взаимосвязанных этапов управленческого процесса. Разработаны следующие основные этапы процесса проведения стратегического контроля управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями:

стратегический контроль управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями на корпоративном уровне; стратегический контроль управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями на бизнес-уровне; стратегический контроль управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями на функциональном уровне. Рекомендована модель оценки возможности достижения стратегических целей в области управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями и модель оценки действенности стратегий управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями. Охарактеризованы цели рекламной деятельности в зависимости от стратегий развития предприятий. Построена матрица эффективности маркетинговой коммуникационной политики и на этой основе рекомендованы маркетинговые коммуникационные стратегии и стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций в зависимости от жизненного цикла товара.

Ключевые слова: интегрированные маркетинговые коммуникации, стратегическое планирование, стратегический контроль, стратегические цели.

Under the conditions of the saturated market it is insufficient to design new goods of high quality, establish optimal prices for them and choose effective distribution channels. Such constituent of the marketing complex as integrated marketing communications has been acquiring more weight in company management; the system of the integrated marketing communications is aimed at informing, convincing, reminding the consumers about the company, its products as well as at creating its positive reputation.

Some special aspects of the strategic approach to the formation and development of integrated marketing communications have been studied in the works of such national authors as L. V. Balabanova, A. F. Pavlenko, A. V. Vovchak, etc.

Separate problems of developing integrated marketing communications have been researched by the following foreign economic scientists: J. Bernet, P. Doyle, S. Moriarti, etc. Regardless of this fact, many problems related directly to the strategic control of integrated marketing communications have not received sufficient enlightenment in the national literature, which makes the chosen topic actual.

The goal of the research is to develop methodical recommendations as to the enhancement of the process of holding strategic control over integrated marketing communications management in companies.

Modern scientific, methodical, monographic literature on marketing management, legislative and regulative acts of Ukraine, as well as statistic reporting of the national companies have served as the information base for the research. The general scientific methods, social research methods (survey, observations), analytical methods (comparison, grouping, content analysis, tables), prognostic methods (expert opinions), matrix methods, etc., have been applied in the research.

The Ukrainian market of information and communication technology is currently in the state of active establishing, and under certain conditions, it can become a foundation for developing information society in Ukraine. Although, the pace of developing information society in Ukraine lags behind as compared to global trends. But at the same time, current circumstances demand acceleration in developing information society in Ukraine.

The main strategic goals of developing information society in Ukraine have been established by the law of Ukraine "On the main principles of development of information society in Ukraine for the years 2010 – 2020" (Fig. 1).

In the current circumstances of establishing market relations, such constituent of the marketing complex as communication, becomes more important in company management. This is why search of mechanisms and methods for more efficient communication activity of the company, enforcing its marketing orientation, is extremely actual.

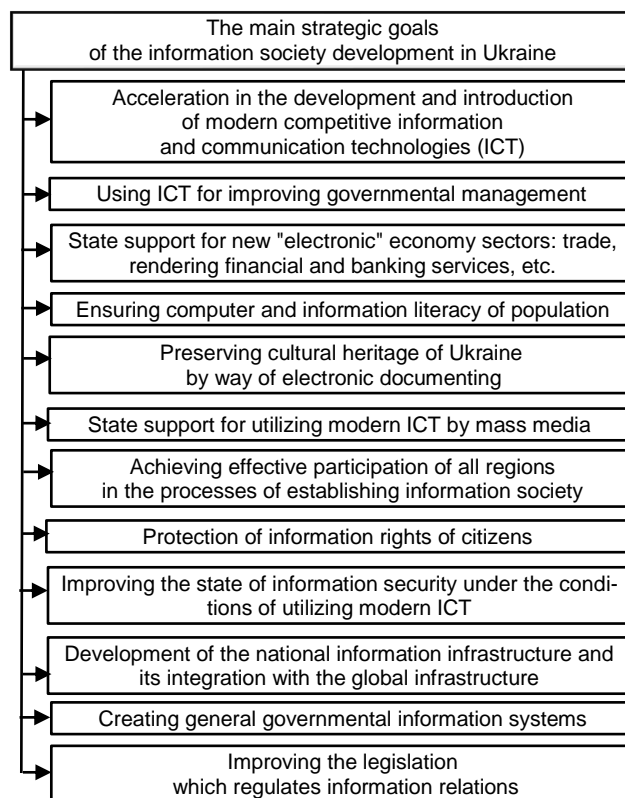


Fig. 1. The main strategic goals for developing information society in Ukraine

Increased dynamics of the marketing environment, an indefinite perspective of today's company activity demand carrying out regular inspections to find out if the strategic goals, the chosen strategy in the sphere of strategic management of integrated marketing communications align with marketing capacities – the available and forecast ones. This testifies to the necessity for carrying out strategic control over integrated marketing communications management and coordination of strategic solutions and actions.

Strategic control over integrated marketing communications management is aimed at assessing the stage and effectiveness of using the available capacities, identification of key competences in the sphere of integrated marketing communications management and development of recommendations as to increasing the efficiency of strategic marketing management of the company integrated marketing communications.

The definition of the notion "strategic control over integrated marketing communications management" is based upon such notions as "integrated marketing communications" and "strategic control".

According to the definition given by the American Association of Advertising Agencies [1], "integrated marketing communications" is the concept for planning marketing communications which acknowledges a higher value of the complex approach.

Integrated marketing communications represent a bilateral process, which on the one hand suggests influencing the purpose-oriented and other audiences, and on the other hand

helps receive feedback from this audience to the influence exercised by the company.

Integrated marketing communications help in creating synergy through coordination of all types of communicative activity in the formation of approved marketing messages which are taken in a more reliable and effective way to be better remembered by the purpose-oriented audience.

Before referring to separate constituents of the system of marketing communications it is necessary to systematize the tools of marketing communications taking into consideration such classification features as: traditional and new tools; ATL, BTL, TTL-communications; hi-tech and hi-hume technology (Table 1).

Table 1

Tools for marketing communications depending on classification features

| Communications type | Tools | Definition |
|--|-------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Modern communication tools | | |
| Hi-tech communications | ATL | Internet advertising on the website as a communication tool |
| | | Advertising by e-mail |
| | | Mobile marketing |
| Hi-hume communications | BTL | Informal ideas |
| | | Built-in groups: indirect advertising built into works of art, language, body, worldview through archetypes, through beauty built into the situation through involving prominent sportsmen, their clothes and accessories, involving in outer events |
| Traditional communication tools | | |
| ATL | | Advertisements on TV, in mass media, external advertising, advertisements on the radio |
| BTL | | Direct marketing |
| | | Distribution by post |
| | | Stimulating buyers |
| BTL | | Stimulating sellers |
| | | A secret buyer method |
| | | Promotional events |
| | | Advertisement materials in the selling places |
| | | Personal selling |
| | | Packing |
| | | PR, corporate culture, media ties, relations with contact and purpose-oriented groups, lobbying |

Table 1 (the end)

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| | Sponsorship | A contribution (in the form of property, intellectual activity results, rendering services, performing works) made by a physical or legal person (sponsor) into the activity of other physical or legal persons on the condition of spreading the advertisement for the sponsor and their products |
| | A strategy of marketing communications called "virus marketing" | A set of informal technologies contributing to the popularization of goods and services in consumer environment and promoting them to the market. The purpose is to develop horizontal communication between people based on consumer demand interests |
| | Charity | A voluntary act aimed at social benefit |
| | Exhibitions | Any show regardless of its name, the purpose of which is to inform the public by demonstrating the means available to people in order to satisfy their needs, as well as to achieve progress in one or more spheres |
| E | Corporate and media events | Events, restricted in time and space, scenarios, happenings and performances carried out in social, cultural or physical space and aimed at modifying public perception, the perception of a purpose-oriented or contact audience, as well attracting the attention of mass media |
| | A corporate identification system | A set of visual, audial, logic, language, tactile and olfactory signs which ensure distinction of the company and its products in the context of environment and their distinctive identification |

Fig. 2 represents a conceptual model of integrated marketing communications [2, p. 38].

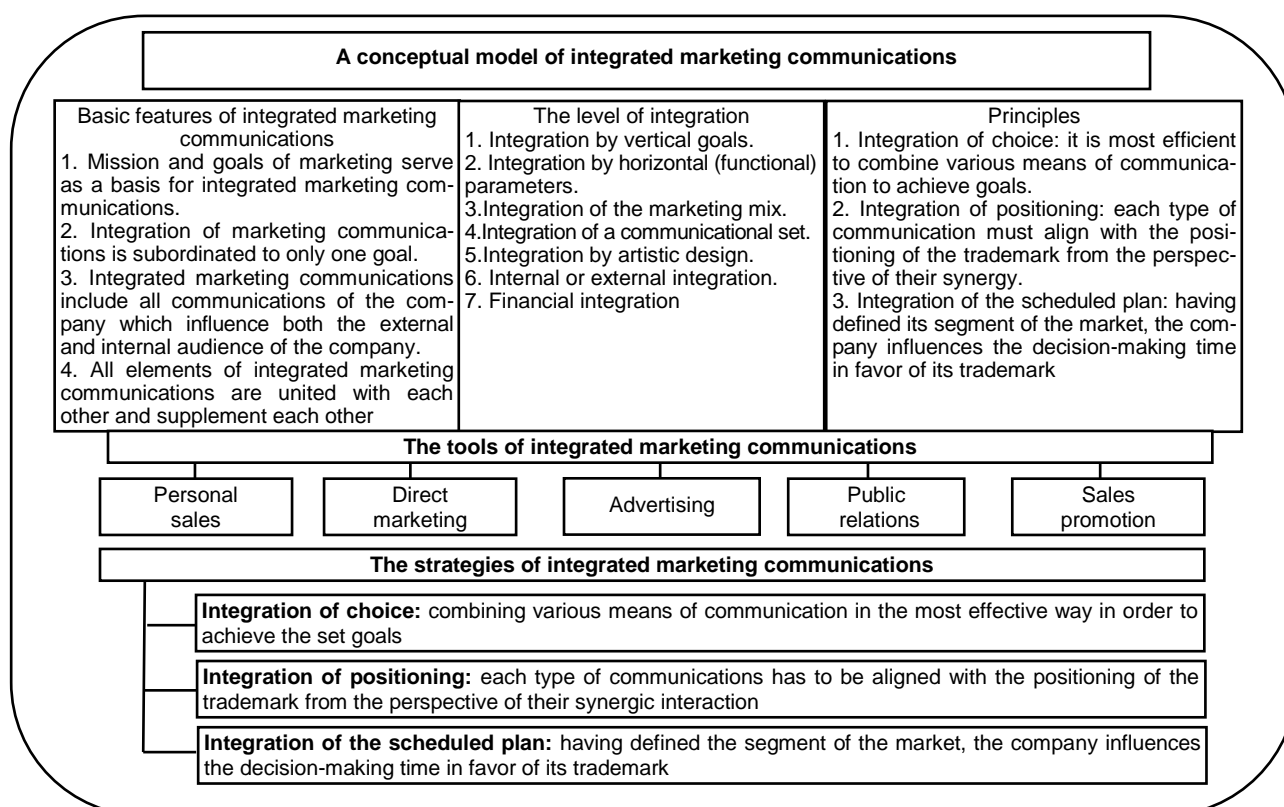


Fig. 2. A conceptual model of integrated marketing communications

Applying the integrated approach changes the trends in using marketing communications: instead of one direction of providing information about the company and its products (services) to the purpose-oriented audience, the integrated marketing communications system uses all elements which may contribute to achieving the goals of communication. This kind of approach increases the possibility of receiving a synergetic effect.

Strategic management of marketing communications represents management based on the communicational

potential of the company, directs its communicational policy to forming consumer loyalty, flexibly reacts to the changing marketing environment and ensures the company a reputation of being attractive to consumers in the long-term perspective, ensuring the achievement of strategic competitive goals.

Strategic management of marketing communications allows using strong companies as well as neutralizing or eliminating weak ones (Fig. 3) [3, p. 44].

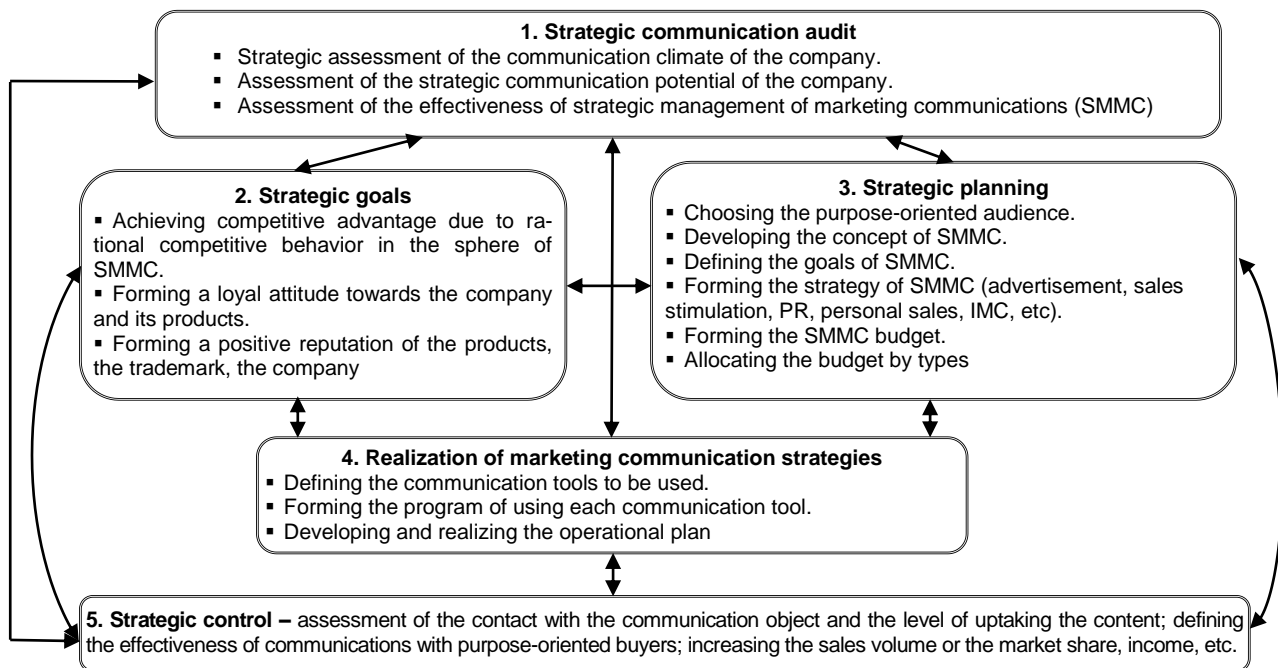


Fig. 3. The model of strategic management of marketing communications

Strategic control is a special type of company management which consists in observing and assessing the flow of the strategic management process, which ensures achieving the set goals and realizing the chosen strategies through establishing a steady feedback. Strategic control consists in defining whether further realization of the strategies is possible and whether their realization leads to achieving the goals.

There is no unified opinion in modern literature as to the methods of holding strategic control over management of

integrated marketing communications, and so, we have exercised strategic control over managing integrated marketing communications on the corporate level, the business level and the functional level.

In order to enhance strategic control over the company management of integrated marketing communications, a scheme of exercising strategic control over the management of integrated marketing communications has been developed, which is represented in Fig. 4.



Fig. 4. The recommended stages of the process of exercising strategic control over management of integrated marketing communications

In the course of researching the possibilities for achieving strategic goals in the sphere of management of integrated marketing communications, some problems were identified, among them forming the goals without taking into consideration the changes in the strategic marketing climate.

To facilitate the assessment of the possibilities for achieving strategic goals, the author has developed a model for assessing the possibilities of achieving strategic goals in the sphere of management of integrated marketing communications which is represented in Table 2.

Table 2

The recommended model of assessing the possibilities of achieving strategic goals in the sphere of management of integrated marketing communications

| Mathematical form | Conventional signs | Notes |
|---|---|---|
| $I_{sg} = \sqrt[3]{FSG \cdot AP \cdot S}$ | I_{sg} is the integral index of the possibility of achieving strategic goals in the sphere of management of integrated marketing; FSG is feasibility of strategic goals (from 1 to 3 points); AP is the awareness of personnel (from 1 to 3 points); S is stimulating (from 1 to 3 points) | If $1.0 < I_{sg} < 1.67$, then the possibility is low; if $1.67 < I_{sg} < 2.33$, then the possibility is moderate; if $2.33 < I_{sg} < 3.0$, then the possibility is high |

Defining the general goals and choosing the general development strategy will enable the company to justify the purposes of advertising (Table 3).

Table 3

The goals of advertising depending on the goals and strategies of the company development

| Company goals | Development strategies of the company | Advertising goals |
|---|---|---|
| Preserving the bridgehead | <i>Extensive development</i> | <ul style="list-style-type: none"> To inform the consumers about the company and its products; to support the favorable opinion about the company and its products |
| Increasing profitability. Increasing the sales growth rate. Achieving the desired market share. Increasing the sales volumes on the tapped markets | <i>Intensive development</i> | <ul style="list-style-type: none"> To increase the advertising effect upon forming demand and supply; to increase the level of consumer awareness of both the products and the company; to ensure informing the potential buyers about the company, its products or product trademarks; to create conditions for quick recognition of the product trademarks; to stimulate making a purchase at the first jet; to encourage frequent shopping of frequent usage |
| Increasing control over the suppliers | <i>Integrated development: vertical integration</i> | <ul style="list-style-type: none"> To preserve orientation to either suppliers or distribution channels; to create conditions for quick recognition of the trademark |
| Increasing control over the competitors or their merger | <i>Horizontal integration</i> | <ul style="list-style-type: none"> To ensure orienting advertising at the competitors; to increase the advertising budget as compared to that of the competitors |
| Expanding the assortment of goods through new products of the spheres of activity | <i>Diversified development</i> | <ul style="list-style-type: none"> To inform the consumers about the useful properties of the equivalent products, their quality; about new products and their customer appeal; about the advantages of already known products and new conditions of their consumption; to create conditions for quick recognition of products by their packing or trademark; to ensure personnel motivation with regard to sales, and increasing the servicing quality level |

As to achieving the company competitive advantage in the market, the effectiveness of the marketing strategies for managing integrated marketing communications acquires greater importance. In order to eliminate problems in the sphere of realization of the strategies and increasing the efficiency level of the strategies portfolio on integrated marketing com-

munications, the author has proposed a model for assessing the effectiveness of marketing strategies of managing integrated marketing communications, which is represented in Table 4.

The problem of imperfectness of the development status of the marketing communication strategies is no less actual.

Table 4

The recommended model for assessing the effectiveness of the marketing strategies of managing integrated marketing communications

| Mathematical form | Conventional signs | Notes |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| $I_{es} = \sqrt[3]{E_{cs} \cdot E_{bs} \cdot E_{fe}}$ | I_{es} is the integral index of the effectiveness of marketing strategies of business management | If $1.0 < I_{es} < 1.67$, then the effectiveness of the strategies is low |

Table 4 (the end)

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| | E_{cs} is the effectiveness index of corporate strategies of managing business (from 1 to 3 points); E_{bs} is the effectiveness index of business strategies of managing business (from 1 to 3 points); E_{ij} the effectiveness index of functional strategies of managing business (from 1 to 3 points) | if $1.67 < I_{es} < 2.33$, then the effectiveness of the strategies is moderate; if $2.33 < I_{es} < 3.0$, then the effectiveness of the strategies is high |

Based on the results of calculating the level of communication activeness of the company and the level of customer loyalty, an effectiveness matrix for the marketing policy can be built (Fig. 5).

| | | Customer loyalty | | |
|---|--------|--|---|--|
| | | High | Medium | Low |
| Commu- nical activeness of the company | high | <i>Justified communicational activeness</i> | <i>Sufficient loyalty</i> | <i>Defense of positions</i> |
| | medium | <i>Sufficient communicational activeness</i> | <i>The core of communication activeness</i> | <i>Sufficient communicational activeness</i> |
| | low | <i>Communicational deficit</i> | <i>Sufficient loyalty</i> | <i>Communication lagging</i> |

Fig. 5. The effectiveness matrix for the marketing communication policy

Based on the effectiveness matrix for the marketing communication policy and taking into account the level of the marketing communication policy activeness and the customer loyalty level, the following marketing strategies have been developed and recommended for implementation (Table 5).

Table 6

The recommended strategies of integrated marketing communications depending on the product life-cycle

The recommended marketing communication strategies bases on the effectiveness matrix for the marketing communicational policy

Table 5

| Matrix field | Recommended strategies |
|--|--|
| "Justified communication activeness" | <ul style="list-style-type: none"> The strategy of strengthening and preserving customer loyalty; the strategy of expanding the industry segment; access to new market segments |
| "Sufficient communicational activeness" | <ul style="list-style-type: none"> The strategy of preserving customer loyalty; search of new market segments and activating the marketing communication policy for them |
| "The core of communicational activeness" | <ul style="list-style-type: none"> The strategy of developing customer loyalty; activating the marketing communication policy; the strategy of "crystalizing public opinion" |
| "Sufficient loyalty" | <ul style="list-style-type: none"> The strategy of increasing communicational activeness of the company; acquiring new customers; access to new market segments |

| Stage of the product life-cycle | Strategies |
|---------------------------------------|--|
| Introducing the product to the market | <ul style="list-style-type: none"> Activation of advertising (product quality is emphasized); a slight increase in prices; active use of traditional channels of direct marketing; improving the product reputation by means of PR |
| Development and growth | <ul style="list-style-type: none"> Supporting marketing: increasing the competitive ability of the product; modification of the marketing means: new forms of advertising, active sales stimulation |
| Maturity | <ul style="list-style-type: none"> Supporting advertising; reminding advertising; monitoring new competitors |
| Saturation and decline | <ul style="list-style-type: none"> The lesser efforts strategy; access to a specialized market; high costs for sales stimulation; the cropping strategy |

It would also be useful to recommend modern companies to apply the strategies of integrated marketing communications depending on the stage of the product life-cycle (Table 6).

