

Таким образом, наиболее приоритетными первопричинами, подлежащими решению, в первую очередь, являются те, у которых результирующий ранг является наименьшим, например, недостаток финансовых средств (a_1^3), недостаток комплектующих (a_2^3).

В рамках данной работы была разработана комплексная методика диагностики проблемных ситуаций с проекцией на жизненный цикл проблемы развития; произведены анализ, формализация и структуризация проблематики управленческой ситуации через призму формальной логики и экспертного оценивания. Представленная методика позволяет своевременно выявить проблему, определить, на каком этапе развития она находится, каково её временное позиционирование и, соответственно, в какое базовое состояние она приводит МППТ. Выявление причин, рассматриваемых как источник возникновения и развития проблемы, производится с позиции внутренних активных элементов объекта управления развитием на основе анализа комплекса причин-суждений путём расстановки приоритетов в комплексе первопричин проблемной ситуации для определения первостепенности их разрешения.

Разработанную методику в дальнейшем целесообразно использовать для осуществления процесса диагностики состояния малых производственных предприятий, включив её в комплекс экономико-математических моделей с дальнейшей реализацией в системе поддержки принятия решений моделирования процесса развития малых предприятий производственного типа.

Литература: 1. Садеков А. А. Предпринимательство и устойчивое развитие. Монография. — Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2002. — 452 с. 2. Солоп А. С. Тайны бизнеса. — К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. — 320 с. 3. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства: Навч. посібник. — Харків: НТУ "ХПІ", 2001. — 136 с. 4. Воронов А. А. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга / А. А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг: методы, модели, формулы. — 2002. — №3 (64). — С. 31–37. 5. Фридман Л. М. Основы проблемологии. Сер. "Проблемология". — М.: СИНТЕГ, 2001. — 228 с. 6. Лорье Ж. Л. Системы искусственного интеллекта: Пер. с франц. — М.: Мир, 1991. — 568 с. 7. Макаров И. М. Теория выбора и принятие решений: Учебное пособие / И. М. Макаров, Т. М. Виноградская, А. А. Рубчинский, В. Б. Соколов. — М.: Наука, Главная редакция физико-математической литературы, 1982. — 328 с. 8. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятия. Монография / В. С. Пономаренко, И. А. Пушкарь. — Харьков: ХГЭУ, 1997. — 160 с. 9. Вентцель Е. С. Теория вероятностей: Учеб. для вузов. — 7-е изд. стер. — М.: Высш. шк., 2001. — 576 с.

Стаття надійшла до редакції
29.01.2004 р.

УДК 368.021:621.9

Мартюшева Л. С.,
Горовий Д. А.

АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ РУХОМ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ

The special functions of managing working capital movement are systematized in this article. The distribution of special functions among the services of the enterprises is analysed according to the stages of reproduction cycle. The estimation of these functions fulfilment quality is conducted at the industrial enterprises.

Однією з найактуальніших проблем для підприємств на сучасному етапі є організація ефективного управління рухом оборотного капіталу. Це пов'язано з тим, що результат їх виробничо-господарської діяльності — прибуток, який формується як грошовий приплив тільки в процесі та в результаті цього руху, але за неузгодженості руху окремих складових оборотного капіталу виникає загроза підвищення фінансових ризиків.

Загальноприйнятий підхід до управління оборотним капіталом базується на позиції відносної стабільності системи, в якій діє виробниче підприємство [1]. Цим пояснюється той факт, що основна увага вчених та практиків спрямована на пошук шляхів удосконалення управління оборотним капіталом на базі загальних функцій управління. Однак кожна загальна функція управління є комплексною за змістом і включає спеціальні функції. Методи реалізації останніх постійно вдосконалюються, пристосовуються до змін зовнішніх та внутрішніх умов господарювання підприємств. Роль одних із них з часом зростає, а роль інших — стає менш важливою. Аналіз спеціальних функцій управління оборотним капіталом, їх систематизація щодо оцінювання якості (рівня) виконання та впливу на результати діяльності промислових підприємств і їх фінансову стійкість є метою викладеного в статті дослідження.

