

редбачає сегментацію споживачів за окремими категоріями (промислові споживачі, непромислові та населення) та організацію обліку, нагляду і збирання коштів за спожиту електроенергію за окремими категоріями споживачів. Крім того, з метою диференціювання споживачів залежно від дотримання ними умов договору на постачання електроенергії, а саме уникнення випадків крадіжки електроенергії, пропонується розподіл споживачів у кожній групі за ділянками мережі. Для виконання цього завдання необхідно провести реструктуризацію служби енергонагляду і збуту шляхом використання споживацько-орієнтованої організаційної структури з підприємницькими підрозділами.

При плануванні фонду преміювання для всього персоналу локальних електричних мереж пропонується розподілити преміювальний фонд між підрозділами, відділами та службами локальних електричних мереж за одним з методів бальної оцінки – за комплексною оцінкою управлінської праці (КОУП). Вона дозволяє організувати преміювання робітників за підсумками господарської діяльності з урахуванням їх особистого внеску, мобілізувати служби на виконання планових показників, підвищити трудову та виконавчу дисципліну.

Подальші дослідження управлінської діяльності локальних електричних мереж необхідно здійснювати в напрямку удосконалення їх системи управління, а саме: сформувати службу управління втратами електроенергії для конкретних електричних мереж (визначення окремих функцій, чисельності персоналу, структури служби); розробити методичний підхід щодо визначення чисельності персоналу окремих підрозділів служби енергонагляду і збуту після реорганізації; визначити перелік показників щодо оцінки діяльності кожного підрозділу локальних електричних мереж та внесок останнього в досягнення цілей функціонування господарчого суб'єкта.

Аналіз понятійного апарату стосовно терміна "система управління" дозволив визначити останню як інтегроване поняття, яке складається з п'яти зв'язаних між собою блоків, та подати його у вигляді концептуальної моделі. Проведене дослідження дало можливість з використанням цільового і системного підходів визначити критерій і показники оцінки ефективності системи управління локальними електричними мережами (які розглядаються в якості господарчого суб'єкта в даній роботі). Запропоновані організаційні й економічні заходи щодо удосконалення системи управління локальними електричними мережами в ринкових умовах господарювання, що дозволить покращити ефективність системи управління ними.

Література: 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с. 2. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. — М.: Дашков и К, 2002. — 568 с. 3. Технологические расходы электроэнергии в электросетях предприятий Минтопэнерго Украины за 2004 // Энергобизнес. — №6. — С. 59 – 60. 4. Долгов П. П. Организация, планирование и управление энергетическим предприятием // П. П. Долгов, И. М. Савин. — Харьков: Изд. "Основа" при Харьк. унив, 1990. — 264 с. 5. Организация, планирование и управление в энергетике / Ю. П. Алексеев, В. Г. Кузьмин, В. Г. Мелехин, В. И. Савашинская; [Под ред. В. Г. Кузьмина. — М.: Высш. школа, 1992. — 408 с. 6. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. — 398 с. 7. Мухин В. И. Исследование систем управления: Анализ и синтез систем управления. — М.: Экзамен, 2002. — 384 с. 8. Петраков Н. Я. Кибернетические проблемы управления экономикой. — М.: Наука, 1974. — 284 с. 9. Абросимов И. Д. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью / И. Д. Абросимов, И. П. Медведев. — М.: Знание, 1992. — 96 с. 10. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1996. — 428 с.

УДК 658.8.03

Мельник А. А.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РАСПРЕДЕЛЕНИЮ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ТРАНСФЕРТНОЙ ЦЕНЫ

In the article the methodical approach to the distribution of the company's profit between divisions during transfer price formation is worked out. This approach is based on such factor as importance of a division in the company's life support.

На современном этапе развития рыночных отношений в Украине представляется весьма важным применение системы трансфертного ценообразования (ТЦ) на крупных предприятиях, в корпоративных структурах. Создание такой системы ценообразования усиливает конкурентные преимущества предприятий, является необходимым условием их инновационного развития в современных условиях.

Под трансфертной ценой понимается внутривозвращаемая условно-расчетная цена, по которой совершается купля-продажа товаров, услуг, работ между подразделениями предприятия, организации, а также между взаимозависимыми лицами, и которая в большинстве случаев отличается от рыночной цены [1, с. 55].

