

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

**НАУКОВИЙ
ВІСНИК
№ 5 (247)**

Одеса – 2017

Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2017. – № 5 (247). – 192 с. – Мови: укр., рос., англ.

Редакційна колегія

Редакційна колегія затверджена Вченою радою Одеського національного економічного університету. Протокол № 4 від 24 грудня 2013 р.; за економічними науками – перезатверджена 22 березня 2016 р. (Протокол № 7).

Головний редактор: Балджи Марина Дмитрівна – д.е.н., професор кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету

Технічний редактор: Гейко Людмила Михайлівна – к.е.н., доцент Одеського національного економічного університету

I. Економічні науки: Звєряков М.І. – д.е.н., професор, член-кореспондент НАН України, Ковальов А.І. – д.е.н., професор, Балджи М.Д. – д.е.н., професор, Баранова В.Г. – д.е.н., професор, Губанова О.Р. – д.е.н., професор, Кузнєцова Л.В. – д.е.н., професор, Лоханова Н.О. – д.е.н., професор, Уперенко М.О. – д.е.н., професор, Харічков С.К. – д.е.н., професор, Янковий О.Г. – д.е.н., професор, Карпов В.А. – к.е.н., доцент, Сментина Н.В. – к.е.н., доцент

II. Політичні науки: Кармазіна М.С. – д.політ.н., професор, Коваль І.М. – д.політ.н., професор, Мілова М.І. – д.політ.н., професор, Пахарєв А.Д. – д.політ.н., професор, Пойченко А.М. – д.політ.н., професор, Попков В.В. – д.філософ.н., професор

III. Історичні науки: Демін О.Б. – д.істор.н., професор, Панчук М.І. – д.істор.н., професор, Солдатенко В.Ф. – д.істор.н., професор, Стюпін А.О. – д.істор.н., професор, Хмарський В.М. – д.істор.н., професор, Щербіна Н.Ф. – к.е.н., доцент

Свідцтво про Державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації – серія КВ № 20991-10791ПР від 18 серпня 2014 р. (перереєстрація)

Збірник включено до оновленого «Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» (затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 09.03.2016 № 241)

Включено до наукометричної бази даних Російський індекс наукового цитування (РИНЦ) згідно договору № 428-07/2014 від 18.07.2014 р. – http://elibrary.ru/title_about.asp?id=51349

Індексування і реферування: реферативна база даних «Україніка наукова», Український реферативний журнал «Джерело», Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Наукова електронна бібліотека eLIBRARY.ru, Google Scholar <http://scholar.google.com.ua/citations?user=PEf4fZIAAAAJ&hl=ru>, електронний архів Одеського національного економічного університету.

Засновник і видавець збірника наукових праці – Одеський національний економічний університет.

Адреса редакційної колегії: Україна, 65082, м. Одеса,
вул. Преображенська, 8, ОНЕУ
тел.: (0487) 32-77-95
E-mail: n.visnik.oneu@ukr.net

© Одеський національний економічний університет

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Горбатенко Артур

Можливості застосування міжнародних стандартів в управлінських системах вітчизняних підприємств.....5

Данчева Олена

Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємств.....20

Денисевич Єлизавета, Зайцева Діана, Бондарчук Людмила

Прогресивні підходи до залучення персоналу на керівні посади у рамках сьогодення.....32

Денісова Ольга

Інформаційні технології підтримки динамічних архітектур.....43

Капталан Сергій

Методичні засади оцінки рівня організаційного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю агропромислових формувань.....56

Карпенко Юлія

Процес операційного управління відносинами з постачальниками.....69

Кузнецова Інна, Балабаш Ольга

Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством.....84

Кузнецова Інна, Кублікова Тат'яна

Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств.....95

Кузнецова Інна, Кюне Олена

Формалізація процесу формування стратегії економічної безпеки підприємства.....105

Кузнецова Інна, Малютенко Олександр

Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації.....115

Місько Ганна

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємства харчової промисловості на засадах взаємодії зі стейкхолдерами.....126

Осик Юрий	
Двумерная дидактика в изучении экономических дисциплин.....	138
Осичка Алена, Чернега Елена	
Особенности управления конфликтами в проектной команд.....	151
Ступак Світлана	
Інтеграційні форми організації інноваційної діяльності підприємств.....	170
НАШИ АВТОРИ	181

Горбатенко Артур

**МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ
СТАНДАРТІВ В УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМАХ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття присвячена аналізу процесу залучення міжнародних підходів організації управлінської діяльності у практику вітчизняних підприємств. Визначено необхідність застосування доказового менеджменту для забезпечення формування обґрунтованих рішень. Проаналізовано сучасні дослідження науковців щодо проблем організації управлінської діяльності. Визначено послідовність та взаємопов'язаність кроків до створення управлінської системи на підприємстві, яка базується на формалізованих міжнародних процедурах управління. На прикладі підприємства виноробної галузі базуючись на низькі міжнародних стандартів та норм визначено доцільність побудови управлінських процесів взагалі на підприємстві. Це дозволило привести до ладу бізнес діяльність підприємства, що забезпечить випуск якісної, конкурентоздатної на міжнародних ринках продукції.

Ключові слова: доказовий менеджмент, процесний менеджмент, бізнес-процес, управління за цілями, система менеджменту якості, ключові показники ефективності.

Горбатенко Артур

**ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ
СТАНДАРТОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИСТЕМАХ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена анализу процесса применения международных подходов организации управленческой деятельности в практике отечественных предприятий. Определена необходимость

применения доказательного менеджмента для обеспечения формирования обоснованных решений. Проанализированы современные исследования ученых относительно проблем организации управленческой деятельности. Определена последовательность и взаимосвязь шагов по созданию управленческой системы на предприятии, основанной на форматизированных международных процедурах управления. На примере предприятия винодельной отрасли, базируясь на ряде международных стандартов и норм определена целесообразность построения управленческих процессов в целом на предприятии. Это позволило привести в порядок бизнес деятельность предприятия, что обеспечит выпуск качественной, конкурентоспособной на международных рынках продукции.

Ключевые слова: доказательный менеджмент, процессный менеджмент, бизнес-процесс, управление за целями, система менеджмента качества, ключевые показатели эффективности

Gorbatenko Artur

APPLICATION POSSIBILITIES OF THE INTERNATIONAL STANDARDS IN ADMINISTRATIVE SYSTEMS OF DOMESTIC ENTERPRISES

Article is devoted to analysis of application process of the international approaches of the organization of administrative activity in practice of the domestic enterprises. Need of application of evidential management for ensuring formation of reasonable decisions is defined. Modern researches of scientists concerning problems of the organization of administrative activity are analysed. The sequence and interrelation of steps is determined by creation of the administrative system at the enterprise based on the formatted international procedures of management. For example the enterprise of vinodelny branch, being based on a number of the international standards and norms expediency of creation of administrative processes in general at the enterprise was defined. It has allowed to put in order business activity of the enterprise that will provide release of production, qualitative, competitive in the international markets.

Keywords: evidential management, process management, business process, management behind the purposes, a quality management system, key indicators of efficiency

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кризові явища у світовій економічній системі вимагають більш відповідального відношення для прийняття будь яких управлінських рішень. Ціна за таке неввірене та не обґрунтоване рішення може буде достатньо високою. Взагалі розвиток управлінської думки у світі значно випереджає вітчизняні дослідження, а доступ до сучасної управлінської теоретичної бази дещо обмежений. Слід визнати, що рішення на вітчизняних підприємствах часто приймаються навмання, засновуючись на своїх міркуваннях відносно проблеми. Слід визнати що такий підхід у рамках інтеграції країни у Європростір позбавляє вітчизняні підприємства будь яких конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінська наука за останнє століття вийшла зі стану дитинства та почала входити у період відповідальної та обґрунтованої зрілості. Вивірені практичним досвідом концепції дозволяють приймати зважені рішення. Ці тенденції відображенні у доказовому менеджменті – новітньої концепції управління від Гарвардської школи бізнесу [1,2]. Неспростовні факти і обставини, характерні для конкретного підприємства, а не напівправа і домисли лежать в основі правильного управлінського рішення, що приймається усіма лідерами без виключення.

Існує значна кількість підходів для організації управління на підприємстві, однак базуючись на концепції доказового менеджменту слід звернути увагу на процесний підхід до організації управління на підприємстві, який полягає в послідовному аналізі всіх етапів бізнес процесів організації з орієнтацією на кінцевого споживача[3]. Саме такий підхід дозволяє приймати обґрунтовані, базуючись на низки міжнародних стандартів[4,5]

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Існує значна кількість підходів до організації управлінської діяльності на підприємстві. Фактично вони тим чи іншим чином використовуються вітчизняними підприємствами. Однак зарубіжна

управлінська думка все більше схиляється до формалізованих підходів управління, які базуються на управлінні стандартизованими процесами у бізнес середовищі. Застосування таких методів управління на вітчизняних підприємствах потребує фактичного впровадження нової філософії бізнесу у всю діяльність підприємства, а не формальну сертифікацію у відповідних органах.

Метою дослідження. Дослідження можливості комплексного застосування міжнародних стандартів діяльності для конкретного вітчизняного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Менеджмент був, є і, напевно, завжди буде мистецтвом, яке не досягнути без практики і досвіду. Проте ми упевнені, що керівники доб'ються більшого, якщо постійно звірятимуться з логікою і покладатимуться на докази, і якщо постійно оновлюватимуть свої знання. Так Джеффри Пфеффер і Роберт Саттон, ідеологи доказового менеджменту, переконані: маючи справу з надійною інформацією, ясно розуміючи, що добре і що погано, усвідомлюючи небезпеку напівправди, відкидаючи всяку нісенітницю, яку занадто часто видають за мудру раду, організації стануть працювати краще[2, с.45-57].

Доказовий менеджмент може змінити образ думок і дій керівників, адже передусім це спосіб розвитку мистецтва управління. Важливо прагнути завжди і в усьому оперувати фактами краще і глибше простежувати їх взаємозв'язок. Неспроможність шести найпопулярніших управлінських догм, що стосуються проблем лідерства, розробки стратегії, підбору персоналу, матеріального заохочення, взаємозв'язку між професійним і особистим життям співробітників наводиться авторами на доказ своєї теорії [1].

Слід сприймати усі управлінські нововведення з долею здорового скептицизму, а також як виявити і впровадити оптимальні для Вашої компанії управлінські процедури. Саме на розробці бізнес-процедур зосереджена сучасна управлінська думка в усьому світі.

Управління бізнес-процесами або «процесний підхід» на сьогодні є однією з найбільш затребуваних методологій управління компаніями. Підтвердженням «прогресивності» управління бізнес-процесами, як підходу до управління компаніями підтверджується і тим, що необхідність реалізації процесного підходу є одним з

принципів стандартів ISO 9001. Стандарти ISO 9001, по суті, є нормативною моделлю ведення бізнесу, вироблену діловим співтовариством з урахуванням світового досвіду і закріплену в міжнародних стандартах на системи менеджменту.

Серед переваг процесного підходу можна відмітити:

- клієнтоорієнтованість;
- націленість на результат;
- гнучкість, більше оперативне ухвалення рішень, проведення інновацій у зв'язку зі зміною зовнішнього середовища;
- безперервність управління;
- можливість побудови ефективної системи мотивації, спрямованої на максимальний облік результатів роботи;
- прозорість за рахунок опису бізнес-процесів, їх розумної формалізації.

Будь-яка компанія — це система, сфокусована на досягнення єдиної мети. Виконання планів безпосередньо залежить від злагодженості і ефективності роботи усього персоналу, як єдиного механізму. Система управління за показниками (система KPI) є одним з ефективних методів управління результатами бізнесу, оскільки за допомогою її витрачання бюджетів і виконання щоденних завдань інтегруються в загальну систему контролінгу, що дозволяє відстежувати досягнення стратегічних цілей компанії.

У сучасних умовах господарювання, коли більшість підприємств намагаються хоча б вижити, дієвим способом підвищити ефективність їхньої діяльності є зміна підходів до управління організацією.

Одним із підходів підвищення ефективності діяльності компанії є концепція «управління за цілями», що являє собою основу проектного менеджменту. Використання даної моделі дає можливість зосередити зусилля усіх членів організації на досягнення не лише тактичних цілей організації, а й стратегічних. Тому актуальним завданням вітчизняних підприємств постає використання зарубіжного досвіду щодо впровадження цієї моделі.

Цілі компанії в області системи менеджменту мають бути:

1. Відповідними політиці компанії;
2. Відповідними обраної Системі менеджменту;
3. Встановленими у відповідних підрозділах і на відповідних

рівнях компанії таким чином, щоб цілі кожного рівня і підрозділи в підсумку забезпечували виконання цілей компанії;

4. Націленими на підвищення результативності та ефективності системи менеджменту;

5. Необхідними для виконання вимог до продукції;

6. Простими і вимірюваними;

7. Досяжними, реалістичними та визначеними але часу;

8. Доведеними до відома відповідного персоналу;

9. Періодично переглядається.

Впровадження міжнародної системи планування на підприємстві здійснюється згідно з принципами менеджменту за цілями. Менеджмент за цілями можна визначити, як процес спільного визначення членами організації цілей для кожної посади і координації зусиль по їх досягненню. Чим ясніше розуміється мета, тим більша ймовірність її досягнення, а прогрес можна виміряти тільки по відношенню до поставленої мети.

Очевидно, що менеджмент за цілями дає позитивні результати в наступних областях:

1. Постановка мети:

a) підвищує рівень виконання, особливо коли завдання важке;

b) чим вище передбачуваний рівень досягнення цілей, тим вище рівень виконання;

c) постановка конкретних цілей призводить до значно більш високому рівню виконання, ніж коли людей просто закликають зробити все можливе;

d) якщо працівники вважають мети недосяжними, то їх продуктивність, ймовірно, знизиться;

e) встановлення пріоритетів цілей допомагає створити сприятливе ставлення до МПЦ.

2. Знання результатів (зворотний зв'язок):

a) встановлення ясних цілей і проведення періодичності оглядів ходу роботи, мабуть, завжди пов'язані з позитивними результатами;

b) зворотний зв'язок поліпшує виконання за умови постановки цілей, з якими порівнюються результати.

3. Участь в управлінні.

На сьогоднішній день одне лише матеріальне стимулювання

працівників є недостатнім. Для того щоб підвищити зацікавленість працівників у результаті, необхідно зробити їх причетними не лише до виконання, але і до розробки планових завдань і цілей компанії. Це дозволить працівникам відчувати себе значущими в цій компанії. На сьогоднішній день немає досліджень, які змусили б припустити, що участь в управлінні може знизити продуктивність.

Впровадження менеджменту за цілями включає підготовчу фазу, під час якої менеджерів навчають основним принципам і методам його пристосування до конкретної організації. Зокрема, менеджери вивчають концепцію цілей і процес постановки цілей. Акцент робиться на те, що менеджмент за цілями повинен застосовуватися у всій організації.

Розглянемо практичне застосування менеджменту за цілями на прикладі ТОВ «Вінтрест», яке має свою специфіку:

а) керівник на початку кожного року встановлює основні цілі компанії на три наступні роки;

б) вказує межі внеску в досягнення цих цілей очікуваного від кожного відділення;

с) керуючі відділеннями розробляють відповідні плани:

- конкретні цілі для відділення в цілому, і
- цілі для кожної з основних функціональних сфер;
- показують з допомогою перехресних посилань, як цілі однієї

функції сприяють досягненню цілей інших функцій.

Оскільки керівники повинні виробити необхідні навички, зазвичай вважається, що для повного впровадження системи менеджменту за цілями потрібно два роки. Ще однією причиною, що виправдує цю тимчасову оцінку, є необхідність інтеграції менеджменту за цілями з іншими системами, такими, як розподіл бюджету та прогнозування. Іноді для цього потрібно змінити сформовану практику роботи. Так, може знадобитися посилити децентралізацію або змінити системи обробки даних і контролю.

Для позитивного ефекту в досягненні поставлених цілей необхідно виділити відповідальних за кожен виробничий процес на підприємстві:

1. Процес життєвого циклу виробництва виноматеріалів і вина - начальник цеху переробки винограду і начальник виробництва.

2. Моніторинг, вимірювання та аналіз - вище керівництво,

керівники підрозділів, завідувач лабораторією, Представник керівництва

3. Процеси по забезпеченню виробництва:

3.1. Фінансами (бухгалтерія) - головний бухгалтер.

3.2. Сировиною і матеріалами (постачання) - менеджер з продажу і постачання.

3.3. Людськими ресурсами (відділ кадрів) - секретар.

3.4. Інфраструктурою (служба головного інженера) - головний інженер.

3.5. Транспортм і зв'язком (логістики) - замдиректора заводу з госпчастини.

3.6. Попитом на продукцію на ринку (маркетинг) - менеджер з продажу і постачання.

3.7. Виробничим середовищем (охорона праці) - інженер з ОП.

4. Процеси, які вимагаються від керівництва Компанії стандартами ДСТУ ISO 9001:2008 з управління:

4.1. Документацією і записами (протоколами) - керівники підрозділів, Представник керівництва.

4.2. Внутрішнім аудитом - Представник керівництва.

4.3. Невідповідною продукцією - керівники підрозділів.

4.4. Корируючими і попереджувальними діями - керівники підрозділів.

Для досягнення максимального синергетичного ефекту необхідно розробити додаткові до посадової інструкції вимоги. Вони мають бути спрямовані забезпечення процесного підходу управління, а враховуючи специфіку галузі на розуміння нової політики компанії в сфері якості та попередження дефектів у виробництві продукції відповідно принципів стандартів ISO 9001.

Загальні вимоги для кожного працівника на підприємстві ТОВ «Вінтрест»:

1. Знати і розуміти, принаймні, ті аспекти законодавчих, нормативних і договірних документів, керівництва, методики та плану по систем менеджменту якості компанії(СМЯ), які мають відношення до його роботи.

2. Брати участь у розробці і впровадженні СМЯ Компанії в тій частині, яка знаходиться у нього під контролем.

3. У співпраці з Керівником підрозділу та Представником

керівництва забезпечувати суворе виконання вимог СМЯ.

4. Повідомляти представнику керівництва про події та факти, які можуть поліпшити СМЯ компанії чи негативно вплинути на досягнення цілей в області СМЯ.

5. Доповідати відповідному керівнику підрозділу наступне:

- виявлені ним небезпечні пригоди в процесах виробництва продукції, діях персоналу і в роботі обладнання і технічних систем;
- всі скарги та очікування, усні чи письмові, отримані від споживачів або їх представників.

6. Контактуючи і консультуючись з відповідними працівниками, переглядати всі аспекти виробництва, що відносяться до його відання, щоб Компанія:

- працювала в межах виділених коштів незапланованого часу;
- випускала продукцію у відповідності з усіма вимогами договорів і застосовних стандартів;
- забезпечувала всебічне відповідність усім вимогам споживачів.

7. У випадку нерозуміння або непорозумінь в тлумаченні законодавчих і нормативних документів, керівництва, методик і плану по СМЯ компанії, що відносяться до його роботи, працівник зобов'язаний звернутися до представнику керівництва або керівнику свого підрозділу за роз'ясненнями.

Таким чином найбільш критичними бізнес-процесами на підприємствах харчової галузі є ті, які націлені на забезпечення необхідного рівня якості кінцевої продукції, що у свою чергу є однією з основних конкурентних переваг. Найбільш ефективна методика, яка дозволяє сконцентрувати ресурси і зусилля компанії в критичних з точки зору безпеки продукту областях виробництва являється НАССР (ХАССП). Концепція НАССР заснована на систематичному підході до ідентифікації і оцінки небезпек і визначенні методів і засобів їх контролю. Як інструмент управління, вона забезпечує структурований підхід до пізнаваних небезпек.

Система аналізу небезпек і критичних точок контролю (англ. НАССР Hazard Analysis Critical Control Point, НАССР) — є науково-обґрунтованою системою, що дозволяє створити на підприємстві умови для виробництва безпечної продукції шляхом визначення (ідентифікації) і контролю небезпечних чинників. Система ХАССП є

єдиною системою управління безпечністю харчової продукції, яка довела свою ефективність і прийнята міжнародними організаціями. В законодавстві України прийнято вживати англomовну абревіатуру в назві концепції (НАССР — Hazard Analysis and Critical Control Point), однак популярності набула кирилична транслітерація ХАССП.

Ідея створення такої концепції виникла при роботі над Американською Космічною Програмою. 1971 р. — компанія Пілсбурі представила повністю розроблену концепцію НАССР на Першій Американській Національній Конференції з питань безпеки харчових продуктів. Компанія, що першою розробила та впровадила та сертифікувала НАССР — компанія «Кока-кола».

Основні засади впровадження НАССР, а також принципи НАССР відображено в таких міжнародних стандартах, як ISO 22000, IFS (International Food Standart). Також дана інформація відображена в Рекомендованому міжнародному Кодексі загальних принципів гігієни харчових продуктів.

НАССР може бути застосована поетапно для всього ланцюга виробничих процесів - від первинного виробництва до кінцевого споживання. Реалізація цієї системи повинна ґрунтуватися на наукових доказах ризику для здоров'я людини та забезпечує підвищення безпеки для харчових продуктів. Впровадження НАССР може забезпечити інші суттєві переваги. Крім того, застосування системи НАССР може допомогти перевірці контролюючих органів і сприяти міжнародній торгівлі за рахунок підвищення впевненості в безпеці продуктів харчування. Успішне застосування НАССР вимагає повної прихильності і участі керівництва та робочого персоналу. Вона також вимагає міждисциплінарного походу. Цей міждисциплінарний підхід повинен включати, в разі необхідності, експертизу в області агрономії, ветеринарні охорони здоров'я, виробництва, мікробіології, охорона здоров'я, харчові технології, охорону навколишнього середовища, хімії і т.д. Застосування НАССР є сумісним із міжнародними системами менеджменту якості, таких як серія ISO 9000[4].