Thus, together with solving the current problems, the company should either keep or increase its stronger points, systematically or gradually introduce strategic control over management of integrated marketing communications. Using the mentioned recommendations as to the enhancement of strategic control over the integrated marketing communications management, the company can identify the current and potential problems.

In the perspective of further research, introduction of the developed methodic approaches to the practical company business activity should be regarded in order to enhance the integrated marketing communications management.

References: 1. 4 A's [Electronic resource] / American Association of Advertising Agencies. – Access mode : www.aaaa.org. 2. Балабанова Л. В. [Текст] Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Крутушкіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 179 с. 3. Brito P. Strategic Versus Tactical Nature of Sales Promotions / P. Brito, K. Hammond // Journal of Marketing Communications. – 2007. – Vol. 13, No. 2. – P. 131–148. 4. Csikósová A. Strategy in Direct and Interactive Marketing and Integrated Marketing Communications / A. Csikósová, M. Antošová, K. Čulková // Procedia – Social and Behavioral Sciences // 5th World Conference on Educational Sciences, 2014. – Vol. 116, 21 February. – P. 1615–1619. 5. Котлер Ф. [Текст] Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с. 6. Мельникович О. М. Значення стимулювання продажів у досягненні стратегічних цілей роздрібною торгівлі / О. М. Мельникович, О. В. Юсупова // Економіка розвитку. – 2015. – № 1 (73). – С. 70–76. 7. Ромат Е. В. Реклама / Е. В. Ромат. – СПб. : Питер, 2008. – 512 с. 8. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга [Текст] : учеб. пособ. / П. Смит, К. Берри, А. Пулфорд ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с. 9. Shu-pei Tsai. Integrated marketing as management of holistic consumer experience / Shu-pei Tsai. Business Horizons. – 2015. – Issue 5, Vol. 48, September – October. – P. 431–441. 10. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете: как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов / Б. Халлиган, Дж. Шах ; пер. с англ. Н. Конева. – М. : Дialektika, 2010. – 256 с.

References: 1. 4 A's [Electronic resource] / American Association of Advertising Agencies. – Access mode : www.aaaa.org. 2. Balabanova L. V. [Tekst] *Strategichne upravlinnia marketynhovymu komunikatsiiamy : monohrafiia* [Marketing communications strategic management : monograph] / L. V. Balabanova, O. V. Krutushkina. – Donetsk : DonNUET, 2012. – 179 p. 3. Brito P. Strategic Versus Tactical Nature of Sales Promotions / P. Q. Brito, K. Hammond // Journal of Marketing Communications. – 2007. – Vol. 13, No. 2. – P. 131–148. 4. Csikósová A. Strategy in Direct and Interactive Marketing and Integrated Marketing Communications / A. Csikósová, M. Antošová, K. Čulková // Procedia – Social and Behavioral Sci-

ences // 5th World Conference on Educational Sciences. – 2014. – Vol. 116, 21 February. – P. 1615–1619. 5. Kotler F. [Tekst] *Marketing menedzhment* / F. Kotler, K. L. Keller. – 12-e yzd. – SPb. : Piter, 2012. – 816 p. 6. Melnykovych O. M. *Znachennia stimuluivannia prodazhiv u dosiahnenni stratehichnykh tsilei rozdrubnoi torhivli* [The role of sales promotion in gaining strategic objectives of retail trade] / O. M. Melnykovych, O. V. Yusupova // Ekonomika rozvytku. – 2015. – No. 1 (73). – P. 70–76. 7. Romat E. V. *Reklama* / E. V. Romat. – SPb. : Piter, 2008. – 512 p. 8. Smit P. *Kommunikatsii strategicheskogo marketinga* [Tekst] : ucheb. posob. / P. Smit, K. Berry, A. Pulford ; per. s angl. – M. : YUNITI-DANA, 2001. – 415 p. 9. Shu-pei Tsai. Integrated marketing as management of holistic consumer experience / Shu-pei Tsai. Business Horizons. – 2015. – Issue 5, Vol. 48, September – October. – P. 431–441. 10. Khalligan B. *Marketing v Internete: kak privlech klientov s pomoshchyu Google, sotsialnykh setey i blogov* / B. Khalligan, Dzh. Shakh ; per. s angl. N. Konevskoy. – M. : Dialektika, 2010. – 256 p.

Information about the author

A. Panchuk – PhD in Economics, Associate Professor of Economics of Enterprises and Management Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: casadei911@gmail.com).

Информация про автора

Панчук Анастасія Сергіївна – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Сємена Кузнеця (просп. Ленїна, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: casadei911@gmail.com).

Информация об авторе

Панчук Анастасия Сергеевна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента Харьковского национального экономического университета имени Сємена Кузнеця (просп. Ленина, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: casadei911@gmail.com).

Стаття надійшла до ред.
29.10.2015 р.

УДК 330.341

JEL Classification: D20

ВЛАСТИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

Бояринова К. О.

Розкрито властивості економічної функціональності підприємства в інноваційному розвитку. Визначені та обґрунтовані властивості об'єднано у групи, що характеризують дієздатність, стійкість, відповідність та адекватність виробничо-економічної системи та бізнес-системи

підприємства: 1) внутрішній енергетичний баланс (комплексність та комплектність збалансованих у використанні ресурсів, технологій, інтелектуального капіталу, нематеріальних активів і т. ін, які формують вид, характер діяльності, економічну поведінку підприємства, відповідно до функціонального призначення), хаотизація системи підприємства (рівень невпорядкованості системи як наробок її розвитку), самоорганізація (самоорганізаційні процеси внутрішнього активного середовища підприємства); експлуатаційна придатність зазначених властивостей в інноваційному розвитку: спрямованість вільної енергії підсистем на інноваційний розвиток; дотримання упорядкованості компонент, відповідно до допустимого рівня ентропії; самоорганізація на інноваційній основі; 2) функціональна стійкість (здатність забезпечувати динамічне функціонування підприємства в межах допустимих коливань виробничих, фінансово-економічних результатів під впливом дії внутрішніх дисбалансів та чинників зовнішнього середовища), керований розвиток (розвиток під дією управлінського впливу), адаптивність (здатність до протистояння та доречних змін під дією зовнішнього впливу), маневреність (здатність до зміни позицій в умовах динамізму фонового та бізнес-середовища); експлуатаційна придатність зазначених властивостей в інноваційному розвитку: функціональна інноваційна стійкість; управління змінами; інноваційна адаптивність, інноваційна маневреність; 3) акумуляційна експлуатація ресурсів (експлуатаційна придатність – продуктивна акумуляційна експлуатація ресурсів), трансформаційна релевантність (структурна трансформація сукупності інноваційних ресурсів із розширеним відтворенням); 4) адекватність бізнес-потенціалу (адекватність бізнес-потенціалу інноваційним запитам), відповідність бізнес-системи задоволенню потреб мезо- та макросистем бізнесу (використання інноваційної моделі економічної поведінки).

Ключові слова: економічна функціональність підприємства, інноваційний розвиток, власності, експлуатаційна придатність.

СВОЙСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ

Бояринова Е. А.

Раскрыты свойства экономической функциональности предприятия в инновационном развитии. Определенные и обоснованные свойства объединены в группы, характеризующие дееспособность, устойчивость, соответствие и адекватность производственно-экономической системы и бизнес-системы предприятия: 1) внутренний энергетический баланс (комплексность и комплектность сбалансированных в использовании ресурсов, технологий, интеллектуального капитала, нематериальных активов и т. д., которые формируют вид, характер деятельности, экономическое поведение предприятия в соответствии с функциональным назначением); хаотизация системы предприятия (уровень неупорядоченности системы как задел ее развития); самоорганизация (самоорганизационные процессы внутренней активной среды предприятия); эксплуатационная пригодность свойств в инновационном развитии: направленность свободной энергии подсистем на инновационное развитие, соблюдение упорядоченности компонент в соответствии с допустимым уровнем энтропии, самоорганизация на инновационной основе; 2) функциональная устойчивость (способность обеспечивать динамическое функционирование предприятия в пределах допустимых колебаний производственных, финансово-экономических результатов под воздействием внутренних дисбалансов и факторов внешней среды); управляемое развитие (развитие под действием управляющего воздействия); адаптивность (способность к противостоянию и уместным изменениям под влиянием внешнего воздействия); маневренность (способность к изменению позиций в условиях динамизма фоновой и бизнес-среды); эксплуатационная пригодность свойств в инновационном развитии: функциональная инновационная устойчивость, управление изменениями, инновационная адаптивность, инновационная маневренность; 3) аккумуляционная эксплуатация ресурсов (эксплуатационная пригодность – продуктивная аккумуляционная эксплуатация ресурсов), трансформационная

релевантность (структурная трансформация совокупности инновационных ресурсов с расширенным воспроизводством); 4) адекватность бизнес-потенциала (адекватность бизнес-потенциала инновационным запросам), соответствие бизнес-системы удовлетворению потребностей мезо- и макросистем бизнеса (использование инновационной модели экономического поведения).

Ключевые слова: экономическая функциональность предприятия, инновационное развитие, свойства, эксплуатационная пригодность.

THE PROPERTIES OF THE ENTERPRISE ECONOMIC FUNCTIONALITY IN THE PROCESS OF INNOVATION DEVELOPMENT

K. Boyarynova

The properties of the enterprise economic functionality in the process of innovation development have been described. The determined and substantiated properties have been united into groups, which characterize the functioning capacity, stability, consistency and adequacy of industrial-economic and business systems of the enterprise: 1) the internal energy balance (the complexity and completeness of the balanced-in-use resources, technologies, intellectual capital, intangible assets and so on, which form the type, nature of the activities, the economic behavior of the company in accordance with the functional purpose); chaotization of the enterprise systems (the level of the system's disorder as groundwork for its development); self-organization (self-organizing processes in the enterprise internal active environment); operational suitability of these properties in the innovative development: focusing of the subsystem's free energy on the innovative development, compliance of ordering of the components with the permissible level of entropy, self-organization based on innovation; 2) the functional stability (the ability to provide enterprise dynamic functioning within acceptable fluctuations of industrial, financial and economic results under the influence of internal imbalances and environmental factors); controlled development (development under management influence); adaptability (the ability to confront and relevantly change under the external influence); maneuverability (the ability to change the position in the dynamic background and business environment); operational suitability of these properties in the innovative development: functional innovative stability, controlled change, innovative adaptability, innovation maneuverability; 3) accumulative resource exploitation (exploitation suitability, i.e. accumulative productive exploitation of resources), transformational relevance (structural transformation of the set of innovation resources with expanded reproduction); 4) the adequacy of the business potential (the adequacy of the business potential to innovation demands), matching of the business system to meeting the needs of the meso- and macro-business systems (using the innovative model of economic behavior).

Keywords: enterprise economic functionality, innovative development, properties, operational suitability.

Інноваційний розвиток промислових підприємств є невід'ємним елементом їх економічного зростання, однак якість, доцільність та доречність реалізації інновацій, виправданість укладень ресурсів та інтелектуального капіталу в поєднанні із забезпеченням ефективності діяльності підприємства потребують розроблення наукових положень, які б відображали стан дієздатності підприємства за функціональним призначенням. Відповідно до окресленого, запропоновано до розгляду економічну категорію – економічну функціональність. Як відомо, економічна категорія є науковим поняттям, що характеризує найбільш суттєві властивості окремих економічних явищ [1], а властивість відображає характеристику об'єкта (категорія його якості), що визначає його вид, тип, поведінку і т. ін. [2]. Економічну функціональність в інноваційному розвитку окреслено рядом властивостей, які доцільно розкрити у змістовному поданні.

Властивості економічної функціональності як економічної категорії в сукупності практично не досліджено, однак дослідження за окремими властивостями, які вміщено до результатів аналізу, знайшли своє відображення у працях таких науковців, як: Л. Мельник, І. Пригожин, І. Стенгерс, Лосев В. С., Гусев С. А., Машков О. А., Самчишин О. В., Філіпішин І. В., Санінський С. А., Капачина Н. П.

Метою статті є визначення властивостей економічної функціональності як економічної категорії з метою обґрунтування базових елементів її включення до економічного категоріального апарату.

Економічна функціональність підприємства відображає стан його дієздатності за функціональним призначенням, тобто використання наявних експлуатаційних можливостей із метою активізації та приведення в дію механізмів бізнес-системи підприємства (економічних, фінансових, управлінських,

забезпечувальних) щодо трансформації надходжень у здобутки, які перетворюють підприємство на формацію, придатну для використання власниками підприємства та бізнес-середовищем. Економічна категорія має виключно притаманні їй властивості.

Слід розглянути докладніше властивості економічної функціональності підприємства як економічної категорії, ураховуючи обґрунтування її притаманності промисловим підприємствам та контекст їх інноваційного розвитку, що запропоновано об'єднати в чотири групи, які характеризують дієздатність, стійкість, відповідність та адекватність виробничо-економічної системи та бізнес-системи:

А. Властивість – дієздатність:

1. Внутрішній енергетичний баланс підприємства як властивість економічної функціональності в інноваційному розвитку, відповідно до закону збереження енергії, визначає наявність енергетичного балансу у внутрішній системі підприємства, тобто комплексність та комплектність збалансованих у використанні ресурсів, технологій, інтелектуального капіталу, нематеріальних активів і т. ін, які формують вид, характер діяльності, економічну поведінку підприємства, відповідно до функціонального призначення, та забезпечують адаптаційні можливості до впливу зовнішнього середовища організації, її економічну стійкість, ураховуючи інноваційно орієнтоване чи традиційне функціонування. Згідно з дослідженнями Л. Мельника, енергія на підтримання основних функцій системи містить: 1) витрачання квазі-енергії для здійснення функцій метаболізму в системі та виробництва нею вільної енергії; 2) витрачання квазіенергії на підтримання рівня гомеостазу (функції управління, забезпечення безпеки, створення необхідних умов роботи); 3) витрачання квазіенергії на трансформацію рівня гомеостазу (реструктуризації, модернізації, переозброєння підприємства і т. ін) [3, с. 16]. Енергетичний баланс у межах якого функціонує система характеризується такими параметрами, як: 1) відповідність витрачання енергії системою надходженню вільної енергії із зовнішнього середовища створює передумови стійкого функціонування системи; 2) нижчий рівень витрачання вільної енергії системою, порівняно з надходженнями ззовні, сприяє накопиченню вільної енергії, створює передумови для прогресивного розвитку системи; 3) перевищення витрачання системою вільної енергії надходжень іззовні створює передумови для регресивного розвитку системи [3, с. 16]. Внутрішній енергетичний баланс підприємства є вагомою ознакою дієздатності системи. Мірою дієздатності системи є сукупність енергій її підсистем, яку використовують на забезпечення стійкого функціонування (наявний потенціал, ресурси, можливість абсорбувати та трансформувати вхідні ресурси у вихідний результат) та вільної енергії підсистем, що може бути спрямовано на інноваційний розвиток (приховані резерви, прихований потенціал). Вагомим аспектом є оптимізація та збалансування енергії (фактично наявної та потенційної спроможності). Сукупність енергій компонент виробничо-економічної системи підприємства під управлінським впливом за допомогою спрямування, організації, активізації, контролювання та регулювання створює силу підприємства, завдяки фінансовому, операційному, управлінському важелям.

2. Хаотизація системи підприємства. Вагомою ознакою збереження закономірності є рівень хаотизації функціональних компонентів. Мірою хаотизації визначають ентропію. Визначення рівня хаотизації забезпечує реалізацію керованих процесів, її зниження, завдяки активації економічних відносин та встановлення сполучних ланок між компонентами. Невпорядкованість у системі може підлягати вимірюванню, що введено Е. Шредингером (на рівні фізичних систем) та Н. Вінером (інформаційно-кібернетичні системи). Зокрема Е. Шредингер за використання формули ентропії Л. Больцмана визначав міру впорядковування як обернену величину до неупорядкованості, у результаті ентропія $= k \lg (1/D)$, ентропія з від'ємним знаком є мірою впорядкованості [4]. Ентропія системи – величина, пропорційна логарифму

статистичної ваги, що дорівнює кількості мікростанів системи, які є можливим варіантом взаємодії всіх елементів системи в певний момент часу [5]. Ентропія в економіці – це кількісний показник безладу, міра зайвої роботи під час досягнення поставленої мети, частка некорисних побічних процесів або явищ, які супроводжують будь-яку діяльність [6]. В економічних дослідженнях ентропію науковці визначають як: а) основний чинник, що контролює економічні зміни та рівновагу [7]; б) ступінь невизначеності впровадження технологічної новації або їх групи [8]. Упровадження інновацій, нововведень, інноваційні процеси як зміни, порушують сталість системи, викликаючи її не рівноважний стан, обумовлений перетіканням капіталу з операційної до інноваційної діяльності, ротацією та навчанням кадрів, хибами в готовності виробництва до застосування як впровадження інновації, диспропорцією інтересів власників підприємства і т. ін. Тому є необхідним дотримання рівня впорядкованості компонентних середовищ підприємства: суб'єктивного, фінансово-інвестиційного, виробничого, управлінського, відповідно, допустимого рівня ентропії.

3. Самоорганізація. Теорія синергетики [9; 10] доводить можливість реалізації процесів самоорганізації у виробничо-економічних системах. Інноваційна самоорганізація є інструментом інноваційного функціонування та реалізується за допомогою взаємодії підсистем та елементів внутрішнього активного середовища підприємства. Зовнішні збурювальні впливи в цьому разі не сприймають як активатори до дії, вони мають трансформуватись шляхом самоорганізаційних процесів для досягнення на виході позитивних ефектів. Самоорганізацію на інноваційній основі доцільно позиціонувати з точки зору новітніх підходів до управління та механізмів внутрішньоорганізаційної взаємодії інноваційної інфраструктури, інноваційної системи підприємства, персоналу як носіїв інтелектуального ресурсу, техніко-технологічної підсистеми, креативного управління і т. ін.

Б. Властивість – стійкість:

1. Функціональна стійкість. Виробниче підприємство як соціально-економічна система може успішно адаптуватися, якщо воно має запас стійкості, що дозволяє змінюватися з тією ж швидкістю, що й зовнішнє середовище, – твердження ґрунтується на законі необхідної різноманітності, відомому з кібернетики та сформульованому Ешбі У. Р. [11 – 13]. Закон дозволяє судити, принаймні, про два рівні внутрішньої різноманітності системи: мінімально допустимий рівень, відповідний такому запасу стійкості, за якого система перебуває у стабільному стані, та максимальний рівень, який дозволяє системі розвиватися, тобто утворювати нові структури, що більш ефективно реалізують функцію системи [11; 12]. Сучасні умови господарювання передбачають наявність множини різноспрямованих імпульсів, що можуть спричинити порушення рівноважного стану. Практичну ж діяльність підприємства має бути спрямовано на відновлення рівноважного стану, що й буде свідченням стійкої або нестійкої економічної системи підприємства [14, с. 85].

Стан підприємства як виробничо-економічної системи характеризує функціональна стійкість.

Під функціональною стійкістю системи слід розуміти її властивість зберігати протягом заданого часу виконання своїх основних функцій у межах, установлених нормативними вимогами, в умовах протидії, а також впливу потоків віднов, несправностей і перебоїв [15]. Адаптуючи це визначення економічної теорії, функціональною стійкістю виробничо-економічної системи слід уважати її здатність забезпечувати динамічне функціонування підприємства в межах допустимих коливань виробничих, фінансово-економічних результатів під впливом дії внутрішніх дисбалансів та чинників зовнішнього середовища.

За Армандом А. Д., механізмами, що забезпечують функціональну стійкість системи розподіляють на чотири типи [16]:

1) механізми стабілізації стану (інерція, обмеження обміну з навколишнім середовищем, проточність; негативні, позитивні та конкурентні зворотні зв'язки);

2) механізми збереження типу функціонування (надійність, еластичність, розбіжності за екологічними нішами і в географічному просторі);

3) механізми збереження структури (механізм включення резервних програм, тимчасового переходу до закритого стану, накопичення резервів, симбіоз, адаптаційна еволюція);

4) механізми збереження траєкторії руху.

Рівноважний стан підприємства як стан стійкості потребує визначення пропорцій між розподілом ресурсів на його поточне функціонування й підвищення активності розвитку з метою забезпечення зростання конкурентоспроможності й одночасного забезпечення своєї економічної стійкості на заданому рівні.

Експлуатаційною придатністю в інноваційному розвитку окресленої властивості доцільно вважати функціональну інноваційну стійкість як здатність виробничо-економічної системи перебувати в рівноважному стані, забезпеченому функціональною міцністю інноваційної підсистеми підприємства та надійністю функцій фінансової, виробничої, інтелектуальної підсистем із нерозривністю зв'язків між ними та синхронним розвитком.

2. Керований розвиток. Під керованим розвитком слід розуміти системний процес, що поєднує всі ті управлінські процеси на підприємстві, які приводять до зміни його стану, а також складу, властивостей і структури соціально-економічних відносин, згідно з обраним орієнтиром, цілями й очікуваннями [17, с. 203; 18]. Ніконова Я. І. розрізняє поняття стійкого функціонування та стійкого розвитку: функціонування в максимальному ступені моделює стійкість, однак передбачає зміни системи, не порушуючи її цілісності та визначеності, відтворення одних і тих же відносин, форм і якостей, а розвиток – це зміни, що приводять до глибоких незмінних якісних зрушень [19]. Отже, функціонування забезпечує стабільну розмірну діяльність підприємства без якісного її переходу до нової форми функціонування, що обумовлює необхідність у забезпеченні переходу підприємства від функціонування до розвитку шляхом зміни елементів інноваційної політики. Слід також підкреслити, що такі зміни матимуть системний характер, а функціонування підприємства здійснюватиметься не як система, а як середовище елементів розвитку.

