

ції; он должен также верить, что все, что он будет выполнять, не противоречит его собственным интересам [17, с. 329]. Кроме перечисленных условий, на адекватное восприятие подчиненным воздействий руководителя влияют доверие, климат социального партнерства, ценности корпоративной культуры.

В целом по вышеизложенному материалу можно сделать следующие выводы.

Информатизация и интеллектуализация труда обусловили появление в поле зрения менеджера такого предмета, нуждающегося в упорядочении, как поведение подчиненных, обладающих высоким творческим потенциалом. Объективная необходимость освоения этого предмета способствовала повышению внимания к руководству, которое начинает рассматриваться как одна из общих функций менеджмента.

Развитие потенциала руководителя во многом определяется уровнем насыщения его характеристиками лидерства. Особенности функций руководства и лидерства можно понять, анализируя феномен власти, проявляющийся как необходимый атрибут любой организации. В структуре власти можно выделить организационные и личностные источники. Первые формируют официальную власть руководителя, а вторые – неофициальную власть лидера, которую он может использовать как для достижения интересов организации, так и вопреки этим интересам.

Развитие функции руководства предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными, результаты которого не полностью определяются усилиями руководителя, но зависят от реакции на них подчиненных. Положительность такой реакции обеспечивается сочетанием двух видов власти – руководителя и лидера.

Наличие в распоряжении руководителя источников власти еще не означает умелое использование ее. Для превращения власти во влияние менеджеру необходимо развивать навыки стратегических способов воздействия на подчиненных с учетом уровня развития в коллективе субституты власти.

Дальнейшее развитие эти исследования получат в обосновании предпосылок объединения функций руководителя и лидера, углубленном изучении природы лидерства, возможностей использования рекомендаций социологии для определения резервов развития потенциала руководителя-лидера.

Литература: 1. Бодди Д. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Д. Бодди Р. Пэйтон; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 816 с. 2. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 704 с. 3. Дафт Р. Менеджмент / Пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с. 4. Сероштан Н. А. Основы управления производством / Н. А. Сероштан, И. П. Алдохин, С. А. Кулиш. – 2-е изд., пер. и доп. – Харьков: Вища школа. 1987. – 256 с. 5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саламатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 672 с. 6. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". – М.: Изд. группа "НОРМА-ИНФРА-М", 1999. – 528 с. 7. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с. 8. Афанасьев М. В. Основы менеджмента: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемяєва, В. С. Верлока; [За ред. М. В. Афанасьєва. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с. 9. Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности "Организационная психология". – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с. 10. Смит Р. Руководство вашим коллективом / В кн.: Райгородский Д. Я. Психология руководства. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2005. – С. 32 – 86. 11. Клевлин А. И. Организация гармонич-

ного производства (теория и практика): Учебное пособие / А. И. Клевлин, Н. К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2003. – 360 с. 12. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник / В. О. Василенко, В. І. Шостка, О. М. Клейменов. – 2-ге вид. виправ. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с. 13. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; [Под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с. 14. Шувалов В. И. Социальная психология менеджмента. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 256 с. 15. Парыгин Б. Д. Лидерство как инструмент интеграции общности / В кн.: Социальная психология в трудах отечественных психологов / Сост. и общ. ред. А. Л. Свенцицкого. – СПб.: Питер, 2000. – С. 221 – 233. 16. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2004. – 640 с. 17. Шермерон Дж. Организационное поведение: Пер. с англ. / Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн; [Под ред. Е. Г. Молл. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 640 с.

Стаття надійшла до редакції
10.10.2007 р.

УДК 331.108

**Кравченко В. О.
Кошелупов І. Ф.**

ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

The work efficiency of the administrative personnel is considered. The system of parameters of an overall performance of the industrial enterprises administrative personnel, interrelation of work motivation of all levels' managers with productivity of their work is analysed. The integrated parameter of an estimation of managers' labour productivity is offered; it is proposed to develop concrete system of parameters of an estimation of administrative work productivity for each separate enterprise.

Зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Кадрова політика сьогодні – це формування кадрів керівників нової генерації, що мали б аналітичне мислення, принциповість при відстоюванні інтересів підприємства, сміливість при виявленні проблем і постановці завдань, здатність знаходити неординарні шляхи їхнього вирішення й могли б стати соціальними лідерами, здатними згуртовувати колектив і розвивати ініціативу в підлеглих. Основною метою управління персоналом (УП) є створення на підприємстві умов, що сприяють максимальному використанню кадрового потенціалу. Досягнення цієї мети можливе за умови цільової зміни мотивації працівників через максимальне зближення їхніх потреб та очікувань, пов'язаних із професійною й трудовою діяльністю, з інтересами й цілями підприємства.