Правильне запровадження системи НАССР надає виробнику багато переваг економічного та управлінського характеру:

- Застосування НАССР є підтвердженням виконання виробником законодавчих і нормативних вимог;
- НАССР засвідчує високий рівень свідомості та відповідальності виробника перед споживачем;

- НАССР дозволяє підприємствами забезпечити стабільно високий рівень безпечності харчових продуктів, і завдяки довірі споживачів в умовах зростаючої конкуренції зберегти та розширити свою частку на внутрішньому ринку України;

- Запровадження НАССР дозволяє здійснити розширення експортних ринків, адже в багатьох країнах світу НАССР є обов'язковою законодавчо встановленою вимогою;

- Застосування НАССР переносить акценти з випробування кінцевого продукту на використання превентивних методів забезпечення безпечності під час виробництва та реалізації продукції, сприяючи більш раціональному використанню ресурсів;

- Правильно проведений аналіз небезпечних чинників дозволяє виявити приховані небезпеки і направити відповідні ресурси в критичні точки процесу;

- Зменшення втрат, пов'язаних із негативними наслідками повернень продукції, харчових отруень та інших проблем безпечності харчових продуктів.Застосування принципів НАССР складається з наступних завдань, визначених у логічній послідовності, яка відображена на наступній діаграмі (рис.1).



Рис. 1. Логічна послідовність застосування НАССР[5]

На базі аналізу внутрішнього ринку та розгляду виробничих процесів ТОВ «Вінтрест», де було розглянуто послідовність технологічних процесів та вимоги до них, можна визначити критичні точки контролю у виробництві виноматеріалів. Необхідно провести аналіз ризиків, щоб визначити небезпеки такого характеру, що їх усунення або зниження до прийнятного рівня має найважливіше значення для виробництва безпечного продукту.

При проведенні аналізу ризиків, де це можливо, слід віднести:

- ймовірність виникнення небезпеки та тяжкості їх несприятливих наслідків для здоров'я;
- якісні та / або кількісні оцінки наявності небезпеки;
- виживання або розмноження мікроорганізмів, що викликають стурбованість;
- виробництво або збереження в продуктах токсинів, хімічних або фізичних агентів.

Проаналізувавши весь цикл виробництва, включаючи приймання сировини і відправку продукції, можна виділити наступні процеси, що мають певний рівень небезпеки:

1. Підготовка і санобробка приміщення і обладнання;
2. Відбір проби змивів;
3. Відбір середньої проби;
4. Аналіз проби;
5. Перевірка сертифікатів якості;
6. Настій на мезге
7. Дозування SO₂;
8. Бродіння сусла;
9. Замір та аналіз сусла;
10. Вимірювання температури сусла;
11. Аналіз егалізованих виноматеріалів;
12. Витримка купажу на клею;
13. Аналіз купажу виноматеріалів;
14. Підтримання температурного режиму при транспортуванні.

На базі цих процесів, що становлять небезпеку для якості готової продукції та її споживача необхідно виділити критичні точки. Можливо наявність більше однієї критичної точки контролю (ССР), на якій контроль застосовується для вирішення тієї ж небезпеки. Визначення ССР в системі НАССР може бути полегшено шляхом

застосування дерева рішень.

Цей приклад дерева рішень не може бути застосовано до всіх ситуацій, однак цілком прийнятний у нашій ситуації, оскільки являє собою послідовно логічний ланцюг питань маючих гнучку інтерпретацію. Можуть бути використані і інші підходи. Дерево рішень рекомендується застосовувати в процесі навчання застосування даної системи безпеки.

Грунтуючись на цьому методі, були виявлені наступні критичні точки контролю:

1. Підготовка і санобробка приміщення і обладнання;
2. Відбір проби змивів;
3. Відбір середньої проби;
4. Перевірка сертифікатів якості (постачальників);
5. Дозування SO₂;
6. Замір та аналіз сула.

Одні з отриманих критичних точок є небезпечними для виробничого персоналу, інші можуть вплинути на якість кінцевої продукції підприємства.

Для уникнення нещасних випадків на виробництві необхідно дотримуватися інструкцій з безпеки і охорони праці. Щоб забезпечити робітників від несприятливих подій в період зняття проб і вимірів в цистернах, потрібно встановити на обладнанні відповідні поручні і каркаси, виробляти дані процедури в парах (не допускати одного працівника проводити данні виміри).

ССР представляють загрозу для якості кінцевої продукції:

- Підготовка та санобробка приміщення і обладнання;
- Перевірка сертифікатів якості (постачальників);
- Замір та аналіз сула;
- Дозування SO₂

Висновки. Можна стверджувати, що масове впровадження системи НАССР на підприємствах виробної промисловості доцільне з огляду на те, що така система запобігає випуску неякісної продукції та контролює безпеку продукту з самого початку його обробки (від сировини до кінцевого виробу). Крім того, система відповідає за якість продукції, безпомилково виявляє критичні процеси на початковому етапі виробництва, гарантує якість, підтверджену документально, відносно безпеки виготовленого товару.

Базуючись на низькі міжнародних стандартів та норм доцільно будувати управлінські процеси взагалі на підприємстві. Це дозволить привести до ладу бізнес діяльність підприємства, що забезпечить випуск якісної, конкурентоздатної на міжнародних ринках продукції.

Література

1. Пфедфер Д., Саттон Р. Доказательный менеджмент. Новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса, "ЭКМО". – 2008. – 384 с.
2. Пфедфер Д., Саттон Р. Доказательный менеджмент, Harvard Business Review Russia, Июнь, 2006.
3. Бабанський А.В. Системи безперервного поліпшення продуктів і процесів / А.В. Бабанський – Мінськ: ІП "Екоперспектива", 2009. – 237 с.
4. Лю Ч. ISO 9001:2015: новый шаг к всеобщему управлению качеством / Ч. Лю, О.В. Парфентьева // Актуальные проблемы права, экономики и упр. – 2015. – № 11. – С. 47-50.
5. Hazard analysis and critical control points (НАССР) System and guidelines for its application. HAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003– Annex.31 p.
6. FAO/WHO guidance to governments on the application of НАССР in small and/or less-developed food businesses – 2006. – 84 p.
7. Кобаясі І. 20 ключів до вдосконалення бізнесу. Практична програма революційних перетворень на підприємствах; пер. з япон. А. Н. Стерляжнікова. – М.: РІА «Стандарти та якість», 2006. – 248 с.
8. Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини : закон України // Відомості Верховної Ради. – 2004. – № 2116-15.
9. Федоськіна Л. А. Система обеспечения безопасности пищевой продукции: проблемы внедрения и пути их решения / Л. А. Федоськіна, Е. А. Евстифейкіна // Стандарты и качество. – 2008. – № 2. – С. 88–89.
10. Кузьмін В. В. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов НАССР / В. В. Кузьмін // Системи менеджмента безпеки харчової продукції. – 2010. – № 3. – С. 12–16.

1. Pfeffer D., Satton R. Dokazatel'nyy menedzhment. Noveyshaya kontseptsyya upravlenyya ot Harvardskoy shkoly byznosa, "ЭКСМО". – 2008. – 384 s.
2. Pfeffer D., Satton R. Dokazatel'nyy menedzhment, Harvard Business Review Russia, Yun', 2006.
3. Babans'kyu A.V. Systemy bezperervnoho polipshennya produktiv i protsesiv / A.V. Babans'kyu – Mins'k: IP "Ekoperspektiva", 2009. – 237 s.
4. Lyu Ch. ISO 9001:2015: novyy shah k vseobshchemu upravlenyyu kachestvom / Ch. Lyu, O.V. Parfent'eva // Aktual'nye problemy prava, ekonomyyu y upr. – 2015. – # 11. – S. 47-50.
5. Hazard analysis and critical control points (HACCP) System and guidelines for its application. CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003 – Annex. 31 p.
6. FAO/WHO guidance to governments on the application of HACCP in small and/or less-developed food businesses – 2006. – 84 p.
7. Kobayasi I. 20 klyuchiv do vdoskonalennya biznesu. Praktychna prohrama revolyutsiynykh peretvoren' na pidpriumstvakh; per. z yapon. A. N. Sterlyazhnikova. – M.: RIA «Standarty ta yakist'», 2006. – 248 s.
8. Pro yakist' ta bezpeku kharchovykh produktiv i prodovol'choyi syrovyny : zakon Ukrainy // Vidomosti Verkhovnoyi Rady. – 2004. – # 2116-15.
9. Fedos'kina L. A. Systema obespechenyya bezopasnosti pyshchevoy produktsyy: problemy vnedrenyya y puty ykh reshenyya / L. A. Fedos'kina, E. A. Evstyfeukyna // Standarty y kachestvo. – 2008. – # 2. – S. 88–89.
10. Kuz'myn V. V. Upravlenye kachestvom pyshchevykh produktov na osnove pryntsyrov NASSR / V. V. Kuz'myn // Systemy menedzhmenta bezopasnosti pyshchevoy produktsyy. – 2010. – # 3. – S. 12–16.

***Рецензент:** Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організації та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету*

17.05.2017

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

У даній статті розглянуто особливості впливу корпоративної культури на діяльність сучасного підприємства. Проаналізовано основні концептуальні підходи до визначення терміну «корпоративна культура». Визначено рівні корпоративної культури, її складові та роль на підприємстві. Обґрунтовано вплив корпоративної культури на ефективність та конкурентоспроможність сучасного підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, імідж, менеджмент, ефективна діяльність, конкурентоспроможність.

Данчева Елена

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ

В данной статье рассмотрены особенности влияния корпоративной культуры на деятельность современного предприятия. Проанализированы основные концептуальные подходы к определению термина «корпоративная культура». Определены уровни корпоративной культуры, ее составляющие и роль на предприятии. Обосновано влияние корпоративной культуры на эффективность и конкурентоспособность современного предприятия.

Ключевые слова: корпоративная культура, имидж, менеджмент, эффективная деятельность, конкурентоспособность.

Dancheva Elena

FEATURES OF INFLUENCE OF CULTURE ON CORPORATE ACTIVITY ENTERPRISES

This article discusses the features of the impact of corporate culture on the activities of the modern enterprise. The basic conceptual approaches

to the definition of "corporate culture". The levels of corporate culture, its components and the role of the enterprise. The impact of corporate culture on the efficiency and competitiveness of the modern enterprise.

Keywords: corporate culture, image management, effective work, competitiveness.

Постановка проблеми. Трансформаційні перетворення в економіці, політиці та соціумі в Україні не можуть бути успішними, доки докорінні зміни не відбудуться на мікроекономічному рівні – у виробничій ланці. Здійснення таких радикальних заходів, як зміна форм власності, демонополізація економіки, створення ринкової інфраструктури, ще не означає автоматичного вирішення широкого кола проблем, пов'язаних із упорядкуванням діяльності підприємств. Потрібні рішучі дії, значні зусилля, ретельна організаційна робота для приведення виробничих відносин на мікрорівні у відповідність з макроекономічними перетвореннями. Важливою складовою системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути оптимізація соціально-трудових відносин, становлення, формування й подальший розвиток корпоративної культури.

Кожна організація являє собою живий організм, втручання в єдину частину якого, відображається на всіх інших частинах. Тому процеси становлення та формування корпоративної культури на підприємстві мають бути ретельно сплановані керівництвом. Ефективний розвиток має враховувати чинник лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а вже потім, корпоративна культура визначає поведінку персоналу підприємства.

Успіхи щодо розвитку та основних показників діяльності підприємств в умовах трансформації економіки, політики та соціуму визначають для держави можливість поступового її входження у світове співтовариство, інтеграцію в європейські структури. Але за умови розв'язання пріоритетних проблем корпоративного менеджменту, формування належного рівня корпоративної культури на всіх рівнях управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування, становлення, розвитку, впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємств, її оцінки, досліджували у

своїх наукових працях такі зарубіжні вчені, як: Р. Акофф, Р. Амстронг, Ч. Барнард, Р. Дафт, Т. Діл, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїнн, М. Мескон, Р. Моран, Дж. Ньюстром, Н. Оучі, Р. Рюттінгер, Дж. Стонер, Ч. Ханді, Ф. Харріс, Г. Хофштеде, Е. Шейн та ін.

Серед російських та українських вчених відомі праці Т.М. Алпеєвої, О.С. Виханського, Б.А. Гаєвського, В.І. Голікова, Н.Ю. Давидова, О.Р. Кібенка, Ю.Д. Красовського, Г.В. Назарової, Ю.І. Палеха, Є.М. Палиги, А. Скуратівського, В.А. Співака, М. Чечетова, О. Шеремети та ін.

Досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що використання принципів корпоративної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність. Разом з тим, слід підкреслити, що в умовах сучасної української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї корпоративної культури та відповідний розвиток соціально-трудових відносин ще не знайшли широкого практичного впровадження.

Метою даного дослідження є актуальність, соціальна значимість і недостатня наукова розробленість питань розвитку, формування та впливу корпоративної культури на ефективну, конкурентоспроможну діяльність підприємств.

Результати дослідження. Проблематика корпоративної культури є багатогранною, відносно новою для українського суспільства й недостатньо дослідженою. Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення і прийняття певної позиції з цілої низки проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття.

У широкому розумінні семантику терміна «культура» можна розглядати як комплекс первинних вірувань, форм соціальної та певною мірою економічної взаємодії людей і характерних матеріально-побутових особливостей. Сам термін «культура» походить від латинського слова «cultus» і означає поклоніння божеству. Кожне підприємство має власну корпоративну культуру, якій притаманний певний рівень розвитку. Тобто корпоративна культура – об'єктивна реальність сучасного розвитку організацій, особливо підприємств корпоративного типу [1].

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування.

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації — це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

К. Голд вважає, що корпоративна культура — це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що відрізняє її серед інших у галузі.

Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.

Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Своє визначення пропонують О.С. Віханський і О.І. Наумов: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

У той же час, за переконанням Р. Гелегера «сила впливу основних культурних цінностей величезна, і вони можуть бути змінені лише в результаті спільної згоди та великих зусиль. Вони зберігаються і відтворюються, навіть якщо компанії dorостають до міжнародних масштабів, коли на них працюють тисячі людей, які проживають в усьому світі. Саме такі ключові культурні цінності і є тим, що можна назвати «душею організації». Е. Шейн характеризує корпоративну культуру як «сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до

зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» [1; с. 15].

Отже, попри різні підходи, всіх дослідників об'єднує розуміння важливості впливу корпоративної культури на ефективну та конкурентоспроможну діяльність підприємства. Будь-який колектив є надзвичайно складним організмом, і саме корпоративна культура, що складається і формується насамперед на свідомому рівні особистості людини, впливає на його поведінку, виступає своєрідним «одухотвореним джерелом» цього організму та фактором зниження соціального напруження в організації.

Вчені виділяють три рівні корпоративної культури, при чому, кожен наступний є все менш видимим (рис. 1).



Рис. 1. Рівні корпоративної культури

Перший рівень охоплює видимі об'єкти – артефакти культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

До другого рівня відносяться загальні цінності, що знаходять своє відображення у словах і справах працівників підприємства. Західні фірми все частіше до своєї системи цінностей додають: самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність іти на компроміси, децентралізацію тощо. Тобто ті цінності, які орієнтуються на якість людських ресурсів.

Третій рівень – це базові, основоположні переконання, які є сутністю корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою та рішеннями людей на підсвідомому рівні.[4; с.89-90]

Для цілеспрямованого формування необхідної організації корпоративної культури використовують наступні інструменти: формалізація місії, бачення та цінності організації, поширення корпоративних міфів та легенд з їх «героями» і «антигероями», створення і підтримання традицій і ритуалів, спільна розробка та впровадження правил і стандартів поведінки та діяльності співробітників. Корпоративний кодекс, який вручається кожному новому співробітнику, корпоративне радіо, Інтернет, корпоративна газета, фірмовий стиль, одяг – все це і прояви, і фактори формування корпоративної культури. Єдина корпоративна культура компанії формується на основі ціннісного збігу на рівні ідей і вчинків.

До суб'єктивних атрибутів корпоративної культури відносяться зовнішні (манера одягатися, символи, герої, фірмовий стиль, інтер'єр, лозунги, міфи, легенди) та внутрішні (загальні цінності та норми, основні принципи поведінки, припущення і глибокі переконання) атрибути корпоративної культури. До об'єктивних атрибутів корпоративної культури відносяться корпоративний імідж підприємства (імідж підприємства в очах споживачів, працівників та ділових партнерів) та бренд-менеджмент.

Оскільки культура впливає на стратегію діяльності підприємства, керівництво має аналізувати свою культуру та вчитися управляти організацією з урахуванням цього знання, а в разі необхідності – змінювати свої культурні настанови. Тут необхідне розуміння багатовимірності та багатоаспектності природи організації, тобто сприйняття організації і як механізму, і як організму в термінах

культури. Відтак, корпоративна культура являє собою потужний стратегічний інструмент, дає можливість орієнтувати усі підрозділи та окремих осіб на досягнення спільної мети, мобілізувати ініціативу співробітників, підвищувати їх мотивацію і спрямованість, забезпечити продуктивну взаємодію.

Слід відзначити, що в сучасних умовах в Україні вадою менеджменту є брак корпоративної культури, а існуюча на багатьох підприємствах культура не сприяє їх розвитку та досягненню цілей. Не в останню чергу на ситуацію впливають особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, врешті, національний характер. Будучи важливою складовою будь-якої національної культури, зокрема корпоративної, він є формою народної самосвідомості. Соціально-економічний розвиток суспільства також зазнає його впливу, оскільки він залежить від стану соціуму, держави, можливостей людини реалізувати свої права.

У національному характері українців, їх ментальності, як відзначає А. Скуратівський, вкорінена низка рис, пов'язаних із властивим для значної частини населення економічним нігілізмом. Подвійну роль у побудові організаційної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Негативно позначаються й психологічні фактори, пов'язані з тоталітарним минулим: безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй [2, с. 257].

Існує ще низка факторів, які мають вагоме значення на формування корпоративної культури підприємства (рис. 2).

На формування національної культури впливають державний устрій, форма організацій господарської діяльності, тип економічної системи у державі, рівень демократії, ліберальності, форма власності, культура ринку, фінансова та регіональна культура, безумовно домінуюча релігія. Комплекс цих факторів формують національну культуру на базі якої зароджується національний управлінський стереотип. Американські соціологи Томас Пітерс і Роберт Уотерман, автори книги "У пошуках ефективного управління. (Досвід кращих компаній)", на підставі обстежень таких компаній, як IBM, Boeing, Dana, Mcdonald's, Behtel та інших, дійшли висновку, що процвітаючі фірми відрізняються міцною орієнтацією на цінності.



Рис. 2. Фактори, що впливають на корпоративну культуру підприємства

Система цінностей відбивається в формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання щодо клієнтів, акціонерів і ділових партнерів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах фірми, ці принципи і зобов'язання дозволяють об'єднувати співробітників навколо єдиних чітко визначених цілей і цінностей. Ділове кредо організації – це концентроване вираження її філософії і політики, що

проголошуються і реалізуються вищим керівництвом і поділяються співробітниками компанії. За словами президента і виконавчого директора «Хонда Мотор Ко., Лтд» Нобухіко Кавамото - "одна з найважливіших речей, яку дали компанії її засновники – це філософія". Саме вона служить компанії надійно і сьогодні, складаючи світоглядний базис всієї різнобічної діяльності потужної фінансово-промислової групи «Хонда». Причому, філософія, підкреслює Н. Кавамото, безглузда, якщо вона залишається лише словами, а не виливається у діяльність, не вкорінюється як корпоративна культура компанії. "Діяльність без філософії – це смертоносна зброя; філософія без діяльності – порожні слова".

Деякі зарубіжні компанії фіксують основоположні цінності в письмовому вигляді для того, щоб потім передавати їх наступним поколінням співробітників. Так, наприклад, корпорація «Hewlett-Packard» розробила свою культурну концепцію, яку назвала "Шлях Hewlett-Packard". У компанії існують дві фундаментальні цінності: «Правило 25%» (чверть обсягу продажу має припадати на продукцію, випущену за останні п'ять років); «Правило 15%» (дозволяє співробітникам витратити 15% робочого часу щотижня на те заняття, якому віддає перевагу цей співробітник, за умов, що воно стосується випуску продукції) [6].

Таким чином, формування корпоративної культури підприємства відбувається під впливом таких показників, як: динаміка зовнішнього середовища, історія підприємства, його лідерів, традицій, міфів, цінностей, символів, галузевих особливостей, технологій і темпів їх оновлення, рівня диверсифікації, професійної освіти та національного управлінського стереотипу. Серед ознак сильної корпоративної культури можна відзначити: беззаперечний авторитет керівника, який з такою ж довірою відноситься до інших; відкриті комунікаційні канали та «доступне» керівництво; особливе значення надається співробітникам і результатам діяльності; особливе значення надається клієнтам і якості сервісу; наявності корпоративних традицій, звичаїв тощо.