У контексті інноваційного розвитку та досліджуваної закономірності експлуатаційною властивістю керованого розвитку можна визначити керовану протидію змінам. Керована протидія змінам у контексті керованого інноваційного розвитку підприємства визначає стійкість його як відкритої системи до змін, недоречних для підприємства, або таких, що призводять до негативних наслідків, нав'язаних зовнішніми умовами. Кероване здійснення змін на підприємстві реалізують на основі використання набутого досвіду реалізації дій, що вже відбувались раніше, які формують здатності підприємства на основі встановлених закономірностей дії зовнішнього середовища на внутрішню систему підприємства.

3. Адаптивність виробничо-економічної системи. Відносну незалежність внутрішнього середовища підприємства від зовнішнього доцільно визначити за такою його властивістю, як адаптивність.

Як зазначає Малахов В. П., здатність підприємства до виживання в довготривалому аспекті визначає його адаптивність і оновлюваність, виробник має самостійно існувати й розвиватися, пристосовуючись до мінливих умов, працювати гнучко й системно, використовувати всі можливості, засоби, інструменти для перемоги в жорсткій конкурентній боротьбі, що в нових макроекономічних умовах основною схемою поведінки промислових підприємств визначає вироблення ефективної адаптаційної моделі, за якої суб'єкти з функціональної складової частини промислового комплексу мають перетворитись на соціально-економічну систему, що самоналагодується [20]. Слід наголосити, що між поняттями інноваційної адаптивності та інноваційної адаптації існує суттєва різниця: адаптивність – властивість підприємства як системи; адаптація – безпосередньо процес

пристосування, який ґрунтується на конкретній методології. Під інноваційною адаптивністю як експлуатаційною здатністю слід розуміти динамічну здатність підприємства забезпечувати стійкий рівноважний стан дієздатності виробничо-економічної системи під впливом збурювальних дій зовнішнього середовища за допомогою аферентного синтезу та механізму пускової аферентації на основі креативних, виробничих, організаційних, економічних процесів інноваційного спрямування для збереження, створення та набуття нових здатностей як досвіду економічної поведінки в нестабільних умовах.

4. Маневреність підприємства. Маневреність підприємства як виробничо-економічної системи – це сукупність здатностей, що забезпечують спроможність підприємства змінювати свої ринкові позиції, сферу діяльності, економічну поведінку в межах економічної політики та наявного ресурсного потенціалу в умовах динамізму фонового та бізнес-середовища. Маневреність підприємства є своєрідною відповіддю на динамізм зовнішнього середовища як швидкості змінності умов функціонування. У контексті інноваційного розвитку інноваційна маневреність підприємства є комплексом здатностей до швидких змін ринкової позиції, сфери діяльності, економічної поведінки, забезпеченої запасом інноваційного потенціалу та високим рівнем керованості виробничо-економічної системи.

В. Властивість – відповідність:

1. Акумуляційна експлуатація ресурсів. Така властивість розкриває спроможність підприємства абсорбувати, структурувати та готувати до використання наявний потенціал.

Функціонування будь-якого підприємства або організації є виробничим процесом, де сукупність взаємопов'язаних технологічних і адміністративно-організаційних циклів спрямовано на перетворення ресурсів підприємства на певний продукт чи послуги [21].

В інноваційному контексті така здатність є продуктивною акумуляційною експлуатацією, оскільки до простої активізації ресурсного потенціалу до дії додано доведення до рівня потреби наявних ресурсів, генерування та продукування недостатніх складових частин потенціалу.

2. Трансформаційна релевантність. Така властивість визначає горизонт функціонування системи перетворення підприємства "входів" на "виходи" – спрямованість на просте продукування продуктів і послуг – та додаткове – знання, здатності, досвід. Трансформаційну релевантність визначено специфікою трансформаційних процесів, рівнем їх складності з огляду на масштабність та глибину перетворення ресурсів на актив. Такими активами в контексті інноваційного розвитку є інноваційні можливості; інноваційна спроможність та інноваційні надбання, здобуття їх у комплексі формує структурну трансформацію сукупності інноваційних ресурсів із розширеним відтворенням.

Г. Властивість – адекватність:

1. Адекватність бізнес-потенціалу. Умови господарсько-економічної діяльності промислових підприємств України потребують від останніх запровадження бізнес-діяльності в повному організаційно-економічному обсязі за умов використання бізнес-потенціалу, що має помітне інноваційне наповнення та новаторські підходи.

Бізнес-потенціал – це можливість носія потенціалу перетворювати чинники успіху на кінцевий результат – створення нового потенціалу – і перетворення наявних чинників успіху на чинники успіху майбутнього шляхом реалізації проактивних цілей [22].

З огляду на зазначене, бізнес-потенціал промислового підприємства утворено на основі двох головних рівнів: внутрішньої наповненості виробничо-економічної системи та сукупності виробничо-економічних запасів забезпечення економічних відносин із зовнішнім середовищем. Крім того, другу складову частину бізнес-потенціалу сформовано на основі взаємодії, відтворення та можливості переходу від внутрішніх можливостей до зовнішніх імперативів ведення бізнесової діяльності.

У контексті економічної функціональності інноваційного розвитку адекватність бізнес-потенціалу як експлуатаційної придатності можна визначити адекватність бізнес-потенціалу інноваційним запитам.

2. *Відповідність бізнес-системи задоволення потреб мезо- та макросистем бізнесу.* Вагомою властивістю, згідно з досліджуваною закономірністю, є відповідність бізнес-системи задоволення потреб мезо- та макросистем бізнесу, що визначає важливість підприємства як виробничо-економічної системи для інших. Досягнення відповідності виражено за допомогою ринкової взаємодії та економічної поведінки.

Діяльність машинобудівного підприємства є формою взаємозв'язку виробництва, обміну та споживання, визначальною увесь процес, починаючи від створення товару, включаючи його рух через оптову та роздрібну торгівлю, до кінцевого споживача, – від того, наскільки добре пов'язано ці ланки, залежить ефект зворотного зв'язку споживання і виробництва, а досягнення цього ефекту можливо на основі поєднання різних стадій відтворювального процесу, регулювання та цілеспрямованого управління товарним потоком – тим самим на практиці погоджують виробництво і споживання, запроваджують елементи регулювання до ринкового процесу [23, с. 138]. Згідно із твердженнями Третьяк О. А., у центрі уваги аналітиків більшою мірою мають бути відносини, що складаються між продавцем і покупцем, а не просто акт купівлі-продажу; які мають розглядати як взаємини між двома дієвими учасниками, а не як зміни маркетингового комплексу однієї зі сторін; взаємодію мають вивчати на основі одночасного аналізу як продавця, так і покупця у їх відносинах; відмінна риса сучасної економіки – кооперація (співробітництво) між постачальниками і споживачем [24, с. 66].

За дослідженнями Карачиної П. П., економічну поведінку фірм розкривають у концепціях підприємства (таблиця).

Таблиця

Економічна поведінка в концепціях підприємств
(складено на основі [25, с. 55])

[Economic behavior in the concepts of enterprises
(compiled based on [25, p. 55])]

| Концепції | Економічна поведінка |
|----------------|--|
| Інституційна | визначається особливостями укладання та виконання контрактів із зовнішніми організаціями та працівниками, правилами поведінки, засобами виробництва (лише частково) і спрямована на вирішення проблем внутрішнього та зовнішнього характеру |
| Еволюційна | формується, залежно від взаємовідносин між іншими фірмами (членами спільноти), а також деяких внутрішніх характеристик, серед яких, насамперед, виділяють правила ухвалення рішень, ураховуючи дію тих або інших внутрішніх і зовнішніх чинників |
| Підприємницька | визначається взаємодією підприємців усіх рівнів, а також взаємовідносинами між підприємцями, працівниками і власниками |

У контексті економічної функціональності промислового підприємства в інноваційному розвитку таку властивість виражено в експлуатаційній придатності інноваційної поведінки. Інноваційна поведінка відображає дії підприємства щодо його активності, інерційності, агресивності, пасивності, інтенсивності реалізації та спрямованості інноваційної діяльності. Від характеру інновативності залежить поведінка економічних агентів як у процесі взаємодії з іншими агентами, так і всередині механізмів функціонування. Переорієнтація промислових підприємств на інноваційну модель поведінки господарсько-економічної діяльності потребує нових підходів не тільки до створення, запровадження та використання інновацій у виробництві, організаційно-економічних аспектах ведення господарської діяльності, але й у бізнесі.

Окреслені властивості доцільно сформулювати у групи, які, на погляд автора, мають характеризувати дієздатність, стійкість, відповідність та адекватність виробничо-економічної системи та бізнес-системи підприємства.

Розкриття змістовності економічної функціональності підприємства дозволило на основі експлікації властивостей визначити ті, які притаманні досліджуваній економічній категорії. Визначені та обґрунтовані властивості сформовано в чотири групи, що характеризують дієздатність, стійкість, відповідність та адекватність виробничо-економічної системи та бізнес-системи. За першою групою властивостями визначено: внутрішній енергетичний баланс, хаотизацію системи підприємства, самоорганізацію та відповідні їм експлуатаційні придатності в інноваційному розвитку (спрямованість вільної енергії підсистем на інноваційний розвиток; дотримання упорядкованості компонент, відповідно до допустимого рівня ентропії; самоорганізацію на інноваційній основі); за другою – функціональну стійкість, керований розвиток, адаптивність, маневреність (функціональну інноваційну стійкість, управління змінами, інноваційну адаптивність, інноваційну маневреність); третій групі належать такі властивості з експлуатаційною придатністю в інноваційному розвитку, як: акумуляційна експлуатація ресурсів (продуктивна акумуляційна експлуатація ресурсів); трансформаційна релевантність (структурна трансформація сукупності інноваційних ресурсів із розширеним відтворенням); четверта група містить: адекватність бізнес-потенціалу (адекватність бізнес-потенціалу інноваційним запитам), відповідність бізнес-системи задоволенню потреб мезо- та макросистем бізнесу (використання інноваційної моделі економічної поведінки). Визначення властивостей економічної функціональності як економічної категорії сприятиме імплементації її змісту в положення теорії організації та інноваційного розвитку для обґрунтування доцільності реалізації інновацій промисловими підприємствами, відповідно до рівня новизни та стану розвитку виробничо-економічної системи. Подальші дослідження слід спрямовувати на розроблення інструментарію забезпечення економічної функціональності інноваційно орієнтованих промислових підприємств.

Література: 1. Николаева И. П. Экономический словарь / И. П. Николаева. – М. : Проспект КноРус, 2011. – 160 с. 2. Новая философская энциклопедия : в 4 т. Т. 3 / Ин-т философии РАН ; Нац. обществ.-науч. фонд ; председ. научно-ред. совета В. С. Степин. – М. : Мысль, 2010. – 692 с. 3. Мельник Л. Анализ энергоэнтропийных предпосылок развития экономических систем / Л. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10 (148). – С. 15–22. 4. Шредингер Э. Что такое жизнь? Точка зрения физика / Э. Шредингер. – М. : Атомиздат, 1972. – 88 с. 5. Пригожин И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : КомКнига, 2005. – 296 с. 6. Кокшотт П. Вероятностный подход в экономике [Электронный ресурс] / П. Кокшотт, И. Райт // Информатика, деньги и стоимость. – Режим доступа : <http://left.ru/2009/2/cockshott184.phtml>. 7. Данильчук А. Б. Использование энтропийных показателей для моделирования динамики сложных социально-экономических систем [Электронный ресурс] / А. Б. Данильчук // Economics. – 2014. – Вып. № 1 (1). – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-entropiynyh-pokazateley-dlya-modelirovaniya-dinamiki-slozhnyh-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem>. 8. Frenken K. R&D portfolios in environmentally friendly automotive propulsion / K. Frenken, M. Hekkert, P. Godfroij // Technological Forecasting and Social change. – 2003. – No. 71 (5). – P. 485–507. 9. Хакен Г. Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам / Г. Хакен ; пер. с англ. – М. : Мир, 1991. – 240 с. 10. Прохорова В. В. Синергетическая концепция в формировании управленческих инноваций на предприятиях / В. В. Прохорова, С. А. Мушникова // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2011. – № 12. –

С. 138–141. 11. Лосев В. С. Информационные аспекты устойчивого развития промышленного предприятия / В. С. Лосев, С. А. Гусев // Вестник ТОГУ. Научный журнал. – 2013. – № 2 (29). – С. 185–194; [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pnu.edu.ru/vestnik/pub/articles/1819>. 12. Гусев С. А. Когнитивные аспекты устойчивости предприятий промышленности [Электронный ресурс] / С. А. Гусев // Амурский государственный университет. – Режим доступа : http://www.amursu.ru/attachments/article/9534/N49_27.pdf. 13. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / У. Р. Эшби. – М. : Мир, 1959. – 432 с. 14. Иванчук К. О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування / К. О. Иванчук // Економіка розвитку. – 2014. – № 3 (71). – С. 84–88. 15. Машков О. А. Современные проблемы развития теории функционально устойчивых сложных систем управления [Электронный ресурс] / О. А. Машков, О. В. Самчишин // Моделирование та інформаційні технології : зб. наук. пр. – К. : ІПМЕ ім. Г. С. Пухова НАН України, 2009. – Вип. 52. – Режим доступа : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/29640/01-Mashkov.pdf?sequence=1>. 16. Арманд А. Д. Саморегуляция и саморегулирование географических систем / А. Д. Арманд. – М. : Наука, 1988. – 261 с. 17. Филиппин И. В. Анализ подходов к управлению развитием предприятия / И. В. Филиппин // Культура народов Причерноморья. – 2010, Т. 1, № 196. – С. 201–204. 18. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Вид-во комерційної академії, 2004. – 338 с. 19. Никонова Я. И. Теоретико-методологические основы устойчивого инновационного развития малых городов [Электронный ресурс] / Я. И. Никонова // Клуб субъектов инновационного и технологического развития России. Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук (ИНИОН РАН). – Режим доступа : <http://innclub.info>. 20. Малахов В. П. Адаптивность промышленного предприятия в условиях нестабильности [Электронный ресурс] / В. П. Малахов // Теория и практика общественного развития. Международный научный журнал. – 2013. – № 2 – Режим доступа : http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/2/ekonomika/malakhov.pdf. 21. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер. – СПб. : Вест-Метатехнология, 2000. – 340 с. 22. Толпежников Р. А. Генезис понятия потенциал предприятия и определение и определение его сущности / Р. А. Толпежников // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. : у 3-х т. Т. 3. – Маріуполь : ПДТУ, 2011. – С. 125–130. 23. Санинский С. А. Взаимодействие предприятий-производителей с потребителями в рыночных условиях / С. А. Санинский // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 4. – С. 138–140. 24. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления / О. А. Третьяк. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 403 с. 25. Карачина Н. П. Простір взаємозв'язку економічної поведінки з визначеними концепціями розвитку підприємства / Н. П. Карачина // Економічний часопис-XXI. – 2011. – № 1–2. – С. 54–58.

References: 1. Nikolayeva I. P. Ekonomicheskiy slovar / I. P. Nikolayeva. – М. : Prospekt KnoRus, 2011. – 160 p. 2. Novaya filosofskaya entsyklopediya : in 4 vol. Vol. 3 / In-t filosofii RAN; Nats. obshchestv.-nauch. fond; predsed. nauchno-red. soveta V. S. Stepin. – М. : Mysl, 2010. – 692 p. 3. Melnik L. *Analiz energoentropiynykh predposylok progressivnogo razvitiya ekonomicheskikh sistem* [Analysis of energy entropic prerequisites of progressive development of economic systems] / L. Melnik // Aktualni Problemy Ekonomiky. – 2013. – No. 10 (148). – P. 15–22. 4. Shredinger E. *Chto takoe zhizn? Tochka zreniya fizika* [What is life? The point of view of a physicist] / E. Shredinger. – М. : Atomizdat, 1972. – 88 p. 5. Prigozhin I. *Poryadok iz khaosa* [Order from chaos] / I. Prigozhin, I. Stengers. – М. : KomKniga, 2005. – 296 p. 6. Kokshott P. *Veroyatnostnyy podkhod v ekonomike* [A probabilistic approach to the economy] [Electronic resource] / P. Kokshott. I. Rayt // Informatsiya, dengi i stoimost. – Access mode : <http://left.ru/2009/2/cockshott184.phtml>. 7. Danilchuk A. B. *Ispolzovanie entropiynykh pokazateley dlya modelirovaniya dinamiki slozhnykh sotsialno-ekonomicheskikh sistem* [The use of entropy indices for modeling the dynamics of complex socioeconomic systems] [Electronic resource] / A. B. Danilchuk // Economics. – 2014. – Issue 1 (1). – Access mode : [http://cyberlenin ka.ru/article/n/ispolzovanie-entropiynyh-pokazateley-dlya-modeliro-](http://cyberlenin ka.ru/article/n/ispolzovanie-entropiynyh-pokazateley-dlya-modelirovaniya-dinamiki-slozhnyh-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem)

[vaniya-dinamiki-slozhnyh-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem](http://cyberlenin ka.ru/article/n/ispolzovanie-entropiynyh-pokazateley-dlya-modelirovaniya-dinamiki-slozhnyh-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem). 8. Frenken K. R&D portfolios in environmentally friendly automotive propulsion / K. Frenken, M. Hekkert, P. Godfroij // Technological Forecasting and Social change. – 2003. – No. 71 (5). – P. 485–507. 9. Khaken G. Informatsiya i samoorganizatsiya: makroskopicheskiy podkhod k slozhnym sistemam / G. Khaken; per. s angl. – М. : Mir, 1991. – 240 p. 10. Prokhorova V. V. *Sinergeticheskaya kontseptsiya v formirovaniі upravlencheskikh innovatsiy na predpriyatiyakh* [The synergetic Concept in the Formation of Administrative Innovation at Enterprises] / V. V. Prokhorova, S. A. Mushnikova // BIZNES INFORM. – 2011. – No. 12. – P. 139–141. 11. Losev V. S. *Informatsionnye aspekty ustoychivogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya* [Information aspects of sustainable development of an industrial enterprise] / V. S. Losev, S. A. Gusev // Vestnik TOGU. Nauchnyy zhurnal. – 2013. – No. 2 (29). – P. 185–194; [Electronoc resource]. – Access mode : <http://pnu.edu.ru/vestnik/pub/articles/1819>. 12. Gusev S. A. *Kognitivnye aspekty ustoychivosti predpriyatiy promyshlennosti* [Cognitive aspects of sustainability of industrial enterprises] [Electronic resource] / S. A. Gusev // Amurskiy Gosudarstvennyy Universitet. – Access mode : http://www.amursu.ru/attachments/article/9534/N49_27.pdf. 13. Eshbi U. R. *Vvedenie v kibernetiku* / U. R. Eshbi. – М. : Mir, 1959. – 432 p. 14. Ivanchuk K. O. *Stiikiy ekonomichnyi rozvytok pidpriyemstva: teoretychne obgruntuвання* [Enterprise steady economic development: theoretical justification] / K. O. Ivanchuk // Ekonomika rozvytku. – 2014. – No. 3 (71). – P. 84–88. 15. Mashkov O. A. *Sovremennyye problemy razvitiya teorii funktsionalno ustoychivyykh slozhnykh sistem upravleniya* [Modern problems of the theory of functional stability of complex control systems] [Electronic resource] / O. A. Mashkov, O. V. Samchishin // Modelirovaniya ta informatsiini tekhnologii : zb. nauk. pr. – К. : ІПМЕ ім. Г. С. Пухова НАН України, 2009. – Issue 52. – Access mode : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/29640/01-Mashkov.pdf?sequence=1>. 16. Armand A. D. *Samoreguliyatsiya i samoregulirovanie geograficheskikh sistem* / A. D. Armand. – М. : Nauka, 1988. – 261 p. 17. Filipishin I. V. *Analiz podkhodov k upravleniyu razvitiem predpriyatiya* [Analysis of approaches to the management of enterprise development] / I. V. Filipishin // Kultura narodov prichernomorya. – 2010. – Vol. 1, No. 196. – P. 201–204. 18. Mizyuk B. M. *Sistemne upravlinnia : monohrafiya* [System management : monograph] / B. M. Mizyuk. – Lviv : Vyd-vo Komertsinoini Akademii, 2004. – 338 p. 19. Nikonova Y. I. *Teoretiko-metodologicheskie osnovy ustoychivogo innovatsionnogo razvitiya malyykh gorodov* [Theoretical and methodological foundations of sustainable innovative development of small cities] [Electronic resource] / Y. I. Nikonova // Klub subyektov innovatsionnogo i tekhnologicheskogo razvitiya Rossii. Institut nauchnoy informatsii po obshchestvennym naukam Rossiyskoy akademii nauk (INION RAN). – Access mode : <http://innclub.info>. 20. Malakhov V. P. *Adaptivnost promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh nestabilnosti* [Adaptivity of an industrial enterprise under the conditions of instability] [Electronic resource] / V. P. Malakhov // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. Mezhduнародnyy nauchnyy zhurnal. – 2013. – No. 2. – Access mode : http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2013/2/ekonomika/malakhov.pdf. 21. Sheer A. V. *Biznes protsessy. Osnovnyye ponyatiya. Teoriya. Metody* / A. V. Sheer. – SPb. : Vest-Metatekhnologiya, 2000. – 340 p. 22. Tolpezhnikov R. A. *Genезis ponyatiya potentsial predpriyatiya i opredelenie ego sushchnosti* [Genesis of the concept of enterprise potential and determination of its essence] / R. A. Tolpezhnikov // Teoretychni i praktichni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti : zb. nauk. pr. : u 3-kh t. T. 3. – Mariupol : PDTU, 2011. – P. 125–130. 23. Saninskiy S. A. *Vzaimodeystvie predpriyatiy-proizvoditeley s potrebitelyami v rynochnykh usloviyakh* [Interaction of enterprises-producers and consumers under market conditions] / S. A. Saninskiy // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta. – 2009. – No. 4. – P. 138–140. 24. Tretyak O. A. *Marketing: novyye orientiry modeli upravleniya* / O. A. Tretyak. – М. : INFRA-M, 2005. – 403 p. 25. Karachina N. P. *Prostir vzaiemozvyazku ekonomichnoi povedinky z vyznachenyimi kontseptsiiamy rozvytku pidpriyemstva* [The space of the relationship of economic behavior with the defined concepts of enterprise development] / N. P. Karachina // Ekonomichnyi chasopys-XXI. – 2011. – No. 1–2. – P. 54–58.