Трансфертная цена формируется с помощью различных методов: затратного, рыночного, договорного, фактического и других [2; 3]. Проведенный сравнительный анализ методов ТЦ показал, что фактический метод расчета трансфертной цены (затраты плюс распределенная прибыль) является одним из наиболее эффективных для применения на украинских предприятиях: он включает в себя материальную мотивацию центров ответственности (ЦО); поддерживает автономность деятельности подразделений; предполагает несколько способов распределения прибыли между ними, что делает более гибким процесс управления политикой ТЦ. Кроме того, цена, установленная по этому методу, ограничена нижним пределом – затратами (полными, переменными либо другими), то есть предприятие может быть уверено в получении определенного уровня прибыли.

Основным недостатком фактического метода является сложность распределения прибыли между подразделениями. В этой связи актуальным становится вопрос выбора методического подхода к распределению прибыли между ЦО при формировании трансфертной цены. Решению данных проблем посвящены работы зарубежных экономистов: Ч. Т. Хорнгрена, Д. Фостера, К. Друри, а также российских и украинских ученых: В. Э. Керимова, М. А. Вахрушиной, Н. И. Доберчак, Л. С. Зеленцовой, Е. В. Печеркиной, В. А. Усенко, Н. В. Гришко и др. Так, В. А. Усенко рассматривает такие методические подходы: распределение прибыли между ЦО в зависимости от отраслевых норм; товарооборота ЦО; его различных затрат [2]. При их использовании трансфертная цена формируется следующим образом: к распределенной прибыли добавляются различные затраты ЦО. Однако, данные подходы обладают рядом недостатков. Например, распределение прибыли по отраслевым нормам не отражает реальный вклад ЦО, не стимулирует руководителей подразделений и их подчиненных к росту эффективности деятельности. Кроме того, отраслевые нормы, как правило, устаревают быстрее, чем их успевают

обновлять. Распределение прибыли в зависимости от товарооборота весьма субъективно, так как производится высшим руководством, причем для каждого подразделения устанавливается своя норма прибыли, что провоцирует появление конфликтных ситуаций.

Подходы, основанные на затратах, являются более распространенными. К ним относятся: распределение прибыли пропорционально полным, переменным, добавочным, трудовым затратам. При использовании данных подходов трансфертная цена формируется исходя из принципа распределения прибыли: например, при ее распределении по переменным затратам трансфертная цена состоит из переменных затрат и распределенной пропорционально переменным затратам ЦО прибыли. В соответствии с подходом, основанным на трудовых затратах, трансфертная цена формируется несколько иным способом: к распределенной по трудовым затратам прибыли добавляется себестоимость продукции ЦО [4, с. 480].

Распределение прибыли пропорционально трудовым, переменным или полным затратам [4, с. 480; 5, с. 321; 6, с. 12; 7, с. 378] имеет следующие недостатки:

появляется заинтересованность сотрудников ЦО в завышении своих затрат, что приводит к необоснованно завышенным трансфертным и конечным ценам;

в данные затраты включаются те из них, которые не зависят от работы подразделений, то есть данные подходы являются необъективными.

Подход, основанный на добавочных затратах [8, с. 197, 198], представляется наиболее полным и объективным среди других, так как отражает личный вклад ЦО в прибыль предприятия, включает только те затраты, которые зависят от работы ЦО. Но он не учитывает влияние всех остальных факторов ТЦ при распределении прибыли между подразделениями.

Применение различных корректирующих коэффициентов для более полного учета специфики каждого ЦО – фондоемкость [4], трудоемкость, фондовооруженность труда [9] – представляется нецелесообразным, поскольку они часто зависят от технологических условий производства и сбыта, могут быть неоднородными в различных подразделениях, являются нестабильными, подвержены частой корректировке вследствие воздействия НТП и других факторов. Таким образом, они не отображают реального вклада ЦО в создание прибыли предприятия.

Объединяет данные методические подходы общий недостаток: недостаточная детализация, то есть неполнота учета всех факторов ТЦ при оценке личного вклада подразделения в создание прибыли предприятия. Таким образом, специфические условия деятельности каждого подразделения нуждаются в более детальном изучении.

