

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.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ 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

зайнятими структурами у порівнянні з ефективністю ринкових механізмів. Ретельне дослідження даної концепції дозволило виявити ряд недоліків, що обмежують її використання для аналізу інтеграційних структур конгломератів. До головних питань, відповідей на які в концепції не знайшлося, можна віднести, перш за все, неможливість дачі кількісної оцінки більшої частини трансакційних витрат, крім того, в концепції не виділено також і факторів їх формування.

Стосовно російських умов становлення нових форм приватизованих підприємств проблема оцінки динаміки трансакційних витрат розглядалася В. Кокоревим. У якості показника трансакційних витрат було використано відношення витрат, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом, до інших статей собівартості продукції. На матеріалах дослідження автор зробив висновок про випереджаюче зростання трансакційних витрат великих підприємств в умовах економічного реформування 1993 р., що пояснюється:

необхідністю адаптації компаній до умов ринкового середовища;

загальним скороченням випуску продукції та збільшенням частки постійних витрат у сукупних витратах;

нерозвиненістю інформаційних (комунікаційних) систем;

додатковими витратами процесів приватизації (підготовка, реєстрація документів, утримання шта-ту спеціалістів з приватизації) [2, с. 3].

У цілому можна зробити висновок про те, що ряд положень, які розглядаються в даній концепції, повинні бути враховані під час аналізу ефективності українських інтегрованих структур, а саме:

а) необхідний розгляд технологічних умов виробництва господарських одиниць, які ініціюють інтеграцію, передусім у період укладання контрактних відносин;

б) доцільна ретельна обробка системи контрактних взаємовідносин, які охоплюють основні аспекти сумісної діяльності, включаючи фінансову, науково-технічну та ін.;

в) наявність загальної (консолідованої) власності виступає суттєвим гарантом можливості реалізувати контрактні відносини;

г) показниками економічної ефективності інтеграції виступають максимізація прибутку та мінімізація витрат.

На думку автора, стосовно проблеми формування та функціонування об'єднання, емпіричними індикаторами для обліку трансакційних витрат можуть бути наступні:

**1. На стадії формування об'єднання:**

величина витрат на розробку організаційно проекту об'єднання та його узгодження з експертами;

величина витрат підприємств-учасників об'єднання на формування комунікаційної корпоративної системи;

планована економія витрат підприємств-учасників за рахунок централізації виконання певних загальнокорпоративних завдань.

**2. На стадії функціонування об'єднання:**

фактична економія витрат на утримання управлінського персоналу за рахунок централізації виконання низки загальнокорпоративних функцій;

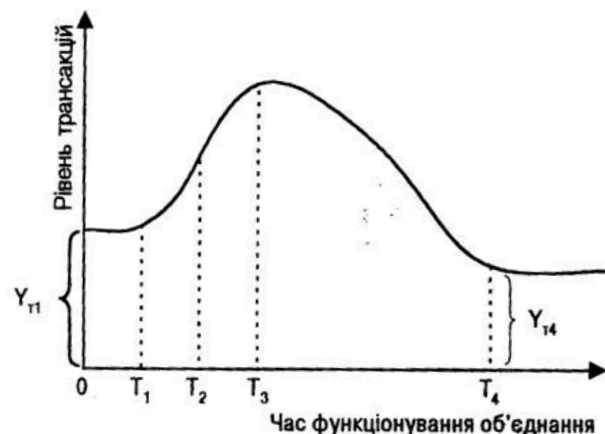
динаміка відношень загальної величини накладних витрат на одного зайнятого в складі промислово-виробничого персоналу;

динаміка абсолютної величини накладних витрат по кожному учаснику корпорації;

середня частка накладних витрат у загальній величині собівартості продукції по корпорації цілому.

Таким чином, однією з найголовніших переваг від створення інтегрованої структури є економ операційних витрат на одиницю продукції, яка об'єднана масштабами діяльності.

Згідно із згаданим вище, наведемо раціональну модель динаміки трансакційних витрат на одиницю продукції об'єднання (рисунок).



**Рис. Динаміка трансакційних витрат на одиницю продукції при створенні та функціонуванні об'єднання**

$T_1$  — початок робіт із створення об'єднання;

$T_2$  — отримання статусу об'єднання;

$T_3$  — початок "запуску" механізмів корпоративного регулювання;

$T_4$  — початок стійкого функціонування корпоративних управлінських механізмів.

Очевидно, що важливим критерієм ефективності механізму управління об'єднанням є виконання такої умови, тобто зниження питомої ваги трансакційних витрат на одиницю продукції (робіт, послуг):

$$Y_{T4} < Y_{T1} \quad (1)$$

де  $Y_{T1}$  — питома вага трансакційних витрат на одиницю продукції учасників об'єднання перед початком робіт з його створення;

$Y_{T4}$  — питома вага трансакційних витрат на одиницю продукції об'єднання в період стійкого функціонування нових внутрішньокорпоративних механізмів.

Отже, економічна ефективність процесу формування об'єднання може бути визначена таким показником ( $\Delta Y$ ), який вказує на те, що ефект від об'єднання перевищує витрати, пов'язані зі створенням такого об'єднання:

$$\Delta Y = Y_T - Y_{T4} \quad (2)$$

Визначення лага між першим часом підвищення витрат та часом стійкого функціонування внутрішньокорпоративних механізмів, тобто період  $T_4 - T_3$  визначається індивідуальними особливостями кожного об'єднання і залежить від цілої низки соціально-економічних та виробничо-технічних факторів (обсягів виробництва, диверсифікації діяльності структур, що об'єднуються, наукоємності продукції, що випускається, кваліфікації управлінських кадрів та ін.). Але в цілому цей проміжок "становлення" діяльності об'єднання та стабілізації витрат не може перевищувати півроку, оскільки в умовах інноваційного розвитку економіки та постійного удосконалення менеджменту підприємств встановлення більшого строку оптимізації витрат не дає очікуваного ефекту від їх зниження.

Таким чином, слід ще раз підкреслити, що оцінка економії трансакційних витрат у процесі функціонування об'єднання є важливим завданням емпіричних досліджень. Стосовно українських підприємств така економія при стійкому функціонуванні інтегрованих структур може забезпечуватися за рахунок ефективної реалізації довгострокових контрактів як між промисловими підприємствами, так і між підприємствами та установами фінансово-кредитної сфери, а також за рахунок впровадження загальнокорпоративної інформаційно-аналітичної системи,

яка прискорює інформаційний обмін між підприємствами-учасниками.

Література: 1. Коуз Р. Фирма, рынок, право. — М.: Дело, 1993. — 192 с. 2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, 1999. — С. 2. 3. Рудык Н. Б., Семенкова Е. В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкуп долговым финансированием. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 456 с.

Стаття надійшла до редакції  
14.05.2003 р.

УДК 331.1(075.8)

Рабынина Ю. Б.

## ЭКСПЕРТНО-МАТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ

### УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

*A model of estimating professional and personal features of a candidate for leading position is described. The author offers the expert & matrix method in combination with integral index as a convenient mathematical device for making a decision about his accordance to this position.*

На сегодняшний день к актуальным проблемам относятся проблемы управления производством и персоналом. Обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала, стали основными факторами обеспечения конкурентоспособности предприятия. Поэтому существенно изменились требования как к управленческому персоналу, так и к остальным кадрам.

Так как главным элементом организации являются ее сотрудники (они же и составляют основную статью капиталовложений с точки зрения поддержания их деятельности и затрат по их найму, обучению), то на первый план выходит задача подбора и расстановки персонала, которая заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует руководствоваться не только схемой "человек – должность" (так как работников,