Експертні оцінки та соціологічні обстеження проведені на підприємствах Черкаської, Кіровоградської, Дніпропетровської, Миколаївської, Хмельницької областей, дають змогу виокремити декілька типів культури, притаманних діяльності сучасних

українських підприємств, що, по суті, характеризуються як окремі сегменти корпоративної культури:

- «Бюрократична піраміда» – тип культури, притаманний більшості великих акціонерних та державних підприємств, які мають стабільні конкурентні позиції на ринку; між працівниками підприємства існує адміністративна ієрархія, усі рішення приймаються керівником без урахування іншої думки підлеглих, у побудові соціально-трудових відносин переважає патерналізм, який будується на підпорядкуванні-підкоренні підлеглих по усіх питаннях діяльності підприємства та трудового життя;

- «Диктат власника» – тип культури, притаманний невеликим приватним підприємствам на стадії формування, де власник виступає в декількох ролях – власника, лідера, менеджера, провідного фахівця, прислухається до думки підлеглих, дозволяє проявляти ініціативу, проте в межах власного дозволу та контролю;

- «Ділове партнерство» – тип культури, притаманний акціонерним та державним підприємствам, які намагаються опанувати певним сегментом ринку; для взаємовідносин керівників і підлеглих характерні взаємодія та партнерство в реалізації виробничих завдань, «м'яка ієрархія» (без жорсткого контролю, проте з жорстким окресленням обов'язків), керівництво цінує і підтримує ініціативу, у прийнятті управлінських рішень велику роль відіграє колегіальність, проте вирішальне слово залежить від керівника (власника);

- «Демократизм і координація» – тип культури, притаманний малим акціонерним або приватним (сімейним) підприємствам, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю, залежить від формування команди творчих особистостей, вміння гнучко реагувати на потреби ринку; соціально-трудові відносини ґрунтуються на довірі та співробітництві; успіхи підприємства мають тісну залежність від конкурентності освітньо-кваліфікаційних характеристик, ділових та творчих якостей персоналу; організація праці часто передбачає створення дистанційних (віртуальних) робочих місць, гнучкі графіки роботи, високий рівень відповідальності за доручену справу без жорсткого контролю керівника, функції якого наближені до координатора індивідуальної та колективної діяльності.

Стосовно зазначених сегментів корпоративної культури важливо підкреслити, що вони рідко виявляють себе в так званому

«чистому» вигляді, частіше вони являють собою комбінацію певних типів культури, яка постійно еволюціонує одночасно з розвитком підприємства та зміною цінностей [3; с. 346].

Висновки. Корпоративна культура являє собою важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура це складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Головна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудових відносинах, що в свою чергу дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та ефективним.

Література

1. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Корпоративна культура: навч.-метод. Посібник / ДП «Укртехінформ» – Київ, 2013. – 185 с..
2. Скуратівський А. Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців / А. Скуратівський//Вісник УАДУ при Президентові України. – 2002. – № 1. – С. 255-261.
3. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі важелів якісного розвитку трудового потенціалу. // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. – Донецьк: ІЕП НАНУ, 2013. – С. 343-353.
4. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
5. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации – ресурс для развития бизнеса / Под ред. д.е.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 206 с.

6. Шавкун І.Г. Формування іміджу організації: [навчальний посібник для здобувачів вищої освіти бакалавра зі спеціальності менеджмент] / І.Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська. – Запоріжжя, ЗНУ, 2016. – 111 с.

7. Карпенко А.В., Коляда Ю.Г. Исследование влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия и его инновационность / А.В. Карпенко, Ю.Г. Коляда // Технологический аудит и резервы производства. – № 6/4 (32). – 2016.

8. Виханский О.С., Наумов А.Й. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Й. Наумов. – М.: МГУ, 1995.

9. Спивак В. Корпоративная культура / В. Спивак. – СПб.: 2001. – С. 14-20.

10. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Журнал інтелектуальної еліти «Персонал». – № 5. – 2005.

1. Yevtukhova T.I., Lehen'ko Yu.V., Rodionov O.V., Rodionov O.V., Rudenko O.M. Korporatyvna kul'tura: navch.-metod. Posibnyk / DP «Ukrtekhninform» – Kyiv, 2013. – 185 s..

2. Skurativs'kyy A. Pravova kul'tura u konteksti osoblyvostey rozvytku sotsial'noho buttya ukrayins'koho suspil'stva ta natsional'noho kharakteru ukrayintiv / A. Skurativs'kyy//Visnyk UADU pry Prezydentovi Ukrainy. – 2002. – # 1. – S. 255-261.

3. Semykina M.V. Fenomen korporatyvnoyi kul'tury v systemi vazheliv yakisnoho rozvytku trudovoho potentsialu. // Upravlinnya ekonomikoyu: teoriya ta praktyka: Zb. nauk. pr. – Donets'k: IEP NANU, 2013. – S. 343-353.

4. Stadnyk V. V., Yokhna M. A. Menedzhment: posibnyk. – К.: Akademvydav, 2003. – 464 s.

5. Asaul A.N., Asaul M.A., Erofeev P.Yu., Erofeev M.P. Kul'tura orhanyzatsyy – resurs dlya razvytyya byznesa / Pod red. d.ye.n., prof. A.N. Asaula. – SPb.: Humanistyka, 2007. – 206 s.

6. Shavkun I.H. Formuvannya imidzhu orhanizatsiyi: [navchal'nyy posibnyk dlya zdobuvachiv vyshchoyi osvity bakalavra zi spetsial'nosti menedzhment] / I.H. Shavkun, Ya.S. Dybchyns'ka. – Zaporizhzhya, ZNU, 2016. – 111 s.

7. Karpenko A.V., Kolyada Yu.H. Yssledovanye vlyyanyya korporatyvnoy kul'tury na deyatelnost' predpriyatiya y eho ynnovatsyonnost' / A.V. Karpenko, Yu.H. Kolyada // Tekhnolohychesky audyt y rezervy proyzvodstva. – # 6/4 (32). – 2016.

8. Vykhansky O.S., Naumov A.Y. Menedzhment / O.S. Vykhansky, A.Y. Naumov. – M.: MHU, 1995.

9. Spyvak V. Korporatyvnaya kul'tura / V. Spyvak. – SPb.: 2001. – S. 14-20.

10. Savchuk L., Burlakova A. Rozvytok korporatyvnoyi kul'tury v Ukraini / L. Savchuk, A. Burlakova // Zhurnal intelektual'noyi elity «Personal». – # 5. – 2005.

Рецензент: Кравченко В.О., к.е.н., професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету

15.05.2017

УДК 331.108(045)

Денисевич Єлизавета, Зайцева Діана, Бондарчук Людмила

ПРОГРЕСИВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА КЕРІВНІ ПОСАДИ У РАМКАХ СЬОГОДЕННЯ

Стаття присвячена проблемі пошуку та оцінки прогресивних підходів відбору працівників на керівні посади у рамках сьогодення. Досліджено основні джерела залучення управлінського персоналу залежно від мети, яку переслідує підприємство. Проаналізовано на основі досвіду зарубіжної компанії ефективні підходи до підбору топ-менеджерів, які б комплементували існуючій стратегії, організаційній культурі та вектору розвитку організації.

Ключові слова: пошук та відбір топ-менеджменту, джерела залучення керівників, сучасні підходи до підбору, рекрутмент, brainteaser-інтерв'ю, стрес-інтерв'ю.

Денисевич Елизавета, Зайцева Диана, Бондарчук Людмила

ПРОГРЕССИВНЫЕ ПОДХОДЫ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ В РАМКАХ СОВРЕМЕННОСТИ

Статья посвящена проблеме поиска и оценки прогрессивных подходов отбора работников на руководящие должности в рамках современности. Исследованы основные источники привлечения управленческого персонала в зависимости от цели, которую преследует предприятие. Проанализированы на основе опыта зарубежной компании эффективные подходы к подбору топ-менеджеров, которые бы комплементировали существующей стратегии, организационной культуре и вектору развития организации.

Ключевые слова: поиск и отбор топ-менеджмента, источники привлечения руководителей, современные подходы к подбору, рекрутмент, brainteaser-интервью, стресс-интервью.

Denysevych Yelyzaveta, Zaitseva Diana, Bondarchuk Lyudmila

PROGRESSIVE APPROACHES OF STAFF ATTRACTION TO SENIOR POSITIONS AT THE PRESENT TIME

The article is dedicated to the problem of search and evaluation of advanced approaches for selecting employees to senior positions at the present time. The basic sources of involvement administrative personnel, depending on the goals pursued by the company were investigated. The foreign experience of effective approaches to the selection of senior managers who would complement the existing strategy, organizational culture and development vector were analyzed.

Keywords: search and selection of top-management, sources of executives involvement, modern approaches for selection, recruitment, brainteaser interview, stress interview.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі вже давно визнано, що саме людські ресурси здійснюють найбільший вплив на діяльність та розвиток організації. На сьогоднішній день

практично кожен менеджер з персоналу розуміє, що досягнути значних результатів, про яку б сферу діяльності не йшла мова, без людей з високим рівнем знань, здібностей і ділових якостей, не можливо. Тому постає проблема відбору серед безлічі претендентів на вакантне місце саме тих, які б були найбільш «підходящими» для виконання певної роботи та відповідали б зайнятій посаді, у нашому випадку – керівній. Виходячи з цього, з'являється необхідність вирішення ряду важливих питань стосовно підбору працівників: як відрізнити хороших робітників від поганих; які гарантії того, що кандидат, який пройшов усі етапи «сита» відбору, буде саме тією людиною, яка потрібна організації та за допомогою яких прийомів можна знайти саме цю людину?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вирішення питань ефективного підбору персоналу зробили такі вітчизняні та закордонні вчені: Н. Солнцева, В. Занора, В. Воронкова, А. Беліченко, Н. Гавкалова та С. Іванова. У своїх працях, вони досліджували основні етапи та способи відбору кадрів. Однак, проблема впливу інноваційних підходів до залучення управлінського персоналу і досі залишається перспективною темою для подальшого вивчення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема пошуку та підбору працівників на керівні посади є досить багатогранною та потребує подальшого дослідження, адже саме управлінці являються тим ядром підприємства, яке здатне підштовхнути компанію до ефективного розвитку та удосконалення.

Цілі статті полягають в аналізі та оцінці сучасних підходів до залучення працівників на керівні посади та визначенні найбільш ефективних підходів до їх відбору для українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пошук та відбір персоналу, як ключові елементи кадрової політики, тісно пов'язані практично з усіма основними напрямками роботи у сфері управління персоналом на підприємстві. Тому, від того, наскільки добре організована робота з підбору персоналу, залежить якість людських ресурсів компанії. Таким чином, можна визначити, що відбір кадрів на керівні посади – це система цілеспрямованих дій для залучення кандидатів на роботу, котра включає пошук, оцінку та найм тих індивідів, які вміють та хочуть працювати, до того ж володіють

необхідними компетенціями та розділяють цінності компанії. І хоча пошук та залучення управлінського персоналу традиційно розглядається як функція кадрових служб, все ж, ми вважаємо, що ефективний процес відбору завжди вимагає участі в ньому керівників найвищих ланок, зокрема, топ-менеджменту компанії. Це вимагає від них знань основних принципів, прийомів і процедур, що використовуються при відборі персоналу на відповідну посаду. Разом з тим, для забезпечення високого рівня якості відібраних кандидатів керівникам, окрім практичних навичок, необхідно володіти певною теоретичною базою, основу якої складають наступні принципи:

- залучення керівників має створювати підґрунтя для майбутніх успіхів організації, а не зводиться до простого пошуку потрібної людини для виконання конкретної роботи;

- варто розглядати потенційного кандидата на управлінську посаду враховуючи його спроможність інтегруватися в організаційну культуру та структуру робочої групи, а не тільки з точки зору його професійної компетенції;

- необхідно забезпечити справедливий підхід до розгляду претендентів на дану посаду та дотримання відповідності всіх вимог чинного трудового законодавства.

Слід зауважити, що пошук кандидатів на вакантні керівні місця є досить трудомістким та енергозатратним процесом, який вимагає задіювання всіх можливих внутрішніх ресурсів та зовнішніх джерел. Як правило, вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю [1, с. 236]. У свою чергу, внутрішній відбір – це заповнення вакансій за рахунок робітників, які уже працюють в організації. Нажаль, на сьогоднішній день роль внутрішнього відбору сильно недооцінюється. Даремно, оскільки це одна із складових частин кадрової політики, орієнтованої на розвиток робітників та отримання від них максимальної віддачі. Опіраючись на внутрішні ресурси, компанія створює умови для професійного зростання власних працівників, надавши їм шанс у майбутньому стати складовою частиною управлінського апарату. Застосування такої практики формує у співробітників тверду впевненість у можливості побудови успішної кар'єри, не залишаючи стін компанії. Саме ця доктрина є невичерпним джерелом підвищення відданості менеджерів своїй організації. Проте, часто кадрові служби вдаються до зовнішніх

джерел підбору працівників на керівні посади, позаяк знайти нового працівника завжди простіше ніж втримати старого.

Зовнішнє джерело відбору керівників вищої ланки - це заповнення вакансій за рахунок залучення кандидатів «зі сторони». До таких джерел відносяться всі трудові ресурси спроможні працювати в даній організації, але які не здійснюють трудову діяльність в ній на даний момент. Залучення кандидатів у такий спосіб також має свої переваги: впровадження інноваційних ідей, виникнення нових імпульсів для розвитку організації, широкі можливості вибору кандидатів, зменшення загрози виникнення інтриг всередині підприємства. До недоліків варто ж віднести високі затрати на залучення управлінського персоналу, довготривалий період адаптації, негативний вплив на соціально-психологічний клімат в колективі.

Правильний підбір топ-менеджера на вакантне робоче місце, як правило, являється саме тим ключовим фактором, який спроможний допомогти підприємству збільшити продуктивність праці, обсяг прибутку та підвищити лояльність її співробітників. В той час, неправильний вибір слугує головною причиною плінності кадрів або їх недостатньої професійної компетенції. Відповідно, для якісного відбору менеджерів необхідно вміти застосовувати комплекс різноманітних підходів, які б змогли забезпечити організацію кадрами, що принесуть економічну вигоду у майбутньому.

Ми пропонуємо звернути увагу на наступні підходи до зовнішнього відбору, так як вони з кожним днем набувають все більшої популярності серед провідних компаній та мають у своєму арсеналі ряд особливостей, які б задовільнили будь-які потреби підприємств (рис.1).

Останнім часом широко розповсюдження набув метод «телеробота», тобто дистанційної форми організації праці, за якої робітник виконує роботу віддалено, у рамках «віртуального офісу». Поряд з ним, досить популярним є метод аутсорсингу, який, у свою чергу, поділяється на бізнес-аутсорсинг, аутстафінг та краутсорсинг. Якщо бізнес-аутсорсинг виводить за межі підприємства непрофільні завдання та залучає для їх вирішення підрядників [2, с. 113], то аутстафінг передбачає оформлення у штат спеціалізованого агентства співробітників, працюючих у компанії, яка з тих або інших причин не хоче більше містити цей персонал у себе. У свою чергу, краутсорсинг

фактично являється способом використання фахівців-аматорів на безоплатній основі або ж за мінімальну плату для надання послуг підприємству. Такий метод є довготривалим і часто носить випадковий характер, тому що основною метою краутсорсингу є використання вже виконаної роботи (наприклад, конкурс логотипів, дизайну упаковки тощо) [3, с. 91].

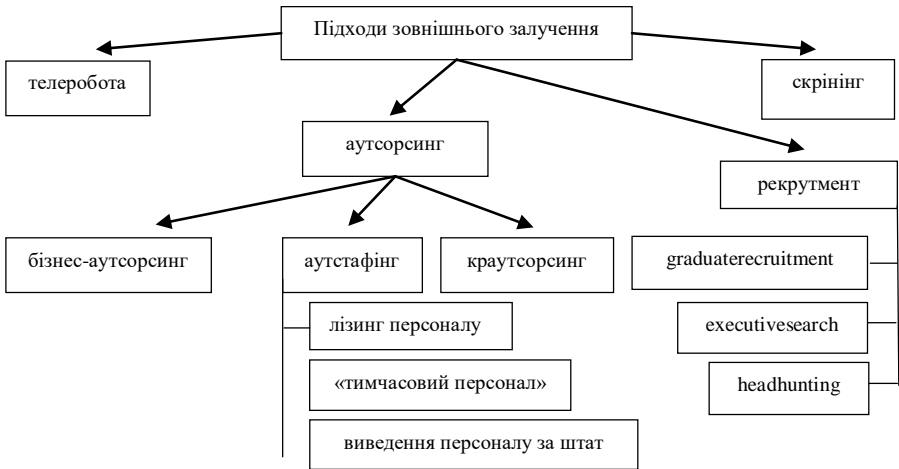


Рис. 1. Сучасні підходи до зовнішнього підбору персоналу в межах топ-рівня

Слід згадати й метод, що набирає обертів у сучасному бізнес-середовищі – метод скрінінгу. Даний прийом зосереджений на швидкому відборі потенційних працівників, керуючись лише формальними ознаками (стать, вік, освіта, досвід роботи), при цьому особистісні якості та психологічні особливості взагалі не беруться до уваги [4, с. 95]. Але він є доцільним тільки при підборі секретарів, менеджерів з продажу, водіїв, і точно не може бути застосованим для кандидатів на посаду керівників вищої ланки, втім як і «телеробота» та аутсорсинг. Це пояснюється тим, що при використанні вищезазначених методів працівники «оренднуються» на певний період, та їх процес найму є спрощеним, тобто не потребує детального аналізу

всіх розумових та психологічних характеристик кандидата, зокрема, стресостійкості та креативності у вирішенні нестандартних задач.

Альтернативним підходом, який позбавлений вищезгаданих недоліків та ідеально відповідає вимогам зовнішнього підбору персоналу на посади топ-менеджменту виступає рекрутмент, а саме його найперспективніші відгалуження, які проявляються у таких формах:

- Graduate Recruitment – це процес набору перспективних молодих фахівців, який дає можливість сформувати управлінський персонал відданий організації, навчений у відповідності до основних вимог виробництва і корпоративної культури, а також вмотивований на досягнення стратегічних цілей компанії. Світова практика свідчить, що вкладення у молодь зараз – це помножений на два ефект у майбутньому, на якому не варто економити, адже переманювати потім топ-менеджера з іншої компанії буде набагато дорожчою справою [1, с. 237].

- Executive Search – це цілеспрямований пошук персоналу (топ-менеджерів та спеціалістів), як серед вільних кандидатів, так і серед працюючих, зберігаючи за ними таку ж заробітну плату та пакетні умови як і на минулому місці роботи, з метою забезпечення переваг над конкурентами, розвитку нових напрямків бізнесу, вирішення кризових ситуацій на підприємстві, а також внесення свіжих ідей в розвиток організації.

- Head Hunting, або так зване «полювання за головами» – це агресивний різновид прямого пошуку, при якому ведеться свого роду «полювання» за конкретним спеціалістом і його «переманюванням» в іншу компанію [4, с. 93]. Топ-менеджери, головні бухгалтери, юристи, керівники підприємств і фахівці вузьких профілів найбільш часто стають об'єктом уваги хедхантерів. Провідні економісти вважають, що основними споживачами хедхантингових послуг в Україні є компанії двох типів:

- ті, що вийшли зі стадії стрімкого росту і розвитку та знаходяться на стадії стабілізації;

- ті, що інтенсивно розвиваються чи знаходяться на стадії становлення.

Таким компаніям потрібні менеджери, що мають серйозний досвід та здібність розробляти стратегію розвитку підприємства,

бізнес-процеси, підтримувати цілісність команди, працювати з інвестиційними проектами, а також вузькі спеціалісти, що могли б бути однією з головних конкурентних переваг організації [5, с. 280].

Не зважаючи на те, що підходи до зовнішнього підбору працівників вищої ланки є надзвичайно різноманітними, визначальне місце при залученні такого персоналу займає їх внутрішній відбір на підприємстві. На даний момент зарубіжні та вітчизняні компанії застосовують різні, як по суті, так і по ефективності підходи селекції персоналу безпосередньо в середині організації.

Сьогодні існує безліч інноваційних прийомів щодо відбору кадрів, які використовуються менеджерами з персоналу та спеціалістами кадрових агенств для остаточного залучення потенційних працівників у компанію, серед них виділяють:

- brainteaser-інтерв'ю;
- стрес-інтерв'ю;
- аналіз імені-по-батькові – базується на відомому вислові: «Як корабель назвеш, так він і попливе»;
- аналіз місяця народження;
- використання фізіономістики – вивчення міміки людини, завдяки якій можна виявити сутність та життєве призначення людини;
- використання графології – пізнання та пояснення характеру людини згідно її почерку, який виражає властивості як розуму, так і морального стану;
- використання соціальних мереж;
- визначення соціотипу людини, тощо.

На нашу думку, серед усіх вищезазначених прийомів підбору персоналу на керівні посади, brainteaser-інтерв'ю та стрес-інтерв'ю є найбільш ефективними.

Дослідження показали, що більше 90% рішень з відбору претендентів на управлінські посади у розвинених країнах приймаються на основі підсумків brainteaser-інтерв'ю, оскільки саме воно при влаштуванні на роботу здатне надати глибоку та змістовну інформацію про кандидата. Його суть полягає в тому, що претендентам потрібно дати відповідь на нестандартні питання або розв'язати логічну задачу. Ціль даного прийому – перевірити аналітичне мислення і творчі здібності кандидата на керівне місце [6, с. 108]. Найбільшим популяризатором brainteaser-інтерв'ю вважається

компанія «Microsoft». Так, наприклад, є корпоративна легенда про те, як один із працівників компанії, йдучи по вулиці, вигадав питання «А чому каналізаційні люки круглі?», і потім з успіхом застосовував його під час відбору менеджерів.