Целью исследования является совершенствование методических подходов к распределению прибыли предприятия между ЦО и разработка такого подхода, который устраняет недостатки существующих подходов, объективно выявляет реальный вклад подразделений в прибыль предприятия, влияет на их мотивацию, наиболее полным образом учитывает специфические особенности каждого ЦО.

Для преодоления недостатков изложенных методических подходов было предложено использовать подход, основанный на добавочных затратах, дополнив его новым фактором ТЦ – фактором важности подразделения в жизнеобеспечении предприятия (К), который определяет степень значимости ЦО для жизнеобеспечения предприятия и является интегральным параметром:

$$K = \alpha_1 N_1 + \alpha_2 N_2 + \alpha_3 N_3 + \alpha_4 N_4 + \alpha_5 N_5 + \alpha_6 N_6, \quad (1)$$

где $N_1 \dots N_6$ – составляющие параметры данного фактора;

$\alpha_1 \dots \alpha_6$ – их весовые коэффициенты, определяемые экспертным методом.

К составляющим фактора К относятся:

N_1 – зависимость, то есть количество ЦО, зависящих от работы других ЦО;

N_2 – фактическое использование каждым ЦО лицензий, патентов, ноу-хау, рациональных предложений, а также новейших технологий, уникального оборудования, требующего квалифицированного обслуживания и т. п.;

N_3 – сложность операций, которая определяется уровнем компетентности сотрудников, опытом работы, их квалификацией;

N_4 – уникальность продукции ЦО (его конкурентоспособность) на внешнем рынке. Этот показатель отражает возможность замены продукции ЦО покупной продукцией со стороны;

N_5 – социальный фактор: трудовая дисциплина, здоровье сотрудников, текучесть кадров и т. д.;

N_6 – удельная энергоемкость ЦО на единицу его добавленной стоимости (позволяет сравнивать энергоемкость производства различных видов продукции подразделения).

Данные критерии являются универсальными, присущими всем подразделениям независимо от их финансово-организационной структуры. Количество критериев может варьироваться, что говорит о высокой гибкости их подбора. Параметры

$N_1 \dots N_6$ были выбраны в качестве наиболее значимых по результатам проведенного анализа.

Для оценки составляющих параметров по степени их значимости для фактора важности подразделений в жизнеобеспечении предприятия было проведено анкетирование высшего и среднего звена менеджмента украинских предприятий. Респонденты представлены производственно-торговыми предприятиями химической, машиностроительной, горнорудной и других отраслей промышленности, находящиеся в Харьковской, Луганской, Донецкой и Днепропетровской областях. Результаты анкетирования обработаны методом ранговой корреляции.

По результатам обработки данных была выведена формула комплексной оценки фактора важности подразделения в жизнеобеспечении предприятия:

$$K = 0,307N_1 + 0,143N_2 + 0,226N_3 + 0,145N_4 + 0,179N_5. \quad (2)$$

Показатель N_6 , набравший наименее всего баллов по результатам первичной статистической обработки результатов анкетирования в целях последующего анализа наиболее значимых показателей, не учитывался.

Поскольку полученные оценки можно считать достаточно надежными при условии хорошей согласованности мнений экспертов, была произведена оценка средней степени их согласованности путем вычисления дисперсионного коэффициента конкордации (W_D) по известной формуле М. Кендалла [10, с.135].

Полученное W_D , равное 0,37, попадает в диапазон средней степени согласованности; по классификации значений W_D С. Д. Ильенковой — $0,3 < W_D < 0,7$ [11, с. 176].

Такое значение объясняется небольшим опытом внедрения системы ТЦ на украинских предприятиях у респондентов.

Чтобы убедиться, что полученный W_D является величиной неслучайной, была оценена его значимость по критерию согласия Пирсона (χ^2) [12, с. 23]. Полученное значение (χ^2) сравнили с табличным ($\chi^2_{табл}$) для числа степеней сво-

боды $k = n - 1$ и при заданном уровне значимости $\alpha = 0,01$:

$$\chi^2 = 78,67, \chi^2_{табл} = 13,28, \chi^2 > \chi^2_{табл},$$

то есть с вероятностью более 99% можно утверждать, что расчетный W_D является величиной неслучайной, поэтому

полученные результаты могут быть использованы в дальнейших исследованиях.