Розподіл функцій на загальні та спеціальні є відносним, оскільки вони не діють ізольовано, а тісно переплітаються, доповнюючи одна одну. Зміст спеціальних функцій визначає їх спрямованість на конкретний об'єкт управління і цілком залежить від типу виробництва, його спеціалізації, технології тощо. За

© Мартюшева Л. С., Горовий Д. А., 2004

визначенням Ф. Хміль, спеціальні функції управління — це "функції, виокремлені відповідно до завдань діяльності організації, або до конкретних стадій виробничого процесу, або за спрямуванням на конкретні чинники виробництва" [2].

Як уже було зазначено, проблема управління оборотним капіталом, а тим більше його рухом на основі спеціальних функцій, наукою та практикою ще недостатньо вивчена. Це пов'язано з рядом причин, серед яких основними є такі: по-перше, оборотний капітал має складну грошово-матеріальну форму і за кожен його елемент відповідають різні функціональні підрозділи; по-друге, значна його частина певний час, іноді досить тривалий, знаходиться поза межами підприємства, що ускладнює контроль за його рухом; по-третє, на структуру та цикл обороту кожного складового елемента значно впливають нестійкі фактори ринкового середовища. Очевидно, що усунення негативних наслідків зазначених вище факторів багато в чому залежить від того, як на підприємстві розв'язується питання узгодженості виконання фахівцями структурних підрозділів індивідуальних функцій-завдань. В адміністративній економіці така погодженість забезпечувалась завдяки використанню планових показників, що визначалися на основі системи галузевих норм та нормативів. Останні гарантували в певних межах дотримання раціональних пропорцій між окремими елементами оборотного капіталу. В ринкових умовах, де на оборотний капітал значний вплив мають зовнішні фактори, забезпечення оптимальних співвідношень та оптимальної динаміки окремих його елементів на певному часовому проміжку вимагає впровадження організаційних заходів, які б узгоджували спеціальні функції управління рухом оборотного капіталу.

На основі аналізу типових положень про відділи та підрозділи промислових підприємств, посадових інструкцій фахівців [3] і внутрішніх організаційно-розпорядчих нормативних документів ряду промислових підприємств проведено дослідження якості виконання спеціальних функцій. Для цього були визначені основні спеціальні функції, які для зручності роботи були систематизовані і впорядковані згідно з просторово-часовим їх здійсненням у процесі виробничо-господарської діяльності (за етапами відтворювального циклу).

Під час дослідження автори спирались на базове положення про взаємозв'язок та взаємодію спеціальних та загальних функцій управління, що з позицій системного підходу знайшло своє відображення в табл. 1. Надалі це дасть можливість розробити спеціальні рекомендації щодо вдосконалення методів управління оборотним капіталом як сукупністю окремих елементів, що проявляються в майновому та фінансовому станах. Оскільки в науковій

літературі з управління немає єдиної думки щодо складу загальних функцій управління [4 – 6], авторами було обрано загальні функції, які частіше всього виділяють в системі управління вітчизняні науковці: планування, організацію, розподіл, контроль і аналіз [5].

Таблиця 1

Систематизація спеціальних функцій управління рухом оборотного капіталу за загальними функціями управління