На відміну від попереднього прийому, головне завдання стрес-інтерв'ю полягає у спробах вивести претендента на управлінське місце із зони комфорту, оцінити його реакцію та визначити стресостійкість, створивши для нього специфічну ситуацію. Стандартний сценарій стресового інтерв'ю включає:

- затримку представника роботодавця на 0,5-1,5 годин;
- «загублене» резюме кандидата;
- створення дискомфортних умов (яскраве світло, занадто високий стілець, тощо);
- особисті, нетактичні або недоцільні запитання;
- агресивні, неочікувані дії та реакції того, хто вас винаймає.

Слід зауважити, що проводити такі інтерв'ю може лише менеджер із високим рівнем знань у галузі управління персоналом та психології, оскільки під час такої співбесіди створюється шокова ситуація для оцінки поведінки кандидата. Явною перевагою такого прийому є оцінювання поведінки кандидата на посаду у нестандартній ситуації, його врівноваженість, вміння контролювати власні емоції, тощо [3, с. 93].

В теперішніх ринкових умовах, багато компаній для того, щоб досягти найефективніших результатів від залучення персоналу на керівні посади вдаються до поєднання зовнішніх методів підбору з тими, що застосовуються безпосередньо всередині підприємства. В якості прикладу ми пропонуємо переглянути практику взаємодії даних прийомів на підприємстві Heineken.

Хедхантерам компанії Heineken набридли стандартні питання інтерв'ю, на які кандидати дають заздалегідь підготовлені, завчені відповіді. Тому, вони розробили програму «Кандидат» - інтерв'ю, до якого не можливо підготуватися. Дана програма включала в себе проходження трьох основних тестів:

- Тест№1 – «За руку»: під час вітання наймаюча особа потискає руку кандидату і не відпускає, ведучи його до місця, де проходить інтерв'ю. Така поведінка звичайно ж зводить з пантелику, тому наступним кроком менеджера з персоналу є постановка питання

«чи сподобалося вам, як вас вели за руку?». В данному випадку застосовується метод brainteaser-інтерв'ю, так як не існує однозначної відповіді на це питання в інтерв'юера з'являється можливість оцінити відповідь кандидата з точки зору її креативності, швидкості та відвертості.

- Тест№2 – «Перша допомога»: під час інтерв'ю представнику роботодавця стає зле та він ніби втрачає свідомість. Прийшовши до тями, він все ж продовжує співбесіду із запитання «тож на яку заробітну плату ви розраховуєте?». В цьому разі задіюється метод стресовго інтерв'ю, так як людина потрапляє в шокову ситуацію, яка виявляє вміння зорієнтуватись в такий момент, а також швидко опанувати свої емоції та мобілізувати сили для вирішення проблеми.

- Тест№3 – «Всі на вихід»: спочатку менеджер з персоналу задає питання «ви вважаєте себе гарячим та пристрасним або ж холодним та виваженим?», відразу після відповіді спрацьовує пожежна сигналізація. Весь офіс поспіхом вибігає на вулицю, але один співробітник, не маючи можливості залишити приміщення з усіма, опиняється на даху. Команда пожежників намагається упіймати його, натягнувши рятувальне коло, втім їм не вистачає рук і вони просять про допомогу натовп. Звісно, потенційний переможець такої співбесіди викликається допомогти, тим самим рятує життя можливо своєму майбутньому колезі. Цей тест поєднує у собі елементи як стресового так і brainteaser-інтерв'ю.

Використавши таку програму, компанія Heineken змогла відібрати на вакантну посаду гідного керівника з необхідними якостями, які перепліталися з існуючими цілями, вимогами та напрямками розвитку організації. Досвід даної компанії може бути гарним прикладом для українських підприємств. Адже вивчення прогресивних підходів фірми Heineken до відбору топ-менеджменту дає змогу самостійно адаптувати найбільш актуальний саме для них.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, існує безліч підходів та прийомів до залучення персоналу на підприємство, кожен з них являє собою сукупність унікальних способів пошуку саме тієї людини, яка потрібна організації. Однак, необхідно грамотно впроваджувати такі підходи, враховуючи специфіку та потреби організації в цілому. Необхідно пам'ятати, що в природі та суспільстві не існує ідеальних кандидатів, тому важливо вміти визначати

стратегічні та тактичні цілі підприємства для того, щоб зрозуміти, яка саме людина буде оптимальним варіантом для існуючої вакансії на місце керівника, яким набором навичок та вмій вона повинна володіти та який результат від неї очікується. Адже, правильно відібрані кадри є конкурентною перевагою на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, а також рушійною силою, яка здатна вивести компанію на якісно новий рівень функціонування.

Література

1. Солнцева Н. В. Graduaterecruitment як ефективний метод підбору персоналу у сучасних умовах / Н. В. Солнцева. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – №14. – С. 236–240.

2. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В. О. Шипуліна, О. В. Каспрук. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №3. – С. 111–117.

3. Дорош І. М. Забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування / І. М. Дорош. // Економіка:реалії часу. – 2015. – №1. – С. 90–94.

4. Кузнецова К.В. Информационные методы підбора кадров / К. В. Кузнецова // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной научной конференции. – Томск: Изд-во ТПУ, 2016. – Ч. 2. – С. 92–96.

5. Доровський О. Ф. Новітні напрямки підбору висококваліфікованого персоналу в сучасному бізнесі / О. Ф. Доровський, О. В. Іванісов // Науково-технічний збірник. – 2014. – №113. – С. 279–284.

6. Авруцкая С. Г., Воробьева Т. Ю. Современные методы отбора персонала в России / С.Г. Авруцкая, Т. Ю. Воробьева // Успехи в химии и химической технологии. – 2014. – Т. 28. – № 4. – С. 107-109.

1. Solntseva N. V. Graduaterecruitment yak efektyvnyy metod pidboru personalu u suchasnykh umovakh / N. V. Solntseva. // Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. – 2015. – #14. – S. 236–240.

2. Shypulina V. O. Novitni pidkhody do zaluchennya kadrovyykh resursiv / V. O. Shypulina, O. V. Kaspruk. // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2009. – #3. – S. 111–117.

3. Dorosh I. M. Zabezpechennya neobkhidnoho rivnya stresostiykosti pratsivnykiv pidpryemstva na etapi yikh pratsevlashtuvannya / I. M. Dorosh. // Ekonomika:realiyi chasu. – 2015. – #1. – S. 90–94.

4. Kuznetsova K.V. Ynformatsyonnye metody pidbora kadrov / K. V. Kuznetsova // Ynformatsyonnye tekhnolohyy v nauke, upravlenyy, sotsyal'noy sfere y medytsyne: sbornyk nauchnykh trudov III Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsyy. – Tomsk: Yzd-vo TPU, 2016. – Ch. 2. – S. 92–96.

5. Dorovs'kyu O. F. Novitni napryamky pidboru vysokokvalifikovanoho personalu v suchasnomu biznesi / O. F. Dorovs'kyu, O. V. Ivanisov // Naukovo-tekhnichnyy zbirnyk. – 2014. – #113. – S. 279–284.

6. Avrutskaya S. H., Vorob'eva T. Yu. Sovremennyye metody otbora personala v Rossyy / S.H. Avrutskaya, T. Yu. Vorob'eva // Uspekhy v khymyy y khymycheskoYTEKhnolohyy. – 2014. – T. 28. – # 4. – S. 107–109.

Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

16.05.2017

УДК 65.014.133:007.3:004

Денісова Ольга

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ДИНАМІЧНИХ АРХІТЕКТУР

Досліджено особливості управління архітектурою новітніх підприємств. Запропоновано схему автоматизованого керування змінами динамічної архітектури, описано його етапи та необхідну

підтримку процесу підготовки і прийняття рішень. Проаналізовано практичний досвід використання сучасних інформаційних систем і технологій у контексті сумісного керування змінами архітектури підприємства. Визначено напрями подальших досліджень для проектування інтегрованої системи керування динамічною архітектурою.

Ключові слова: самоорганізація, архітектура підприємства, динаміка, керування змінами, інформаційні технології.

Денисова Ольга

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДДЕРЖКИ ДИНАМИЧЕСКИХ АРХИТЕКТУР

Исследованы особенности управления архитектурой новейших предприятий. Предложена схема автоматизированного управления изменениями динамической архитектуры, описаны его этапы и необходимая поддержка процесса подготовки и принятия решений. Проанализирован практический опыт использования современных информационных систем и технологий в контексте совместного управления изменениями архитектуры предприятия. Определены направления дальнейших исследований для проектирования интегрированной системы управления динамической архитектурой.

Ключевые слова: самоорганизация, архитектура предприятия, динамика, управление изменениями, информационные технологии.

Denisova Olga

INFORMATION TECHNOLOGIES FOR DYNAMIC ENTERPRISE ARCHITECTURE SUPPORT

The work considers of advanced enterprise architecture management specifics. The scheme for computer-aided dynamic architecture change management is proposed. The stages and support of the decisions preparing and making are described. Practical experience of modern information systems and technologies use for enterprise architecture cooperative change management is examined. The areas for

further researches to design integrated enterprise dynamic architecture management system are identified.

Keywords: self-organization, enterprise architecture, dynamics, change management, information technologies.

Постановка проблеми. Еволюція організаційних структур як складова розвитку свідомості людини є предметом численних досліджень антропологів і психологів, філософів та економістів. Розмаїття поглядів авторів та їх зосередження на різних аспектах спричиняють численність назв одних і тих самих етапів, а також виокремлення їхніх характеристик, що і дублюються, і різняться. Спільна думка про традиційні ієрархічні організаційні структури, які домінують сьогодні, полягає в тому, що їх визначальною характеристикою є максимальне зосередження повноважень, відповідальності та інформованості на верхніх рівнях управління, починаючи з найвищого (президент, рада директорів або ін.) та поступове зменшення на численних проміжних ланках (начальники, заступники, менеджери, відповідальні особи) аж до найнижчого (пересічні працівники). Водночас науковці разом з підприємцями-новаторами визначають як одне із значущих явищ останніх років і сьогоднішня поява принципово нових типів організацій – "холакратичних", "аутентичних", "інтегральних", "бірюзових" – як складової загальної тенденції поширення самоуправління (self-management) та самоорганізації (self-organization). Це створює нові виклики як менеджменту, так і технологіям, що можуть сприяти перетворенням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи і методи роботи холакратії як системи управління, в якій повноваження і відповідальність поширюється по всій холархії команд, що самоорганізуються, вперше описано Б. Робертсоном [1]. Цю систему впроваджують комерційні і некомерційні організації США, такі як David Allen Company, Conscious Capitalism, Zappos.

Ф. Лалу, описуючи "бірюзову еволюційну модель" [2], наводить реальні приклади її реалізації у промисловості, ІТ-консалтингу, ЗМІ, медицині, освіті та ін. В ІТ-галузі існують численні проекти вільного (open source) програмного забезпечення, до яких можуть долучатись всі бажаючі, включно з користувачами програм.

Поряд з класичними університетськими програмами все більшу популярність здобувають масові відкриті онлайн-курси Coursera, EdX, Prometheus та ін., які, крім навчальних матеріалів для самоосвіти, надають можливість створити спільноту студентів і викладачів.

Нині зростає кількість компаній, які реалізують принципи менеджменту з відкритим розміщенням (open allocation), надаючи своїм співробітникам право самостійно вибирати проекти для участі та розподіляти між ними весь свій робочий час або його частину. Одним з найвідоміших прикладів успішного проекту такого роду є GitHub – величезний веб-сервіс для хостінгу ІТ-проектів та їх сумісної розробки, що його використовують близько 3 мільйонів осіб. Водночас розвиток телекомунікацій сприяє збільшенню кількості фрілансерів, а краудфандинг стає реальною альтернативою венчурному капіталу.

Взірцем самоорганізації в Україні став Євромайдан під час Революції гідності та волонтерський рух допомоги українській армії, що охопив всю країну. Проявом розширення самоорганізації на місцевому рівні є збільшення кількості ОСББ – за даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва і ЖКГ України [3], станом на березень 2017р. їх налічувалось 22,7тис., 35% з яких було створено протягом 2016 року.

Поштовхом для появи нових "еволюційних" організацій може стати розвиток креативної економіки та поширення практик соціального підприємництва.

На загал, визначальними особливостями таких організацій називають:

- самоуправління – основою організації є взаємодія рівноправних колег;
- цілісність – людиноцентризм, сприйняття людини не просто як професіонала, а як особистість з усіма сильними якостями і слабостями, духовними потребами і бажаннями;
- еволюційність цілі – організація, як живий організм, живе власним життям і встановлює цілі залежно від того, чим вона хоче стати.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Описані особливості вимагають перегляду традиційної практики керування

архітектурою підприємства [4] як процесу перетворення бачення бізнесу та бізнес-стратегії в ефективно підприємство. Проактивне і цілісне формування відповідей на руйнівні сили шляхом виявлення, аналізу виконання змін в напрямку бажаного бачення бізнесу та його результатів [5] повинно набути справжнього динамізму.

У [6] динамічність архітектури, спрямована на досягнення гнучкості і керування змінами, розглядається у двох аспектах:

- архітектура, як продукт, – зміни мають відбуватись якомога швидше і коштувати якомога дешевше. Зокрема, архітектура має швидко підтримувати зміни бізнес-процесів;

- процеси щодо архітектури – розробка і підтримка архітектури має бути динамічним процесом, що забезпечує її ефективне використання.

Водночас пропонується авторами модель базується на регламентованих процесах стратегічного діалогу, архітектурних послуг і "розробки з архітектурою", не порушуючи базових принципів традиційного підходу.

Відсутність в "еволюційних" організаціях наперед визначеної організаційної структури і відповідних регламентів роблять практично непридатними розроблені раніше підходи до управління архітектурою. Зокрема, не можуть бути застосовані повною мірою численні шаблони (frameworks) архітектури підприємства, розроблені донині. Слід враховувати, що ці шаблони у будь-якому випадку не є готовими рішеннями для реалізації. Зокрема, найпопулярніший шаблон TOGAF, що його починали розробляти як послідовну методологію з втіленням найкращих практик, згодом стали позиціонувати як інструментарій [7]. Інші середовища мають більшою мірою референсний (Zachman Framework) або концептуальний (GERAM) характер [4]. Іншими словами, шаблон архітектури є певним довідником з рекомендаціями, на яких має базуватись практична діяльність з керування архітектурою.

Водночас спостерігаються проблеми інтеграції як окремих складових архітектури, так і спеціалізованих програмних середовищ, мов і методологій моделювання.

Постановка завдання. У контексті вищесказаного метою статті є розробка принципово нового підходу до керування архітектурою, а також організації його підтримки.

Основний матеріал дослідження. Виходячи із специфіки самоорганізації новітніх підприємств визначено фактори, що спричиняють кардинальні зміни у дисципліні керування архітектурою:

- всю архітектуру, склад і параметри об'єктів, їх структур, бізнес- і виробничих процесів, кінцевих продуктів, а також процесів взаємодії з зовнішніми контрагентами і споживачами слід розглядати як об'єкт для змін за кількістю, складом, структурою та іншими параметрами;

- відсутній одноосібний архітектор, тобто фахівець, відповідальний за аналіз структури і бізнес-процесів підприємства, а також за розроблення моделей, що забезпечать ефективність, продуктивність, гнучкість та витривалість. Оскільки ці функції розподіляються між членами організації, слід говорити про сумісне або групове керування архітектурою із змінюваним складом групи;

- хоча процес керування архітектурою за своєю сутністю залишається важливою складовою менеджменту, суттєво зміщується локус контролю – від однієї компетентної особи, яка вважається спроможною опанувати всю доступну інформацію та несе відповідальність за прийняття рішень, до колективу зацікавлених осіб, внутрішня мотивація яких практично замінює бачення бізнесу;

- до участі у процесі залучаються люди, які можуть недостатньо розуміти проблему і не знати точно шляхи її вирішення; проблема може змінюватись під час її вивчення і вирішення; рішення, що розробляються, не є гарантовано правильними і також можуть змінюватись;

- керування архітектурою природним чином сполучається з процесами самоорганізації та безперервного удосконалення (continuous improvement). Проблеми та потенційні можливості, що реєструються необмежено, розглядаються як ініціативи, виконання яких залежить від вільного вибору членів організації.

За таких умов ІТ-підтримка стає надважливою умовою не просто ефективності процесу управління архітектурою, а й самої його реалізації.

Пропоновану концептуальну схему автоматизованого керування динамічною архітектурою підприємства наведено на рисунку 1.

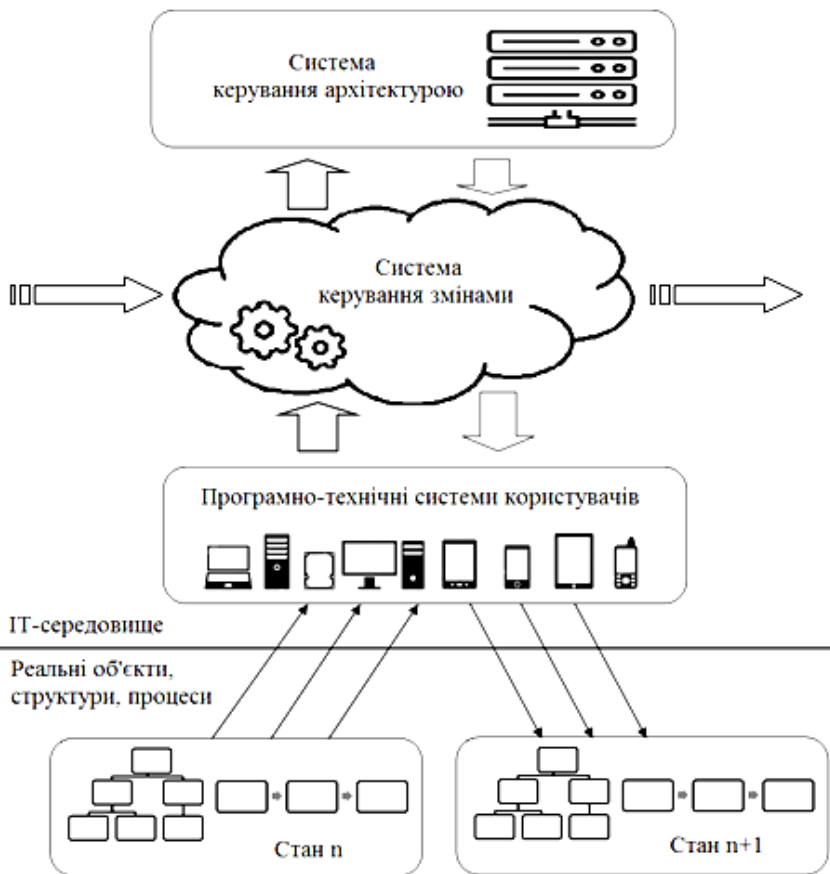


Рис. 1. Схема автоматизованого керування динамічною архітектурою (розроблено автором)

Приводом для змін архітектури можуть стати значущі події або фактичні зміни, що відбулись з реальними об'єктами, їх структурами або процесами. Іншим джерелом ініціації змін є дані, введені користувачами вручну, результати роботи прикладних систем, а також дані, що надійшли із зовнішніх джерел. Система керування змінами у взаємодії із системою керування архітектурою опрацьовує всі дані та підтримує процес підготовки і прийняття рішень. Цей процес структуровано у таблиці 1.

