

Для обобщения информации обо всех видах расчетов, связанных с выполнением договора, рекомендуется вести такой субсчет, как "Расчеты по договору о совместной деятельности" к синтетическому счету "Расчеты по прочим операциям" [4].

Касаясь проблемы бухгалтерского учета операций, связанных с осуществлением совместной деятельности, следует обратить внимание еще на несколько аспектов.

Порядок ведения бухгалтерского учета в тех случаях, когда участниками договора являются частные предприниматели или частные предприниматели и юридические лица, не разработан.

Возникают сложности и при составлении бухгалтерского баланса объединения сторон на основе договора без создания юридического лица.

Также, по мнению авторов, требует более четкого решения проблема отражения на счетах бухгалтерского учета передачи имущества в совместную деятельность.

Как известно, процесс реализации — это совокупность хозяйственных операций, связанных со сбытом и продажей продукции, работ, услуг. Завершающими моментами реализации, дающими право бухгалтеру отразить этот процесс в бухгалтерском учете, могут быть:

момент отгрузки продукции, выполнения работ, оказания услуг и предъявления покупателю платежно-расчетных документов;

момент зачисления на текущий счет средств покупателя за отгруженную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги.

Такие условия расчетов с покупателями предусматриваются в договоре, так как они очень важны для определения момента перехода права собственности к покупателю продукции, работ, услуг.

Таким образом, процесс реализации характеризуется тем, что он осуществляется в момент перехода права собственности на реализуемые продукцию, товары, услуги, основные средства, прочие активы. При передаче же имущества в совместную деятельность оно не списывается с баланса предприятия, то есть не происходит изменения права собственности участников договора. Следовательно, по мнению авторов, не возникает процесса реализации и создается проблема отражения этого момента в учете. Применение в этом случае счетов "Расчеты с покупателями и заказчиками" и "Доходы от реализации" можно считать спорным.

Имеющиеся разногласия и несогласованность в порядке организации бухгалтерского учета операций, связанных с осуществлением совместной деятельности и налогообложения результатов совместной деятельности, требуют, прежде всего разрешения в законодательном порядке.

**Литература:** 1. Ли Се Ун. Международный бизнес: стратегия и управление. — М.: Наука, 1996. — 352 с. 2. О внесении изменений в некоторые законы Украины с целью стимулирования инвестиционной деятельности. Закон Украины №977-XIV от 15.07.99 г. // Все о бухгалтерском учете. — 1999. — №80. — С. 21. — 24. 3. О внесении изменений в Закон Украины №283/97 — ВР от 22.05.97 г. "О налогообложении прибыли предприятий". Закон Украины №349-IV от 22.12.02 г. // Все о бухгалтерском учете. — 2003. — №8. — С. 4 — 51. 4. План счетов бухгалтерского учета активов, капитала, обязательств и хозяйственных операций предприятий и организаций, утвержденный приказом Министерства финансов Украины от 30.11.99 г. №291 // Все о бухгалтерском учете. — 2003. — №17. — С. 3 — 11.

Стаття надійшла до редакції  
24.03.2003 р.

УДК 658:331.108.2 Славгородская О. Ю.

## ПОРТЕФЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Forming competitive strategy of enterprise personnel management based on the portfolio approach by means of cluster analysis method is grounded in the article.*

Данная статья посвящена проблеме обоснования методического подхода к формированию конкурентной стратегии управления персоналом предприятия. В настоящее время управление персоналом признано зарубежными и отечественными учеными и практиками одним из ключевых компонентов управления предприятием в связи с повышением роли работника в обеспечении конкурентоспособности организации. В условиях конкурентной среды все большую актуальность для

создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятия приобретает также концепция стратегического управления. Анализ этой концепции и вопросам ее воплощения в практику посвящены работы А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, В. С. Полюмаренко [1; 2] и других авторов. Одним из выводов, к которому приходят ученые и практики, является положение о взаимозависимости генеральной и функциональных стратегий. Многие авторы, исследующие вопросы деятельности персонала предприятия, как, например, в работе [3], экстраполируют положения концепции стратегического управления на управление трудовыми ресурсами предприятия как органическую составляющую развития фирмы.

Одной из стратегических целей деятельности предприятия в условиях рыночной экономики является обеспечение конкурентоспособности компании на основе завоевания и удержания организацией устойчивой конкурентной позиции. Достижение конкурентоспособности, являющееся важной практической задачей, возможно при наличии обоснованной конкурентной стратегии предприятия. При этом одним из основных компонентов генеральной стратегии компании является стратегия управления персоналом [3], четкое формирование которой для конкретного предприятия представляет собой задачу первостепенной важности.