Загальні функції управління	Спеціальні функції управління рухом оборотного капіталу
1	2
Планування	Нормування обсягу запасів (1); нормування незавершеного виробництва (2); нормування обсягу готової продукції (3); планування обсягу закупівлі матеріалів, сировини та комплектуючих виробів (4); планування обсягу виробництва продукції (5); планування обсягу збуту готової продукції (6); фінансове планування (7); планування заходів щодо вдосконалення технології виробництва (10); оптимізація обсягу запасів сировини та комплектуючих на складі (11); складання планових калькуляцій та кошторисів витрат (14)
Контроль (облік)	Контроль виробничих витрат (15); контроль обсягу запасів матеріалів, сировини та комплектуючих виробів на складі (21); контроль обсягу виробничих запасів у цехах (22); контроль обсягу виробничих запасів на робочих місцях (23); контроль обсягу готової продукції на складі (24); контроль якості готової продукції (25); облік залишків запасів товарно-матеріальних цінностей (26); контроль руху грошових коштів (27); контроль за дотриманням технологічних норм виробництва продукції (28); контроль за ходом виробничих процесів (29); інкасація грошових коштів (42); облік запасів товарно-матеріальних цінностей (43); облік витрат грошових коштів (44)
Аналіз	Аналіз і оцінка ринку матеріалів, сировини і комплектуючих (30); дослідження ринку нових технологій основного та допоміжного виробництва (31, 32); дослідження потреб споживачів (33); аналіз і оцінка ринкової кон'юнктури (34); аналіз фінансового ризику (35); аналіз товарного кредиту та нормативів інкасації коштів (36); аналіз і оцінка попиту споживачів (37); аналіз і оцінка ризиків у виробничо-господарській діяльності підприємства (38); аналіз і оцінка економічних показників (39); аналіз і оцінка фінансових показників (40); аналіз джерел фінансування поточної діяльності (41)

Закінчення табл. 1

1	2
Розподіл	Розподіл коштів на придбання окремих груп матеріалів, сировини і комплектуючих (12); розподіл готової продукції між замовниками (13)
Організація	Підготовка до впровадження у виробництво нової продукції (8), використання у виробництві нових видів сировини та комплектуючих виробів (9); організація виробничої діяльності (16); організація процесу закупівлі ТМЦ (17); організація процесу транспортування, складування сировини та комплектуючих (18); організація складського господарства (19); організація каналів руху товарів (20); пошук покупців, розширення збутової мережі (45); залучення позикових коштів та власних коштів за рахунок банківських кредитів (46); залучення товарних кредитів (47), залучення позикових коштів у вигляді кредиторської заборгованості (48), залучення коштів за рахунок емісії акцій (49)

Система управління на підприємствах організаційно побудована таким чином, що виконання спеціальних функцій, в тому числі пов'язаних з рухом оборотного капіталу, розподілено між різними підрозділами. Тому для отримання загальної оцінки цього процесу необхідно оцінювати якість виконання вказаних функцій кожним із підрозділів. Щоб отримати таку оцінку, було використано метод анкетування співробітників функціональних підрозділів промислових підприємств м. Харкова: БАТ "Харківський електроапаратний завод", ДП "Харківський приладобудівний завод ім. Т. Г. Шевченка", НВО "Електроважмаш", НВО "Турбоатом", БАТ "Гідропривід". В анкеті респондентам було запропоновано дати оцінку фактичному та бажаному рівням якості виконання спеціальних функцій управління оборотним капіталом на їх підприємствах. Відповіді оцінювалися за п'ятибальною шкалою, в якій оцінка "5" відповідає найвищому рівню якості виконання спеціальної функції, "4" — означає, що функція виконується швидше якісно, ніж неякісно; "3" — функція виконується швидше неякісно, ніж якісно, "2" — функція виконується неякісно, "1" — респондент не може оцінити рівень якості. Такий підхід до оцінки якості виконання спеціальних функцій дозволяє визначити рівні якості виконання кожної з них та виявити резерви [7].

До участі в опитуванні було залучено 43 особи. Всі респонденти мають вищу освіту, з них 63% — вищу економічну, решта — вищу технічну. За віковим складом представлені: молоді фахівці, середній стаж роботи яких менше 5 років, — приблизно 14%;

фахівці, які мають середній стаж роботи від 5 до 20 років, — понад 60% опитаних; досвідчені фахівці, середній стаж роботи яких на досліджуваних підприємствах більше 25 років, — майже 26%.