Информация про автора

Бояринова Катерина Олександрівна – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту Національного технічного університету України "КПІ" (просп. Перемоги, 37, м. Київ, Україна, 03056, e-mail: boyarinovaea@ukr.net).

Информация об авторе

Бояринова Екатерина Александровна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Национального технического

университета Украины "КПИ" (просп. Победы, 37, г. Киев, Украина, 03056, e-mail: boyarinovaea@ukr.net).

Information about the author

K. Boyarynova – PhD in Economics, Associate Professor of the Management Department of the National Technical University of Ukraine "KPI" (37 Peremohy Ave., Kyiv, Ukraine, 03056, e-mail: boyarinovaea@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.
01.09.2015 р.*

УДК 658.3:658.51

JEL Classification: C61; M29

FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND MOTIVATIONAL SUPPORT FOR MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE FLOW PROCESSES BASED ON THE LOGISTICS APPROACH

**I. Dzubko
N. Proskurnina**

The organizational and motivational support for the management of enterprise flow processes has been studied with the indication of the formalization of the distribution of the administrative functions to be performed. The hypothesis of the study lies in the use of the logistics integrated properties to improve the adaptation characteristics and optimize the ability to manage the flow processes. Based on the developed and presented in the literature theoretical principles of organization of management of enterprise flow processes, the mechanism of the flow process management has been presented as a structured hierarchical system of interests, rules and regulations of the participants in the logistics chain. The specific features and characteristics of the mechanism of management of the enterprise flow processes have been determined. The need for applying the logistics approach as an effective tool for simultaneous functioning of the organizational structures of the participants in the logistics chain has been reasoned. The specific formation of the organizational and motivational support for management of the enterprise flow processes has been described to show that it is carried out by providing the available links with additional functions of the targeted nature and does not require changes in the number of the staff in the organizational system. The content of the strategic planning tasks of the enterprise logistics system development has been characterized. The sequence of formation of the organizational and motivational support for regulation of the flow processes including the individual and general parameters of the aggregate material, financial and information flows has been developed and presented. The relation between the means and tools for achieving the objectives of the participants in the logistics cycle has been shown. A sequence of efforts on the regulation of the basic parameters of the organizational structure of the logistics system has been proposed and a clear interdependence between the regulation components has been established. The sequence of the distribution of management responsibility according to the results of the work included in the logistics processes has been shown.

Keywords: flow processes, logistics approach, organizational support, motivational support.

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ПОТОКОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ**

***Дзьобко І. П.
Проскурніна Н. В.***

Розглянуто формування організаційно-мотиваційного забезпечення управління поточними процесами підприємства із зазначенням формалізації розподілу виконання управлінських функцій. Гіпотеза дослідження полягає у використанні інтегральних властивостей логістики для зростання адаптаційних характеристик і оптимізаційної здатності управління поточними процесами. Виходячи з розроблених та поданих у літературі теоретичних положень із організації управління поточними процесами підприємства наведено структурування механізму управління поточними процесами як упорядкованої ієрархічної системи інтересів, правил і норм учасників логістичного ланцюга. Визначено специфічні властивості й ознаки механізму управління поточними процесами підприємства. Обґрунтовано необхідність у застосуванні логістичного підходу як ефективного інструмента синхронного функціонування організаційних структур учасників логістичного ланцюга. Показано, що специфіку формування організаційно-мотиваційного забезпечення управління поточними процесами підприємства здійснено шляхом надання наявним ланкам додаткових функцій цільового характеру і вона не потребує зміни чисельності персоналу в діючій оргсистемі. Дана характеристика змісту завдань стратегічного планування розвитку логістичної системи підприємства. Розроблено і наведено послідовність формування організаційно-мотиваційного забезпечення регулювання поточних процесів, що враховує індивідуальні й загальні параметри сукупності матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Показано взаємозв'язок між засобами та інструментарієм досягнення цілей учасників логістичного циклу. Запропоновано послідовність виконання робіт із регламентації основних параметрів організаційної структури логістичної системи та встановлено чіткий взаємозв'язок між складовими частинами комплексу регламентації. Наведено послідовність розподілу управлінської відповідальності за результатами робіт, що входять до складу логістичних процесів.

Ключові слова: потокові процеси, логістичний підхід, організаційне забезпечення, мотиваційне забезпечення.

.....

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МОТИВАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

***Дзёбко И. П.
Проскурнина Н. В.***

Рассмотрено формирование организационно-мотивационного обеспечения управления потоковыми процессами предприятия с указанием формализации распределения выполнения управленческих функций. Гипотеза исследования заключается в использовании интегральных свойств логистики для роста адаптационных характеристик и оптимизационной способности управления потоковыми процессами. Исходя из разработанных и представленных в литературе теоретических положений по организации управления потоковыми процессами предприятия представлено структурирование механизма управления потоковыми процессами как упорядоченной иерархической системы интересов, правил и норм участников логистической

цепи. Определены специфические свойства и признаки механизма управления потоковыми процессами предприятия. Обоснована необходимость в применении логистического подхода как эффективного инструмента синхронного функционирования организационных структур участников логистической цепи. Показано, что специфика формирования организационно-мотивационного обеспечения управления потоковыми процессами предприятия осуществляется путем придания имеющимся звеньям дополнительных функций целевого характера и не требует изменения численности персонала в действующей оргсистеме. Дана характеристика содержания задач стратегического планирования развития логистической системы предприятия. Разработана и представлена последовательность формирования организационно-мотивационного обеспечения регулирования потоковых процессов, учитывающая индивидуальные и общие параметры совокупности материальных, финансовых и информационных потоков. Показаны взаимосвязи между средствами и инструментарием достижения целей участников логистического цикла. Предложена последовательность выполнения работ по регламентации основных параметров организационной структуры логистической системы и установлена четкая взаимосвязь между составляющими комплекса регламентации. Представлена последовательность распределения управленческой ответственности по результатам работ, входящих в состав логистических процессов.

Ключевые слова: потоковые процессы, логистический подход, организационное обеспечение, мотивационное обеспечение.

The reduction of the GDP (in 2014 the GDP fall was 6.8 % as a whole, in the fourth quarter it was 14.8 %), the decline in the scope of industrial production (in 2014 the industrial production index was 89.9 %, and in engineering it was 79.4 %) and the loss of activity of enterprises (the net loss of large and medium industrial enterprises amounted to 87.7 billion UAH in January – September 2014; while unprofitable machine building enterprises made 40.1 %) are typical features of the current state of the national economic system. The issues of business management improvement and involvement of more advanced approaches in management practices to meet the consumer demand while minimizing the costs of the market consumer value have become urgent in the face of the negative factor threats. It is only possible if all the enterprise processes are subordinate to the realization of the enterprise potential and meeting the effective demand with a corresponding reorientation of management to the logistics approach.

The general issues of construction and improvement of the enterprise management system are represented in many works of the domestic scholars (A. Voronkova, M. Kyzym, G. Kozachenko, R. Lepa, B. Pastukhova, V. Ponomarenko, O. Pushkar) and foreign scientists (I. Ansoff, Argyris, R. L. Daft, P. Drucker, B. Mylner, H. Mintzberg, E. Smirnov, J. Stock, S. Young). These works are mainly focused on the functional paradigm and a limited orientation to the flow and other processes. The development of this paradigm requires more attention to specific aspects of the company activity taking into account marketing, innovation and logistics management.

Extensive use of the logistics approach resulted in a number of studies that highlight the logistics methodology (B. Anikin, A. Gadzhinskiy, M. Gordon, V. Sergeev, A. Semenenko, M. Oklander), the logistics management (M. Doronin, P. Larina, J. F. Magee, A. Trydid, L. Frolova, J. Heskett, N. Chukhrai, L. Shemayeva) and the role of enterprise flow processes (D. J. Bowersox, A. Butrin, J. Becker, M. Grigorak, V. Yeliferov, O. Zborovskaya, E. Krykavskiy, I. Popovichenko, V. Repin). In addition, there are a number of standards which define a common basis for applying the process approach to the quality management (ISO 9000), typical processes of the life cycle systems (ISO 15288), inspection regulations (ISO 15504) and the models of evaluation of the process

maturity (Capability Maturity Model, CMM). Under the conditions of the growth of dynamic economic environment the use of both the aforementioned standards and current developments in the sphere of logistics management is complicated by the objective need to adapt the typical descriptions of the processes to the conditions of a particular situation. This problem of increasing adaptability and optimization capacity of the enterprise flow processes requires appropriate scientific and methodological study to find a solution.

Both the tools and procedures for management of flow processes of industrial enterprises and the organizational support for the development and implementation of the management actions require relevant changes. This requirement is urgent in the case of a wide use of the integration tendencies and the current process within the framework of interaction of several enterprises. The concept of supply chain management (Supply Chain Management, SCM) implies a study of such flows, the special features of which are highlighted in the works of D. Ivanov, D. Kostoglodov, M. Christopherson, L. Myrotin, A. Nekrasov, E. Nichols, R. Handfield, D. Shapiro and other scientists and economists. The relevance of this kind of developments regarding the management of flow processes at the level of interaction of enterprises is confirmed by the need for prompt management decision making and promotion of industrial and financial cooperation of enterprises declared in the Concept "The state Target Economic Program of Industrial Development for the period till 2020". The available studies are primarily focused on discovering the course of flow processes and, therefore, require further development aimed at the optimization of the process management with a view to providing coincidence of the interests of all the participants in the supply chains.

Thus, the relevance and practical importance of the management of flow processes for domestic and industrial enterprises and the need for the development of the current methodological support for such management have stipulated the choice of the topic, setting the goal and objectives of the study.

The goal of the study is the process of formation of organizational and motivational support for the management

of enterprise flow processes on the basis of the logistics approach.

To address this goal the following methods have been used in the study: the abstract-logical, structural and logical analysis – to substantiate the properties and characteristics of the mechanism of management of enterprise flow processes; the functional modelling – to show the loop control flow processes of the enterprise; the graphic method – for visual presentation of the research results.

A compulsory prerequisite for the logistics approach, to be implemented which provides for the need to form special features and characteristics of the mechanism of management of the flow processes (Fig. 1), is the appropriate organizational training and ensuring a smooth integration of the relevant procedures, regimes and regulations into the enterprise organizational structure, and formation of a favorable attitude to solving this problem with the personnel to be involved in the implementation of the logistics and related administrative functions.

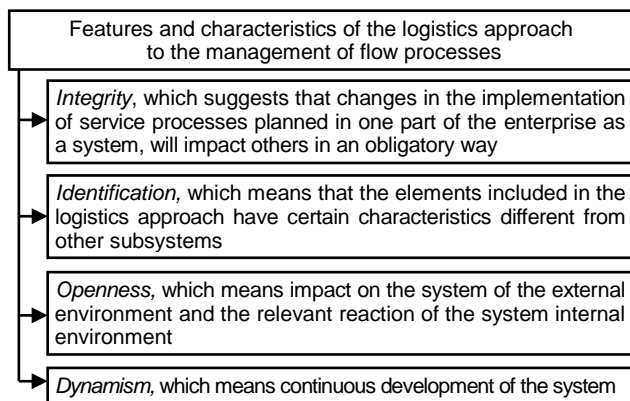


Fig. 1. Special features and characteristics of the mechanism of management of the enterprise flow processes (on the basis of [1; 4; 6])

The organization of management is considered in the economic literature [1] as a component part of the management system, which ensures the impact on factors which influence the result of activity of the managed object. The organization of the logistics approach means a series of ways to ensure a full development of the enterprise on the basis of implementation of the principles of logistics in the activity of its functional units [2]. However, in this case there may be disputes ("conflict of interest") [3], on the one hand, among the functional units of the company, and on the other hand – between the enterprise and suppliers and consumers. Ensuring coherence of different units in the aspect of through management of flow processes is an important task of the logistics approach [4].

Formation of the logistics approach will provide a comprehensive, synchronized functioning of structures and their elements, firstly, according to a particular space and time of the functional purpose and goals, and secondly, on the basis of the organizational-economic, and organizational-technological conditions and principles, thirdly, taking into account the properties and areas of their appropriate development. The aforementioned parameters in the process of functioning of the implemented logistics approach may be subjected to new influences of the environment and quite possible disturbance in the domestic environment. Thus, optimization and adaptive properties of the logistics approach will be displayed through a flexible system, the basis of which is the organizational

structure of management (OSM). In the process of the OSM construction, which contributes to the efficiency of the logistics approach, the methods presented in Fig. 2 should be used [5 – 7]. The specificity of the OSM construction determines the feasibility of searching for the used combinations and modifications and the development of new, more methodical positions, more appropriate to the stages of solving the problems of organization of the management on the basis of logistics. It does not imply a radical modification of the existing OSM, it is not only limited to the creation of a new functional unit (position) but provides additional functions of the targeted nature to the available links and does not require a significant change in the number of the staff in the current OSM.

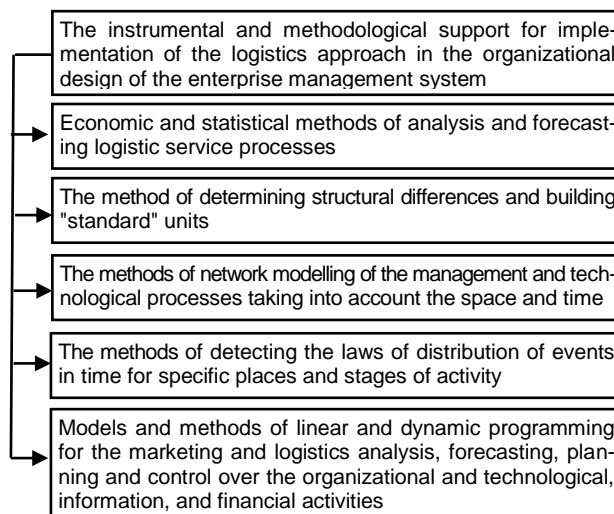


Fig. 2. The components of the instrumental and methodological support for the implementation of the logistics approach (on the basis of [1; 4 – 6])

It is highly important that the implementation processes are provided with appropriate social and psychological training, and the motivation of the transfer to the logistics-oriented management is additionally reasoned. The new management procedure based on the logistics concept should be imposed on a well-prepared environment of the enterprise. The more loyalty shown by the groups of enterprise workers, the more efficient and requiring less time the implementation and adaptation of the new procedure for the order-oriented logistics management will be. Of course, the processes of implementation and adaptation can require some not very important adjustments to the new management system. They will be taken into account immediately, but the adjustments themselves will be integrated in the structure without disturbing the operation of its blocks.

The OSM construction, including the choice of its specific sub-systems, elements and their relations, is based on the deductive approach which allows taking into consideration the whole system of the objectives of the logistics system (hereinafter – LS), as well as the full range of ways of the future development of its structure. The generalized representation of the sequence of formation of the organizational support for management of the enterprise flow processes on the basis of the logistics approach is shown in Fig. 3 [8; 9].

Thus, the sequence of the organizational support for the enterprise flow process management (Fig. 3) makes it possible to provide a cyclic continuing process of enterprise self-adjustment, self-improvement and development as a logistics system.

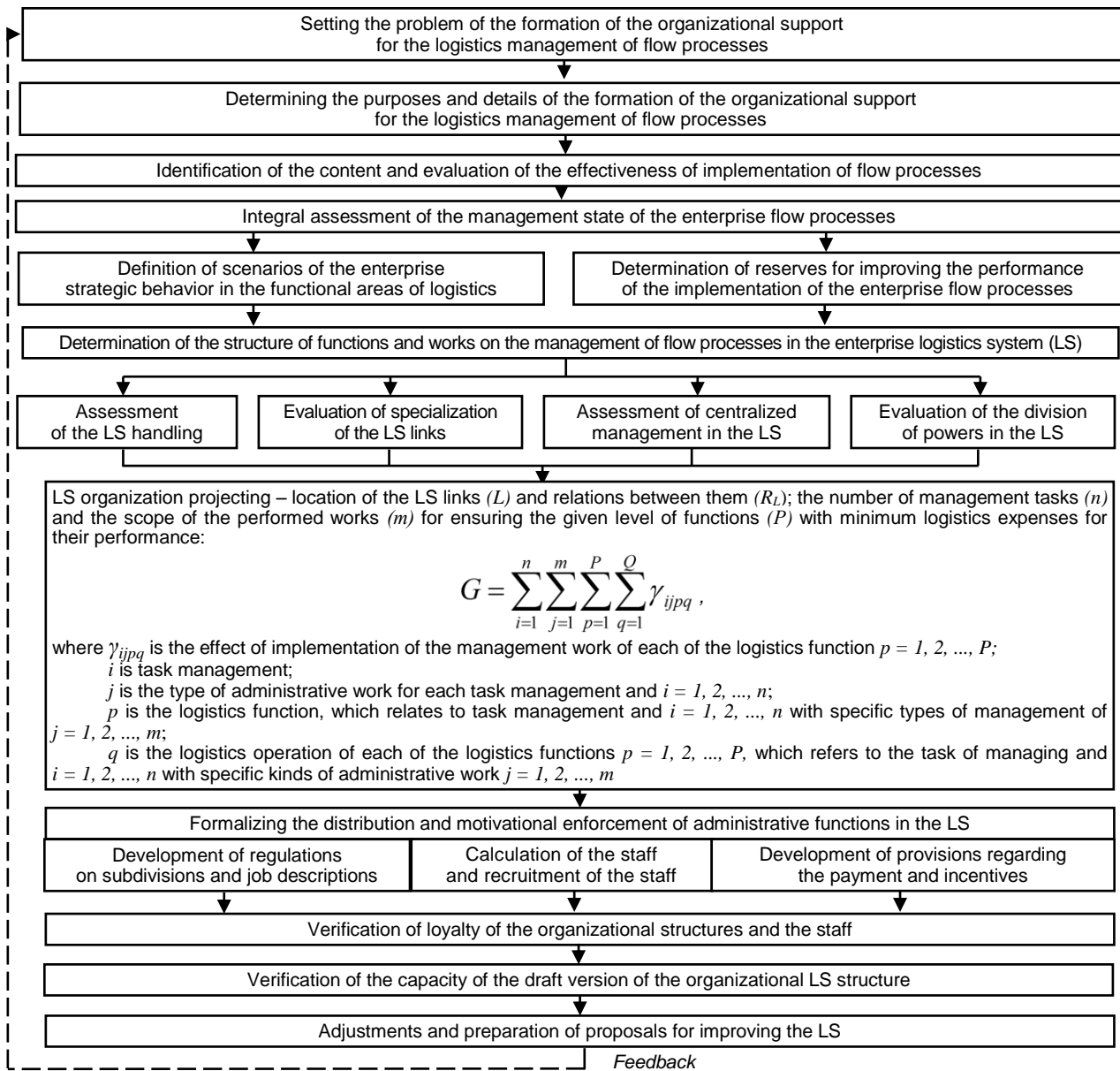


Fig. 3. The sequence of the formation of the organizational support for management of the enterprise flow processes on the basis of the logistics approach (developed by the author)

Let's consider setting the objectives of optimization of the LS organizational structure of the enterprise. For this purpose let's define a set of the input data. A great number of possible links of the logistics system of the enterprise are taken with $L = \{L^i\}, i = 1, 2, \dots, n$ and relations between them that are given in the form of a graph $R_L = \{L^i, (L^i, L^{i'}), i, i' = 1, 2, \dots, n\}$. The top of the graph represents the links of the logistics system, and the arcs are relations between them.

1. Let's represent the performed LS functions of the enterprise in the form of a set of tasks performed by the links of the logistics system, $N = \{N^j\}, j = 1, 2, \dots, N^j$, each of which can consist of P^j management works performed according to each logistics function $S = \{S^j\}, j = 1, 2, \dots, m\}$.

2. Let's represent the relations between the task and management works in the form of a graph $G^N = \{N^{pj}, (N^{pj}, N^{pj'})\}, N^{pj}, N^{pj'} \in N$. The arcs of the graph $(N^{pj}, N^{pj'})$ characterize the ways of movement, existing between the resolved tasks and

their management works and meet the areas of the material, information and financial flows.