Таблиця 1

**Підтримка сумісного керування змінами динамічної архітектури
(розроблено автором)**

Етап 1	Підтримка 2
Фіксація проблеми (може бути пропущений)	Внесення позицій до списку на основі даних систем моніторингу та/або бізнес-аналітики, системи керування архітектурою або зовнішніх джерел додатково до зазначених користувачами
	Визначення на основі існуючих моделей архітектури <ul style="list-style-type: none"> — всіх проблемних компонентів; — всіх компонентів, що їх слід (можна) змінити; — компонентів, що потенційно зазнають впливу під час вирішення проблеми; — зацікавлених у вирішенні проблеми осіб
	Пошук і добування з внутрішніх і зовнішніх джерел даних і знань стосовно проблеми, їх структуризація, класифікація/кластеризація та нагромадження
	Підготовка контексту проблеми – опису всіх її складових з рекомендаціями та оцінками
	Діалог з користувачем за контекстом проблеми щодо всіх складових її контексту, аргументів і пропонуваніх рішень
	Ранжування проблем за ступенем важливості та невідкладності на основі оцінок користувачів та наявних у системі знань
	Інформування та залучення всіх потенційно зацікавлених та задіяних осіб
	Ведення протоколу пропонуваніх користувачами рішень
Формулювання пропозицій	Добування пропозицій з повідомлень формального і неформального спілкування
	Підтримка генерування пропозицій за дискурсом обговорення – постановка запитань "Що Ви пропонуєте?", "Які варіанти Ви бачите?", "Як Ви можете обґрунтувати свою пропозицію?" та ін., опрацювання відповідей;
	Пошук у внутрішніх і зовнішніх джерелах даних і знань з аналогічних проблем, що розглядаються як кейси
	Визначення на основі існуючих моделей архітектури <ul style="list-style-type: none"> — всіх компонентів, що їх слід (можна) змінити в разі прийняття рішення; — компонентів, що зазнають впливу; — осіб, які можуть бути задіяні; — наслідків прийняття рішення, включно з проблемами, що їх може бути вирішено, і новими проблемами, що можуть виникнути
	Виявлення неузгодженостей та суперечностей з раніше прийнятими рішеннями
	Формування контексту рішення – його альтернатив, наслідків, обмежень, перешкод, факторів ризику і т.ін. з рекомендаціями та оцінками
	Інформування та залучення всіх потенційно зацікавлених та задіяних осіб

1	2
Обговорення та коригування пропозицій	Ведення протоколу змін, перевірка їх узгодженості з раніше зафіксованими пропозиціями або рішеннями
	Підтримка розмірковувань щодо змін рішень та аргументів
	Добування аргументів з повідомлень формального і неформального спілкування, їх структуризація і нагромадження
	Формування запитів до сторонніх коучів/фасилітаторів/експертів; структуризація, нагромадження та поширення серед учасників обговорення отриманих відповідей
Прийняття рішення	Протоколювання індивідуальних рішень
	В разі негативного рішення – запис причини (обґрунтування) та її категоризація (принципово/не принципово)
	Формування підсумків – прийнятого рішення та його контексту, супутніх проблем і рішень (повернення до попередніх етапів)
	Оперативне відстеження появи нових даних і знань, що потенційно можуть вплинути на прийняте рішення і зумовити його змінення
Ініціація виконання рішення	Підтримка діалогу між зацікавленими і задіяними особами
	Формування плану виконання рішення на основі його контексту та зобов'язань задіяних осіб
	Відстеження змін у рішенні під час його реалізації з можливим поверненням до попередніх етапів

Ключовою особливістю описаної схеми є конкурентність як запропонованих для вирішення проблем, так і підготовлених до реалізації рішень. Конкурентне розв'язання задач опрацьовано краудсорсинговими платформами, на базі яких проводяться змагання з прогнозного моделювання та аналітики (Kaggle), штучного інтелекту та великих даних (crowdAI), оброблення даних у відповідь на соціальні виклики (DrivenData), візуалізації, оброблення природної мови і машинного навчання (CrowdAnalytix).

Схема роботи подібних платформ передбачає проходження трьох етапів:

- організатор змагання за підтримки платформи готує дані та опис проблеми. Платформа також допомагає в організації змагання, анонімізації даних та інтеграції моделі-переможниці в діяльність організатора;

- учасники експериментують з різними методами і конкурують між собою для розробки найкращих моделей. Подані роботи публікуються з вільним доступом для створення певних орієнтирів та стимулювання нових ідей. Для більшості змагань подані

результати роботи негайно після оцінюються (на основі точності прогнозування відповідно до прихованого файлу з рішенням) очками, що визначають місце у загальному рейтингу;

– після настання крайнього терміну переможцю виплачують призові гроші в обмін на авторські права на алгоритм, програмне забезпечення та відповідну інтелектуальну власність. За результатами конкурсних змагань, що їх проводять компанії для пошуку працівників, лідерів рейтингу запрошують на інтерв'ю.

Такий досвід є безумовно корисним для використання у практиці сумісного керування динамічною архітектурою, але, крім конкуренції, система повинна бути середовищем синхронних та асинхронних комунікацій користувачів з підтримкою неформального конструктивного спілкування, яке сприяє генеруванню нових ідей, рішень, ініціатив.

Популярність соціальних мереж і поширення месенджерів зробили фактичним стандартом середовища спілкування "живу стрічку", яка в реальному часі відображає всі події і повідомлення. Через неї всі підключені користувачі обмінюються текстами, фото та відео, приймають участь в обговоренні, обмінюються думками і реакціями. Корпоративний портал, за прикладом Бітрікс24, може додавати до такої стрічки інші інструменти – особисті чати, плани, завдання, звіти.

Динамічність живої стрічки, хоча й є перевагою, ускладнює її використання у ділових цілях. По-перше, її змінюваність при великій кількості повідомлень і подій може стати причиною того, що повідомлення не прочитають усі зацікавлені особи. По-друге, немає гарантії, що потенційний адресат ознайомиться з інформацією вчасно. По-третє, "старіння" повідомлень та їх відсунення до кінця стрічки може призводити до втрати цінної інформації – вона губиться у потоці. Пропоновані нині можливості збереження об'єктів для їх використання у майбутньому не забезпечують достатній рівень структуризації інформації – визначити тему або тип повідомлень можна за допомогою хештегів, але подальша деталізація неможлива.

Частково проблема вирішується за допомогою віртуальних помічників, що їх розробили великі корпорації – Siri від Apple, Cortana від Microsoft, Google Assistant від Google. Їх аналогом є система штучного інтелекту "М", вбудована у Facebook Messenger, що

допомагає користувачам у виконанні щоденних завдань – за результатами аналізу діалогів і пошуку ключових слів помічник пропонує відправити платіж або стікер, викликати автомобіль, провести голосування тощо. Але функціональні можливості "М", як і інших систем цього класу, поки обмежені. До того ж його робота підтримується адміністраторами-людьми, які добирають дані для машинного навчання і здійснюють операції, що їх не здатна виконати система.

Тому для організації ефективних ділових комунікацій із забезпеченням подальшого оброблення інформації підтримка спілкування має доповнюватись функціями оброблення текстових повідомлень і добування текстів для вирішення таких завдань:

- складання інформаційного портрету користувача – сукупності значущих особистісних і професійних характеристик людини, наданих користувачем про себе та нагромаджених системою автоматично з дотриманням правил оброблення приватної інформації та політики конфіденційності і достатніх для підтримки подальшої ефективної роботи;

- складання карти інформаційних потреб користувача – сукупності тем потенційно цікавих йому запитів з відповідними ключовими словами і встановленими між ними асоціативними та іншими зв'язками. Елементи такої карти можуть як визначатись самим користувачем, так і доповнюватись за результатами моніторингу його дій та реакцій;

- розробка стратегії інформаційної взаємодії – виявлення і відстеження цілей, що їх користувач переслідує під час роботи з системою, визначення найбільш прийнятних для нього способів і механізмів, їх пропонування та налаштування. Інформаційні портрети та карти інформаційних потреб доповнюються контекстом актуальних тем спілкування, завдань і робіт, що безпосередньо виконуються користувачем. Для налагодження комунікацій ці елементи, належні різним користувачам, можуть зіставлятись для окреслення кола зацікавлених осіб та визначення їх ролі у взаємодії;

- оперативне аналітичне оброблення інформації, у першу чергу, природномовної, для вирішення вищеприписаних завдань – класифікація повідомлень за категоріями карти інформаційних потреб користувача та його інформаційного портрету; кластеризація

повідомлень, що не можуть бути класифіковані; аналіз повідомлень та їх ранжування; виокремлення сутностей, їх запис у структурованому вигляді і нагромадження з метою подальшого оброблення.

З метою використання нагромаджених даних у подальшій діяльності користувачів та власне керуванні архітектурою має підтримуватись і колективна ділова взаємодія. Цій меті відповідають два класи систем – системи керування потоками робіт (системи Workflow) і системи групової роботи (системи groupware).

Системи керування потоками робіт базуються на заздалегідь визначених послідовностях робіт, що їх слід виконати. Середовище системи спрямовує користувача від етапу до етапу без можливості змінити регламент після початку виконання роботи, тому підтримка гнучкої взаємодії, неодмінної умови керування динамічною архітектурою, неможлива.

Сучасні інформаційні технології, призначені для підтримки роботи груп над спільними задачами в мережі, реалізуються системами підтримки групової роботи, електронних зустрічей, переговорів, а також групових системах підтримки прийняття рішень (ГСППР). Основними напрямками забезпечення загальнодоступного інформаційного середовища у таких системах є:

- підтримка зв'язку та управління бізнес-процесом – електронна пошта, чати, аудіо/відео конференції, електронні дошки об'яв, дискусії, адресні книги, органайзери, спільні екрани, опитування, управління документами, розділена/синхронна робота над файлом або документом, спільний доступ до задач, складання календарних планів, керування документообігом тощо;

- підтримка прийняття рішення – моделювання і підтримка рішення, аналіз та оцінювання альтернатив, доступ до баз даних, використання інтелектуальних агентів, імітаційне моделювання тощо.

В цілому, такі системи мають специфічне спрямування, що обмежує їх функціональність.

Висновки. З урахуванням специфіки сумісного керування динамічною архітектурою, підвищення вимог до підтримки користувачів і необхідністю забезпечення їх групової роботи з розширеними можливостями неформального і ділового спілкування ставиться завдання розробки відкритої інтегрованої інформаційної управляючої системи, яка б з'єднувала програмні системи

користувачів, інформаційне середовище комунікацій та інформаційні системи управління архітектурою, керування змінами, підтримки групової роботи і групового прийняття рішень.

Перспективи подальших досліджень. З метою проектування і розробки описаної вище системи доцільним є аналіз супутніх завдань, а також дослідження та оцінювання на предмет доцільності використання існуючих технологій і програмних систем:

- організація віддаленої взаємодії та обчислень – віртуальні організації, сервісно-орієнтована архітектура, хмарні обчислення, ґрід-технології;

- нагромадження історичних даних і знань щодо компонентів архітектури та їх змін із забезпеченням розподіленого доступу до них – розподілені бази і сховища даних, бази знань, технології блокчейн (blockchain);

- управління інтегрованою архітектурою – системи моделювання архітектури, системи керування конфігурацією, системи керування версіями, "розумні контракти";

- аналіз даних і підтримка прийняття рішень – системи підтримки прийняття рішень, експертні системи, добування даних (data mining), бізнес-аналітика (business analytics, business intelligence), машинне навчання;

- підтримка групової взаємодії та прийняття рішень – системи groupware, групові СППР, системи оброблення природної мови та добування текстів (text mining).

Література

1. Robertson B. J. Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. New York: Henry Holt and Co, 2015. – 240 p.
2. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М., Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.
3. Зубко Г. 35% ОСМД зареєстрували в течение прошлого года. – режим доступу <http://www.unn.com.ua/ru/news/1652424-g-zubko-35-osbb-zareyestrovani-protyagom-minulogo-roku>
4. Minoli, Daniel. Enterprise Architecture A to Z: Frameworks, Business Process Modeling, SOA, and Infrastructure Technology. New York: Auerbach Publications, 2008. – 512 p.

5. Gartner IT Glossary. Enterprise Architecture (EA). – режим доступу <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-architecture-ea/>

6. Wager R. and oth. Dynamic Enterprise Architecture: How to Make It Work. – Wiley, 2005. – 259 p.

7. Kotusev S. The Critical Scrutiny of TOGAF. – режим доступу <http://www.pragmatica.com/docs/The%20Critical%20Scrutiny%20of%20TOGAF.pdf>

2. Lalu F. Otkryvaya organy`zacy`y` budushhogo. – M., Mann, Y`vanov y` Ferber, 2017. – 432 s.

3. Zubko G. 35% OSMD zaregy`stry`rovaly` v techeny`e proshlogo goda. – rezhy`m dostupu <http://www.unn.com.ua/ru/news/1652424-g-zubko-35-osbb-zareyestrovani-protyagom-minulogo-roku>

Рецензент: Устенко С.В., д.е.н., професор, зав. кафедри інформаційних систем в економіці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

16.05.2017

УДК 658:005.5

Капталан Сергій

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАНЬ

В статті запропоновано показники-індикатори оцінки рівня організаційно-економічного забезпечення (далі ОЕЗ) управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) агропромислових формувань (АПФ). Для оцінки організаційних складових ОЕЗ управління ЗЕД АПФ запропоновано використовувати 18 показників-індикаторів та оцінити: виконання функцій, методи та засоби управління; наявність відділу управління ЗЕД, представництв у країнах-імпортерах, сайту та сторінок у соціальних мережах на англійській мові; систему та рівень

контролю якості; економічну самостійність підрозділів; самостійність тактичного та оперативного управління підрозділів; організаційно-управлінський апарат; горизонтальну інтеграцію; коефіцієнт вертикальної інтеграції; індекс відносних порівняльних переваг (RCA); індекс відносної експортної конкурентоспроможності (RXA); індекс відносних торговельних переваг (RTA); виокремлення різних видів економічної діяльності; виокремлення територіально розрізнених підрозділів; простоту структури підрозділів; вибір організаційно-правової форми.

Ключові слова: організаційно-економічне забезпечення, управління зовнішньоекономічною діяльністю, показники-індикатори організаційних складових управління, агропромислові формування.

Капталан Сергей

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЕМ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ

В статье предложены показатели-индикаторы оценки уровня организационно-экономического обеспечения (далее ОЭЗ) управления внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) агропромышленных формирований (АПФ). Для оценки организационных составляющих ОЭЗ управления ВЭД АПФ предложено использовать 18 показателей-индикаторов и оценить выполнение функций, методы и средства управления; наличие отдела управления ВЭД, представительств в странах-импортерах, сайта и страниц в социальных сетях английском языке; систему и уровень контроля качества; экономической самостоятельности подразделений; самостоятельность тактического и оперативного управления подразделений; организационно-управленческий аппарат; горизонтальную интеграцию; коэффициент вертикальной интеграции; индекс относительных сравнительных преимуществ (RCA) индекс относительной экспортной конкурентоспособности (RXA) индекс относительных торговых преимуществ (RTA) выделение различных видов экономической деятельности; выделение территориально разрозненных

подразделений; простоту структури подразделений; вибор організаційно-правової форми.

Ключевые слова: організаційно-економічне забезпечення, управління зовнішньоекономічною діяльністю, показники-індикатори організаційних складових управління, агропромислові форми.

Kaptalan Sergiyy

DEFINITION OF ESSENCE AND COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE INNOVATION DEVELOPMENT CONDITIONS

The article considers the indicators of the organizational level and economic support for management of foreign economic activities of agro-industrial groups. Organizational components: functions, methods and means of management; Presence of the Department of Foreign Economic Activity Management, representative offices in the importing countries, site in English; Quality control system; Economic independence of the units; Independence of tactical and operational management of units; Organizational and management apparatus; Horizontal integration; Coefficient of vertical integration; RCA; RXA; RTA; The allocation of various types of economic activity and territorially disparate units; Simplicity of the structure of units; Choice of organizational and legal form.

Keywords: organizational and economic support, management of foreign economic activity, indicators of organizational and economic management components, agro-formations.

Постановка проблеми. Методичне забезпечення оцінки рівня будь-якого явища передбачає вибір та обґрунтування методів оцінки та встановлення індикаторів-показників кількісної оцінки рівня даного явища. Розробку методичного забезпечення оцінки організаційно-економічних складових управління ЗЕД розпочнемо із вибору та обґрунтування кількісних та якісних показників-індикаторів. Процес оцінки рівня ОЕЗ управління ЗЕД потребує встановлення певних

індикаторів, які б могли свідчити про кількісний рівень об'єкта дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки методичного забезпечення аналізу організаційно-економічних складових управління розглянуті в роботах таких авторів, як: Б.Баласса [2], І.Гонтарева [3], О.Літвінов [1], Н.Мельник [6], В.Пономаренко [3], І.Рєпіна [4], А.Яковлев [5], В.Янковий [6], О.Янковий [6] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча проблемам оцінки рівня ОЕЗ управління приділено достатньо уваги з боку науковців, деякі аспекти залишаються досі не вирішеними. А саме, оскільки організаційно-економічне забезпечення є латентною характеристикою системи управління підприємством, не можливо підібрати один, або обмежену кількість економічних показників-індикаторів для загальної оцінки його рівня. Неможливість прямої оцінки рівня ОЕЗ призводить до необхідності здійснення оцінки окремих його складових. На основі результатів розгляду окремих організаційних й економічних складових ОЕЗ управління ЗЕД, здійснених у минулих авторських дослідженнях, перейдемо до розгляду показників-індикаторів рівня кожної з організаційних та економічних складових управління ЗЕД АПФ [1, с.60].

Метою статті є розробка на основі критичного аналізу існуючих підходів системи показників-індикаторів для здійснення оцінки рівня ОЕЗ управління ЗЕД АПФ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо методичне забезпечення оцінки рівня організаційних складових управління ЗЕД, а саме: виконання всіх функцій управління менеджментом підприємства; організаційну структуру управління, а також загальну й виробничу структури підприємства; просторову та галузеву структури підприємства; організаційно-правову форму підприємства. З метою оцінки рівня функцій управління менеджментом підприємства пропонуємо використовувати оцінку виконання головних, на нашу думку, функцій управління ЗЕД: планування, контроль та мотивація.

Кількісна оцінка кожної з функцій (планування, контролю та мотивації) передбачає оцінку за наступними складовими: наявність відділу, який забезпечує виконання функції; наявність документально

затверджених рішень щодо здійснення діяльності з метою виконання вказаних функцій управління; використання сучасних методів та засобів виконання функцій управління.

Далі розглянемо індикатори рівня організаційної структури управління ЗЕД та загальну й виробничу структури підприємства. З цією метою пропонується охарактеризувати те, як організовано управління підприємством. Важливим в цьому плані є поєднання методів прямого та скісного (економічного) управління. Як свідчать результати досліджень, здійснення прямого (адміністративного) управління, в першу чергу самим власником, негативно впливає на результати діяльності крупного підприємства, в тому числі агропромислового формування. При цьому не можна говорити й про необхідність застосування повної економічної і управлінської свободи, оскільки економічні інтереси підрозділів підприємства повинні бути підпорядковані загальним інтересам підприємства і власника. Тому більшість сучасних вчених сходяться у поглядах, що слід надавати якнайбільшу свободу в тактичному й оперативному управлінні, обмежуючи її в стратегічному. Економічна свобода, в свою чергу, повинна бути обмежена, оскільки досягнення певних економічних результатів підрозділу (дохід, прибуток, додана вартість) не може бути самоціллю його діяльності. Ціллю повинно бути досягнення економічних інтересів всього підприємства (агропромислового формування) – максимізація обсягів збуту, прибутку, частки ринку на ринках кінцевої (головної) продукції тощо.

Також важливим є наявність окремого підрозділу, яке б займалось управлінням ЗЕД підприємства. Особливо це стосується агропромислового формування, оскільки кожне з підприємств, що входять до його складу не зможе якісно забезпечувати маркетинговий аналіз зовнішніх ринків, організацію взаємодії із закордонними партнерами, споживачами та постачальниками, управляти логістичними потоками за межами України.

В сучасних умовах клієнт частіше звертає увагу на можливості ділового спілкування електронними каналами ніж особистісне спілкування. Тому важливим є наявність у АПФ сайта, який має переклад на англійську мову, як основну мову інтернаціонального спілкування, та на інші мови країн, які є та можуть бути партнерами підприємства. Останніми роками все більша частка ділового

спілкування та передачі інформації переходить з класичних каналів електронної інформації (сайти, електронні скриньки, телефони) до соціальних мереж (Facebook, Instagram, Twitter тощо). Тому важливим є наявність офіційних сторінок АПФ о соціальних мережах із можливістю отримання інформації англійською та іншими мовами потенційних споживачів.

Ще однією складовою організації управління ЗЕД є те, як організовано управління якістю продукції. В останні роки продукція підприємств України (особливо агропромислових) все більше фокусується на ринках провідних економік світу, таких як країни ЄС, північної Америки та південно-східної Азії. Особливістю цих ринків є високі вимоги до якості імпортованої продукції в першу чергу її екологічної та генетичної чистоти. З метою забезпечення відповідності вимогам до якості продукції на провідних ринках світу вітчизняні підприємства повинні впроваджувати системи контролю якості не тільки продукції, а й системи виробництва та управління підприємства.

Далі розглянемо показник кількісної оцінки просторової та галузевої структури підприємства (агропромислового формування). Вважаючи на велике значення характеристики рівня інтеграції в агропромисловому комплексі на основні результати його діяльності і, особливо, на можливість і результативність їх ЗЕД, важливим є здійснення оцінки рівня інтеграції підприємства. Як вже було зазначено, виділяється горизонтальна, вертикальна та диверсифікована інтеграції. Горизонтальна й вертикальна інтеграції створюють великі переваги для підприємств, в тому числі агропромислових. Ці переваги є двигуном поступового зростання рівня горизонтальної та вертикальної інтегрованості агропромислового (й не тільки) бізнесу в Україні.

У провідних країнах світу вже давно зрозуміли, що економічна привабливість горизонтальної й вертикальної інтеграції призводить до постійного укрупнення бізнесу із поступовою його монополізацією, що змусило західні країни адміністративно обмежувати ці процеси. Тобто, прямий вплив горизонтальної й вертикальної інтеграції на економічні результати є доведеним фактом завдяки багаторічному практичному підтвердженню та теоретичному обґрунтуванню їх позитивних факторів.

З метою оцінки рівня горизонтальної інтеграції підприємства (агропромислового формування) ми пропонуємо здійснити оцінку розміру підприємства за обсягами виробництва й реалізації продукції, а також оцінку рівня головного обмежувального ресурсу підприємницької діяльності. Чим більше обсяг виробництва, реалізації продукції або контрольованих площ землі, тим більшим є агропромислове формування. Тобто коефіцієнт горизонтальної інтеграції повинен економічно додавати обсяг виробництва продукції на виробничі можливості АПФ.