Для определения числовых значений составляющих фактора К был разработан следующий способ:

а) путем анкетирования присвоить параметрам $N_1 \dots N_5$ баллы от 0 до n_{max} , где n_{max} – максимальное количество баллов в ответах по i -му параметру;

б) определить фактическое значение параметров (N_i) по формуле:

$$N_i = \frac{\sum_{j=1}^m N_{ij}}{m \times n_{max}}, \quad (3)$$

где $\sum_{j=1}^m N_{ij}$ – сумма фактических баллов по i -му параметру,

поставленная j -м экспертом;

m – количество экспертов (финансовый директор, его заместитель, аналитическая служба и др.)

Предлагаемый способ оценки факторов $N_1 \dots N_5$ представлен ниже.

1. Оценка фактора N_1 (зависимость) по формуле:

$$N_1 = \frac{\text{количество зависимых ЦО}}{\text{общее количество ЦО на предприятии}}. \quad (4)$$

2. Оценка фактора N_2 (использование подразделением лицензий, патентов, ноу-хау, новейших технологий и т. д.):

а) какова оснащенность ЦО новейшими технологиями и оборудованием:

более половины морально устаревших и физически изношенных технологий, оборудования (0 баллов);

менее половины морально устаревших и физически изношенных технологий, оборудования (1 балл);

практически не присутствуют морально устаревшие и физически изношенные технологии и оборудование, используются новейшие технологии и оборудование (2 балла);

б) каков удельный вес лицензий, патентов, ноу-хау, рациональных предложений в ЦО, рассчитывающийся как отношение количества используемых в подразделении лицензий, патентов, ноу-хау, рациональных предложений к общему их количеству, которое применяется во всех подразделениях предприятия.

3. Оценка фактора N_3 (сложность операций):

а) какой уровень образования необходим для выполнения основного объема операций в ЦО:

высшее (2 балла);

среднее специальное (1 балл);

среднее и ниже (0 баллов);

б) каков необходимый стаж работы в данной области (или аналогичной):

три года и больше (2 балла);

от года до трех лет (1 балл);

до года (0 баллов).

4. Оценка фактора N_4 (уникальность):

Насколько уникальна и конкурентоспособна продукция ЦО на внешнем рынке:

продукция уникальна, на рынке не существует аналогов (3 балла);

продукция ограниченно присутствует на рынке, но ее приобретение находится на грани возможностей предприятия (2 балла);

продукция присутствует на рынке, ее возможно приобрести по цене выше, чем у ЦО (1 балл);

продукция широко распространена на рынке по аналогичной цене (0 баллов).

5. Оценка фактора N_5 (социальный фактор):

а) определение уровня текучести кадров по формуле [13, с.123]:

$$K_{\text{текучести кадров}} = \frac{\text{количество уволенных по причинам относящимся к текучести кадров}}{\text{среднесписочная численность рабочей силы за данный период}}, \quad (5)$$

б) определение коэффициента здоровья сотрудников [14, с.101]:

$$K_{\text{здоровья}} = \frac{\text{количество отработанных человеко-дней}}{\text{календарное количество человеко-дней}}. \quad (6)$$

С целью нормирования полученных по формулам (5), (6) ответов предлагается использовать следующие нормировочные шкалы (табл. 1).

Таблица 1

Нормировочные шкалы для $K_{\text{текучести кадров}}$ и $K_{\text{здоровья}}$

Нормировочная шкала для $K_{\text{текучести кадров}}$		Нормировочная шкала для $K_{\text{здоровья}}$	
значение ответа	балл	значение ответа	балл
0 — 0,1	2	0,9 — 1	2
0,1 — 0,2	1	0,8 — 0,9	1
>0,2	0	< 0,8	0

Следует отметить, что градация нормировочной шкалы для $K_{\text{текучести кадров}}$ основывается на том факте, что в мировой