3. Let's take a minimum of logistics costs in all the performed logistical functions S at a given level of the product quality for the optimization criterion (the target function). Then the task of the synthesis of the optimal organizational structure LS will mean finding its links (L) and relations between them (R_L); a great number of tasks of the logistics management (N) and the number of the performed works (P) for ensuring the given level of functions (S) with minimum logistics costs (G) for their performance. Then:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{N_i=1}^{N_i} \sum_{j=1}^m \sum_{P_j=1}^{P_j} \gamma_{ijpq} = \begin{cases} S \geq S_{nz}, \text{ where } S = \prod_{k=1}^k S_k^v, \sum_{j=1}^m V_j = 1 \\ \min I_S \in I_S, \text{ where } I_S = \sum_{S_k=1}^{S_k} I_{S_k} \end{cases}, \quad (1)$$

if $N^j \in N; L^i \in L; R_{L^i} \in R_L; G_{N^j} \in G^N$,

where γ_{P_j} is the effect from the implementation of the management work of each logistical function $j = 1, 2, \dots, m$;

S_k^v is the level of k -th logistic function with v -th share in the total volume of the manufactured products;

I^{S_k} is the logistics costs for the performance pursuant to S_k logistics functions.

Maximization of the targeted function at the expense of minimizing the logistics costs involves determining the optimal number of LS links, their solved problems and the number of operations carried out for each of the functions:

$$S = \min \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m I_{ij}, \quad (2)$$

where I_{ij} is the logistic costs for the i -th number of links in the logistic system of the enterprise that perform j -th number of logistics functions.

The main stages of the strategic planning of functioning of the enterprise logistics system will be as follows: determination of the specific objectives of development of the enterprise logistics system and the scope of its activities; development of the strategy; implementation of strategic measures. The first stage is the determination of the objectives of functioning of the logistics system. Specific functions and tasks of the links of the logistics system and the time period needed to implement them will be developed on this basis [10]. These tasks, on the one hand, are to be simplified, and, on the other

hand, they should be realistic and not contradictory to the fundamental objectives of the development of the logistics system as a whole.

The sphere of activities of the logistics system, that is the areas of development as a whole and its individual types for the next 5 – 10 years will be determined at the second stage. Determination of the sphere of activities of the enterprise logistics system is directly related to the third stage – the development of specific measures of the enterprise strategic development, based on the forecasting of the results which perform the correction of the objectives of the logistics system development, and then the review of the activities (tasks) in the links of the system, etc.

The cycle is repeated till the moment of finding the optimal set of objectives (formation of the optimal level of production and providing the service in the case of minimization of the financial resources needed for its implementation) and objectives of the enterprise logistics system that ensure implementation with a fairly high probability.

The fourth stage of the task of the strategic planning of the logistics system means applying the developed measures to specific links of the logistics system and determining target indicators for their operational management.

In the case of applying strategic measures to the logistics system of the enterprise it is necessary to carry out the periodic control over the course and results of their implementation (fifth stage) to identify critical deviations in time and to adequately respond to them. Thus, the strategic planning of the development of the enterprise logistics system will help perform the following tasks (Table 1).

Table 1

Characteristics of the content of the strategic planning objectives of the enterprise logistics system development (on the basis of 4; 8 – 9)

| The objectives of the strategic planning | The performance result |
|---|--|
| Sampling, analysis and processing of the information about functioning of the enterprise, necessary for determining the strategic objectives of the logistics system development and making strategic decisions | The massive of the input data for analysis and modelling |
| Simulation modelling of possible strategic decisions on the enterprise logistics system development and analysis of possible results | A simulation model of the LS functioning |
| Forecasting of the market development of these products and services and the behavior of enterprises of this sector in the market | The market forecast and logistics needs |
| Planning the enterprise LS need for the material, financial and information resources that ensure elimination of possible contradictions between the operational objectives and strategic goals | The forecast of the resource needs |
| Formation of the long-term plan (program) of the enterprise development | The perspective plan |
| Control over the implementation of strategic plans of the enterprise development with their subsequent corrections if necessary | The system of the control indicators |

That is, the result of the application of the logistics approach to the management is a properly modelled logistics chain that takes into account the objectives of the servicing systems, the company's own LS and the systems that are serviced.

The starting point of the logistics chain modelling is the description of the elements and structures. The logistics chain consists of a number of manufacturing enterprises $B = \{B_\mu, \mu \in M\}$, suppliers of raw and other materials, warehouses, and transport companies, etc. Within the framework of the logistics chain a number of operations $E = \{E_j, j \in L\}$ can be carried out. To correlate the elements B and E , let's introduce the concept of the *key competence*. The key competence will mean a pair (B_μ, E_j) ,

that is if μ -enterprise can fulfill a j -operation, it has $k_{\mu j}$ competence. Each competence is characterized by such features as the available production capacities $x_{\mu j}(t)$ at each of the time intervals t , the cost of the work performance $c_{\mu j}$, reliability $q_{\mu j}$. The logistics chain can be represented in the general theory of graphs as a directed (oriented) graph, in which the tops are the competence units of the enterprises and technological links between the competence units are marked with arcs. Due to the fact that the elements of the graph are active, act for the aforementioned purpose, autonomous and are characterized by available communication with other agents, it is reasonable to take into consideration the description of the graph elements in the form of active elements in terms of multi-agent

systems. For formal submission of agents, as a rule, three main functions are used: the production function, the profit function and the function of the offer. Agents have their own local targets. In particular, each enterprise according to each of its competences aims, firstly, at maximizing the capacity utilization:

$$x_{ij}^v(t) - \tau_j^v(\lambda_{vj}^\mu) \rightarrow \min, \lambda_{vj}^\mu \in \Delta, \lambda_{vj}^\mu \in \{0; 1\}, \quad (3)$$

and, secondly, at increasing the maximum level of profit:

$$p_j^v - c_{ij}^v(\lambda_{vj}^\mu) \rightarrow \max, \quad (4)$$

where τ_j^v is the required time for the work performance;

p_j^v is the proposed price for the work performance;

λ_{vj}^μ is the version of using the resources by the agent;

B_μ, Δ is the number of alternative versions of using the resources.

For a number of orders the two-criteria profit function will be formulated as follows:

$$J_1^\mu = \sum_{j=1}^L x_{ij}^v(t) - \sum_{j=1}^L \sum_{v=1}^N \tau_j^v(\lambda_{vj}^\mu) \rightarrow \min \quad (5)$$

$$J_2^\mu = \sum_{j=1}^L \sum_{v=1}^N p_j^v - \sum_{j=1}^L \sum_{v=1}^N c_{ij}^v(\lambda_{vj}^\mu) \rightarrow \max \quad (6)$$

To account for the so-called "non-rigid" factors such as the enterprise's reputation, the level of trust, the reliability of the supplier, it has been offered to take in consideration the function of the agent's reputation:

$$\varphi_{ij} = f(W_{ij}, V_j), \quad (7)$$

where W_{ij} is the knowledge of the agent B_μ , competence k_{ij} ;

V_j is the importance of work E_j .

Thus, the function of the offer of the agent B_μ competence k_{ij} can be formulated as follows:

$$BF_{ij} = f(x_{ij}^v(t), c_{ij}^v, q_{ij}, r_{ij}). \quad (8)$$

For the final choice made by the customer, the order A will be formed. To describe the product, a multi-level specification will be used. For each position of the specification (raw materials, materials, parts, components, finished products), a sub-order A_ν will be formed. The fulfillment of the order A will consist in the fulfillment of ν -sub-orders. Thus, to fulfill the order A in accordance with the specification, a number of $A = \{A_\nu, \nu \in N\}$ sub-orders (a great number of sub-orders and orders of the customer are marked in a similar way for the purpose of unambiguous correlation of each ν -sub-order to a particular customer's order) will be formed. For each ν -sub-order the technology of its execution D_ν is known, which represents an ordered sequence of technological operations:

$$E_j (j = 1, 2, \dots, j_\nu) \quad (9)$$

where j_ν is the number of operations necessary for the execution of ν -sub-order.

The regular time for fulfillment $t_\nu > 0$, value c_ν and critical starting lines r_ν and termination t_ν will comply with each ν -sub-order. The ordered set of technologies D_ν represents a technological plan for the A order. Sub-orders can be executed in a parallel structure in accordance with the specifications and restrictions in critical terms. The A order will be fulfilled according to the customer's requirements, which include the desired delivery date T_{end}^α , the maximum allowable cost of the order C^α , as well as a number of additional parameters (the place of delivery, the volume of the batch, the risk of shortage, etc.). An important feature of the supply chains is their multi-structuring. The supply chain is not limited to a set of the organizational elements. Analyzing the supply chain it is necessary to consider the full range of the structures formed in it – organizational, functional, information, product, technological, topological and financial structures. All these structures are closely interrelated and rapidly changing.

The system of management of the industrial enterprise includes several subsystems: the planning subsystem (strategic and current), the management sub-system of the marketing and sales activity, the subsystem of management of finances, etc. In practice, very often there is a situation where many of the aforementioned subsystems have been developed at the enterprise fairly well: there is documentation, there are relevant specialists, and software has been installed, and so on [11]. As a rule, the worst things regard the consolidation of all these subsystems into the general management system. The top-level management of the enterprise will be responsible for this consolidation, but it is most probable that the regulatory documentation has been developed the least. Implementation of the logistics approach allows you to create a system of logistics-oriented management (hereinafter – LOM system) that provides managers with those means of management that can combine the existing subsystems and remove barriers among the departments on the issue of the effective movement of the flow processes. It is proposed that the implementation of the LOM system provides for the implementation of the following stages (Fig. 4).

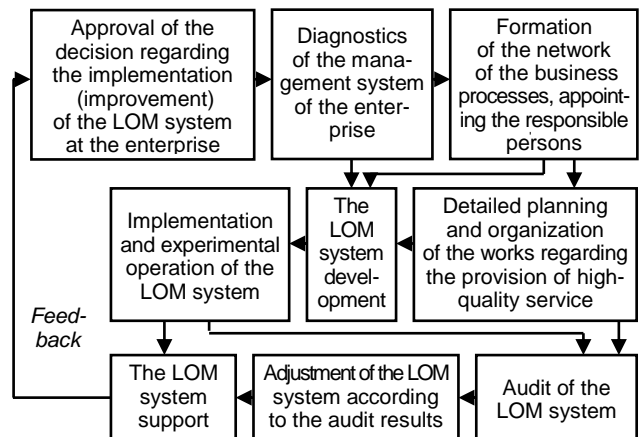


Fig. 4. The stages of the LOM implementation at the enterprise (developed by the author)

The offered sequence of the LOM introduction makes it possible to regulate the procedure for the work performance (Fig. 5) with regulation of the basic parameters of the logistics system organizational structure and establish a clear link between the components of the set of regulation of the logistics systems organizational structure parameters (Fig. 6).

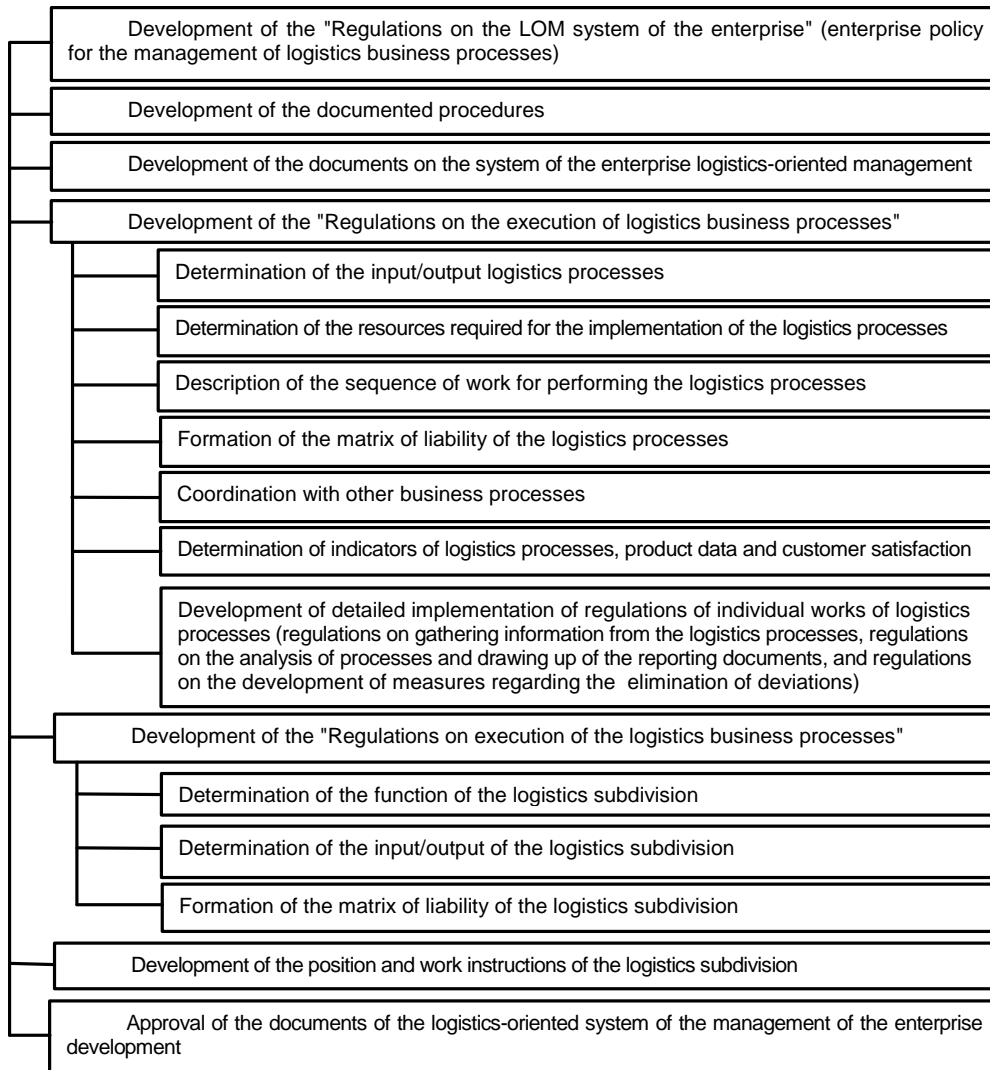


Fig. 5. The procedure for the work performance on the regulation of the basic parameters of the logistics system organizational structure (on the basis of [3; 5])

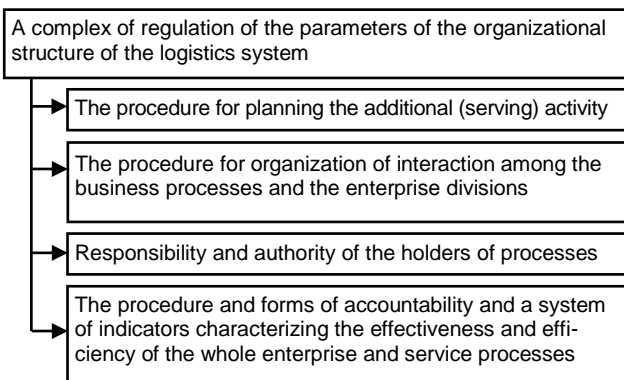


Fig. 6. The components of the complex of regulation of the parameters of the logistics system organizational structure (on the basis of [3; 5])

Implementation of the LOM system at the enterprise primarily means the execution of the order of the work according to the description and regulation of the logistics business processes within the framework of which the

responsibility is distributed according to the results of the works that are a part of these processes (Fig. 7).

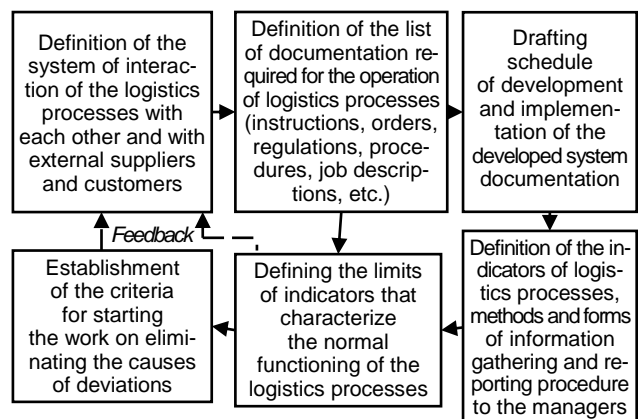


Fig. 7. The sequence of distribution of the management responsibility according to the results of the works that are a part of the logistics processes (on the basis of [2 – 4])

It should be emphasized that a special place in the distribution of the management responsibility according to the results of the work belongs to the costs. But, of course, the real model of the cost allocation at the enterprise is more complex than its process representation.

Thus, the formation of the organizational and motivational support for the enterprise flow process management based on the logistics approach has been highlighted to include: the identification of the enterprise logistics business processes (LBP) network; regulation of the logistics business processes (and relations of the input/output processes on the customer – supplier principle with an appropriate level of specification); the development and implementation of the system of indicators for the logistics business process management; provision of the process owners' work (through regulation of the managers' activity, planning improvement, reporting based on the performance indicators etc.); the development and implementation of the personnel motivation system to provide an impetus for steady LBP improvement.

The distinction of the proposed organizational support for the enterprise flow process management based on the logistics approach consists in the fact that the division of responsibility for the performance of functions and jobs takes into account the variability of the logistics process constituents within the available organizational structure of the enterprise and the formation of a motivational system providing economic behavior of personnel aiming to meet potential additional resource needs of the enterprise required to remove probable deviation of the operational tasks from the enterprise development strategic indicators.

The research findings make a basis for the formation of the organizational and motivational support for enterprise flow process management and provide for regulation of the main parameters of the enterprise organizational structure as a logistics system. The area for further research is the identification of indicators and criteria for management efficiency evaluation at every stage of the value creation chain which have not been properly developed yet.

References: 1. Поповиченко І. В. Підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства на основі вдосконалення логістичного менеджменту: монографія / І. В. Поповиченко. – Дніпропетровськ : ПДАБА, Видавництво ПП Федорченко О. О. "Литограф", 2012. – 302 с. 2. Zinkovsky M. Problems and terms of the implementation of optimal flow processes management / M. Zinkovsky, I. Dzebkko // Економіка розвитку. – 2012. – № 2 (62). – С. 57–60. 3. Бродетский Г. Л. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска / Г. Л. Бродетский. – М. : Вершина, 2006. – 376 с. 4. Зборовська О. М. Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на основі логістичного підходу : монографія / О. М. Зборовська. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 312 с. 5. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьерн ; пер. с англ. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с. 6. Barratt M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes and future research implications / M. Barratt, T. Y. Choi, M. Li // Journal of Operations Management. – 2011. – Vol. 42, No. 4. – P. 329–342. 7. Ivert L. K. When should advanced planning and scheduling systems be used in sales and operations planning? / L. K. Ivert, P. Jonsson // International Journal of Operations & Production Management. – 2014. – Vol. 34, Issue 10. – P. 1338–1362. 8. Affonso R. Sales and operations planning: the supply chain pillar, R. Affonso, F. Marcotte and B. Grabot // Production Planning and Control. – 2008. – Vol. 19, No. 2. – P. 132–141. 9. Qrunfleh S. Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness:

the role of strategic supplier partnership and postponement / S. Qrunfleh, M. Tarafdar // Supply Chain Management: An International Journal. – 2013. – Vol. 18, Issue 6. – P. 571–582. 10. Пилипенко А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань: монографія / А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук ; за заг. ред. докт. екон. наук, доцента Пилипенка А. А. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 344 с. 11. Performance-Based Logistics and Interfirm Team Processes: An Empirical Investigation / W. S. Randall, T. G. Hawkins, J. J. Haynie et al. // Journal of Business Logistics. – Vol. 36, Issue 2. – P. 212–230.

References: 1. Popovychenko I. V. *Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti budivelnogo pidpriemstva na osnovi vdoskonalennia lohystychnoho menezhmentu : monohrafiia* [The increase in the efficiency of activity of construction companies on the basis of improvement of logistics management : monograph] / I. V. Popovychenko. – Dnipropetrovsk : PDABA, Vydavnytstvo PP Fedorchenko O. O. "Lytohrafi", 2012. – 302 p. 2. Zinkovsky M. Problems and terms of the implementation of optimal flow processes management / M. Zinkovsky, I. Dzebkko // Економіка розвитку. – 2012. – No. 2 (62). – P. 57–60. 3. Brodetskiy G. L. *Modelirovanie logisticheskikh sistem. Optimalnye resheniya v usloviyakh riska* [Simulation of logistics systems. The optimum decision under the conditions of risk] / G. L. Brodetskiy. – M. : Verшина, 2006. – 376 p. 4. Zborovska O. M. *Systemne upravlinnia potokovymi protsesamy promysloвого pidpriemstva na osnovi lohystychnoho pidkhotu : monohrafiia* [System management of flow processes of an industrial enterprise on the basis of the logistics approach : monograph] / O. M. Zborovska. – Dnipropetrovsk : Dnipropetrovskiy universytet imeni Alfreda Nobelia, 2011. – 312 p. 5. Bern A. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Tools of improvement] / A. Bern ; per. s angl. – M. : RIA "Standarty i kachestvo", 2003. – 272 p. 6. Barratt M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes and future research implications / M. Barratt, T. Y. Choi, M. Li // Journal of Operations Management. – 2011. – Vol. 42, No. 4. – P. 329–342. 7. Ivert L. K. When should advanced planning and scheduling systems be used in sales and operations planning? / L. K. Ivert, P. Jonsson // International Journal of Operations & Production Management. – 2014. – Vol. 34, Issue 10. – P. 1338–1362. 8. Affonso R. Sales and operations planning: the supply chain pillar, R. Affonso, F. Marcotte and B. Grabot // Production Planning and Control. – 2008. – Vol. 19, No. 2. – P. 132–141. 9. Qrunfleh S. Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement / S. Qrunfleh, M. Tarafdar // Supply Chain Management: An International Journal. – 2013. – Vol. 18, Issue 6. – P. 571–582. 10. Pylypenko A. A. *Formuvannia oblikovo-analytychnoho zabezpechennia upravlinnia vytratamy pidpriemstv ta yikh obiednan : monohrafiia* [Formation of accounting and analytical support for cost management of enterprises and their associations : monograph] / A. A. Pylypenko, I. P. Dzebkko, O. V. Pysarchuk ; za zah. red. dokt. ekon. nauk, dotsenta Pylypenka A. A. – Kh. : Vyd. KhNEU, 2011. – 344 p. 11. Performance-Based Logistics and Interfirm Team Processes: An Empirical Investigation / W. S. Randall, T. G. Hawkins, J. J. Haynie et al. // Journal of Business Logistics. – Vol. 36, Issue 2. – P. 212–230.