Особливо важливою для здійснення ЗЕД є рівень вертикальної інтегрованості підприємства (агропромислового формування). Оскільки мало виробляти велику кількість продукції, треба ще мати можливості її переробляти, зберігати, перевантажувати, доставляти на зовнішні ринки. Актуальність вертикальної інтеграції для здійснення ЗЕД АПФ збільшується за рахунок того, що транспортна інфраструктура України є вузьким місцем в логістичній системі ЗЕД. Майже всі етапи логістичного ланцюга з доставки продукції АПК України є монополізованими. Особливо це стосується перевалочних вузлів у морських портах, так званих терміналів.

Тому рівень вертикальної інтегрованості є визначальним серед інших показників рівня організаційного забезпечення управління ЗЕД підприємства. Саму кількісну оцінку рівня вертикальної інтегрованості пропонуємо здійснювати за допомогою показника «коефіцієнт вертикальної інтегрованості», який розраховується за кількістю рівнів вертикальної інтеграції, які задіяні підприємством.

Коефіцієнт вертикальної інтеграції змінюється в діапазоні від 0 до 1. Де 0 – це відсутність вертикальної інтеграції, а 1 – включення у структуру АПФ всіх можливих рівнів вертикальної інтеграції. При цьому пропонується виділити окремі рівні вертикальної інтеграції, які є найбільш принциповими для результативності ЗЕД АПФ в сучасних умовах, а саме: транспортування, зберігання та, особливо, перевалка. Виділення важливості окремих рівнів вертикальної інтеграції пропонується зробити за допомогою коефіцієнта впливовості. Ще однією особливістю розрахунку коефіцієнту вертикальної інтегрованості є використання коефіцієнта спряженості, який показує на скільки пропускна спроможність відповідного рівня вертикальної інтеграції відповідає пропускній спроможності головної виробничої

стадії (виробництво сільськогосподарської або агропромислової продукції).

Наведемо методичне забезпечення розрахунку рівня коефіцієнту вертикальної інтегрованості та показників, що використовуються для його розрахунку.

Коефіцієнт вертикальної інтегрованості пропонується розраховувати за формулою:

$$KBIN_i = \frac{\sum (K_{cij} \times K_{cij} \times P_{ij})}{\sum (K_{cij} \times P_{ij})}; \quad (1)$$

де $KBIN_i$ – коефіцієнт вертикальної інтеграції і-го АПФ;

K_{vij} – коефіцієнт впливовості і-го рівня вертикальної інтеграції для ЗЕД j-го АПФ;

K_{cij} – коефіцієнт спряженості і-го рівня вертикальної інтеграції j-го АПФ;

P_{ij} – індекс наявності на j-му АПФ і-го рівня вертикальної інтеграції (при цьому: $P_{ij} = 1$, якщо і-й рівень вертикальної інтеграції є на j-му АПФ; $P_{ij} = 0$, якщо і-й рівень вертикальної інтеграції відсутній на j-му АПФ; $P_{ij} = 0$, якщо і-й рівень є основним для j-го АПФ);

P_i – індекс наявності і-го рівня вертикальної інтеграції (при цьому: $P_i = 1$ для всіх рівнів вертикальної інтеграції крім основного; $P_i = 0$ для основного рівня вертикальної інтеграції).

Загальна кількість рівнів вертикальної інтеграції для АПФ дорівнює 8 [1, с.60]. Але основний рівень, на якому базується, спеціалізується дане АПФ не враховується ані в чисельнику, ані в знаменнику. Коефіцієнт спряженості і-го рівня вертикальної інтеграції j-го АПФ розраховується за формулою:

$$K_{cij} = \frac{PC_{ij}}{PC_{oj}}; \quad (2)$$

де PC_{ij} – пропускна спроможність і-го рівня вертикальної інтеграції j-го АПФ;

PS_{oj} – пропускна спроможність основного рівня (стадії виробництва та обробки) вертикальної інтеграції j -го АПФ.

Обмеженнями в розрахунку коефіцієнта спряженості є те, що він змінюється в діапазоні від 0 до 1, що обумовлює неможливість врахування рівня пропускної спроможності i -го рівня вертикальної інтеграції в обсягах більше ніж пропускна спроможність основного виду діяльності АПФ.

Оскільки у минулих авторських дослідженнях було показано, що диверсифікована інтеграція має лише ситуативні позитивні сторони, які не є стійкими у часі, а також має й певні негативний вплив на ефективність діяльності підприємств, було запропоновано не враховувати рівень диверсифікованої інтегрованості АПФ при оцінці рівня організаційного забезпечення ЗЕД АПФ.

Ще однією кількісною ознакою організаційного забезпечення управління ЗЕД може бути вибір галузевої структури в якій буде спеціалізовуватись конкретне АПФ. Сучасні, неокласичні теорії міжнародної торгівлі свідчать про те, що окремі країни мають певні галузі, які є більш конкурентоздатними за існуючих природних, економічних або політичних умов у порівнянні із іншими країнами. Причини наявності певної регіональної спеціалізації можуть бути різними, але для нашого дослідження важливим є те, що певні галузі економіки мають більшу сприятливість для розвитку ЗЕД, а інші – меншу, що й обумовлює різний рівень організаційного забезпечення управління ЗЕД АПФ різних галузей.

З метою оцінки рівня сприятливості певних галузей до здійснення ЗЕД пропонуємо використати досягнення зарубіжних вчених, які розробили відповідні показники, а саме індекс відносних порівняльних переваг RCA (Relative Comparative Advantage Index), індекс відносної експортної конкурентоспроможності RXA (Relative Export Advantage Index) та індекс відносних торговельних переваг RTA (Relative Trade Advantage Index) [2, с.99-123].

Першим кількісну оцінку порівняльній конкурентоспроможності окремої галузі надав британський економіст Б. Баласса, який сформулював RCA або індекс Баласса, який свідчить про ступінь спеціалізації зовнішньої торгівлі на конкретному виді продукції і розраховується за формулою:

$$RCA_{ij} = \frac{x_{ij}/X_j}{x_{iw}/X_w}; \quad (3)$$

де RCA_{ij} – індекс відносних порівняльних переваг виробництва і-го виду продукції у j-й країні світу;

x_{ij} – обсяг експорту і-го виду продукції у j-й країні світу;

X_j – загальний обсяг експорту j-ї країни світу;

x_{iw} – загальний обсяг експорту і-го виду продукції всіма країнами світу;

X_w – загальний експорт всіма країнами світу.

Розвитком індексу Баласса є показник RXA, який посилює оцінку спеціалізації країни у торгівлі конкретним видом продукції, не враховує обсяг торгівлі j-ї країни світу у світових обсягах торгівлі і розраховується за формулою:

$$RXA_{ij} = \frac{x_{ij}/(x_{iw}-x_{ij})}{X_j/(X_w-X_j)}; \quad (4)$$

де RXA_{ij} – індекс відносної експортної конкурентоспроможності j-ї країни світу у виробництві і-го виду продукції.

Економічний зміст та діапазон значень показників RXA та RCA є схожими. За виключенням посилення ролі країни у світовому експорті. Але існують випадки, коли країни здійснюють активну торгівельну діяльність окремими видами товарів на світовому ринку фактично не володіючи при цьому відносними перевагами у їх виробництві. Тобто країни можуть мати відносні переваги у організації торгівлі, а не виробництві і-го виду продукції. Це можна виявити за допомогою аналізу не тільки експорту, а й імпорту і-го виду продукції. Якщо обсяг експорту є співставним з обсягом імпорту і-го виду продукції – це означає, що у країни відсутні конкурентні переваги у виробництві і-го виду продукції, що можна засвідчити за допомогою розрахунку RTA, який можна розрахувати за формулою:

$$RTA_{ij} = RXA_{ij} - RMP_{ij}; \quad (5)$$

де RTA_{ij} – індекс відносних торговельних переваг j -ї країни світу у виробництві i -го виду продукції;

RMP_{ij} – індекс відносної залежності від імпорту j -ї країни світу у i -му виду продукції.

В свою чергу індекс відносної залежності від імпорту може бути розраховано за формулою:

$$RMP_{ij} = \frac{m_{ij}/(m_{iw}-m_{ij})}{M_j/(M_w-M_j)}; \quad (6)$$

де m_{ij} – обсяг імпорту i -го виду продукції у j -й країні світу;

m_{iw} – загальний обсяг імпорту i -го виду продукції всіма країнами світу;

M_j – загальний обсяг імпорту j -ї країни світу;

M_w – загальний імпорту всіма країнами світу.

Перейдемо до розгляду інструментарію оцінки останньої складової організаційного забезпечення управління ЗЕД – вибору організаційно-правової форми АПФ. Як вже зазначалось, важливим в процесі інтеграції є обмеження економічної свободи підрозділів АПФ при збереженні певної управлінської незалежності. В зв'язку з цим важливим є формування юридично окремих суб'єктів господарювання, які здійснюють певний економічний вид діяльності в межах АПФ. В разі, якщо всі підрозділи АПФ будуть юридично зведені в одну організаційно-правову одиницю-підприємство, це зменшить ефективність операційної діяльності через надмірну бюрократизацію процесу управління цього мега-формування. Крім виділення в юридично окремі одиниці різних економічних видів діяльності АПФ варто звернути увагу на позитивні моменти юридичного виокремлення географічно обособлених підрозділів АПФ. Тобто навіть на одному рівні вертикальної інтеграції.

Окремо слід розглянути вибір самої організаційно-правової форми для підрозділів АПФ. Всі форми мають різний вплив на управління та результати діяльності АПФ. Об'єднання, що діють на підставі договорів і не мають організаційно-правового оформлення не мають юридичних засобів впливу на їх учасників з метою дотримання

економічних інтересів всього АПФ, що призводить до зловживання економічною свободою окремих членів такого об'єднання.

Кооперативи мають обмеження щодо прийняття до свого складу лише фізичних осіб, що унеможливує включення до їх складу підприємств-юридичних осіб, що, в свою чергу, ускладнює процес їх вертикальної інтеграції. Також проблемним є процес отримання кредитів, інвестицій та інших видів зовнішніх запозичень кооперативами, що теж погіршує економічні можливості цієї організаційно-правової форми в агропромисловому виробництві.

Товариства є найбільш перспективною організаційно-правовою формою АПФ, оскільки вони не мають вищевказаних недоліків. При цьому серед них є ті, які надають більше можливостей для розвитку АПФ. Недоліком повних товариств є повна відповідальність членів товариства за його боргами. Недоліком акціонерних товариств є жорстке законодавче обмеження їх діяльності (зборів, купівлі-продажу акцій, звітності тощо). Крім того в товариствах з обмеженою відповідальністю є можливість гарантування повернення інвестицій в разі виходу з нього когось із його членів, на відміну від акціонерних товариств. У свою чергу приватні акціонерні товариства більше обмежують можливості небажаного впливу конкурентів та інших недружніх структур у порівнянні із публічними акціонерними товариствами.

Все це дозволяє ранжувати всі організаційно-правові форми АПФ за ступенем можливого впливу на ефективність та безпечність діяльності (від найбільш до найменш привабливого): ТОВ; ПрАТ; ПАТ; Повні товариства та кооперативи; Об'єднання.

Ще однією характеристикою організаційно-правового забезпечення управління АПФ є складність їх структури. Як вважають більшість авторів, більш простим з точки зору керованості є варіант, коли всі підрозділи АПФ мають однаково організаційно-правову форму. Тому чим більшою є частка однієї організаційно-правової форми у структурі АПФ, тим краще.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в результаті критичного розгляду було сформовано систему індикаторів-показників рівня організаційного забезпечення управління ЗЕД АПФ, яка складається з 18 показників. Деякі із запропонованих показників є об'єктивними, деякі з показників є

суб'єктивними і потребують здійснення певних експертних оцінок. Перспективою подальших досліджень є розрахунок рівня ОЕЗ управління ЗЕД на прикладі конкретних АПФ України.

Література

1. Літвінов О. С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / О.С. Літвінов, С.М. Капталан // Управління розвитком. – 2016. – № 3 (185). – С. 59-65.

2. Balassa B. Trade liberalization and Reveal Comparative Advantage // B. Balassa / Manchester School of Economic and Social Studies. – 1965. – vol. 33. – P.99–123.

3. Гонtareва І. В. Проблема оценки системной эффективности функционирования и развития предприятия / В.С. Пономаренко, І.В. Гонtareва // Экономика развития. – 2011. – №. 1-57. – С. 5-8.

4. Репіна І. М. Новітня класифікація активів підприємства з позицій системного підходу / І.М. Репіна // Вісник СНУ ім. В. Даля. – Л: Вид-во СНУ ім. В. Даля. – 2009. – №. 2. – С. 132.

5. Яковлев А. І. Оцінка ефективності нововведень при сучасному характері економічних процесів /А.І. Яковлев // Фінанси України. – 2007. – №. 7. – С. 10-22.

6. Янковий О. Г., Мельник Н. В., Янковий В. О. Оцінка синергетичного ефекту виробничо-фінансових систем на основі детермінованих моделей / О.Г. Янковий, Н.В. Мельник, В.О. Янковий // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014. – №. 1. – С. 189-198.

1. Litvinov O. S. Vyznachennya sutnosti ta skladovykh orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh innovatsiynoho rozvytku / O.S. Litvinov, S.M. Kaptalan // Upravlinnya rozvytkom. – 2016. – # 3 (185). – S. 59-65.

2. Balassa B. Trade liberalization and Reveal Comparative Advantage // B. Balassa / Manchester School of Economic and Social Studies. – 1965. – vol. 33. – P.99–123.

3. Hontareva I. V. Problema otsenky systemnoy effektivnosti funktsyonyrovanyya y razvytyya predpryyatyua / V.S. Ponomarenko, I.V.

Hontareva // Ekonomyka razvytyya. – 2011. – #. 1-57. – S. 5-8.

4. Ryepina I. M. Novitnya klasyfikatsiya aktyviv pidpryyemstva z pozytsiy systemnoho pidkходу / I.M. Ryepina // Visnyk SNU im. V. Dalya. – L: Vyd-vo SNU im. V. Dalya. – 2009. – #. 2. – S. 132.

5. Yakovlyev A. I. Otsinka efektyvnosti novovveden' pry suchasnomu kharakteri ekonomichnykh protsesiv /A.I. Yakovlev // Finansy Ukrayiny. – 2007. – #. 7. – S. 10-22.

6. Yankovyy O. H., Mel'nyk N. V., Yankovyy V. O. Otsinka synerhetychnoho efektu vyrobnycho-finansovykh system na osnovi determinovanykh modeley / O.H. Yankovyy, N.V. Mel'nyk, V.O. Yankovyy // Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo. – 2014. – #. 1. – S. 189-198.

Рецензент: Янковий О.Г., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету

25.05.2017

УДК 658.71

Карпенко Юлія

ПРОЦЕС ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

У статті досліджено процес управління відносинами з постачальниками, що вміщує операції укладання контракту, виконання контракту та оцінки виконання контракту. Запропоновано формалізувати його за допомогою графічних моделей та інформограм. Графічні моделі відбивають логічну послідовність виконання операцій процесу та їх взаємозв'язок, інформограми використовуються для відображення сукупності методів та їх змісту за операціями процесу. З метою попередження ризику укладання договорів із недобросовісними постачальниками, невиконання або неналежного виконання договорів поставки продукції, а також з метою визначення подальших заходів впливу, що можуть бути застосовані до конкретного постачальника, пропонується до впровадження методика

оцінювання належності виконання договорів контрагентами на основі АВС-аналізу.

Ключові слова: процес управління відносинами с постачальниками, графічна модель, інформограма, АВС – аналіз.

Карпенко Юлія

ПРОЦЕСС ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

В статье исследован процесс управления отношениями с поставщиками, содержащий операции заключения контракта, выполнения контракта и оценки выполнения контракта. Предложено формализовать его с помощью графических моделей и информограмм. Графические модели отражают логическую последовательность выполнения операций процесса и их взаимосвязь, информограммы используются для отображения совокупности методов и их содержания по операциям процесса. С целью предупреждения риска заключения договоров с недобросовестными поставщиками, невыполнения или ненадлежащего выполнения договоров поставки продукции, а также с целью определения дальнейших мер воздействия, которые могут быть применены к конкретному поставщику, предлагается к внедрению методика оценки надлежащего исполнения договоров контрагентами на основе АВС-анализа.

Ключевые слова: процесс управления отношениями с поставщиками, графическая модель, информограмма, АВС - анализ.

Карпенко Юлия

OPERATION MANAGEMENT'S PROCESS OF RELATIONS WITH SUPPLIERS

The process of supplier relations' managing is investigated in the article. It consists of such operations: concluding a contract, executing a contract, and evaluating the performance of a contract. It is proposed to formalize it with the help of graphic models and informograms. Graphic models reflect the logical sequence of process operations and their

interrelations. Informograms are used to display a set of methods and their content on the operations of the process. It is proposed to introduce a methodology for assessing the proper performance of contracts by contractors, which based on the ABC analysis. It allows to prevent the risk of contracting with unscrupulous suppliers, failure to fulfil or improper performance of supply contracts, as well as to determine further measures of influence that may be applied to a specific supplier.

Keywords: management process of relations with suppliers, graphic model, informogram, ABC - analysis.

Постановка проблеми. В сучасних умовах ефективність операційної діяльності вітчизняних підприємств залежить від обґрунтованості їх політики в сфері закупівлі сировини та матеріалів. Ситуація ускладнюється тим, що вартість останніх складає приблизно дві треті витрат на виробництво продукції та має стійку тенденцію до зростання. За таких умов підвищується актуальність управління відносинами з постачальниками, що вимагає глибинних досліджень даного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі наведено широкий спектр методів вибору постачальника продукції підприємства. Питання вибору постачальника в процесі інноваційної діяльності розглядаються науковцями Ястремською О.М. та Письмак В.О.[1]. Дослідники Щурова З.С. та Жиров О.Л. пропонують багатокритеріальну оцінку потенційних постачальників із застосуванням методу підтримки прийняття рішень на основі встановлення пріоритетності (рейтингу) альтернатив [2]. Здійснювати вибір постачальника також пропонується: на підставі використання моделі сукупних витрат придбання [3], експертних методів [4], методів оцінки прогностичної економічної ефективності та оптимізації комерційних зв'язків [5]. Крім того, для вітчизняних підприємств сьогодні пропонується прикладне програмне забезпечення (готові програмні рішення), у т.ч. системи управління відносинами с постачальниками (SRM-системи), що, головним чином, спрямовані на оптимізацію закупівельної діяльності підприємства шляхом збирання та аналізу потреб його відділів в закупівлі матеріалів, планування та контролю графіку закупівель, обліку загальних витрат на постачання.

Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Незважаючи на певні наукові доробки та появу типових програмних продуктів у даному напрямку, поза увагою залишається розробка комплексного підходу щодо роботи з постачальниками, що припускає не тільки здійснення їх вибору та укладення договору, але й постійного контролю його виконання.

Метою статті є формалізація процесу управління відносинами з постачальниками шляхом розробки графічних моделей та інфограм.

Основний матеріал дослідження. Постачальники та їх продукція, як елемент зовнішнього середовища підприємства, істотно впливають на особливості використання його ресурсів і хід виробничого процесу. Поза залежністю від того, який товар надходить на підприємство від постачальника, основою взаємодії з ним є контрактні стосунки, побудовані відповідно до чинного законодавства. Реалізація відносин на правовій основі, що закріплюється контрактом, дозволяє забезпечити надходження товару та захистити економічні інтереси сторін.

Автор [6] надає таку послідовність етапів формування та розвитку відносин з постачальниками: попередня (передконтрактна) оцінка постачальника; проведення конкурсів постачальників (за необхідністю); підготовка необхідної документації та первісна оцінка можливостей постачальника; укладення контракту; коректування умов роботи з постачальником на основі отриманої інформації контролю його діяльності (переоцінка роботи з постачальником); відмова або відновлення стосунків з постачальником.

На наш погляд, таке дроблення процесу взаємодії з постачальником є надмірним. Наведені етапи відображають три основні операції взаємовідносин з постачальником, що відрізняються за суттю, методами, що використовуються на кожній з них та типом планових рішень, що можуть бути прийнятими на кожній операції.

З огляду на вищевказане, за нашою думкою, процес взаємодії підприємства з постачальниками умовно можна поділити на такі операції:

- укладання контракту;
- виконання контракту;
- оцінка виконання контракту (закриття контракту).

Розглянемо їх більш детально. У теперішніх складних умовах будь-яке підприємство піддано негативному впливу з боку постачальників товарів. Так, у своїй діяльності воно часто зіштовхується з випадками шахрайства, неможливості виконання зобов'язань через негативний фінансовий стан, невиконання умов договору, постачанням товару невідповідної якості, а також реалізацією товарів та послуг за ціною, що перевищує звичайні ринкові ціни. Для запобігання виникненню негативних наслідків на операції укладання контракту необхідно здійснити попередню перевірку постачальника на основі сформованої системи критеріїв його вибору, що не тільки спрощує процедуру взаємодії з ним, але й надає можливість зменшити фінансові ризики підприємства. Конкретизувати процес взаємодії з постачальником на операції укладання контракту слід за допомогою відповідної графічної моделі. Остання відбиває логічну послідовність окремих процедур процесу та їх взаємозв'язок [7, с. 20], а також має наочний характер (рис. 1).