На першому етапі опрацювання даних анкет було виявлено, що близько 15% респондентів не знайомі зі змістом деяких спеціальних функцій та не можуть оцінити якість їх виконання. Найбільш складною для респондентів виявилась оцінка спеціальних функцій, потреба в яких з'явилася в процесі переходу економіки держави до роботи в ринкових умовах. До них, зокрема, належать: пошук джерел фінансування підприємства та організація фінансових потоків, оцінка ризиків та методи запобігання їх виникненню, організація постачання та збутової мережі. Необхідно також зауважити, що саме ці функції викликали найбільші ускладнення серед респондентів щодо визначення відповідальних підрозділів та посадових осіб за їх виконання. У табл. 2 наведено приклад результатів оцінювання респондентами рівня виконання спеціальних функцій управління рухом оборотного капіталу, потреба в яких з'явилася в останні роки. Порівняння фактичної та бажаної оцінок вказує на наявність резервів щодо підвищення якості виконання цих функцій.

Більш стабільними виявились відповіді респондентів щодо спеціальних функцій, які традиційно виконувалися на підприємствах в умовах адміністративної економіки: нормування та планування обсягів запасів, контролю та організації виробничих процесів тощо. Відповіді респондентів щодо якості виконання вказаних функцій управління рухом оборотного капіталу наведено в табл. 3.

Таблиця 2

Рівень якості виконання нових спеціальних функцій

№ функції	Спеціальна функція управління	Фактична оцінка			Бажана оцінка
		рівень якості виконання	середньоквадратичне відхилення відповідей (σ)	коефіцієнт варіації відповідей (v_{σ}), %	рівень якості виконання
1	2	3	4	5	6
БАТ "Харківський електроапаратний завод"					
38	Аналіз та оцінка ризиків у виробничо-господарській діяльності підприємства	2,78	1,72	61,77	2,50
36	Можливість надання товарного кредиту	1,67	1,12	67,08	2,56

Закінчення табл. 2

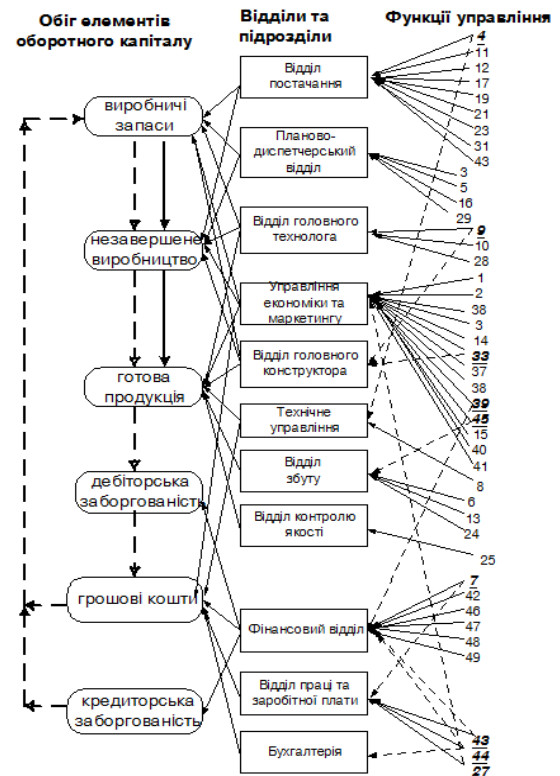
1	2	3	4	5	6
30	Аналіз та оцінка ринку сировини і комплектуючих	2,33	1,66	71,07	3,56
ДП "Харківський приладобудівний завод ім. Т. Г. Шевченка"					
33	Дослідження запитів покупців	3,6	1,95	54,15	5
45	Пошук покупців, розширення збутової мережі	3,6	1,95	54,15	5