Согласно выводам ученых [1; 4], конкурентная стратегия управления трудовыми ресурсами, как и конкурентная стратегия организации, создаются на основе тщательного анализа текущей конкурентной позиции данной структурной единицы с целью перемещения этой единицы на лучшую конкурентную позицию. Конкурентная позиция, в свою очередь, определяется уровнем конкурентного преимущества и уровнем привлекательности целевого рынка для деятельности данной структурной единицы. Поэтому для выбора конкурентной стратегии управления персоналом многие авторы, например Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Портер М. [1; 4], считают необходимым проанализировать уровень привлекательности целевого рынка и уровень конкурентного преимущества трудовых ресурсов предприятия.

Целью данной статьи является обоснование создания конкурентной стратегии управления персоналом предприятия на основе портфельного подхода. Отправной точкой предлагаемого методического подхода является проведенный автором статьи анализ исследований и публикаций, посвященных решению данной проблемы. Несмотря на большое количество работ, посвященных вопросам

управления персоналом [3; 5], задача создания четкого механизма формирования функциональных стратегий, в том числе стратегии управления персоналом предприятия, по-прежнему является актуальной.

Автор статьи предлагает строить конкурентную стратегию управления персоналом предприятия на основе портфельного подхода с применением матрицы, координатами которой являются параметры уровня привлекательности рынка и преимуществ компании относительно конкурентов. Прототипом этой матрицы является матрица "Конкурентные позиции предприятия", используемая при проведении исследований с помощью метода фактического анализа, который в зарубежной практике называется методом Ист-анализа. Метод Ист-анализа, представляющий собой вариант портфельного подхода, позволяет выявить позиции компании на рынке в данный период времени и определить направления деятельности предприятия в динамике, что особенно важно в условиях конкурентной среды [4]. По мнению автора, критерии уровня привлекательности рынка и преимуществ предприятия относительно конкурентов, применяемые в матрице Ист-анализа, дают возможность оценить состояние стратегии предприятия на данном этапе его развития.

Однако сложность и субъективность определения на практике координат предприятия, которые соответствовали бы его конкурентному преимуществу и уровню развития рынка, при применении матрицы Ист-анализа вынуждает исследователей для достижения большей точности результатов обращаться к методике экспертных оценок. Поэтому автор считает необходимым, наряду с трансформированием матрицы Ист-анализа применительно к целям настоящего исследования, для достижения большей точности результатов разработать в своем исследовании на основе метода кластерного анализа методику определения интегрального показателя для каждого из компонентов управления предприятием, в том числе и компонентов управления персоналом организации. Интегральные показатели рассчитываются на основе частных показателей для каждой из выделенных подсистем управления трудовыми ресурсами предприятия.

Частные показатели обобщаются в интегральный показатель, величина которого изменяется от 0 до 1. Поэтому величины показателей, характеризующих конкурентное преимущество предприятия и степень привлекательности рынка, легко определяются. Автор считает, что данные методические рекомендации можно использовать как отправную

точку при формуванні стратегії управління підприємством в цілому.

По даним результатів розрахунків на основанні гістограмми строиться графік розподілення кількості підприємств, попавших в той или иной інтервал величин інтегральних показателів конкурентної позиції. Этот графік дозволяє вибрати підприємство-еталон. Підприємство-еталон являється орієнтиром для вибору генеральної конкурентної стратегії досліджуваного підприємства, а також його окремих підсистем, в том числі підсистеми управління персоналом.

Визначення підприємства-еталона, по мненню автора, являється отправной точкой для формування конкурентної стратегії управління персоналом аналізованого підприємства. При формуванні стратегії управління трудовими ресурсами підприємства исходным являється припущення, що генеральна стратегія розвитку підприємства, являючись основою розвитку його персоналу, уже вибрана.

Поэтому после того как определено предприятие-эталон, следует обратиться к изучению корреляции между конкурентной позицией трудовых ресурсов исследуемой организации и конкурентной позицией персонала предприятия-эталона. Для этого необходимо построить карту конкурентных позиций в отношении трудовых ресурсов исследуемого предприятия и предприятия-эталона (рисунк).



Рис. Карта конкурентных позиций анализируемого предприятия и предприятия-эталона

Для построения карты конкурентной позиции персонала предприятия автор статьи предлагает использовать многоугольник, осями которого являются интегральные показатели, соответствующие уровню развития трудовых ресурсов по различным направлениям. Направлениями развития персонала предприятия являются следующие, выделенные автором подсистемы управления трудовыми ресурсами: количественная обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, качественная обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, эффективность использования трудовых ресурсов предприятия, материальное стимулирование труда персонала предприятия.