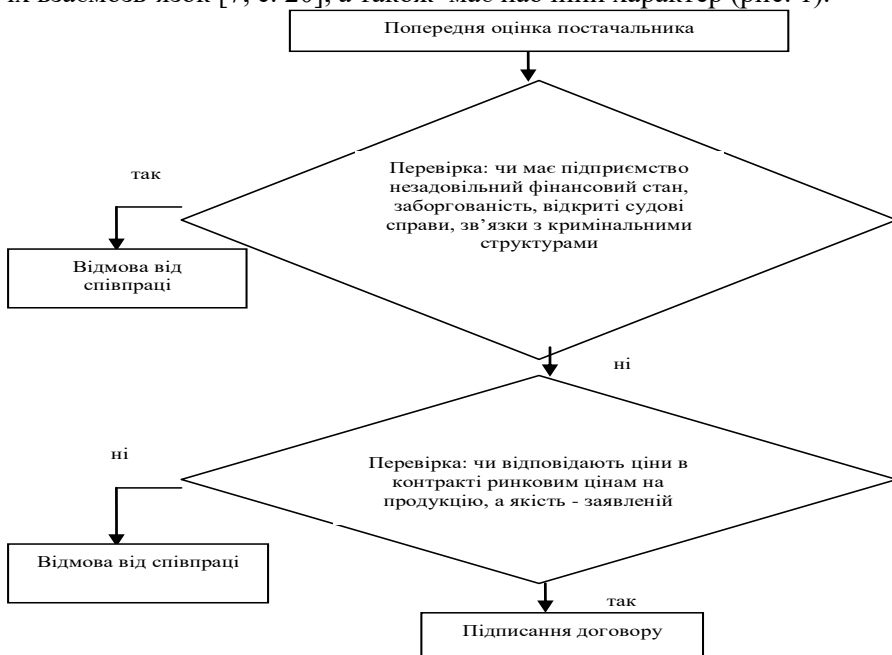


Рис. 1. Графічна модель операції укладання контракту з постачальниками

До виконання процедур процесу залучаються працівники відділу закупівлі, але інформація, на підґрунті якої менеджером з закупівель приймається рішення щодо доцільності укладання контракту з постачальником, надходить з різних відділів (аналітичний відділ, фінансовий відділ, відділ безпеки тощо).

Для відображення сукупності методів та їх змісту за процедурами процесу слід розробити інформограми (табл. 1.). Останні відбивають не тільки методи, використані за операціями, але й установлюють перелік вхідної та вихідної інформації кожної з них [7, с. 21].

Таблиця 1

Інформограма операції укладання контракту з постачальниками

Процедури	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції
1. Попередня оцінка постачальника	Контракти минулих років, реєстр добросовісних контрагентів, список неблагонадійних постачальників	Перевірка постачальника на наявність у списках добросовісних та неблагонадійних постачальників	Попереднє рішення про можливість співпраці з постачальником	Готові програмні рішення для роботи з базами даних
2. Перевірка: чи має постачальник незадовільний фінансовий стан, заборгованість, відкриті судові справи, зв'язки з кримінальними структурами	Попереднє рішення про можливість співпраці з постачальником	Оцінка рівня фінансового стану підприємства, пошук відкритих судових справ, зв'язків з кримінальними структурами	Проміжне рішення про можливість співпраці з постачальником	Методика оцінки рівня фінансового стану підприємства
3. Перевірка: чи відповідають ціни в контракті ринковим цінам на продукцію, а якість - заявленій	Проміжне рішення про можливість співпраці з постачальником	Порівняння цін контракту та ринкових цін на продукцію, лабораторний аналіз якості продукту	Підписаний контракт або письмова відмова у співпраці	Методи ринкових досліджень, лабораторні методи аналізу якості

У відповідності до табл. 1 перш за все перевіряється список неблагонадійних постачальників, контракти минулих років тощо. Далі з'ясовується, чи має постачальник зв'язки з кримінальними структурами, наявність заборгованості або відкриті судові справи. Для цього робітникам підприємства слід встановити зв'язки з правоохоронними органами та прокуратурою. Також вивчається кредитна історія постачальника, тобто: чи має він заборгованості, які не погашено вчасно, чи є до нього претензії у інших контрагентів. Далі здійснюється перевірка на відповідність контрактних цін ринковим, а якості – заявленій. У випадку виявлення невідповідностей, слід перевірити робітників відділу продаж, що готували проєкт контракту.

Діючи відповідно до вказаних процедур укладання контракту з постачальниками підприємство знижує ризик подальшої невиконання угоди контрагентом, зменшуючи свої втрати, у т.ч. за рахунок упущеної вигоди (якщо постачальник відпускає товар за завищеними цінами).

Що стосується операції виконання договору, то її графічну модель та інформограму представлено відповідно на рисунку 2 та в таблиці 2.

У відповідності до рисунку 2 та таблиці 2 робітниками підприємства перевіряється виконання умов контракту постачальником за трьома основними критеріями: якість поставленої продукції, її кількість та дотримання термінів поставок. Всі три критерії приймаємо як однаково важливі. Якщо є порушення будь-якого з критеріїв, постачальник потрапляє до списку контрагентів, відносно кожного з яких буде проведено аналіз значущості допущених порушень умов контракту.

З метою попередження можливих втрат від співробітництва із недобросовісними контрагентами, невиконання або неналежного виконання договорів поставки продукції, а також з метою визначення подальших заходів впливу, що можуть бути застосовані до конкретного постачальника, нами пропонується використати методику оцінювання належності виконання договорів контрагентами на основі АВС-аналізу. Метою використання даної методики є виявлення найбільш "недоброякісних" постачальників попередження укладення договорів із неблагонадійними постачальниками в майбутньому.

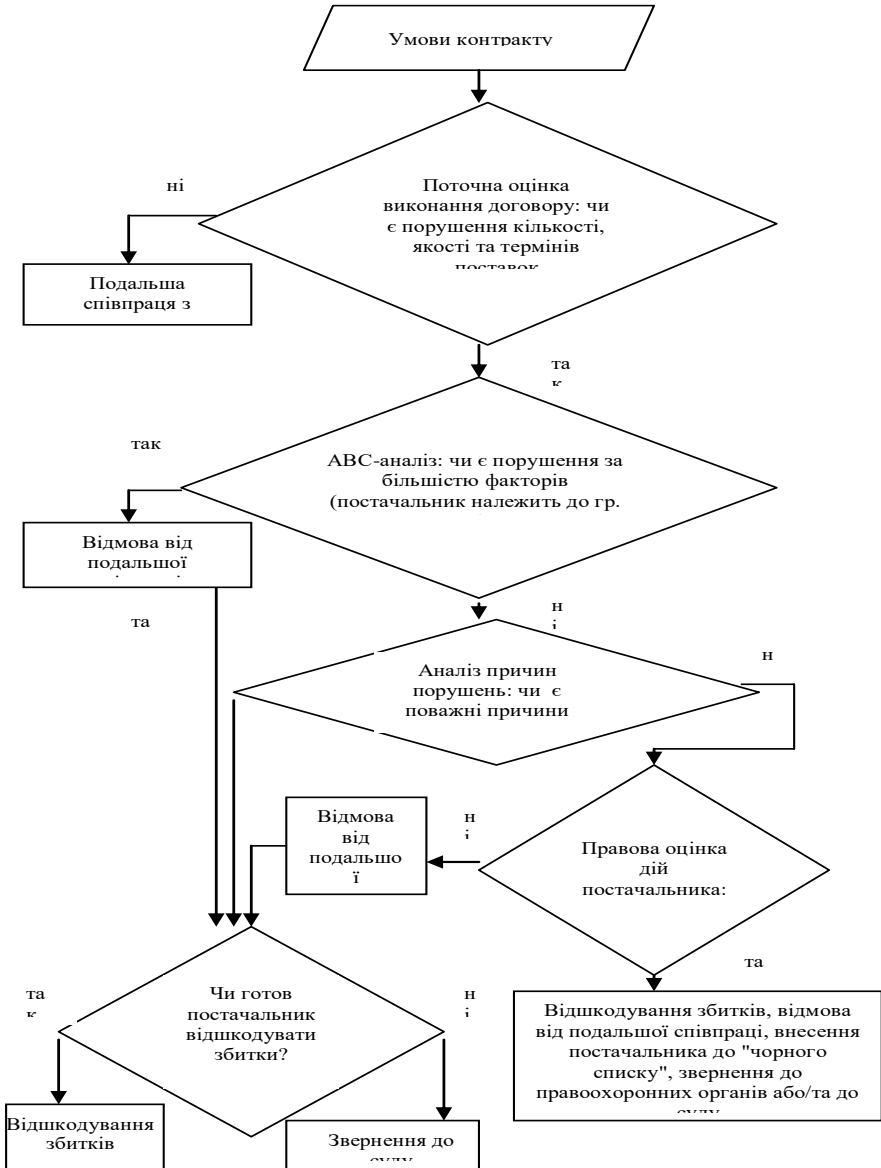


Рис. 2. Графічна модель операції виконання контракту постачальником

Таблиця 2

Інфограма операції виконання контракту постачальником

Процедура	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції
1. Поточна оцінка виконання договору: чи є порушення кількості, якості та термінів поставок	Умови контракту, фактичні дані щодо кількості, якості та термінів поставок	Аналіз відповідності фактичних даних щодо кількості, якості та термінів поставок умовам контракту	Список постачальників, що порушили умови контракту із зазначенням відхилення від запланованих сум	Метод порівняння, Господарський кодекс України
2. ABC-аналіз: чи є порушення за більшістю факторів (постачальник належить до гр. А)	Список постачальників, що порушили умови контракту із зазначенням відхилення від запланованих сум	Накопичення, ранжирування та систематизація інформації щодо постачальників	А, В, С – групи постачальників, рейтинг постачальників	Метод ABC - аналізу
3. Аналіз причин порушень, права оцінка дій постачальника: чи є ознаки шахрайства	А, В, С – групи постачальників, рейтинг постачальників	Правова оцінка дій постачальника робітниками підприємства у відповідності до діючого законодавства України	Рішення щодо розторгнення / перегляду умов контракту, звернення до правоохоронних органів або/та до суду	Кримінальний кодекс України
4. Встановлення порядку відшкодування збитків	Рішення щодо розторгнення / перегляду умов контракту, звернення до правоохоронних органів або/та до суду	Правова оцінка дій постачальника правоохоронними / судовими органами у відповідності до діючого законодавства України	Рішення суду, рішення щодо внесення постачальника до "чорного списку"	Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України

Оцінювати постачальників ми будемо за трьома основними критеріями, що було запропоновано раніше, а саме: дотримання строків поставки; поставка продукції у кількості, визначеній умовами договору; поставка продукції якості, визначеної умовами договору. Окремо слід вказати, що ціна продукції не є визначальним фактором

для вибору постачальника, оскільки для підприємства більш вигідним є не мінімізація цін, а формування довгострокових партнерських відносин з перевіреними постачальниками.

На підставі результатів АВС-аналізу постачальників за названими вище факторами слід скласти рейтинг для встановлення перспектив подальшої роботи з контрагентом. Розрахунки рейтингу постачальників проводяться у відносних показниках, оскільки вказана методика не передбачає визначення розміру шкоди, завданої підприємству невиконанням або неналежним виконанням договору, а тільки оцінку належності виконання контрактів кожним контрагентом.

Для оцінки надійності постачань за критерієм дотримання термінів поставок розраховуємо кількість днів запізнення, що припадає на одну поставку \hat{E}_c :

$$\hat{E}_c = \frac{\check{I}_{\bar{n}}}{\hat{E}_{\bar{i}}} (1)$$

де $\check{I}_{\bar{n}}$ - порушення строків поставок, днів.

$\hat{E}_{\bar{i}}$ - кількість поставок, од.

Отримані результати дають можливість визначити відносні показники середнього запізнення кожного постачальника. Далі розмістимо постачальників у порядку значущості (від найбільшої питомої ваги середнього запізнення) та виконаємо АВС – аналіз за даним фактором. При цьому питома вага групи А складе 65-70%, В – 20-25%, С – 5-15%. Так, в групу А попадуть найменш добросовісні постачальники, які потребують пильної уваги.

Для оцінки надійності постачань за критерієм відповідності якості продукції умовам договору розраховуємо частку продукції неналежної якості у загальному обсязі поставок $\times_{\bar{i}}$:

$$\times_{\bar{i}} = \frac{\check{I}_{\bar{f}y}}{\hat{E}_{\bar{i}o}} \times 100 (2)$$

де $\check{I}_{\bar{f}y}$ – кількість продукції неналежної якості, од.;

$\hat{E}_{\bar{i}o}$ – загальна кількість поставленої продукції, од.

Розміщаємо постачальників у порядку значущості (від найбільшої питомої ваги продукції неналежної якості у загальній кількості продукції) та виконуємо ABC – аналіз за даним фактором.

Для оцінки надійності постачань за критерієм відповідності кількості поставленої продукції умовам укладеного договору, розраховуємо частку недопоставленої продукції у загальному обсязі поставок $\times_{\hat{\pi}}$:

$$\times_{\hat{\pi}} = \frac{\hat{E}_{\hat{\pi}}}{\hat{E}_{\hat{\tau}}} \times 100 \quad (3)$$

де $\hat{E}_{\hat{\tau}}$ – кількість недопоставленої продукції, од.

Також розміщуємо постачальників у порядку значущості (від найбільшої питомої ваги недопоставленої продукції у загальній кількості такої продукції) та виконуємо ABC – аналіз за даним фактором. На підставі отриманих даних проводиться групування постачальників за критерієм недопоставки продукції.

Далі пропонуємо узагальнити результати проведеного нами ABC-аналізу постачальників за трьома факторами: порушення строків поставки продукції, поставки продукції неналежної якості та у недостатній кількості. Результати узагальнення зведемо в таблицю заданої форми (табл.3), де проведемо підсумкове групування постачальників.

Таблиця 3

Показники належності виконання постачальниками умов договору поставки

Постачальник	Класифікація постачальників за критерієм			Результуючий показник добросовісності постачальника (підсумкова група)
	порушення строків поставки	поставки продукції неналежної якості	недопоставки продукції	
1	В	А	А	А
2	А	А	В	
3	А	А	А	
...	В	В	С	В
n	С	С	А	С

Відповідно до отриманого результуючого показника

недобросовісності постачальника рекомендуються наступні заходи:

- для постачальників групи А: оскільки дані контрагенти порушують умови договору відразу за кількома факторами, то підприємство розриває контракт та припиняє співробітництво. Крім того, підприємство залишає за собою право на пред'явлення претензій з приводу невиконання умов договору та отримання компенсації;

- для постачальників групи В: відносно даних контрагентів проводиться перевірка на предмет виявлення причин невиконання домовленостей. У разі виявлення поважних причин, постачальнику надають змогу відшкодувати збитки та продовжити співпрацю, але надсилають у письмовому вигляді попередження про можливість припинення співробітництва. Такі постачальники знаходяться у зоні посиленого контролю робітників служби безпеки підприємства.

- для постачальників групи С: оскільки вони в цілому дотримуються умов договору, у якості превентивної міри їм проводять роз'яснення щодо можливих наслідків невиконання домовленостей.

Якщо не виявлено порушень умов контракту постачальником, його слід внести до реєстру схвалених контрагентів. Якщо виявлені порушення, слід провести аналіз їх причин. Наявність поважної причини та готовність постачальника відшкодувати збитки не вимагає розірвання контракту, а дає можливість перегляду його деяких умов. Відсутність поважної причини веде до розірвання договору.

Якщо постачальник відмовляється відшкодувати збитки підприємству, воно залишає за собою право звернутися до суду, а також припиняє дію договору. Наявність ознак шахрайства веде до моментальної відмови від подальшої співпраці, внесення постачальника до "чорного списку", звернення до правоохоронних органів або/та до суду та відшкодування збитків.

Останньою операцією процесу взаємодії підприємства з постачальниками є оцінка виконання контракту (закриття контракту). Персоналом підприємства здійснюється остаточна перевірка виконання умов договору. Якщо умови договору виконано, постачальника заносять до бази (реєстру) добросовісних контрагентів (див. рис. 3, табл. 4). На підставі остаточної перевірки виконання умов контракту підприємство має змогу постійно поповнювати список

неблагонадійних постачальників та реєстр добросовісних контрагентів, а також в майбутньому мати підґрунтя для прийняття рішення щодо надання (відмови) попередньої оплати за товар. Далі необхідно перевірити наявність збитків за контрактом та факту їх відшкодування. Якщо збитки відшкодовано, то за умов незначних порушень контрагент може розраховувати на подальшу співпрацю.

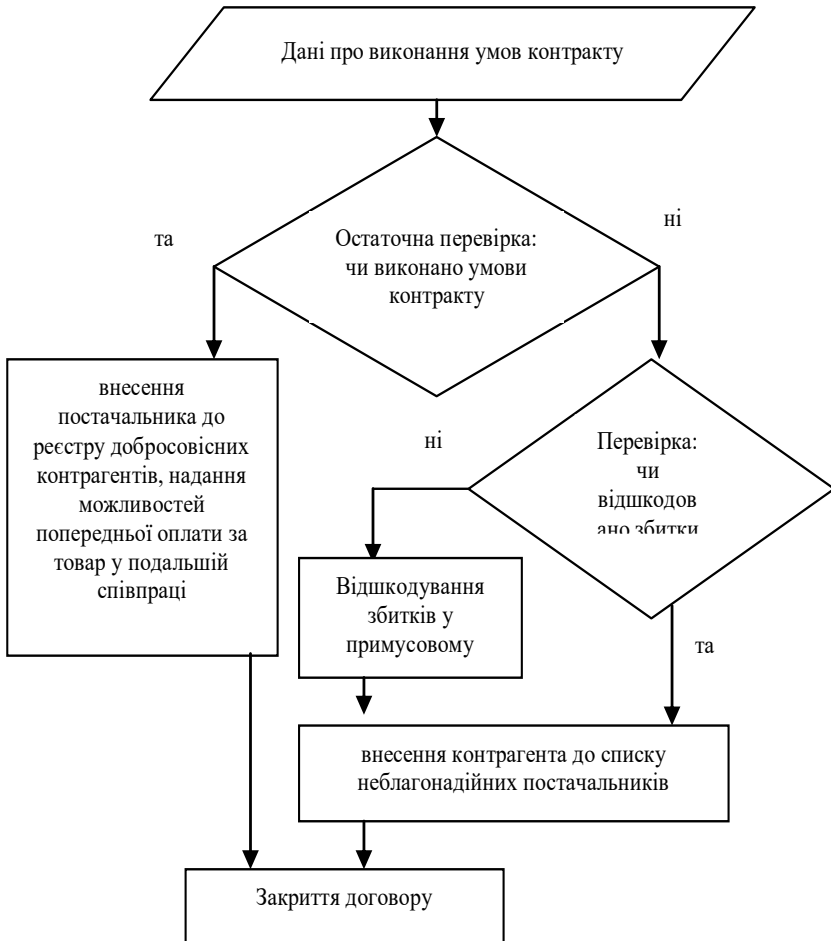


Рис. 3. Графічна модель операції оцінки виконання контракту (закриття контракту)

Таблиця 4

Інфограма операції оцінки виконання контракту (закриття контракту)

Процедури	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції
1. Остаточна перевірка: чи виконано умови контракту	Умови контракту, остаточні фактичні дані щодо кількості, якості та термінів поставок	Аналіз відповідності остаточних фактичних даних щодо кількості, якості та термінів поставок умовам контракту	Внесення контрагента до списку неблагонадійних постачальників або реєстру добросовісних контрагентів	Метод порівняння, Господарський кодекс України
2. Перевірка наявності збитків за контрактом та їх відшкодування	Внесення контрагента до списку неблагонадійних постачальників або реєстру добросовісних контрагентів	Правова оцінка дій постачальника робітниками підприємства у відповідності до діючого законодавства України	Рішення щодо відшкодування збитків у примусовому порядку	Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України

Якщо збитки не відшкодовано, підприємство звертається до відповідних органів для примусового їх відшкодування. Затягувати виконання даного етапу не слід, оскільки зростає ризик виникнення безнадійної дебіторської заборгованості. Контрагента також заноситься до списку неблагонадійних постачальників. Договір закривається.

Висновок. В рамках проведеного нами дослідження формалізовано процес відносин з постачальниками шляхом розробки графічних моделей та інфограм. Останні можуть виступати підґрунтям для прийняття рішень робітниками відділу постачання щодо припинення співробітництва з постачальниками, які не можуть забезпечити належне виконання договору, пред'явлення їм претензій щодо відшкодування збитків, завданих неналежним виконанням умов договору, пошуку та залучення альтернативних постачальників продукції. Перспективою подальших досліджень може виступити

адаптація запропонованих графічних моделей та інформограм до умов діяльності підприємств різних галузей із розширенням переліку критеріїв, що є підґрунтям для вибору постачальників.

Література

1. Ястремська О.М., Письмак В.О. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності / О.М. Ястремська, В.О. Письмак // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 131-138.

2. Щурова З.С., Жиров О.Л. Автоматизація багатокритеріального вибору потенційного постачальника // З. С. Щурова, О. Л. Жиров // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 568-575.

3. Шот А.П. Логістичні рішення у виборі постачальника / А.П. Шот // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – №594. – С. 351-356.

4. Оптимальний постачальник як чинник конкурентоспроможності підприємства / Д.М. Кондратюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – №1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53

5. Черепов В. Вибір постачальників товарів торговельним підприємством / В. Черепов // Товари і ринки. – 2012. – №1. – С. 23-29.

6. Телетов О.С. Концептуальні засади застосування партнерського маркетингу на промисловому підприємстві / О.С. Телетов // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – №1. – 2008. – С. 4-8.

7. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко. – Одеса: ОНЕУ, 2012. – 209 с.