практике значение коэффициента текучести кадров до 10% считается допустимым, а свыше 20% – критическим, подрывающим конкурентоспособность предприятия [12, с.123]. Согласно аналогичным соображениям, на основе теоретических и практических исследований, была построена шкала и для коэффициента здоровья. Нормировочные шкалы могут корректироваться в зависимости от индивидуальных потребностей предприятий;

в) определение частоты и тяжести нарушения трудовой дисциплины. Поскольку в экономической литературе уделяется немного внимания оценке данных нарушений, предлагается следующий коэффициент степени нарушения трудовой дисциплины ($K_{\text{нарушения}}$):

$$K_{\text{нарушения}} = \frac{\text{количество нарушений} \times \text{тяжесть нарушений}}{\text{количество работников ЦО}}. \quad (7)$$

Этот показатель отображает количество и степень тяжести нарушений трудовой дисциплины в ЦО в расчете на человека за отчетный период, например за месяц. Степень тяжести нарушений предлагается классифицировать следующим образом:

нарушения, ведущие к материальным потерям для компании (2 балла);

нарушения, не ведущие к материальным потерям для компании (1 балл).

Далее находится среднее арифметическое значение K нарушения по предприятию \bar{K} нарушения путем отношения суммы K нарушения по подразделениям ($K_{наруш_{ij}}$) к

количеству ЦО на предприятии. Полученные $K_{наруш_{ij}}$

сравниваются с \bar{K} нарушения:

$$K_{наруш_{ij}} < \bar{K}_{наруш_{ij}} \quad (2 \text{ балла}),$$

$$K_{наруш_{ij}} = \bar{K}_{наруш_{ij}} \pm 10\% \quad (1 \text{ балл}),$$

$$K_{наруш_{ij}} > \bar{K}_{наруш_{ij}} \quad (0 \text{ баллов}).$$

Подобная нормировочная шкала позволяет формализовать получаемые данные о частоте и тяжести нарушения трудовой дисциплины.

Виды и количество показателей в социальной составляющей возможно модифицировать в зависимости от индивидуальных потребностей предприятий.

С учетом установленных числовых и весовых значений критериев, входящих в состав фактора K , определяется доля прибыли подразделений по предлагаемой формуле:

$$P_i = P_o \frac{3D_i K_i}{\sum_{i=1}^n 3D_i K_i}, \quad (8)$$

где P_i – доля прибыли i -го ЦО;

P_o – прибыль предприятия, распределяемая между

$$\text{ЦО, } P_o = \sum_{i=1}^n P_i;$$

$3D_i$ – добавочные затраты i -го ЦО;

K_i – коэффициент важности ЦО в жизнеобеспечении предприятия.

P_o – это часть прибыли предприятия от реализации, которая остается после его расчетов с государством, банками, другими кредиторами, создания фондов на уровне предприятия с целью централизованного решения задач его перспективного развития, таких, как реконструкция, техническое перевооружение, диверсификация, осуществление изменений в социальной сфере и т. д.

В формуле (8) фактор K выступает в качестве корректирующего добавочную стоимость показателя. Его также целесообразно использовать в динамике для прогнозирования развития ситуации, проведения сравнительного анализа эффективности деятельности подразделений, распределения их по группам и принятия руководством решения об изменении статуса ЦО (его реструктуризации, развития или выделения).

Учет добавочных затрат и составляющих фактора K в процессе распределения прибыли позволяет формировать мотивационный механизм хозяйственной деятельности подразде-

лений без дополнительного контроля со стороны высшего руководства. Такой подход более полно и объективно учитывает специфику каждого ЦО, оценивает трансфертные цены на его продукцию, что придает внутрифирменной торговле элемент товарно-денежных отношений.

На основе вычисленной P_i рассчитывается трансфертная цена продукции:

$$ЦТ_{ij} = 3D_{ij} + 3_{ij} + \frac{V_{ij}(3D_{ij} + 3_{ij})P_i}{\sum_{j=1}^m V_{ij}(3D_{ij} + 3_{ij})V_{ij}}, \quad (9)$$

где $ЦТ_{ij}$ – трансфертная цена единицы j -го товара i -го

ЦО; $j = 1 \dots m$;

$3D_{ij}$ – добавочные затраты на единицу продукции i -го

ЦО; $i = 1 \dots n$;

3_{ij} – внешние затраты на единицу продукции i -го ЦО;

V_{ij} – количество продукции в i -м ЦО.