Интегральные показатели каждой подсистемы откладываются на четырех осях координат карт конкурентных позиций. Их величина определяется на основе расчета соответствующих систем частных показателей. Обозначение интегральных показателей на карте конкурентных позиций делает возможным сопоставление конкурентных позиций и конкурентных преимуществ определенной подсистемы целого ряда конкурирующих предприятий. Такой анализ дает материал для обоснования конкурентной стратегии управления персоналом организации.

Отправной точкой расчета интегральных показателей является матрица-эталон. Матрица-эталон формируется на основании стандартизированных оценок частных показателей, характеризующих условный объект, которому приписываются наилучшие с позиций цели исследования значения. После построения матрицы характеристик эталонного объекта необходимо определить многомерное евклидово расстояние от него до каждого исследуемого объекта, а также среднее значение евклидова расстояния от всех объектов к эталону — по соответствующим формулам:

$$\bar{L}_r = \frac{1}{N} \times \sum_{i=1}^N L_r^i \quad (1)$$

где N — количество частных показателей, входящих в r-ую подсистему управления трудовыми ресурсами предприятия;

$L_r^i$  — евклидово расстояние от i-го частного показателя к эталону в r-ой подсистеме управления трудовыми ресурсами предприятия.

Интегральный показатель уровня развития анализируемых подсистем управления трудовыми

ми ресурсами підприємства определяется по формуле:

$$\eta_r = 1 - \frac{L_r^i}{L_r + 2\sigma_r}, \quad (2)$$

где  $\sigma_r$  — среднее квадратическое отклонение частных показателей от эталона в  $r$ -ой подсистеме управления персоналом предприятия.

После того как на основании полученных результатов расчетов интегральных показателей уровня развития каждой из анализируемых подсистем управления трудовыми ресурсами предприятия построена карта конкурентных позиций исследуемого предприятия и предприятия-эталона (рисунок), осуществляется детальный анализ причин отклонений от уровня предприятия-эталона в каждой из подсистем управления трудовыми ресурсами исследуемого предприятия.

Проведенное таким образом сопоставление позволяет выявить недостатки в управлении персоналом исследуемой организации и выработать конкретные управленческие решения по их устранению.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о применимости портфельного метода формирования конкурентной стратегии управления персоналом для деятельности предприятий на каждом конкретном этапе их работы.

Предлагаемый подход к формированию конкурентной стратегии управления персоналом предприятия может иметь дальнейшее развитие в плане использования его при выработке иных функциональных стратегий предприятия: товарной, ценовой, коммуникационной, инвестиционной и других.

**Литература:** 1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с. 2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Харків: Основа, 1999. — 620 с. 3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с. 4. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 392 с. 5. Карцев С. Э. Менеджмент: Социально-бихевиористический подход. — К.: Фирма "ВИПОЛ", 1995. — 268 с.

УДК 334.7

Брусильцева Г. М.

## ОЦЕНКА ЭФЕКТИВНОСТИ ИНТЕГРАЦИИ ПИДПРИЄМСТВ МЕТОДОМ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ

*The assessment of enterprise integration efficiency based on the theory of transaction costs is considered in the article. Special attention is paid to the possibility of the economy, which can be achieved by different firms due to conclusion of contracts regulating joint activity. On the basis of the model of dynamic transaction costs it is proved that the efficiency of unification may considerably exceed expenses connected with the formation of such union.*

У сучасних умовах, коли інтеграційні процеси все більше зберігають свою роль як фактора стабілізації виробництва, необхідно запроваджувати оцінку ефективності інтеграції підприємств, що набуває важливого значення в процесі формування та управління інтегрованим об'єднанням.

До однієї з перших спроб теоретично обґрунтувати ефект від створення та функціонування об'єднання належить концепція інтернаціоналізації лауреата Нобелівської премії Рональда Коуза, яка викладена у найвідомішій його роботі [1]. В основі концепції лежить ідея про взаємодію господарюючих суб'єктів через механізм ринкових угод. Угода-трансакція виступає в якості найменшої одиниці ділової активності і пов'язана з певними витратами (це і є так звані трансакційні витрати). Як метод мінімізації витрат на укладання ринкових угод Коуз називає об'єднання ринків проміжних продуктів усередині однієї фірми. Він також вказує на граничність збільшення розмірів фірми — на певному етапі витрати ієрархічної структури стають вищими за рівень трансакційних витрат. У рамках концепції Коуза найбільш привабливою для фірми виступає стратегія міжгалузевої диверсифікації, але за умови, що витрати диверсифікації не перевищують витрат на розширення основної сфери діяльності компанії. Таким чином, відповідно до концепції інтернаціоналізації диверсифіковані концерни, конгломерати становлять механізм перерозподілу витрат, ефективність якого визначається їх органі-

Стаття надійшла до редакції  
21.03.2003 р.

© Брусильцева Г. М., 2003