Information about the authors

I. Dzebkko – PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Accounting of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., Kharkiv, Ukraine, 61116, e-mail: dzebkko-ira@mail.ru).

N. Proskurnina – PhD in Economics, Lecturer of the Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., Kharkiv, Ukraine, 61116, e-mail: nadiyaproskurnina@gmail.com).

Информация про авторов

Дзюбка Ирина Петровна – канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (просп. Ленина, 9-А, м. Харьков, Украина, 61166, e-mail: dzebko-ira@mail.ru).

Проскурнина Надя Викторовна – канд. экон. наук, преподаватель кафедры международной экономики та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Леніна, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: nadiyaproskurnina@gmail.com).

Информация об авторах

Дзёбка Ирина Петровна – канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (просп. Ленина, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: dzebko-ira@mail.ru).

Проскурнина Надежда Викторовна – канд. экон. наук, преподаватель кафедры международной экономики и менеджмента внешнеэкономической деятельности Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (просп. Ленина, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: nadiya.proskurnina@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.
23.11.2015 р.*

УДК 657.05:657.221

JEL Classification: M40; M41

РОЛЬ СИСТЕМОУТВОРЮВАЛЬНИХ КОМПОНЕНТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

Тарасова Т. О.

Досліджено вплив інформатизації на системоутворювальні компоненти бухгалтерського обліку як ефективного засобу подолання інформаційної асиметрії підприємницької діяльності. У результаті проведеного дослідження було запропоновано структурно-логічну модель взаємозв'язку системоутворювальних компонентів бухгалтерського обліку, яка дозволяє сформувати інформаційний генотип підприємства, що визначає цільову, часову, структурну, організаційну та функціональну характеристики системи управління. Запропоновано класифікацію видів інформаційної асиметрії за об'єктами взаємодії. Доведено доцільність розмежування інформаційної асиметрії на зовнішню та внутрішню, що сприяє запобіганню негативним ситуаціям та плануванню сталого розвитку. Установлено, що внутрішня інформаційна асиметрія є значно ширшою, порівняно з опортуністичною поведінкою, оскільки охоплює не лише факти свідомих зловживань неоднаковими інформаційними умовами, а містить викривлення, які виникають у системі обліково-аналітичного забезпечення внаслідок недосконалості системи бухгалтерського обліку, а саме: методологічні, методичні, організаційні, кваліфікаційні, математичні, технічні. Запропоновано визначення інформаційної асиметрії системи бухгалтерського обліку, яку слід розуміти як недостатність релевантної інформації щодо ухвалення рішень окремими учасниками господарських процесів, яка має майновий характер щодо розподілу результатів господарської діяльності між користувачами обліково-аналітичного забезпечення. Досліджено визначальні аспекти впливу майнового інтересу користувачів на визначення рівня інформаційної асиметрії. Запропоновано облікові новації щодо визначення вартості майна під впливом сучасної філософії поглядів на сутність і характер загроз та ризиків, які виникають у нестійких трансакційних процесах.

Ключові слова: інформаційна асиметрія, облік, системоутворювальні компоненти, безперервність діяльності, користувачі.

of the economic activity results among the users of the accounting and analytical support. The key aspects of the users' property interest impact on the level of informational asymmetry have been examined. Some accounting innovations have been offered as to the valuation of property under the influence of the modern philosophy of opinions on the essence and nature of threats and risks occurring in unstable transactional processes.

Keywords: information asymmetry, accounting, system constituents, business continuity, users.

Інформаційні процеси в економіці змінили умови ведення бізнесу. Якщо раніше успіх підприємницької діяльності залежав від комбінації класичних чинників виробництва, то сьогодні його визначає сукупність нематеріальних ресурсів фірми, у тому числі інформаційних. Тоді як у традиційній економіці ресурси зменшуються у процесі виробництва, в умовах інформаціології головні ресурси, навпаки, не витрачають, а їх обсяги нарощують у геометричній прогресії, що дозволяє їм вільно поширюватися між суб'єктами господарювання, не втрачаючи своєї вартості. Інформаційні ресурси – єдиний вид активів, що не підлягає амортизації, а витрати на його відтворення практично дорівнюють витратам на формування, утримання та безперервний розвиток системи бухгалтерського обліку. Це, у свою чергу, потребує рекомбінації чинників облікової системи під впливом мінливого соціально-економічного середовища й розроблення облікових механізмів формування корпоративних ресурсів управління.

Облікові процедури доповнюють та змінюють під впливом об'єктивної реальності. Еволюційна концепція, яка визначає розвиток сучасного менеджменту, пояснює побудову системи бухгалтерського обліку та надає підтвердження емерджентності її дисипативних структур. Проте систему бухгалтерського обліку як соціально-економічну систему держави коригує суспільство, вона супроводжується напрацюванням досвіду та традицій бухгалтерської справи за основними системоутворювальними чинниками.

Інформаційну індустрію повністю позбавлено будь-яких стагнаційних тенденцій: кожні два-три роки виникає невідома раніше технологія, яка стимулює пошук нових напрямів бізнес-взаємодії. Інформатизація суспільства і бізнесу сприяла виникненню принципово нових системоутворювальних чинників: розмитість між неформальними та формальними відносинами, високий ступінь невизначеності під час укладання угоди, висока ймовірність опортунізму, складність специфікації прав власності. Специфічний характер таких відносин завжди супроводжує виникнення двосторонньої асиметрії інформації. Такий стан справ потребує відповідних змін і в мові бізнесу, якою є бухгалтерський облік. У цьому контексті об'єктом особливої уваги стає запровадження дієвого механізму подолання інформаційної асиметрії під час задоволення інформаційних інтересів.

Проблеми системоутворювальних компонентів та асиметрія інформації в умовах інформатизації суспільства є предметом досліджень зарубіжних і вітчизняних спеціалістів різних галузей знань: економіки, юриспруденції, інформатики. Визначенням ролі та значення системоутворювальних чинників у системі менеджменту, що тісно пов'язано з теорією постіндустріального суспільства, займалися Глушкар О. І., Сібілев К. С., Федулова І. В. Значний науковий внесок у поглиблення теоретико-методологічних і практичних аспектів визначення інформаційної асиметрії як чинника нестійкості підприємницької структури у фінансовій сфері зробили Дубина М. В., Кравчук Г. В., Лебедева Ю. Н., Пластун О. Л., Солоненко А. А., Симонян Д. Ф., Фавін Р. Найяр.

Але питанням формування обліково-аналітичного забезпечення управління з метою зменшення інформаційної

асиметрії в системі бухгалтерського обліку увагу не приділено. У цьому зв'язку видається доцільним дослідити вплив інформатизації на системоутворювальні компоненти бухгалтерського обліку як єдиного засобу подолання інформаційної асиметрії підприємницької діяльності.

У теорії системного менеджменту системоутворювальні чинники розглядають як сили, що сприяють утворенню системи, які не обумовлюються й не визначаються внутрішньою необхідністю в об'єднанні [1, с. 214]. Системоутворювальний чинник – це ознака, яка об'єднує об'єкти в систему і виконує певні функції. Існування системоутворювального чинника означає припинення неупорядкованості та підтримку рівноваги. Разом із тим, системоутворювальні чинники пов'язано між собою функціональними відносинами, що дозволяє формувати інтеграційні якості бухгалтерського обліку як цілісної системи. Багатоаспектність цілісності такої системи характеризується наявністю загальної мети, диференціацією різноякісних об'єктів, інтеграцією сукупностей різноякісних об'єктів, побудовою просторових та часових зв'язків системи. Для облікової системи характерними є всі види організаційних механізмів формування і регулювання системи: кон'югація (об'єднання комплексів), інгресія (входження одного комплексу до іншого і дезінгресія (розпад комплексу) [2, с. 223]. Фактично такий стан справ доводить, що систему бухгалтерського обліку перетворено на проблемно-орієнтовану науку, вона створює міждисциплінарну галузь знань, яка, застосовуючи механізм біфуркації, ініціює процеси реорганізації й удосконалення системи обліку, надаючи їй можливість переходу на якісно новий рівень функціонування. Тому сукупність теоретичних положень, що визначають логіку, структуру та принципи її функціонування доцільно ідентифікувати як системоутворювальні компоненти.

Визначення системоутворювальних компонентів дозволяє формувати інформаційний генотип підприємства, який визначає цільову, часову, структурну, організаційну та функціональну характеристики системи, що можна показати у вигляді моделі комплексу системоутворювальних компонентів бухгалтерського обліку (КСКБО). Цю модель складено із блоків, які охоплюють основні сфери бізнесу на макро- та мікрорівні, що забезпечує системно-цільовий підхід до формування обліково-аналітичного забезпечення управління безперервності діяльності. Тому цільову функцію комплексу системоутворювальних компонентів бухгалтерського обліку спрямовано на запобігання негативним ситуаціям та планування сталого розвитку:

$$\text{КСКБО} = \left\{ \begin{array}{l} \text{ЗК} \{ \text{КР}; \text{КС}; \text{РМ}; \text{НТП}; \text{ДР}; \text{ЗА} \} \\ \text{ВК} \{ \text{ЦС}; \text{ЧВ}; \text{ТС}; \text{ОС}; \text{ФС}; \text{ВА} \} \end{array} \right\}$$

де ВК – внутрішні компоненти: ЦС – цільова спрямованість; ЧВ – часовий вимір; ТС – технологічна структура; ОС – організаційна структура; ФС – функціональна структура; ВА – внутрішня інформаційна асиметрія;

ЗК – зовнішні компоненти: КР – кон'юнктура ринку; КС – конкурентне середовище; РМ – рівень монополізації в галузі; НТП – науково-технічний прогрес; ДР – державне регулювання; ЗА – зовнішня інформаційна асиметрія.

Виокремлення системоутворювальних компонентів, пов'язаних біфуркаційними зв'язками, дозволяє викрити граничний стан обліково-аналітичного забезпечення, якого гіпотетично може досягти система бухгалтерського обліку під впливом інтеграційних процесів, визначених характером зовнішнього середовища. На думку Солоненко А. А., застосування еволюційного підходу до дослідження облікової системи сприяє визначенню численних чинників впливу на її подальший розвиток та дозволяє побудувати сучасну модель облікової системи, спрямовану на подолання суперечливих тенденцій та нівелювання конфлікту інформаційних інтересів, які неминуче супроводжують ведення бізнесу в сучасному соціально-економічному середовищі [2, с. 224].

Між суб'єктами господарювання і їх соціально-економічним оточенням відбувається добровільна або вимушена безперервна взаємодія. Стійкий інформаційний потік фактично залучає всіх зацікавлених сторін, які мають потреби в інформації про вплив бізнесу на суспільство та якість життя цього суспільства, до суцільної інформаційно-комунікаційної взаємодії. Зацікавленими сторонами є різні сегменти суспільства, що прагнуть досягнення специфічних цілей, спрямованих на зменшення забруднення повітря та води, зберігання корисних копалин, підвищення якості товарів та послуг, забезпечення економічної безпеки, подолання торговельних бар'єрів та безробіття. За цих обставин підприємство розглядають як джерело, що створює цінності для задоволення потреб учасників угод.

Кожна із зацікавлених сторін (користувачів) має власний інформаційний інтерес. Якщо інтереси внутрішніх користувачів є здебільшого подібними (прибутки та матеріальне заохочення), то інтереси зовнішніх користувачів значно відрізняються. Так, одна група користувачів – акціонери і кредитори – надають фінансові ресурси, розраховуючи на фінансовий успіх у формі дивідендів, роялті, відсотків; інша група – фінансові аналітики, збирачі податків, службовці, представники профспілок – переймаються майбутньою фінансовою перспективою суб'єкта господарювання щодо податків та соціального забезпечення. Ще одна група – клієнти – розглядають підприємство як надійне джерело товарів та послуг, виявляючи свої інтереси через предмет угоди.

Задовольняючи інформаційні потреби, бухгалтерський облік виступає єдиним інструментом, що генерує інформаційні ресурси про господарську дійсність, які використовують усі моделі ухвалення управлінських рішень. Система бухгалтерського обліку дозволяє підприємницькій структурі відображати та оцінювати зовнішній вплив та підтримувати стійкість у нестабільному середовищі. Одночасно неповнота інформації супроводжує всі господарські процеси і впливає на умови функціонування суб'єктів господарювання, створює додаткові трансакційні витрати. Неповнота інформації є фундаментальною проблемою ринкових систем, створюючи підґрунтя для недостовірного оцінювання суттєвих чинників господарської діяльності. Монопольне володіння інформаційними ресурсами надає власникам переваги використовувати її задля власних потреб, порушуючи тим самим механізм ринкової рівноваги.

Обліково-аналітичне забезпечення як результативний інформаційний продукт формує сферу відносин між його власниками й користувачами. За таких обставин, конфлікт інтересів є неминучим. На думку Кіндрацької Л. М., Петрик О. А., Кутера М. І., конфлікт виникає щодо достовірного і повного розкриття інформації про діяльність підприємства, що використовують для ухвалення управлінських рішень [3, с. 60]. Це дає привід стверджувати, що інформаційні ресурси, що генеруються системою бухгалтерського обліку, відображають, насамперед, інтереси власників і менеджерів, напряму відповідають певній політиці й конкретним методам управління та професійному судженню відповідальних осіб за подання фінансової звітності.

Основним завданням бухгалтерського обліку є створення достатнього обліково-аналітичного забезпечення для задоволення інформаційних потреб користувачів. Але завжди існує проблема інформаційної достатності та асиметрії. Сучасні науковці розглядають питання інформаційної асиметрії через призму відносин окремих економічних суб'єктів на ринках та вбачають у ній виключно загрозу ринковому механізму, фінансовій безпеці та причину неефективності економічної системи загалом [2 – 5]. Інші науковці стверджують, що інформація, яку надано бухгалтерським обліком, зменшує премію за ризик, що потребують інвестори для компенсації втрат від опортуністичних дій менеджерів [6, с. 37]. Такий підхід сприяє отождненню понять "інформаційна асиметрія" та "опортуністична поведінка". Разом із тим питання неоднорідності інформації існує і в системі бухгалтерського обліку, тоді як причини та наслідки її виникнення лишаються поза увагою економічної спільноти. Тому науковим підґрунтям дослідження асиметрії обліково-аналітичної інформації має стати запровадження понятійно-термінологічного апарату та удосконалення класифікації видів асиметрії для цілей бухгалтерського обліку.

У широкому сенсі, асиметрію визначають як невідомість, недослідженість, недорхованість, невимірність або неописаність із усіма ознаками. Петрова О. А. акцентує увагу на економічних ознаках асиметрії, а саме: недостатності відомостей або низькому рівні передбачуваності умови економічної діяльності [7, с. 57]. Тобто автор визнає, що асиметрію пов'язано, насамперед, із ризиком планування та ухвалення рішень. Лебедева Ю. Н. називає головною характеристикою інформаційної асиметрії перевагу будь-якого суб'єкта перед іншим у будь-чому [8, с. 26].

Можна погодитися з науковцями щодо визначення асиметрії інформації основним чинником ризику, який є найважливішою загрозою економічній стійкості підприємства та актуалізує для кожного економічного суб'єкта проблему створення системи управління інформаційною безпекою, заснованою на управлінні інформаційними ризиками [9, с. 43; 10, с. 180].

Деякі науковці вважають, що інформаційна асиметрія виникає під час викривлення на етапах узагальнення інформаційних ресурсів, а саме під час візуалізації в символах і знаках знань про факти господарського життя в первинному обліку та фінансовій звітності, що призводить до омани та фальсифікації [11, с. 90].

У суспільстві існує загальна асиметрія на рівні ресурсного забезпечення, соціальної відповідальності, політичної системи, часового виміру (ретроспективного, поточного, перспективного), ринкової кон'юнктури, технологічного розвитку та інформації. На думку автора, саме інформаційній асиметрії відведено головну роль. Зasadною ознакою у процесі розроблення класифікації асиметрії, за якою доцільно визначати роль та місце інформаційної асиметрії в системі бухгалтерського обліку, є об'єкт взаємодії, що показано на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація видів інформаційної асиметрії за об'єктами взаємодії
 [Classification of the information asymmetry types for the objects of interaction]

З одного боку, інформаційна асиметрія є продуктом системи бухгалтерського обліку, а з іншого – система бухгалтерського обліку є інструментом її подолання. Такий дуалізм виявляється під час визначення пріоритетів учасників економічних відносин: одні розглядають суб'єкта господарювання з позицій управління фінансово-господарською діяльністю, інші – із позицій ринкового оточення.

На думку Євдокимова В. В., Грицишена Д. О., пріоритетність надання інформації одній групі учасників над іншою створює матеріальну дискримінацію, яка є підґрунтям для інформаційної асиметрії в такій послідовності:

визначення матеріальної зацікавленості кожного учасника господарської діяльності;

установлення інформаційного забезпечення задоволення матеріального інтересу;

з'ясування конфлікту інтересів і його інтерпретації в обліковій інформації [12, с. 34].

Погоджуючись із таким підходом, автор вважає за необхідне розвинути цю наукову теорію з позицій майнового інтересу як основного предмета оцінювання бізнесу за допомогою сучасних стандартів вартості. Дослідження розвитку інформаційної асиметрії з позицій бухгалтерського обліку довело, що вона є однією із властивостей обліково-аналітичного забезпечення і виникає через непоінформованість певних учасників господарських процесів і, у першу чергу, має не лише матеріальний, а виражений майновий характер, який виявляється під час розподілу результатів господарської діяльності. Буквально вираз "майнові інтереси" можна зрозуміти як ризик втрати (загибелі), недостачі або пошкодження певного майна чи ризик відповідальності щодо зобов'язань, які виникають унаслідок спричинення шкоди.

У системі цивільно-правових відносин майновий інтерес визначено як об'єкт страхування та визначення частки майна під час розподілу. Суб'єктами цих відносин виступають юридичні особи та громадяни. Досліджуючи наукову літературу з юриспруденції, на думку автора, найбільш вагомими є праці Янишена В. П., Яковлева В. М., які стверджують, що майновий інтерес продукт волі та свідомості індивіда, виражений у суб'єктивному ставленні до умов життя та потреб, індивідуалізований, пов'язаний із конкретним майновим об'єктом та є інтересом відтворення можливих майнових утрат [4, с. 129]. Янишен В. П. у системі майнового права виділяє суб'єктивний та об'єктивний майновий інтерес [13, с. 42]. Серед визначальних характеристик майнового інтересу Т. Шоха виділяє наявність благ, які можуть бути пошкоджені або втрачені; повноваження власника щодо відтворення цих благ та наявність об'єктивних ризиків [5, с. 84]. У системі управління підприємницької діяльності майнові інтереси суб'єктів відображено в системі корпоративного права, яке є похідним від майнового права взагалі. Але для розроблення механізму подолання інформаційної асиметрії в системі бухгалтерського обліку необхідно майновий інтерес уважати найбільш значущим тому, що саме він є критерієм визначення матеріальних і нематеріальних благ від володіння корпоративними правами, фінансових укладень, засобом реалізації соціальної відповідальності, надання робіт, послуг та товарів. За таких умов бухгалтерський облік виступає в ролі засобу врегулювання інформаційної асиметрії у процесі формування обліково-аналітичного забезпечення управління між усіма учасниками соціально-економічних відносин. Таким чином, автор пропонує інформаційну асиметрію системи

бухгалтерського обліку розуміти як недостатність релевантної інформації щодо ухвалення рішень окремими учасниками господарських процесів, яка має майновий характер щодо розподілу результатів господарської діяльності між користувачами обліково-аналітичного забезпечення. Саме економічний ефект господарської діяльності є найбільшим пріоритетом у процесі відображення в інформаційних запитах користувачів, що виявляються в системі національних рахунків із обох боків будь-якої угоди. Це дозволило виділити внутрішню та зовнішню інформаційну асиметрію обліково-аналітичного забезпечення.

Зовнішню інформаційну асиметрію слід розуміти як невизначеність, природою якої є зовнішні щодо суб'єкта господарювання чинники. Фактично, це асиметрія зовнішньої інформації, вплив системи бухгалтерського обліку на яку є мінімальним. Щодо зовнішньої асиметрії система бухгалтерського обліку виступає в ролі ретроспективного засобу оцінювання обліково-аналітичного забезпечення ухвалених управлінських рішень.

Внутрішня інформаційна асиметрія, навпаки, з одного боку, є продуктом системи бухгалтерського обліку, а з іншого – система бухгалтерського обліку є інструментом її подолання. Зовнішня інформаційна асиметрія є об'єктивною невизначеністю. Внутрішня, навпаки, має суб'єктивний характер, оскільки об'єктивних причин такої невизначеності не існує.