Выражение $\frac{P_i}{V_i}$ позволяет распределить прибыль ЦО

пропорционально между всеми видами трансфертов ЦО.

Если на товар существует рыночный аналог, полученную

$ЦТ$ необходимо сравнить с рыночной ценой ($ЦР$). При

$ЦТ \leq ЦР$ подразделению выгодно оперировать с внутренними контрагентами (другими подразделениями). При

$ЦТ \geq ЦР$ ему выгоднее взаимодействовать с внешними контрагентами. Следует отметить, что при сравнении рыночной цены с трансфертной необходимо учитывать внутреннюю экономию по реализационным и иным затратам (затраты на рекламу, транспортировку, обслуживание продаж в кредит) за счет использования внутрифирменных каналов, а также корректировать рыночную цену по параметрам качества товара, условий доставки, величины скидок и т. д.

Таким образом, предложенный методический подход к распределению прибыли между подразделениями при формировании трансфертной цены обеспечивает четкое и объективное распределение прибыли между ЦО, при участии в этом процессе руководителей и сотрудников подразделений. Это способствует повышению мотивации работников ЦО, так как стимулирует их к снижению своих добавочных затрат, повышению уровня фактора важности K , воздействуя тем самым на величину прибыли. Гибкость подхода проявляется в учете индивидуальной специфики подразделений, в результате чего повышается эффективность деятельности предприятия в целом.

В результате проведенного исследования стало возможным совершенствование методического подхода к распределению прибыли между подразделениями предприятия при формировании трансфертных цен, который отличается от уже известных введением фактора важности подразделения в жизнеобеспечении предприятия. Использование данного подхода имеет практическое значение, поскольку совершенствует мотивационные аспекты деятельности предприятий, обеспечивая более объективное распределение прибыли между ЦО.

В перспективе планируются исследования процесса принятия управленческих решений о выборе между внешним и внутренним рынком при совершении операций подразде-

лением, то есть о выборе между трансфертной и рыночной ценой с учетом предложенного в данной статье методического подхода.

Литература: 1. Резникова Т. А. Теоретические основы трансфертного ценообразования и управления им / Т. А. Резникова, А. А. Мельник // *Економіка розвитку*. — 2005. — №3. — С. 54 – 57. 2. Белошапка В. А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм: Учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий, В. А. Усенко. — К.: РИА "Триумф", 2001. — 360 с. 3. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 644 с. 4. Есилов В. Е. Цены и ценообразование: Учебник. — 4-е изд. — 2005. — 560 с. 5. Керимов В. Э. Управленческий учет в организациях и предприятиях потребительской кооперации: Учебник. — М.: Дашков и К, 2003. — 460 с. 6. Гришко Н. В. Удосконалення методів планування витрат виробництва з використанням трансфертних цін: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. — Луганськ: Східноукр. держ. унів., 1998. — 20 с. 7. Хорнгрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ. / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 416 с. 8. Доберчак Н. І. Внутрішні ціни підприємства та методи їх формування // *Вісник Технологічного університету Поділля*. — 2001. — №6. — С. 197, 198. 9. Мезенцева Т. М. Финансовая стратегия развития предприятия: бюджетирование и трансфертные цены / Т. М. Мезенцева, К. С. Саенко, А. В. Поляков // *Аудиторские ведомости*. — 2001. — №1. — С. 62 – 71. 10. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. — М.: Финансы и статистика, 1980. — 266 с. 11. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: Банки и Биржи, 1997. — 328 с. 12. Тарасевич В. М. Методы экспертных оценок и их приложение к ценообразованию: Учеб. пособие / В. М. Тарасевич, Н. И. Ведерникова. — Л.: ЛФЭИ, 1989. — 76 с. 13. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособ. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с. 14. Иванов Ю. Н. Экономическая статистика: Учебник / Ю. Н. Иванов, С. Е. Казаринова, Г. Л. Громько. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 480 с.