Таблиця 3

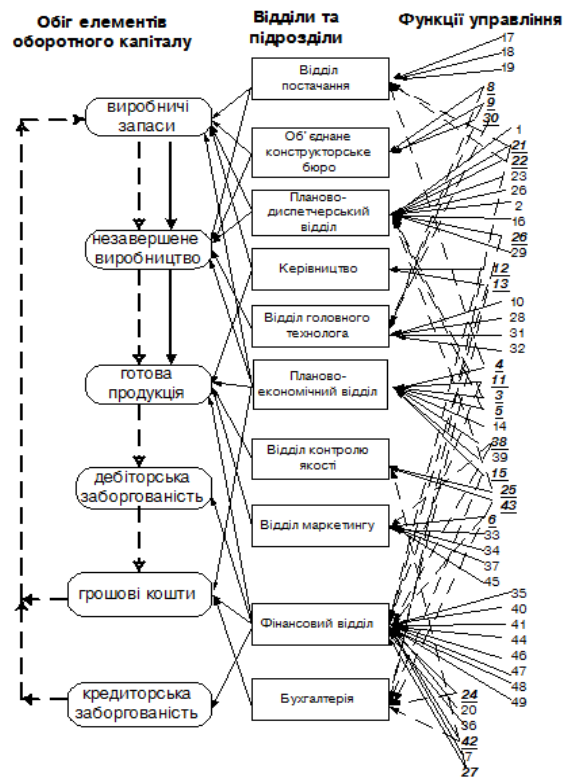
Рівень якості виконання традиційних спеціальних функцій

№ функції	Спеціальна функція управління	Фактична оцінка			Бажана оцінка
		рівень якості виконання	середньо-квадратичне відхилення відповідей (σ)	коефіцієнт варіації відповідей (v_σ), %	рівень якості виконання
НВО "Турбоатом"					
14	Складання планових калькуляцій та кошторисів витрат	5,00	0,00	0,00	5,00
25	Контроль якості готової продукції	5,00	0,00	0,00	5,00
НВО "Електроважмаш"					
3	Нормування готової продукції	4,00	0,00	0,00	5,00
5	Планування обсягу виробництва продукції	4,83	0,41	8,45	5,00
6	Планування обсягу збуту готової продукції	4,00	0,00	0,00	5,00

В анкеті респондентам було також запропоновано визначити підрозділи підприємства, на які покладено виконання спеціальних функцій управління оборотним капіталом. За результатами цього напрямку дослідження складено схеми розподілу між підрозділами підприємств спеціальних функцій управління рухом оборотного капіталу за етапами відтворювального циклу (рис. 1). Це дозволило виявити особливості розподілу цих функцій між окремими відділами і службами на кожному підприємстві, оцінити роботу підрозділів підприємства за якістю виконання ними відповідних функцій та визначити резерви у їх роботі. За допомогою наведених на рис. 1 схем виявлено дублювання декількома підрозділами окремих функцій, що впливає на швидкість руху оборотного капіталу, і, як наслідок, на фінансовий стан підприємства в цілому.



а) НВО "Турбоатом"



б) ДП "Харківський приладобудівний завод ім. Т. Г. Шевченка"

Рис. 1. Розподіл спеціальних функцій управління рухом оборотного капіталу за етапами відтворювального циклу між підрозділами підприємства

Умовні позначення:

→ — рух оборотного капіталу в натуральній формі (матеріальна складова);

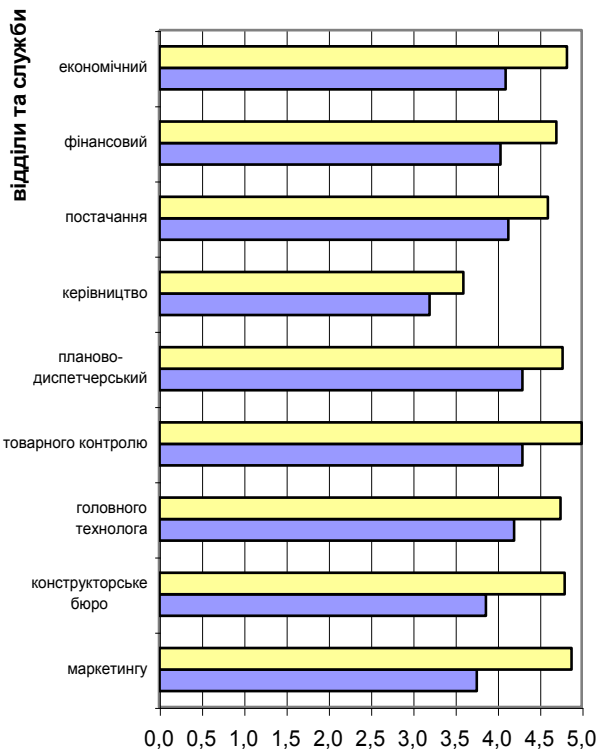
→ — рух оборотного капіталу у фінансовій формі;