Питанням мотивації та оцінювання індивідуальної діяльності керівників присвячена значна кількість монографій закордонних (Г. Мінцберг, П. Дойль, М. Портер, М. Мескон, Г. Хол, Г. Деслер та ін.) і вітчизняних авторів (Г. А. Дмитренко, О. А. Шарплатова, Т. М. Максименко, О. А. Борисова, А. М. Колот, С. В. Шекшня та ін.). Кожен з них вніс великий вклад у розробку методів оцінювання. Незважаючи на безліч робіт з даної

[illegible]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Залежність емоційного стану працівника і результатів праці</i>									
Рідко	21	45	34	100	27,3	48,5	24,2	100	41,25
Траплялося	20	40	40	100	23,8	57,2	19	100	26,25
Ні, ніколи	-	40	60	100	25	60	15	100	25
Важко відповісти	-	-	-	-	-	75	25	100	5
Так, часто	-	-	-	-	-	100	-	100	2,5
Усього	-	-	-	-	-	-	-	-	100
<i>Оцінка респондентами ефективності зусиль для виконання роботи</i>									
Іноді я вважаю, що не варто	-	61	39	100	17,2	58,7	24,1	100	36
Так, у більшості випадків варто	23	45	32	100	32	50,1	17,9	100	35
Так, я в цьому впевнений	20	20	60	100	29,4	58,6	12	100	21,3
У більшості випадків не варто	-	-	-	-	-	75	25	100	5
Важко відповісти	-	-	-	-	-	-	100	100	2,7
Усього	-	-	-	-	-	-	-	-	100

Оцінюючи ефективність зусиль, докладених управлінськими працівниками для виконання своєї роботи, 56,3% опитаних відзначили, що їхні зусилля виправдані. І, проте, 1/3 опитаних вказали, що їхні зусилля іноді бувають неефективні (таблиця).

Підрахування рівнів робочої продуктивності управлінського персоналу показало, що в 64,9% усіх опитаних відзначається високий і вищий за середній рівень робочої продуктивності, що виявляє тенденцію до високої результативності праці.

Практика оцінки результативності праці управлінського персоналу свідчить, що тільки ефективна система оцінки роботи персоналу управління може стати основою для прийняття важливих рішень з кадрових питань, таких, як зміна рівня оплати праці, застосування преміювання та інших методів стимулювання праці, службово-професійне просування працівників тощо.

Для кожного підприємства необхідно розробити конкретну систему оцінки тих показників результативності праці і їхніх критеріїв, що вважаються найбільш важливими для даного підприємства.

У зв'язку зі специфікою управлінської праці використання кількісних показників для оцінки результативності праці практично неможливе, тому більш прийнятними розповсюдженими в практиці оцінки є якісні показники. З погляду кількісної оцінки результативності управлінської праці можливе застосування таких показників, як кількість людей у підпорядкуванні (для керівників), фонд заробітної плати підрозділу (чи працівника) і його динаміка за визначений період часу, вартість матеріальних ресурсів, устаткування, за яке несе відповідальність даний управлінський працівник, стаж роботи на підприємстві (і/чи на даній посаді), вік, рівень освіти, кваліфікація, фактичний фонд робочого часу за визначений період і в порівнянні з плановим [3]. Серед якісних показників, які часто використовуються на підприємствах промисловості, можна відзначити якість, складність та відповідальність праці, вміння працювати в критичних ситуаціях, трудову мотивацію (структуру, спрямованість), прояв ділових і особистих якостей (важливих для якісного виконання обов'язків) та ін.

У ході складання переліку якісних показників результативності праці для конкретної категорії управлінських працівників (чи для окремого працівника) необхідно найбільшу увагу приділяти встановленню критеріїв оцінки цих показників, що дозволять максимально чітко й повно відобразити всі ступені прояву тієї чи іншої якості (показника), що цікавлять оцінювача [4, с. 132].