*Стаття надійшла до редакції
19.12.2005 р.*

УДК 658.589.012.3

**Малярець Л. М.
Грачов О. В.**

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the methodology of choosing the directions of innovational-investment development of enterprise flexibility is proposed. The analytical instrument used in the methodology is improved.

Складність умов функціонування вимагає від сучасних підприємств об'єктивного обґрунтування вибору стратегії розвитку. У свою чергу, впровадження вибраної стратегії повинне супроводжуватися організаційно-технічними засобами, що мають задовольнити її вимоги, гнучко забезпечуючи передбачені та непередбачені можливі відхилення від стратегічного плану розвитку підприємства.

Вирішенню проблем дослідження й управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств присвячені роботи вчених: А. С. Гальчинського, І. Ф. Мухар, В. В. Ковальова, А. Д. Шеремет, І. Ф. Янковського [1 – 4]. Проте в них не було приділено належної уваги обґрунтуванню вибору напрямку інноваційно-інвестиційного розвитку гнучкості підприємства.

Отже, відсутність наявних методичних рекомендацій кількісної оцінки пріоритетів інноваційно-інвестиційного розвитку гнучкості підприємства визначає актуальність постановки завдання проведених досліджень.

Відомо, що, зосереджуючи основну увагу на розробці безпосередньо компонентів інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку, підприємства залишають на останньому плані відповідну реалізацію початкових етапів розробки стратегії, а саме ті етапи, на яких розглядаються та передбачаються різні можливості відхилень від стратегічного розвитку, – аналіз проблем, обґрунтування й вибір цілей. Науковий підхід у вирішенні проблем початкових етапів передбачає, по-перше, розгляд підприємства як складної системи, що характеризується великою кількістю властивостей як кількісних, так і якісних, що важко формалізуються. Тут слід зазначити невідпрацьованість та відсутність загальноприйнятої декомпозиційної моделі підприємства, звідки випливають ускладнення об'єктивізації елементної структури підприємства за підсистемами, їх взаємозв'язків, які спрямовуються за цілями інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. По-друге, потрібне скорочення та оптимізація обсягів інформації, необхідної для обробки й прийняття рішення про вибір напрямку забезпечення гнучкості. По-третє, необхідний особливий метод вибору напрямків, які б раціоналізували шлях у забезпеченні гнучкості, оскільки відомі підходи не дозволяють чітко визначитися в кінцевому результаті. По-четверте, слід урахувувати, що вибір напрямку обмежується дефіцитом матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів. По-п'яте, пошук напрямків забезпечення розвитку гнучкості підприємства доцільно здійснювати за умов наукового дослідження, що діагностує різні ситуації, сценарії інноваційно-інвестиційного розвитку [5].

Отже, для об'єктивного обґрунтування вибору напрямку забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку гнучкості підприємства потрібно:

- 1) оцінити наявну діяльність підприємства за ознакою гнучкості;
- 2) визначити напрямки забезпечення гнучкості за умов реалізації цілей інноваційно-інвестиційного розвитку;
- 3) визначити пріоритетні напрямки на основі аналізу, синтезу їх бажаності, які уможливають, раціоналізують етапи в досягненні кінцевої мети, коли нестача інформації компенсується формалізовано представленими знаннями експертів.

Для розв'язання наведеного комплексу задач з прийняття рішень у виборі інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства за ознакою гнучкості потрібно мати відповідний набір інформації, який можна представити формулою [6, с. 9]:

$$\langle T, A, K, X, F, G, D \rangle, \quad (1)$$

де T – постановка задачі;

A – множина допустимих альтернативних варіантів;

K – множина критеріїв вибору;

X – множина методів вимірювання переваг;

F – відображення множини допустимих альтернатив у множину критеріальних оцінок;

G – система переваг експерта;

D – вирішальне правило, що відображає систему переваг.

Результати порівняльного аналізу сучасних методів прийняття рішень (методу аналізу ієрархій, методу Байєса, методу Делфі, морфологічного аналізу, методу перекресного аналізу) за їх концептуальними, технологічними, операційними особливостями використання свідчать, що для вирішення поставленої задачі перевагу слід віддати методу аналізу ієрархій (МАІ), який передбачає ієрархічну декомпозицію проблеми на більш прості складові частини, адекватну обробку мірку-