→ — спеціальні функції управління рухом оборотного капіталу, що виконуються підрозділами;

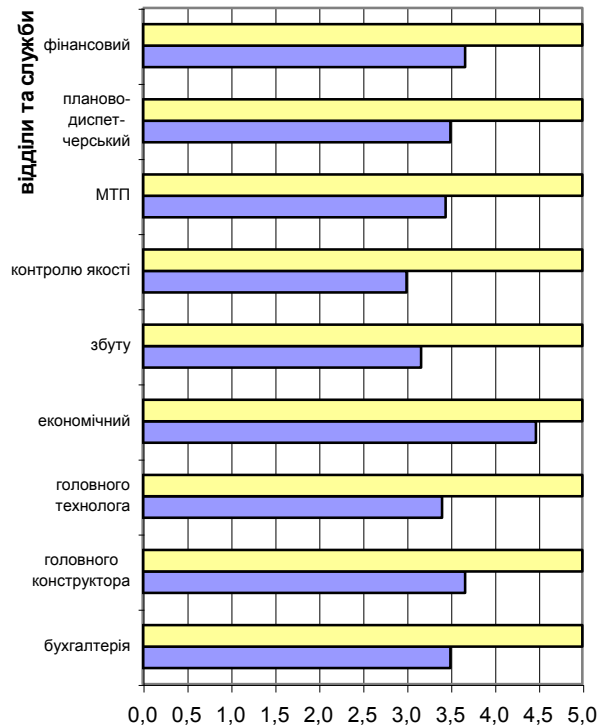
→ — спеціальні функції, які дублюються на підприємстві;

1, 2, ..., n — номери спеціальних функцій управління відповідно до їх систематизації, наведеної в табл. 1.

Пов'язування спеціальних функцій управління з відповідними структурними підрозділами на кожному підприємстві дозволило провести інтегральну оцінку якості виконання цими підрозділами своїх обов'язків щодо управління рухом оборотного капіталу. Для такої оцінки використовувалися середнє арифметичне відповідей респондентів щодо всіх функцій, які виконує даний підрозділ. Результати цієї оцінки свідчать про те, що на даних підприємствах існують резерви щодо управління рухом оборотного капіталу. Наприклад, на ДП "Харківський приладобудівний завод ім. Т. Г. Шевченка" поточний (фактичний) рівень якості виконання функцій відділом маркетингу складає лише 70% від бажаного, на НВО "Електроважмаш" — майже 60% (рис. 2).



а) ДП "Харківський приладобудівний завод ім. Т. Г. Шевченка



б) НВО "Електроважмаш"

Рис. 2. Оцінка якості виконання обов'язків щодо управління оборотним капіталом структурними підрозділами підприємств

Умовні позначення:

■ — фактичний стан;
■ — бажаний стан.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило визначити наступні проблеми зі станом якості виконання спеціальних функцій управління рухом оборотного капіталу на підприємствах.

По-перше, в процесі опрацювання анкет було виявлено чіткий розподіл функцій на дві групи залежно від впевненості респондентів щодо їх оцінки. До першої групи з високою оцінкою увійшли спеціальні функції, необхідність у яких виникла в останні роки у зв'язку з розвитком ринкових відносин, до другої — функції, які традиційно мають місце на вітчизняних підприємствах. Для всіх без винятку функцій першої групи на підприємствах існують резерви підвищення якості їх виконання.

По-друге, визначення підрозділів, відповідальних за виконання спеціальних функцій на підприємствах, дозволило встановити їх часткове дублювання.

По-третє, в процесі проведення дослідження було з'ясовано, що на підприємствах з невеликою чисельністю робітників спостерігається тенденція до концентрації ряду важливих функцій (зокрема, залучення та розподілу

фінансових ресурсів) на верхньому ієрархічному рівні управління підприємством. Це впливає на оперативність прийняття рішень із зазначених питань і, як наслідок, в цілому сповільнює рух оборотного капіталу.