Аналізуючи досвід українських і закордонних промислових підприємств, автори вказують на найбільш важливі показники та критерії, які використовуються для оцінки результатів праці управлінського персоналу. Серед загальних

показників оцінки, що відзначені при оцінці результатів праці і на українських, і на закордонних підприємствах, можна виділити наступні: професійні знання, повноту та якість роботи, досягнення результатів в умовах критичної ситуації, вміння діяти швидко й ефективно в критичній ситуації, делегування, передачу повноважень (залучення), співробітництво (для фахівців, інших службовців), ступінь відповідальності в роботі, мотивацію, продуктивність праці (темп роботи), відповідність поведінки принципам організації, здатність проводити в життя рішення, готовність відстоювати рішення, здатність самостійно й оперативно приймати обґрунтовані рішення (для керівників), розвиненість комунікативних якостей.

У той же час автори відзначають, що для вітчизняних підприємств характерні наступні загальні для всіх категорій управлінського персоналу показники оцінки результативності праці: реалізація пропозицій попередньої оцінки, підтримка здорових робочих відносин у колективі, готовність до виконання завдань, що не входять у компетенцію працівника, робота з документами, здатність до раціонального планування й організації виконуваної роботи. Для закордонних же промислових підприємств оцінка управлінського персоналу здійснюється на підставі таких показників, як ступінь розвитку лідерства (в керівників), ступінь досягнення працівником цілей, готовність напружено працювати й нести відповідальність, трудовий і професійний досвід, майстерність, рівень розумових здібностей, бачення проблем, рівень розвитку керівниками своїх підлеглих, якість підбору керівниками своїх підлеглих, урівноваженість, командна (колективна) робота, переконаність, чесність.

Виходячи з аналізу практики, для управлінського персоналу українських промислових підприємств важливими є такі показники результативності праці, як трудова мораль, вміння забезпечити ефективне керування, навчання підлеглих, увага до підлеглих, планування діяльності й розподіл ресурсів, координація, взаємодія з іншими підрозділами організації, здатність переконливо викладати свої думки перед аудиторією, здатність вести переговори і переконувати, психологічна витримка та стійкість, трудова дисципліна, виявлення проблем і неполадок, особиста ініціатива, внесення пропозицій щодо поліпшення роботи свого підрозділу, здатність працювати самостійно тощо.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити наступні висновки:

1. Важливою ланкою в загальній системі роботи з персоналом організації є вимір результативності праці управлінського персоналу. І така методика оцінки повинна бути адаптована до умов конкретного підприємства.

2. Ефективність мотивації праці управлінського персоналу знаходить своє відображення у продуктивності діяльності.

3. Аналіз практики свідчить, що система оцінки ефективності управлінської праці на більшості підприємств не є ефективною. Для кожного підприємства необхідно розробити конкретну систему оцінки тих показників результативності праці та їхніх критеріїв, що вважаються найбільш важливими для даного підприємства.

Література: 1. Шаповалова Э. В. Влияние мотивации и стимулирования труда на эффективность системы управления персоналом // Проблемы формирования рыночной экономики. Міжвідомчий науковий збірник. – К.: КНЕУ, 2001. 2. Федорова Е. Менеджеры среднего звена – проблема или опора компании? // Управление компанией. – 2003. – №10. – С. 68 – 69. 3. Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: "Издательский дом "Бизнес-пресса", 2000. – 160 с. 4. Максименко Т. Оцінка результатів і складності роботи як інструмент мотивації управлінських працівників // Україна: аспекти праці. – 1999. – №6. – С. 44 – 46. 5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

Стаття надійшла до редакції
20.10.2007 р.

УДК 339.727:658.14

Мерхо О.

ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

The problem of usage of management operative level in the process of transfer pricing is considered in the article. The author has formulated the advantages of its use to increase the efficiency of the company international activity coordination.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в епоху всеохоплюючої глобалізації економічних процесів значною мірою ускладнюється через небувалі для минулих часів масштаби міжнародної діяльності. Вже М. Портер підкреслював важливість для забезпечення ефективного функціонування на міжнародному ринку "здатності глобальної фірми координувати діяльність розкиданих по всьому світу філіалів" [1, с. 74]. Успішна міжнародна діяльність відкриває можливості для підприємств у збільшенні прибутковості передусім за рахунок набутого досвіду, економії за рахунок масштабу та економії на місцезнаходженні. Але, як справедливо відмічає у своїй роботі Г. П'ятницька, "здатність фірми, що діє в міжнародних масштабах, збільшувати свою прибутковість має й певні обмеження. Вони, перш за все, пов'язані з потребою пристосовувати свою товарну пропозицію, маркетингову стратегію та стратегію ведення бізнесу до різноманітних національних умов" [2, с. 266].