Поява нових сегментів ринку (фондового ринку, інституту банкрутства, страхування, інвестування) спричинила виокремлення нових груп користувачів, конфлікт інтересів яких обумовлено впливом екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) чинників. До низки екзогенних чинників належать: цінова волатильність, суцільна глобалізація ринків, податкова асиметрія, розвиток ІТ-технологій, поширення міжнародних стандартів якості, нестабільне законодавство у сфері фіскальних і грошово-кредитних інструментів, щораз більша конкуренція, зменшення операційних витрат. Ендогенні чинники позиціонують інформаційні інтереси про потреби бізнес-єдиниць у ліквідності ресурсів, зменшення маржі прибутку, наявність ризику, транзакційні витрати, професійний рівень робітників обліково-аналітичної служби, запровадження інструментів бухгалтерського інжинірингу. Із позицій бухгалтерського обліку комплекс управлінських цілей користувачів інформаційних ресурсів сформувано під впливом екзо- та ендогенних чинників, опортуністичної суб'єктивної поведінки кожної групи учасників і одночасно користувачів інформації під час укладання угод для запобігання прихованим характеристикам, діям або намірам. Такий погляд притаманний прибічникам інституційного підходу, які одночасно наголошують на тому, що інформаційна асиметрія є однією з базових причин виникнення опортуністичної поведінки, яка, у свою чергу, знижує ефективність економічного механізму, призводить до додаткових утрат та ризиків в економічній діяльності. [14 – 17]. Як бачимо, поняття внутрішньої інформаційної асиметрії багатьма науковцями асоціюється з опортуністичною поведінкою.

На думку автора, у системі бухгалтерського обліку ці поняття неможливо ототожнювати. Внутрішня інформаційна асиметрія є значно ширшою, порівняно з опортуністичною поведінкою, оскільки охоплює не лише факти свідомих зловживань неоднаковими інформаційними умовами, а містить також викривлення, які виникають у системі обліково-аналітичного забезпечення внаслідок недосконалості системи бухгалтерського обліку: методологічні, методичні, організаційні, кваліфікаційні, математичні, технічні (рис. 2).

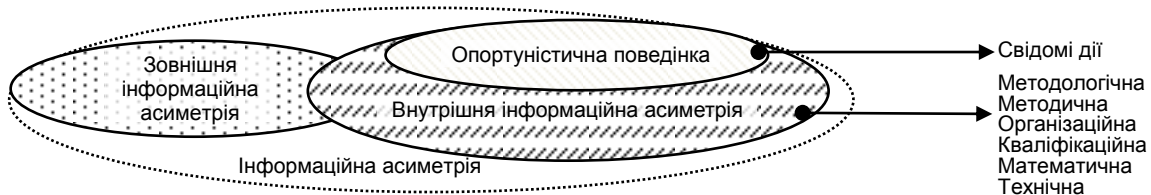


Рис. 2. Місце інформаційної асиметрії в системі обліково-аналітичного забезпечення [The location of the information asymmetry in system of accounting and analytical support]

Конфлікт майнових інтересів користувачів обліково-аналітичного забезпечення виникає через різні управлінські цілі, а той факт, що вони мають відмінну матеріальну зацікавленість, викликає інформаційну асиметрію їх запитів.

Під час дослідження встановлено, що інтерпретація цілей користувачами на основі майнових інтересів потребує застосування певного інструментарію, що дозволяє знизити інформаційні ризики та подолати інформаційну асиметрію. Автор вважає за необхідне застосовувати концепцію ринкової капіталізації суб'єкта господарювання в межах балансового узагальнення та репрезентації об'єктів економічних ресурсів. Такі облікові новації дозволяють визначати вартість майна під впливом нової філософії поглядів на сутність і характер загроз та ризиків, що виникають у мінливих транзакційних процесах, які спонукають до використання адекватної інформації.

Із метою поглиблення наукових напрацювань автор вважає за необхідне в подальших дослідженнях приділити увагу поняттю інформаційної асиметрії циклу та розробити методологічні засади подолання інформаційної асиметрії в системі обліково-аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання, що перебувають на різних етапах життєвого циклу.

Література: 1. Федулова І. В. Системообразующие факторы инновационного процесса / И. В. Федулова, Т. Л. Мостенская // Современные стратегии инновационного развития : материалы тринадцатых Дружеровских чтений. – М. ; Новочеркасск, 2012. – С. 213–218. 2. Солоненко А. А. Использование эволюционного подхода к изучению учетной системы / А. А. Солоненко // Вестник АГТУ. Сер. : Экономика. – 2010. – № 1. – С. 219–224. 3. Киндрацкая Л. М. Николай Григорьевич Чумаченко – автор внедрения управленческого учета / Л. М. Киндрацкая, Е. А. Петрик, М. И. Кутер // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 22. – С. 58–64. 4. Яковлев В. Н. Страховые правоотношения в сельском хозяйстве / В. Н. Яковлев. – Кишинеv : Штиинца, 1973. – 321 с. 5. Шоха Т. Майновий інтерес як предмет договору екологічного страхування / Т. Шоха // Вісник національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Юридичні науки. – 2011. – № 89. – С. 83–87. 6. Воронова Е. Ю. Бухгалтерский учет и отчетность в решении агентской проблемы корпоративного управления / Е. Ю. Воронова // Вестник МГИМО. – 2011. – № 1. – С. 36–42. 7. Петрова Е. А. Современный информационный рынок : микроэкономический анализ закономерностей формирования и развития / Е. А. Петрова. – М. : Гелиос АРВ, 2004. – 128 с. 8. Лебедева Ю. Н. Теоретические подходы к классификации асимметрии информации как экономического феномена / Ю. Н. Лебедева // Вестник Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3 : Экон. Экол. – 2011. – № 1 (18). – С. 25–30. 9. Симонян Д. Ф. Асимметрия информации как фактор неустойчивости предпринимательской структуры / Д. Ф. Симонян // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; наука и управление. – 2012. – № 7 (26). – С. 42–46. 10. Кравчук Г. В. Інформаційна асиметрія в фінансовій сфері як сучасна загроза фінансовій безпеці держави / Г. В. Кравчук, О. Л. Пластун, М. В. Дубина // Науковий вісник ЧДДЕУ. Сер. : Фінанс. Банківська справа. – 2012. – № 4 (16). – С. 178–185. 11. Ефименков В. И. Бухгалтерский учет как важнейшая информационная система в условиях глобализации / В. И. Ефименков, О. А. Воробьева // Экономика региона. – 2006. – № 2. – С. 88–95. 12. Евдокимов В. В. Конфликт интересов пользователей бухгалтерской информации: исламский опыт урегулирования / В. В. Евдокимов, Д. А. Грицишен // Международный бухгалтерский учет. – 2010. – № 2. – С. 32–43. 13. Янишен В. П. Майновий інтерес як предмет договору страхування / В. П. Янишен // Проблеми законності : акад. зб. наук. пр. ; Нац. ун-т "Юрид. акад. України ім. Я. Мудрого". – Х. : Нац. ун-т "Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого", 2012. – Вип. 120. – С. 42–50. 14. Пластун О. Л. Інформаційна асиметрія як основа опортуністичної поведінки економічних суб'єктів [Електронний ресурс] / О. Л. Пластун. – Режим доступу : http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9939/1/plastun_dspace.pdf. 15. Жук В. Н.

Основы институциональной теории бухгалтерского учета : монография / В. Н. Жук. – К. : Аграрная наука, 2013. – 408 с. 16. Кірейцев Г. Г. Розвиток бухгалтерського обліку : теорія, професія, міжпредметні зв'язки : монографія / Г. Г. Кірейцев. – Житомир : ЖДТУ, 2007. – 236 с. 17. Praveen R. Nayyar. Information asymmetries: a source of competitive advantage for diversified service firms / Phaveen R. Nayyar // Strategic Management Journal. – 1990. – Vol. II. – P. 513–519. 18. Пушкарь А. И. Методический подход к оценке качества информационных работ на предприятии / А. И. Пушкарь, К. С. Сибилев // Экономика розвитку. – 2011. – № 3 (59). – С. 67–74.

References: 1. Fedulova I. V. *Sistemoobrazuyushchie faktory innovatsionnogo protsessa* [System factors of the innovation process] / I. V. Fedulova, T. L. Mostenskaya // *Sovremennyye strategii innovatsionnogo razvitiya : materialy trinadtsatykh Drukerovskikh chteniy*. – M. ; Novocheerkassk, 2012. – P. 213–218. 2. Solonenko A. A. *Ispolzovanie evolyutsionnogo podkhoda k izucheniyu uchetnoy sistemy* [An evolutionary approach to the accounting system study] / A. A. Solonenko // *Vestnik AGTU. Ser. : Ekonomika*. – 2010. – No 1. – P. 219–224. 3. Kindratskaya L. M. *Nikolay Grigorevich Chumachenko – avtor vnedreniya upravlencheskogo ucheta* [Nicholas G. Chumachenko, the author of the management accounting implementation] / L. M. Kindratskaya, E. A. Petrik, M. I. Kuter // *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchets*. – 2013. – No. 22. – P. 58–64. 4. Yakovlev V. N. *Strakhovye pravootnosheniya v selskom khozyaystve* [Insurance law in agriculture] / V. N. Yakovlev. – Kishenev : Shtiintsa, 1973. – 321 p. 5. Shokha T. *Mainovyi interes yak predmet dohovoru ekolohichnoho strakhuvannia* [Property interest as a subject of environmental insurance contract] / T. Shokha // *Visnyk natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenko. Seriya: Yurydychni nauky*. – 2011. – No. 89. – P. 83–87. 6. Voronova E. Yu. *Bukhgalterskiy uchets i oichetnost v reshenii agentskoy problemy korporativnogo upravleniya* [Accounting and reporting in solving the corporate governance problem] / E. Yu. Voronova // *Vestnik MGIMO*. – 2011. – No. 1. – P. 36–42. 7. Petrova E. A. *Sovremennyy informatsionnyy rynek: mikroekonomicheskiy analiz zakononomostey formirovaniya i razvitiya* [The modern information market: microeconomic analysis of formation and development trends] / E. A. Petrova. – M. : Gelios ARV, 2004. – 128 p. 8. Lebedeva Yu. N. *Teoreticheskiye podkhody k klassifikatsii asimmetrii informatsii kak ekonomicheskogo fenomena* [Theoretical approaches to the classification of information asymmetry as an economic phenomena] / Yu. N. Lebedeva // *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 3 : Ekon. Ekol.* – 2011. – No. 1 (18). – P. 25–30. 9. Simonyan D. F. *Asimmetriya informatsii kak faktor neustoychivosti predprinimatelskoy struktury* [Information asymmetry as a factor of the enterprise structure instability] / D. F. Simonyan // *Nauka i obrazovanie: khozyaystvo i ekonomika; predprinimatelstvo; nauka i upravlenie*. – 2012. – No. 7 (26). – P. 42–46. 10. Kravchuk H. V. *Informatsiina asymetriia v finansovii sferi yak suchasna zahroza finansovii bezpetsi derzhavy* [Information asymmetry in the financial sector as a modern threat to the State's financial security] / H. V. Kravchuk, O. L. Plastun, M. V. Dubyna // *Naukovyi visnyk ChDIEU. Ser. : Finansy. Bankivska sprava*. – 2012. – No 4. (16). – P. 178–185. 11. Efimenkov V. I. *Bukhgalterskiy uchets kak vazhneyshaya informatsionnaya sistema v usloviyakh globalizatsii* [Accounting as the most important information system in the context of globalization] / V. I. Efimenkov, O. A. Vorobeve // *Ekonomika regiona*. – 2006. – No. 2. – P. 88–95. 12. Evdokimov V. V. *Konflikt interesov polzovateley bukhgalterskoy informatsii: islamskiy opyt uregulirovaniya* [Conflict of accounting information users' interests: Islamic experience of settlement] / V. V. Evdokimov, D. A. Gritsishen // *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchets*. – 2010. – No. 2. – P. 32–43. 13. Yanyshen V. P. *Mainovyi interes yak predmet dohovoru strakhuvannia* [A property interest as a subject of the insurance contract] / V. P. Yanyshen // *Problemy zakonnosti : akad. zb. nauk. pr. ; Nats. un-t "Yuryd. akad. Ukrainy im. Ya. Mudroho"*. – Kh. : Nats. un-t "Yuryd. akad. Ukrainy im. Yaroslava Mudroho", 2012. – Issue 120. – P. 42–50. 14. Plastun O. L. *Informatsiina asymetriia yak osnova oportunistychnoi povedinky ekonomichnykh subiektiv* [Information asymmetry as a basis of economic agents' opportunistic behavior]

[Electronic resource] / O. L. Plastun. – Access mode : http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9939/1/plastun_dspace.pdf.
15. Zhuk V. N. *Osnovy institutsionalnoy teorii bukhgalterskogo ucheta : monografiya* [Fundamentals of the accounting institutional theory : monograph] / V. N. Zhuk. – K. : Agrarnaya nauka, 2013. – 408 p.
16. Kireitsev H. H. *Rozvytok bukhgalterskoho obliku : teoriia, profesiia, mizhpredmetni zviazky : monografiia* [Accounting development: theory, profession, interdisciplinary communications : monograph] / H. H. Kireitsev. – Zhytomyr : ZhDTU, 2007. – 236 p.
17. R. Nayyar Praveen. Information asymmetries: a source of competitive advantage for diversified service firms / Praveen R. Nayyar // *Strategic Management Journal*. – 1990. – Vol. II. – P. 513–519.
18. Pushkar A. I. *Metodicheskiy podkhod k otsenke kachestva informatsionnykh rabot na predpriyatii* [The methodical approach to the assessment of the quality of information work at the enterprise] / A. I. Pushkar, K. S. Sibilev // *Ekonomika rozvytku*. – 2011. – No. 3 (59). – P. 67–74.

Інформація про автора

Тарасова Тетяна Олексіївна – канд. екон. наук, докторант, доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту Харківського державного університету харчування та торгівлі

(вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051, e-mail: tarasovatatina@mail.ru).

Інформація об авторе

Тарасова Татьяна Алексеевна – канд. екон. наук, докторант, доцент кафедри бухгалтерського учета и аудита Харьковского государственного университета питания и торговли (ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051, e-mail: tarasovatatina@mail.ru).

Information about the author

T. Tarasova – PhD in Economics, doctoral student, Associate Professor of the Accounting and Auditing Department of Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska St., Kharkiv, Ukraine, 61051, e-mail: tarasovatatina@mail.ru).

Стаття надійшла до ред. 03.08.2015 р.

УДК 338.45:663.4

JEL Classification: B41; M21; M29

THE TERNARY ANALYTIC SYSTEM FOR DECISION-MAKING

O. Oleksiuk

The findings of the research on the new approach to decision-making in the current business environment have been presented. The study has been focused on the techniques of the business performance evaluation and developing a decision support analytical system. Nowadays the key factors of business success have changed and the management tools have to change with a view to taking into the account the intellectual part of the value of goods or information costs. Additionally, the investors and managers have to take into consideration new types of business organizations, shadow financial transfers and cross-industrial economic relations. The new approach bases on the non-categorical (ternary) analytical estimation of socio-economic results which makes it possible to tackle intangible corporate assets, time and traditional financial indicators as the equivalent components for decision-making. The study has contributed to the development of the economic calculation by introducing a socio-related analytic system. The research methods included the barycentric algebra, the data envelopment analysis (DEA), the cost benefit analysis, the econometric modelling and the traditional financial diagnostics. These quantitative methods were supported by qualitative techniques such as expert survey and benchmarking. The prospective research results will be useful for improving the decision-making, developing managerial applications and business performance management. The study aims to provide recommendations on the improvement of the business climate in Asia and CIS countries.

Keywords: performance, efficiency, decision-making, ternary analysis, economic results, barycentric estimation.

**ТЕРНАРНА АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА
РОЗРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Олексюк О. І.

Наведено результати дослідження підходів до розроблення управлінських рішень за сучасних умов ведення бізнесу. Центральним аспектом роботи є технології оцінювання результативності діяльності компаній та розвитку аналітичних систем підтримки управлінських рішень. Сьогодні вже змінилися ключові фактори досягнення успіху в бізнесі, що потребує модифікації аналітичних інструментів менеджменту для адекватного врахування інтелектуальної складової частини вартості товарів чи інформаційних витрат. Додатково інвестори та керівники мають брати до уваги нові форми організації бізнесу, тіньові фінансові трансферти та крос-галузеві економічні зв'язки. Запропонований новий підхід ґрунтується на некатегоричному (тернарному) аналітичному оцінюванні соціально-економічних результатів, що дозволяє працювати з нематеріальними активами компаній, часовими параметрами та традиційними фінансовими індикаторами як із еквівалентними елементами процесу розроблення управлінських рішень. Дослідження вдосконалює методологію економічних розрахунків на основі започаткування соціально залежної аналітичної системи аналізу. Методи дослідження містять барицентричну алгебру, DEA-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, економетричне моделювання та традиційну фінансову діагностику. Зазначені кількісні методи було доповнено якісними технологіями аналізу, а саме: опитуванням експертів та бенчмаркінгом. Перспективні наукові результати дослідження будуть корисні для вдосконалення процесу розроблення управлінських рішень у компаніях, розвитку управлінських застосувань і систем управління результативністю бізнесу. Дослідження орієнтоване на поліпшення умов ведення бізнесу у країнах СНД та Азії.

Ключові слова: результативність, ефективність, розроблення управлінських рішень, тернарний аналіз, економічні результати, барицентричне оцінювання.

**ТЕРНАРНАЯ АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА
РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Олексюк А. И.

Представлены результаты исследования нового подхода к разработке управленческих решений в современных бизнес-условиях. Центральным аспектом исследования являются технологии оценки результативности деятельности компаний и развитие аналитических систем поддержки управленческих решений. Сегодня уже изменились ключевые факторы достижения бизнес-успеха, что требует модификации аналитических инструментов менеджмента для адекватного учета интеллектуальной составляющей стоимости товаров или информационных затрат. Дополнительно инвесторы и менеджеры должны принимать во внимание новые формы организации бизнеса, теневые финансовые трансферты и кросс-отраслевые экономические связи. Предложенный подход базируется на некатегорической (тернарной) аналитической оценке социально-экономических результатов, что позволяет работать с нематериальными активами, временными параметрами и традиционными финансовыми индикаторами как с эквивалентными элементами процесса разработки управленческих решений. Исследование развивает методологию экономических расчетов на базе введения социально зависимой аналитической системы анализа. Методы исследования включают барицентрическую алгебру, DEA-анализ, функционально-стоимостный анализ, эконометрическое моделирование и традиционную финансовую диагностику. Указанные количественные методы были дополнены качественными технологиями анализа, а именно: опросом экспертов и бенчмаркингом. Перспективные результаты исследования будут полезны для усовершенствования процесса разработки управленческих решений в компаниях, развития управленческих приложений

и систем управления результативностью бизнеса. Исследование ориентировано на улучшение условий ведения бизнеса в странах СНГ и Азии.

Ключевые слова: результативность, эффективность, разработка управленческих решений, тернарный анализ, экономические результаты, барицентрическая оценка.

The current situation in the global economy stimulates scientific researches on the keys to the stabilization of socio-economic processes. The major factors of rapid global destructive changes are still under discussion. Obviously, basic (micro-level) economic systems (companies) have to do business now and deal with modern unpredictable environment. The unstable market environment, ecological changes, the high speed of technological development, the increasing ratio of information costs in product value cause the necessary progress in the methodology of the corporate management and economic analysis.

Reconsideration of scientific paradigms and conceptual principles of economic science are oriented to successful handling of economic contradictions between endless needs and limited resources, between production requirements and consumer tastes, between current financial results and strategic goals of the socio-economic development, between personalized and public economic interests.

The main research problem is how to improve decision-making under knowledge-based economic conditions. The most important part of this scientific problem is the newest economic processes on local or global levels. It should be noticed that scientific recommendations are very important for investors: how to work with unstructured developing markets, how to deal with the non-economic competition, how to manage the financial flows according to the shadow (real or possible) transfers and operations. The analytical background for successful managerial decisions should base on the economic evaluation of business resources, information and time efficiency.

The general goal of the research is the evaluation of information and intellectual elements of the value added in the decision-making process under modern social and economic conditions. The study has several aims for further researching:

- improvement of the corporate accounting;
- development of the strategic management;
- creation of a better technique for analytical calculations of investment and financial management;
- direct involvement of consumers and partners into the decision-making process;
- taking into account the full range of possible economic and social effects within one analytic system.

Nowadays the biggest part of the value added in the global economy is created by intellectual, knowledge-based activities. Nevertheless, these crucial elements of corporate development cannot be easily taken into account in the strategic management and their evaluation is still quite subjective. As a result, the most important factors are out of the managerial control. The intensive and rapid integration expands over all levels of the world economy and brings many unusual managerial tasks. For instance, managers have to deal with developing markets, transnational capital flows, shadow economic processes, dynamic changes in behavioristic consuming models and others. Consequently, the question how to get success under global business models and cross-market economic strategies does not get an effective answer in practice.

The client-oriented business conception provides close connections between the quality of business processes, corporate financial results and the market value of companies. Despite the visible correlation between these parameters it is difficult to plan customer loyalty progress in financial indicators. That is the reason that stimulates the development of many alternative methods for customer efficiency evaluation. These methods are sometimes based on opposite backgrounds and lead to contradictive metrics and discursive conclusions.

Traditionally managers use a wide range of objective and subjective analytic techniques. Managers try to find optimum between conflicting goals by mathematical, statistical, sociological or other analytical tools but the majority of available approaches are based on the classical economic relations. The newest socio-economic problems need adoptive managerial algorithms that will allow ensuring a successful development in "the clever business environment".

From a practical viewpoint, the lack of adequate decision-making technologies at the macro and corporate levels leads to managerial mistakes. Definitely, the low efficiency of current corporate anti-crisis programs, cumulative industrial declines, a huge amount of business bankrupts and other factors are results of such mistakes.