Для запобігання виявленим недолікам в управлінні рухом оборотного капіталу доцільно поєднувати процесний та ситуаційний підходи. Це пов'язано з тим, що процес управління реалізується власне через забезпечення якісного виконання спеціальних функцій, пріоритетна важливість кожної з яких залежить від ситуації, що складається на поточний момент в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

У свою чергу, якість виконання спеціальних функцій впливає і на його фінансовий стан: допущені помилки у визначенні планово-прогнозних економічних показників, некоректні методи їх обліку та аналізу, нерегулярний контроль за рухом елементів оборотного капіталу тощо можуть призвести до виникнення ризикових ситуацій, які проявляються у перевищенні фінансовими показниками встановлених меж. У разі настання таких ситуацій необхідно визначити причини їх виникнення, оцінивши якість виконання окремими структурними підрозділами або посадовими особами відповідних до їх повноважень загальних та спеціальних функцій управління, та розробити заходи щодо усунення недоліків.

Тому для управління рухом оборотного капіталу бажаним є використання такої управлінської технології, яка узгодить рівень виконання цих функцій, зможе пов'язати якість виконання кожної функції з фінансовими показниками. До використання в управлінні рухом оборотного капіталу найбільше підходить метод бюджетування, оскільки він ґрунтується на фінансовій оцінці результатів виконання спеціальних функцій підрозділами та дозволяє здійснювати корегування запланованих показників з урахуванням змін ситуацій, що виникають в управлінні рухом оборотного капіталу.

Література: 1. Снитко Л. Т. Управление оборотным капиталом организации / Л. Т. Снитко, Е. Н. Красная. — М.: Изд. РДЛ, 2002. — 216 с. 2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с. 3. Структура производственного объединения, положения об отделах и службах, должностные инструкции / Под ред. А. И. Бужинского. — М.: Экономика, 1987. — 320 с. 4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 704 с. 5. Попов Г. Х. Эффективное управление. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 1985. — 336 с. 6. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебное пособие. — К.: Тов. "Знання", КОО, 1998. — 512 с. 7. Городяненко В. Г. Социологический практикум: Учебно-методическое пособие. — К.: Изд. центр "Академия", 1999. — 160 с.

Стаття надійшла до редакції
30.01.2004 р.

УДК 331.36

Гавкалова Н. Л.,
Маркова Н. С.

ОБУЧЕНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО УРОВНЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

The author reviews and analyses the existing methods of organization personnel's training, their advantages and disadvantages, possibility of their application in modern Ukrainian business. The paper discusses the necessity of increasing the intellectual level of the personnel, developing their knowledge, skills and experience by means of training and transference of the knowledge. Special attention is paid to the personnel as one of the main competition advantages of the organization.

Главным фактором продолжительного успеха любой организации является эффективный и результативный менеджмент. В условиях существующих уровней и темпов развития технологии и экономики, когда на рынке действует жесткая конкуренция, важнейшую роль в организации играет интеллектуальный потенциал персонала и его приумножение. Повышение роли человеческого фактора во всех сферах народного хозяйства обуславливает непрерывное его развитие, одним из составляющих которого является обучение, способствующее не только повышению профессионализма, но и общему интеллектуальному развитию человека, развитию его эрудиции, круга общения, усилению уверенности в себе.

Большое количество теоретиков в разные времена занимались проблемой развития персонала, необходимости и целесообразности роста его интеллектуального, творческого потенциала, развития таких личностных качеств, как креативность, инновационность, имажинативность. Среди этих исследователей необходимо выделить современных отечественных ученых: Гриневу В. Н., Гришнову О. А., Заяц Т. А., Колота А. Н., Савченко Б. Г., Тютюнникова С. В., Чухно А. А. Немаловажны для украинской научной мысли и практического применения работы зарубежных исследователей П. Друкера, Р. Марра, Г. Шмидта, основателей теории человеческого капитала М. Боумана, Г. Беккера и др. Центральное место в их работах занимают проблемы человека, его развития и совершенствования в процессе труда, а также социализация общественного производства.

© Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С., 2004