Саме вирішенню питань теоретичного забезпечення успішної координації діяльності компанії на різних ринках присвячена дана стаття.

Питанню управління міжнародною діяльністю компаній присвячені роботи таких авторів, як В. Вишневський, С. Гошал, П. Друкер, Дж. Б. Куїн, А. А. Мазараки, Г. Мінцберг, В. Пастухова, О. Погорлецький, М. Портер, О. І. Пушкар, Г. П'ятницька, С. Сутирін та ін.

На сьогоднішній день у розпорядженні менеджменту компаній є значна кількість теоретично обґрунтованих та практично опрацьованих стратегій міжнародної діяльності компанії. Класифікація стратегій за критерієм ієрархії управління, що одержала найбільшого поширення в науковій літературі, розподіляє їх на корпоративні стратегії, стратегії бізнес-рівня, функціональні та операційні стратегії. У цій роботі особлива увага приділяється необхідності теоретичного забезпечення координації міжнародної діяльності компанії в процесі трансфертного ціноутворення.

Вирішення завдань податкової оптимізації на міжнародному рівні передусім пов'язано з процесом трансфертного ціноутворення. Як відмічає В. П. Вишневський, така оптимізація податкового навантаження дозволяє підприємствам цілком законно та в значних розмірах зменшити розміри податкових платежів [3]. Запорукою ефективності втілення заходів трансфертного ціноутворення виступають координації бізнес-стратегії, що використовуються на різних зовнішніх ринках із загальною, корпоративною стратегією діяльності сучасних інтегрованих міжнародних структур бізнесу. Ключове місце в процесі трансфертного ціноутворення займає використання податкових переваг офшорних зон.

Термін "офшор" (англ. offshore — на відстані від берега), як відзначив С. П. Чернявський — "поняття скоріш не юридичне, а економічне" [4, с. 14]. У вітчизняному законодавстві не дається чіткого визначення поняттю "офшорна зона", а використовується оstenсивний підхід. Так, у Розпорядженні КМУ "Про перелік офшорних зон" №77-р наводиться закритий перелік офшорних зон (острів Мен, Беліз, Монако, Пуерто-Ріко, Ліберія, острів Кука, Мальдівська Республіка та ін.) [5]. У міжнародній практиці прийнято відносити до зовнішніх ознак офшорних зон взагалі сприятливе валютно-фінансове законодавство та, зокрема, пільговий характер оподаткування, поєднаний з конфіденційним режимом функціонування. Підприємство, що зареєстровано в офшорних зонах, користується суттєвими податковими пільгами, повним або майже повним звільненням від сплати податків. При цьому такий пільговий режим оподаткування поширюється лише на діяльність підприємства поза межами країни реєстрації [4].

Ще одна вітчизняна особливість трансфертного ціноутворення пов'язана з закріпленою в п. 18.3 ст. 18 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" №334/94-ВР [6] "презумпцією офшорності" нерезидентів, розташованих на території офшорних зон. Ця стаття Закону передбачає обмеження на формування валових витрат при розрахунках з "офшорними контрагентами" в розмірі 85% вартості придбаних товарів. Хоч як відмічає В. П. Вишневський, трансфертні ціни можуть відрізнятися від ринкових більш ніж у 5 разів [3, с. 91].

Офшорна активність спеціально створених компаній у податкових юрисдикціях із низьким податковим тягарем, як зазначають С. Сутирін, О. Погорлецький, — "це фінансово-господарська діяльність, що здійснюється поза межами країни реєстрації та місцезнаходження компанії" [7, с. 177]. Така діяльність, як правило, пов'язана з організацією розгалуженої структури міжнародного бізнесу, що поєднує велику кількість підприємств. У праці О. І. Пушкаря відмічається, що на фоні зростання масштабів діяльності транснаціональних корпорацій відбувається їхнє трансформування в "децентралізовані мережі" з практично автономними структурними підрозділами, які працюють згідно з умовами країн розташування, ринків, виробничих процесів та продукції, що випускається [8, с. 46]. Така децентралізація, маючи позитивний бік, передусім є вимушеною мірою.

У процесі реалізації заходів трансфертного ціноутворення підприємство формує розгалужену закупівельну та збутову