Traditionally the decision-making tools ground on analytical algorithms and definitions. For instance, managers use such synonyms as "performance", "efficiency", "profitability", "productivity" and "competitiveness" for describing the commercial (economic) success of their companies. Undisputedly, these definitions have some differences not only in the morphological meaning but in the economic context.

Moreover they should be adopted to the modern economic reality and filled with a new socio-economic content. For this study the most convenient term is the "business performance management" that allows looking at the decision-making process as a goal-oriented, beneficial and systematic technology. Peter Druker explained in his books that effectiveness is "how to get aims in the best manner", but performance would be able to tell us which goals are appropriate at any stage of business development [1].

Nevertheless, the commercial success is a key point of all social, economic, technological, pharmaceutical and other researches. Some scientists support a position that there is no principal difference between "performance", "effectiveness", "profitability", "productivity" but others hold an opposite point of view. For instance, the differences in these definitions are illustrated in D. Skott Sink's publications [2]. The same position is applied to official recommendations for estimation performance of the Organisation for Economic Cooperation and Development [3]. M. Bourne, M. Franco, J. Wilkes made a survey of the corporate estimation practices in the European companies [4; 5]. According to their results, successful companies got the world level by managing two main business functions – the evaluation of business results and the business performance management.

The common approach to managing business performance orients to the reengineering and business model development. The positive correlation between process-oriented management and business performance was empirically proved by K. P. McCormack, W. C. Johnson [6]. Therefore, the aforementioned links allow us to make a hypothesis about an informative or intellectual nature of the modern business performance management. The same thesis follows from the value added structure of commodities and global market trends.

The next important part of the study is connected with HR management. It should be noticed that a lot of business performance researches were devoted to this issue, for instance, the study of A. A. De Waal [7]. The author wrote that the key to the performance management is the corporate human resource and he identified seven groups of factors for a business to succeed: the mechanisms of development (changes), the organizational context, the feedback channel with personnel and clients, controlling, the system of control, monitoring of internal and external environments.

The social approach also includes a cultural aspect. J. Graham wrote that the business performance management has to be built on a special corporate culture [8]. He thought that unique organizational climate allows discovering the full creative potential of employees, and underlined the integration of HR, business performance and strategic management.

Other famous scientists discovered three main aspects of the business performance system [9 – 14]: the system of aims, the estimation system and managerial mechanisms. According to these authors the corporate culture is an element that integrates all other blocks. Moreover, they thought that the key task for performance managing is the integration of performance estimation and corporate education. So there are several main activities for business performance management such as tutoring, controlling and diversification.

An interesting point of view was presented by the researches E. Soltani, R. B. Van-der Meer, J. Williams [15]. They paid attention to the correlation between corporate performance and quality management (TQM). Their next conclusions concentrated on the integration of performance indicators with the quality management, the accurate account of the consumer preferences, the constant increasing the personnel efficiency and the project management.

D. N. Ammons tried to connect the business performance management to consumer surveys [16]. The main idea of his publication can be illustrated by one sentence "The economic performance is an understanding under strong influence of the goals". Z. Radnor and M. McGuire supported the same goal-oriented or managerial vision in their article "Performance management in the public sector: fact or fiction?" [9]. These authors proved that the business performance management is a technique of corporate education.

The survey of failures in the business performance management practices made by M. Bourne, A. Neely, J. Mills, K. Platts [5] is worth mentioning. The main conclusion in their work was about the uniqueness of corporate models resulting in a unique mode of business performance management. Some other well-known technologies for business performance management include:

- the AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe) [17];
- the ENAPS Performance Measurement Approach [18];
- the recommendations of the Canadian International Development Agency [19];
- the Balanced Scorecard technique by D. Norton and R. Kaplan [20];
- the International Society for Performance Improvement approach [21].

The theoretical review of the published sources makes it possible to state that the problem of business performance management has several aspects – logic and psychological, philosophical, economic and sociological. Undisputedly, modern conceptual socio-economic transformations lead to re-thinking of the key cost-pricing factors of goods and cause-effect relations in business.

The author's comparison of advantages and disadvantages of different methods for business performance analysis (by R. Petuhov, S. Eilon, B. Gold, J. Soesan, K. Kurosawa, A. Lowrall, S. Pokropivniy etc.) has identified restrictions on their use under modern business conditions. For instance, managers should make decisions on the spot but financial and market information provided for them is based on the past facts. That is the main reason why managers have to deal with some level of uncertainty and the lack of a clear informative background causes managerial mistakes.

In a nutshell, managers should take into account the key factors of success in the modern environment (innovations, consumer preferences, psychological stimulus for business activity and others) but they don't have proper analytic tools. They cannot often get information about the quality of business processes. It is possible in expert grades but it will be impossible to convert these estimations into value indicators.

So, it will be difficult to integrate the corporate financial results with intellectual, innovative, time and other indicators. All corporate strategies are developed for getting social, economic, marketing, ecological or other results. However, it is still unclear how to estimate the full range of economic results under modern business reality. The calculation of economic results is complicated by intangible costs, shadow transfers, contradictory human capital evaluations and business processes quality estimations.

The theoretical and methodological basis of the research is a set of epistemological approaches, non-categorical logic for decision-making and other methods which are directly related to the performance estimation. New aspects are generated by technologies of problem-oriented analysis and synthesis, classification and systematization of cross-industrial cases. The most essential theoretical results have been got by reviewing the newest scientific publications, exploring the best practice of economic processes of different industries. The empirical part of the research bases on the statistical and mathematical programming, the correlation and regression analysis and also using special packages of data processing (DEA application).

- The following methods have been used in the research:
- the ternary logic of economic calculation which is a core method applied to both the performance estimation and the non-categorical validity of decision-making;
 - the barycentric mathematical tool used for assessing the enterprise performance according to the added value criterion;
 - the efficiency-ratio methods which form the basis for the author's system of developing and improving the performance indicators.

The research framework combines national and international scientific publications (monographs, articles, collections of scientific papers and results of researches), official statistic materials of the State Statistic Committee of Ukraine, documents of other executive authorities, periodicals and annuals of international organizations, corporate financial reports and business associations.

The first result of the study is the method of business performance evaluation. It is based on the negentropic approach and quantitative estimations of business information. So it takes into account informative, innovative and intellectual components as a natural part of modern business activities. The next result is the technology of the business diagnostic. The main idea is the calculation of the value added flows and development of these computations on a hierarchy of economic indicators. On the one hand, our analytic model uses the DEA and a situation-related mathematical approach. According to the author's vision, an information-centered ternary model of the economic performance evaluation has been developed. This technique is based on the barycentric math and software tools.

On the other hand, nowadays it is very important to analyze the ownership and cross-industry relations. The correct and complete analysis of these matters allows re-evaluating the market situations and improving the analytic background of partnerships. All the author's achievements are oriented to the industrial practices. The author offers some improvements of BPM software applications available on the European and global IT markets. Many European IT platforms are developed by powerful IT companies such as Hyperion, SAP, IFS and others.

The traditional business calculus uses the Boolean algebra and classical logic constructs. Nowadays there are many different sciences avoiding the special object-related techniques of conclusion-making and Economics is not an exception to the rule. The social nature of economic processes should be described by the relevant analytic tools. The background of this logic was formed by J. Lukasiewicz, L. Carroll, N. Vasiliev, C. Lewis, D. Bochvar, A. Tarski and others. The research grounds on the soft ternary implication that is more natural for the human behavior and socio-economic processes (Fig. 1).

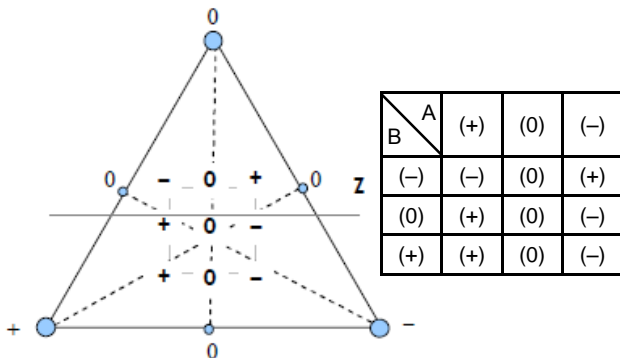


Fig. 1. The soft ternary implication

This ternary approach allows identifying the economic results by a triangular analytic construct – resource-time, information-resource and time-information ratios (Fig. 2).

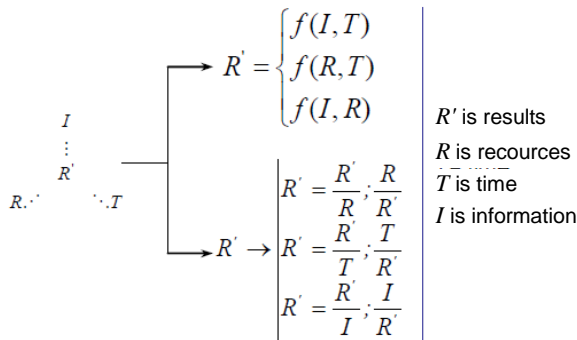


Fig. 2. Identification of economic results

The barycentric mathematical tools are able to convert the logical construct of the economic result into an analytic function and a proportion. The following equations will help to identify a position or a place in the ternary analytic system of performance evaluation which means that the results of business activity should be only estimated by resources, time and information:

$$R' = \begin{cases} x = [(I, i), (T, t)] \\ y = [(T, t), (R, r)], \\ z = [(R, r), (I, i)] \end{cases} \quad (1)$$

where i, t, r mean information, time and resources;

$$\frac{Ib}{bT} \times \frac{Ta}{aR} \times \frac{Rc}{cI} = I, \quad (2)$$

where a, b, c are values of different angles of the ternary system.

On this analytic base six managerial indicators have been built and integrated in one BPM-model (Fig. 3).

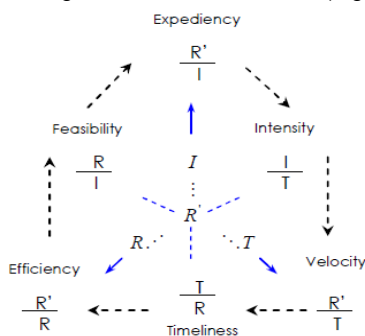


Fig. 3. The model of performance indicators for decision-making

It should be noticed that one of the possible approaches to the estimation of the information on the markets uses the probability theory. The author solves this task by using the Shannon method and traditional market indicators:

$$inf = \sum_{i=1}^n p_i \times \log_2 p_i. \quad (3)$$

After creating the analytic system for supporting decisions the author has developed a set of relevant comparative matrices. Value added flows have been used as the main criteria for building these matrices. The Data Envelopment Analysis provides a necessary application for analyzing value added flows. The author tried to approximate this approach and build a ternary graph for Ukrainian companies' performance evaluation (Fig. 4).

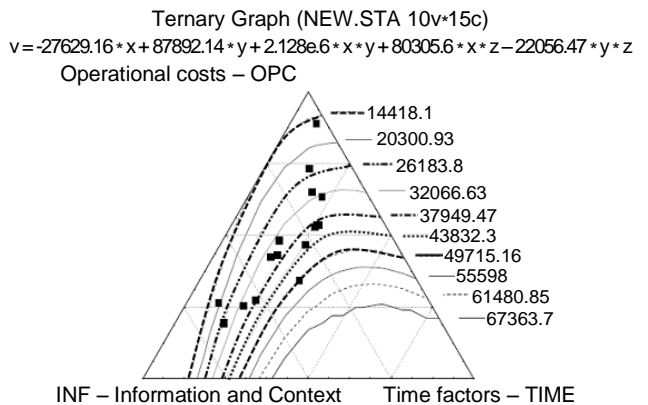
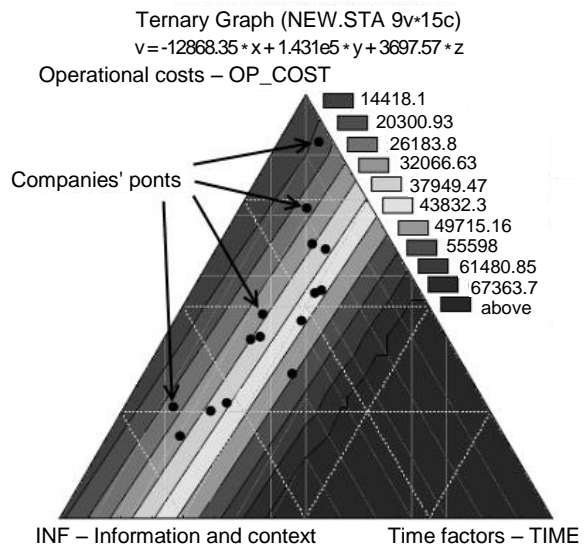


Fig. 4 Two types of Ukrainian companies' performance evaluation

Finally, the author offers to use this approach to improving decision-making to take into account the informative context of business activities. Thus, a research proposal has been outlined that will investigate the decision-making under modern conditions, particularly, the influence of social and intellectual factors on the business performance. The key subject of the study is companies and their managerial practices. The expected results will improve the decision-making methodology and business performance applications. For the practical prospects, the author expects to develop a special "business intelligence" software application with a hope to get the authorship certificate and offer it to IT companies.

Although it is rather difficult to make a clear prediction about the future practical implementation of the scientific results, the following conclusions can be drawn:

- the proposed ternary system of performance estimation and decision-making will provide an advanced theoretical understanding

and an econometric model of business activities; estimation of new forms of resource relocations under the knowledge-based economic paradigm; estimation of an "appropriate" level of company performance and disaggregation of its impact at the corporate level etc;

- the recommendations (suggestions) of this study will be useful for better decision-making and more precise economic calculations. The author also hopes that the study will help to identify more or less efficient strategies for Ukrainian companies;
- the proposed approach and analytic tools for business performance management aim to support Ukrainian managers and develop national corporate management standards. The author hopes that Ukrainian companies will be able to build transparent mechanisms for EU-Ukrainian cooperation in the near future.

References: 1. Drucker F. P. The effective executive / F. P. Drucker. – N. Y. : Harper Business Essentials. – 2002. – 178 p. 2. Sink D. S. Planning and Measurement in Your Organization of the Future / D. S. Sink, T. C. Tuttle. – Norcross : Industrial Engineering and Management Press, 1989. – 342 p. 3. OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.oecd.org/fr/reformereg/34976533.pdf>. 4. Bourne M. Corporate performance management / M. Bourne, M. Franco, J. Wilkes // Measuring Business Excellence. – 2003. – Vol. 7, No. 3. – P. 15–21. 5. Why some performance measurement initiatives fail: lessons from the change management literature / M. Bourne, A. Neely, J. Mills, et al. // International Journal of Business Performance Management. – 2003. – Vol. 5, No. 2/3. – P. 245–269. 6. McCormack K. P. Business process orientation – Gaining the e-business competitive advantage / K. P. McCormack, W. C. Johnson. – Florida : St. Lucie Press, 2001. – 185 p. 7. De Waal A. A. Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems / A. A. De Waal. – London : John Wiley, 2002. – 214 p. 8. Graham J. Developing a Performance-Based Culture / J. Graham // Journal for Quality & Participation. – 2004. – Vol. 27, No. 1. – P. 4–8. 9. Radnor Z. Performance management in the public sector: fact or fiction? / Z. Radnor, M. McGuire // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2004. – Vol. 53, No. 3. – P. 245–260. 10. Bertoneche M. Financial Performance / M. Bertoneche, R. Knight. – Woburn : Reed Educational and Professional Publishing Ltd., 2001. – 217 p. 11. Гонгарева І. В. Умови формування та властивості системної ефективності діяльності підприємства / І. В. Гонгарева // Економіка розвитку. – 2014. – № 4 (72). – С. 79–82. 12. McCormack K. P. The Influence of Information-Processing Needs on the Continuous Use of Business Intelligence [Electronic resource] / K. P. McCormack, P. Trkman. – Information Research, Forthcoming. – 2013. – Access mode : <http://ssrn.com/abstract=2355974>. 13. Pulic A. Intellectual capital – does it create or destroy value? / A. Pulic // Measuring Business Excellence. – 2004. – Vol. 8, Issue 1. – P. 62–68. 14. Saltmarshe D. The performance framework: a systems approach to understanding performance management / D. Saltmarshe, M. Ireland, J. McGregor // Public Administration & Development. – 2003. – Vol. 23, No. 5. – P. 445–456. 15. Soltani E. Performance management: TQM versus HRM-lessons learned / E. Soltani, R. B. Van-der Meer, J. Williams // Management Research News. – 2003. – Vol. 26, No. 8. – P. 38–49. 16. Ammons D. N. Performance measurement and managerial thinking / D. N. Ammons // Public Performance & Management Review. – 2002. – No. 25 (4). – 344 p. 17. Browne J. AMBITE: Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe. AMBITE 12 Monthly Report / J. Browne, S. Jackson. – Galway : CIMRU, University College Galway, 1995. – 124 p. 18. Performance Measurement: The ENAPS Approach / J. Browne, F. Rolstadas, B. Andersen, et al. – Galway : CIMRU, University College Galway, 1995. – 98 p. 19. Jones R. CIDA evaluation guide Canadian international development agency / R. Jones, V. Young. – Ottawa : Evaluation Division Performance and Knowledge Management Branch, 2004. – 180 p. 20. Balanced Scorecard Basics / The Balanced Scorecard Institute [Electronic resource]. – Access mode : <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>. 21. Handbook of Improving Performance in the Workplace / The International Society for Performance Improvement [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ispi.org>.

References: 1. Drucker F. P. The effective executive / F. P. Drucker. – N. Y. : Harper Business Essentials. – 2002. – 178 p. 2. Sink D. S. Planning and Measurement in Your Organization of the Future / D. S. Sink, T. C. Tuttle. – Norcross : Industrial Engineering and

Management Press, 1989. – 342 p. 3. OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.oecd.org/fr/reformereg/34976533.pdf>. 4. Bourne M. Corporate performance management / M. Bourne, M. Franco, J. Wilkes // Measuring Business Excellence. – 2003. – Vol. 7, No. 3. – P. 15–21. 5. Why some performance measurement initiatives fail: lessons from the change management literature / M. Bourne, A. Neely, J. Mills, et al. // International Journal of Business Performance Management. – 2003. – Vol. 5, No. 2/3. – P. 245–269. 6. McCormack K. P. Business process orientation – Gaining the e-business competitive advantage / K. P. McCormack, W. C. Johnson. – Florida : St. Lucie Press, 2001. – 185 p. 7. De Waal A. A. Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems / A. A. De Waal. – London : John Wiley, 2002. – 214 p. 8. Graham J. Developing a Performance-Based Culture / J. Graham // Journal for Quality & Participation. – 2004. – Vol. 27, No. 1. – P. 4–8. 9. Radnor Z. Performance management in the public sector: fact or fiction? / Z. Radnor, M. McGuire // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2004. – Vol. 53, No. 3. – P. 245–260. 10. Bertoneche M. Financial Performance / M. Bertoneche, R. Knight. – Woburn : Reed Educational and Professional Publishing Ltd., 2001. – 217 p. 11. Гонгарева І. В. Умови формування та властивості системної ефективності діяльності підприємства [The conditions of formation and properties of system efficiency of the activity of an enterprise] / І. В. Гонгарева // Економіка розвитку. – 2014. – No. 4 (72). – P. 79–82. 12. McCormack K. P. The Influence of Information-Processing Needs on the Continuous Use of Business Intelligence [Electronic resource] / K. P. McCormack, P. Trkman. – Information Research, Forthcoming. – 2013. – Access mode : <http://ssrn.com/abstract=2355974>. 13. Pulic A. Intellectual capital – does it create or destroy value? / A. Pulic // Measuring Business Excellence. – 2004. – Vol. 8, Issue 1. – P. 62–68. 14. Saltmarshe D. The performance framework: a systems approach to understanding performance management / D. Saltmarshe, M. Ireland, J. McGregor // Public Administration & Development. – 2003. – Vol. 23, No. 5. – P. 445–456. 15. Soltani E. Performance management: TQM versus HRM-lessons learned / E. Soltani, R. B. Van-der Meer, J. Williams // Management Research News. – 2003. – Vol. 26, No. 8. – P. 38–49. 16. Ammons D. N. Performance measurement and managerial thinking / D. N. Ammons // Public Performance & Management Review. – 2002. – No. 25 (4). – 344 p. 17. Browne J. AMBITE: Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe. AMBITE 12 Monthly Report / J. Browne, S. Jackson. – Galway : CIMRU, University College Galway, 1995. – 124 p. 18. Performance Measurement: The ENAPS Approach / J. Browne, F. Rolstadas, B. Andersen, et al. – Galway : CIMRU, University College Galway, 1995. – 98 p. 19. Jones R. CIDA evaluation guide Canadian international development agency / R. Jones, V. Young. – Ottawa : Evaluation Division Performance and Knowledge Management Branch, 2004. – 180 p. 20. Balanced Scorecard Basics / The Balanced Scorecard Institute [Electronic resource]. – Access mode : <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>. 21. Handbook of Improving Performance in the Workplace / The International Society for Performance Improvement [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ispi.org>.

Information about the author

O. Oleksiuk – Doctor of Sciences in Economics, Professor of Enterprise Economy Department of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, Ukraine, 03680, e-mail: alexolexuk@gmail.com).

Інформація про автора

Олексюк Олексій Іванович – докт. екон. наук, професор кафедри економіки підприємств Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, Україна, 03680, e-mail: alexolexuk@gmail.com).

Информация об авторе

Олексюк Алексей Иванович – докт. экон. наук, профессор кафедры экономики предприятий Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана (просп. Победы, 54/1, г. Киев, Украина, 03680, e-mail: alexolexuk@gmail.com).

Стаття надійшла до ред.
09.11.2015 р.