1. Yastrems'ka O.M., Pys'mak V.O. Osoblyvosti ukhvalennya rishen' pro zakupivlyu ta vybir postachal'nyka v protsesi innovatsiynoyi diyal'nosti / O.M. Yastrems'ka, V.O. Pys'mak // Marketynh i menedzhment innovatsiy. – 2012. – # 2. – S. 131-138.

2. Shchurova Z.S., Zhyrov O.L. Avtomatyzatsiya bahatokryterial'noho vyboru potentsiynoho postachal'nyka // Z. S.

Shchurova, O. L. Zhyrov // Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivivs'kyu politekhnichnyy instytut». – 2016. – # 13. – S. 568-575.

3. Shot A.P. Lohistychni rishennya u vybori postachal'nyka / A.P. Shot // Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». – 2007. – #594. – S. 351-356.

4. Optymal'nyy postachal'nyk yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpryyemstva /D.M. Kondratyuk // Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. – 2014. – #1. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_53

5. Cherepov V. Vybir postachal'nykiv tovariv torhovel'nyim pidpryyemstvom / V. Cherepov // Tovary i rynky. – 2012. – #1. – S. 23-29.

6. Teletov O.S. Kontseptual'ni zasady zastosuvannya partners'koho marketynhu na promyslovomu pidpryyemstvi / O.S. Teletov // Visnyk SumDU. Seriya Ekonomika. – #1. – 2008. – S. 4-8.

7. Kuznetsova I.O., Karpenko Yu.V. Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv: strukturnyy aspekt: monohrafiya / I.O. Kuznetsova, Yu.V. Karpenko. – Odesa: ONEU, 2012. – 209 s.

Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського національного економічного університету

3.05.2017

УДК 330.1

Кузнецова Інна, Балабаш Ольга

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ, ЯК СТАДІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглянуто процедуру оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано доцільність побудови дискримінантної моделі з метою проведення

оцінювання фінансової стійкості підприємства. Дискримінантну модель адаптовано до оцінювання вітчизняних підприємств. Обґрунтовано шкалу оцінювання та визначено змістові характеристики рівнів фінансової стійкості підприємства, що дозволяє чітко визначити рівень фінансової стійкості та присвоїти йому відповідний розширений лінгвістичний зміст. Виділено етапи та побудовано логічну схему оцінювання фінансової стійкості підприємства, як стадії процесу стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: фінансова стійкість підприємства, стратегічне управління, дискримінантна модель, інтегральний показник.

Кузнецова Инна, Балабаш Ольга

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ, КАК СТАДИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье рассмотрена процедура оценки финансовой устойчивости, как стадии процесса стратегического управления предприятием. Обоснована целесообразность построения дискриминантной модели с целью проведения оценки финансовой устойчивости предприятия. Дискриминантную модель адаптировано к оценке отечественных предприятий. Обоснованно шкалу оценивания и определены содержательные характеристики уровней финансовой устойчивости предприятия, что позволяет четко определить уровень финансовой устойчивости и присвоить ему соответствующий расширенный лингвистический смысл. Выделены этапы и построено логическую схему оценки финансовой устойчивости предприятия, как стадии процесса стратегического управления предприятием.

Ключевые слова: финансовая устойчивость предприятия, стратегическое управление, дискриминантная модель, интегральный показатель.

THE FORMALIZATION OF THE PROCEDURE OF EVALUATION OF FINANCIAL STABILITY AS THE STAGE OF PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT

The article describes the procedure of evaluation of financial stability as the stage of process of strategic management. The expediency of building a discriminant model to assess the financial sustainability of the enterprise. The discriminant model for the evaluation of domestic enterprises. Reasonable assessment scale and determined the characteristics of meaningful levels of financial stability that allows you to accurately determine the level of financial stability and to assign the appropriate advanced linguistic meaning. The stages and constructed a logical framework to assess financial stability, as the stage of process of strategic management.

Keywords: financial stability of the company, strategic management, discriminant model, integral index.

Постановка проблеми. Успішність функціонування підприємства в сучасних реаліях залежить від забезпечення необхідною і вичерпною інформаційною підтримкою процесу стратегічного управління, тому розробка науково-практичних рекомендацій з проведення оцінювання фінансової стійкості дозволить отримати комплексну оцінку стану підприємства, розробити заходи з досягнення стабільного перевищення доходів над витратами, вільного маневрування грошовими коштами підприємства. Розгляд оцінювання фінансової стійкості як невід'ємної стадії стратегічного управління дозволить ефективно реагувати на виникаючі виклики у досягненні ефективного функціонування сучасного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління підприємством розглядаються у працях Бабич В.П., Берсуцького Я.Г., Геєць В.М., Герасимчука В.Г., Градова А.П. та ін. Теоретичні та практичні аспекти оцінювання фінансової стійкості порушені в працях Раєвневої О.В., Андреева В.М., Білик М. Д. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Теорія стратегічного управління, що сформована Ансоффом І., Друкером П.Ф., Карлофом Б., Кліландом Д., Стріклендом А.Дж., Томпсоном А.А. та ін., не в повній мірі відповідає сучасним реаліям Української економіки, оскільки формувалася на прикладах стабільних економік промислово розвинутих країн. Сучасний етап розвитку економіки України, в якому спостерігаються елементи виходу із загальносистемної кризи, потребує адаптації досягнень теорії управління та активного впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. У наукових дослідженнях стратегічного управління підприємством є проблеми, які досі не досліджені в повній мірі. Так, наприклад, не достатньо обґрунтовані методичні аспекти оцінювання фінансової стійкості підприємства як стадії процесу стратегічного управління підприємством, що є адаптованими до умов сучасних економічних трансформацій.

Метою статті є дослідити процедуру оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Розробити моделі оцінювання фінансової стійкості підприємства з метою інформаційної підтримки процесу стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Фінансова стійкість підприємства науковцями розглядається як здатність підприємства постійно забезпечувати стабільне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами підприємства та за рахунок їх ефективного використання забезпечувати безперервний процес виробництва і реалізації, а також витрати на його розширення і оновлення [1,2,3].

Аналіз сучасної наукової літератури з даної теми в залежності від методики визначення оціночних показників дозволяє виділити чотири основні види аналізу фінансової стійкості підприємства: факторний, агрегатний, коефіцієнтний, інтегральний. Нами було виділено ряд недоліків застосування вказаних методів оцінювання фінансової стійкості підприємств, - це складність вибору показників та моделей, необхідність верифікації моделей та емпіричної перевірки їхньої надійності, визначення вагомості кожної з часткових оцінок при формуванні агрегованої кількісної оцінки розвитку підприємства, технічна складність розрахунків [4].

На нашу думку, полегшити та удосконалити процедуру оцінювання фінансової стійкості підприємства, як стадії процесу стратегічного управління можна за допомогою розрахунку інтегрального або узагальненого показника. Інтегральний або узагальнений підхід до оцінювання фінансової стійкості підприємства передбачає отримання узагальнюючого висновку шляхом використання спеціально розроблених економіко-математичних моделей на основі попередньої математичної обробки статистичної інформації. З іншого боку, інтегральна оцінка і розрахунок часткових показників здатні доповнювати один одного, оскільки дозволяють співставити узагальнену оцінку з оцінкою окремих характеристик фінансового стану. Також інтегральний показник дозволяє приймати обґрунтовані рішення є цінним інструментом при оцінці ризику неплатоспроможності [5,6].

Найбільш прийнятним методом комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства, на нашу думку, є дискримінантний аналіз, що дозволяє виокремити та дослідити відмінності між різними об'єктами чи групами об'єктів із врахуванням кількох змінних. В нашому дослідженні за основу візьмемо дискримінантну модель діагностики фінансової стійкості підприємства, але адаптуємо її таким чином, щоб вона відображала специфіку функціонування підприємств України.

Виходячи з цього, процес оцінки фінансової стійкості підприємства логічним буде розпочати з етапу відбору показників.

Для проведення оцінки фінансової стійкості нами було використано 25 звітів Українських підприємств. З метою виявлення використання тих чи інших коефіцієнтів фінансової діяльності та адаптації моделі оцінки до особливостей функціонування підприємств було відібрано ряд коефіцієнтів, що характеризують показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності та концентрації фінансових ресурсів. Сукупність даних показників найбільш інформативно здатні охарактеризувати фінансову стійкість підприємства.

Після проведення первинного аналізу звітностей підприємств можемо відмітити те, що часто виникають складнощі в розрахунок коефіцієнтів рентабельності та прибутковості, це є результатом того, що часто показник «чистий прибуток» дорівнює нулю. Це пов'язано з

поширеною практикою по прихованню прибутків з метою ухиляння від сплати податків.

Наступний важливий аспект відбору показників в дискримінантну модель пов'язаний з відхиленням значень незалежних змінних під час їх міжгрупового порівняння. Слід відбрати показники, які мають найбільшу зовнішньогрупову варіацію і найменшу внутрішньогрупову варіацію. Для цього, вважаємо за доцільне скористатися загальним критерієм «лямбда Вілкса». Тому, наступним етапом є перевірка показників за критерієм «лямбда Вілкса». Таким чином, до дискримінантної моделі будуть входити коефіцієнти, значення L_w яких буде мінімальним. А коефіцієнти з максимальними значеннями L_w необхідно виключити з подальшого дослідження. Критерій лямбда Вілкса визначається за формулою:

$$L_w = \frac{1}{1 + \lambda} \tag{1}$$

Значення L_w варіюють в межах від 0 до 1. Чим ближче значення L_w до 1, тим більш розмитими є значення коефіцієнтів в межах групи.

$$\lambda = \frac{Q_1}{Q_2} \rightarrow \max, \tag{2}$$

Q_1 – між групова варіація, Q_2 – внутрішньогрупова варіація.

$$Q_1 = \sum_{i=1}^m n_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \tag{3}$$

$$Q_2 = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_i} (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 \tag{4}$$

де n_i – кількість підприємств в групі;

\bar{x} – загальне середнє;

\bar{x}_i – групове середнє.

$$\bar{x}_i = \frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij}$$

Етап 3. Побудова дискримінантної моделі. На основі

результатів проведеного попереднього аналізу показників та відбору коефіцієнтів, що їх визначають формуємо модель оцінки фінансової стійкості хлібоприймальних підприємств в вигляді дискримінантної функції.

Етап 4. Визначення вагових значень показників. На основі експертного методу визначаємо вагові значення показників фінансової стійкості хлібоприймальних підприємств, враховуючи умову, що сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати 1.

Етап 5. Розрахунок узагальненого показника фінансової стійкості хлібоприймальних підприємств за формулою:

$$ФС = (ІЛ + ІП + ІР + ІДА + ІКФР) / 5 \quad (5)$$

де ФС – інтегральний індикатор фінансової стійкості,
ІЛ – груповий індикатор ліквідності,
ІП – груповий індикатор платоспроможності,
ІР – груповий індикатор рентабельності,
ІДА – груповий індикатор ділової активності,
ІКФР – груповий індикатор концентрації фінансових ресурсів.

Етап 6. Визначення рівня фінансової стійкості підприємства. Реалізація даного етапу відбувається на основі значення узагальненого показника фінансової стійкості з використанням шкали рівнів фінансової стійкості підприємства. Використавши спосіб виділення рівнів фінансової стійкості у відповідності з пороговими значеннями показників, виділили п'ять рівні фінансової стійкості підприємств (табл.1).

Також нами було введено модифіковану лінгвістичну оцінку рівня фінансової стійкості, що відповідає можливим кількісним значенням узагальненого показника та змістовій характеристиці рівнів фінансової стійкості підприємства, що дозволить використати результати оцінки в процесі стратегічного управління підприємством.

Таблиця 1

**Рівні фінансової стійкості підприємства
(складено авторами)**

Рівень фінансової стійкості	Порогові значення узагальненого показника фінансової стійкості (ФС) / лінгвістична оцінка	Змістова характеристика рівня фінансової стійкості
1	2	3
Дуже високий рівень фінансової стійкості	$0,8 \leq \text{ФС} \leq 1,0$ (відмінно)	Полягає у тому, що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів. Не завжди є позитивним явищем, оскільки свідчить про відсутність умінь, бажання або можливості більш ефективно використовувати власні оборотні кошти, відсутність можливості залучення зовнішніх джерел фінансування.
Високий рівень фінансової стійкості	$0,6 \leq \text{ФС} < 0,8$ (добре)	Характеризується високим рівнем розвитку фінансової стійкості підприємств. При цьому рівні підприємство здатне погашати в повному обсязі і в строк свою кредиторську заборгованість. Для покриття видатків використовуються, крім власних коштів, також і довгострокові залучені кошти. Такий тип фінансування є допустимим з точки зору фінансового менеджменту. Підприємство характеризується високим рівнем економічної ефективності.
Середній рівень фінансової стійкості	$0,4 \leq \text{ФС} < 0,6$ (задовільно)	Даний рівень пов'язаний з порушенням платоспроможності підприємства, однак, при цьому зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення джерел власних коштів і збільшення власних оборотних коштів. Даний рівень характеризується обмеженістю джерел фінансування. При цьому рівні фінансової стійкості існує можливість відновлення фінансової рівноваги за рахунок поповнення джерел власних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.
Низький рівень фінансової стійкості	$0,2 \leq \text{ФС} < 0,4$ (погано)	Підприємство має низькі показники ліквідності, платоспроможності, оборотності. При цьому рівні підприємство не здатне погашати в повному обсязі і в строк свою кредиторську заборгованість. Характеризується дуже низьким рівнем віддачі витрат.

1	2	3
Дуже низький рівень	$0 < \Phi C < 0,2$ (дуже погано)	Підприємство знаходиться на межі банкрутства. Грошові кошти, короткострокові цінні папери і дебіторська заборгованість підприємства не покривають навіть його кредиторської заборгованості і прострочених позик.

Все вище наведене дозволяє запропонувати логічну схему процесу оцінки фінансової стійкості хлібоприймальних підприємств (рис. 1).

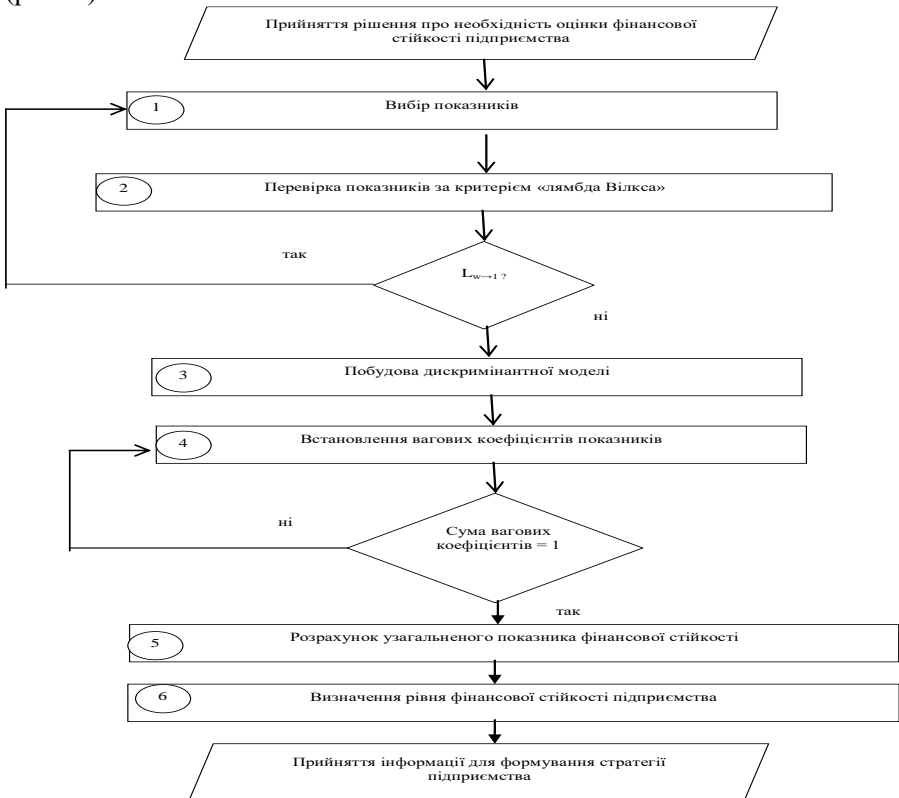


Рис. 1. Логічна схема оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством (складено авторами)

Висновок. Запропонований метод дозволяє в комплексі і за допомогою єдиної системи індикаторів провести оцінку фінансової стійкості хлібоприймальних підприємств. Для побудови моделі оцінки були відібрані індикатори, що характеризують їхню фінансову стійкість.

Література

1. Балабаш О. С. Формалізація складових моніторингу стійкого розвитку хлібоприймальних підприємств / О. С. Балабаш // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2016. – Вип. 1. – № 60. – С. 99-109.

2. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

3. Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. - №2(12). – С. 83-88.

4. Чернега О. М. Критерії та показники фінансово-економічної безпеки підприємства / О. М. Чернега // Електронний ресурс. Режим доступу <http://dspace.oneu.edu.ua/jsru/handle/123456789/1289>

5. Ступак С. М. Управління інвестиційно-інноваційними процесами як основа забезпечення економічної безпеки підприємства / С. М. Ступак // Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти : І міжнар. наук.–практ. конф. (6-7 червня 2013 р.). – Одеса: Атлант, 2013. – С. 179-181.

6. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

1. Balabash O. S. Formalizatsiya skladovykh monitorynhu stiykoho rozvytku khlibopryymal'nykh pidpryyemstv / O. S. Balabash // Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats'; za red.: M. I. Zvyeryakova (holov. red.) ta in. (ISSN 2313-4569). – Odesa: Odes'kyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet, 2016. – Vyp. 1. – # 60. – S. 99-109.

2. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Elektronnyy resurs] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava. — 2015. — Vyp. 1 (12). — S. 48-57. — Rezhym dostupu do zhurn.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

3. Balabash O. S. Indykatory monitorynhu operatsiynoyi stiykosti pidpryyemstva / O. S. Balabash, I. O. Kuznetsova // Ekonomika: realiyi chasu. – 2014. - #2(12). – S. 83-88.

4. Chernenha O. M. Kryteriyi ta pokaznyky finansovo-ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva / O. M. Chernenha // Elektronnyy resurs. Rezhym dostupu <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1289>

5. Stupak S. M. Upravlinnya investytsiyno-innovatsiynymy protsesamy yak osnova zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva / S. M. Stupak // Aktual'ni problemy menedzhmentu: teoretychni i praktychni aspekty : I mizhnar. nauk.–prakt. konf. (6-7 chervnya 2013 r.). – Odesa: Atlant, 2013. – S. 179-181.

6. Karpenko Yu. V. Formuvannya systemy planovykh pokaznykiv diyal'nosti pidpryyemstva na zasadakh protsesno-oriyentovanoho pidkhodu / Yu. V. Karpenko // Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho avtomobil'no-dorozhn'oho universytetu. – 2016. – 1(12). – S. 88-95.

***Рецензент:** Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету
23.05.2017*

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Доведено, що використання типових конкурентних стратегій загрожує підприємствам руйнуванням конкурентних відмінностей. На підставі критичного огляду наукових джерел виокремлено основні сучасні концепції формування конкурентних стратегій до яких віднесено: галузевого позиціонування, ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, підприємницької екосистеми, теорії ігор, конкурентної еволюції. Обґрунтовано доречність розгляду конкурентної переваги „домінуючої позиції“, яку можна отримати в системі накопичення цінності через правильно обрану позицію відносно підприємств, розташованих на інших рівнях системи. Розглянуто розвиток концепції галузевого позиціонування в напрямку системи накопичення цінності. Визначено методологічні підходи щодо ідентифікації та підтримку домінуючого положення підприємства у системі накопичення цінності. Доведено важливість для зернових компаній побудови її унікального ланцюга цінності. Останній визначено як структурний чинник конкурентної переваги.

Ключові слова: конкурентні стратегії, конкурентна перевага, галузеве позиціонування, домінуюча позиція, система накопичення цінності

Кузнецова Інна, Кублікова Татьяна

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Доказано, что использование типовых конкурентных стратегий грозит предприятиям разрушением конкурентных преимуществ. На основании критического обзора научных источников выделены основные современные концепции формирования конкурентных стратегий к которым отнесены: отраслевого позиционирования, ключевых компетенций, обеспечение рыночного

лидерства, предпринимательской экосистемы, теории игр, конкурентной эволюции. Обоснованно уместность рассмотрения конкурентного преимущества "доминирующей позиции", которую можно получить в системе накопления ценности через правильно выбранную позицию относительно предприятий, расположенных на других уровнях системы. Рассмотрено развитие концепции отраслевого позиционирования в направлении системы накопления ценности. Определены методологические подходы к идентификации и поддержке доминирующего положения предприятия в системе накопления ценности. Доказана важность для зерновых компаний построения ее уникального цепочки ценности. Она определена как структурный фактор конкурентного преимущества.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, конкурентное преимущество, отраслевое позиционирование, доминирующая позиция, система накопления ценности.

Kuznetsova Inna, Kublikova Tatiana

MODERN CONCEPTS OF FORMING COMPETITIVE STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

It is proved that the use of standard competitive strategies threatens the enterprises with the destruction of competitive advantages. Based on the critical review of scientific sources, the main modern concepts of the formation of competitive strategies are identified: sectoral positioning, core organization capabilities, provision of market leadership, entrepreneurial ecosystem, game theory, competitive evolution. The relevance of considering the competitive advantage of the "dominant position" that can be obtained in the system of value accumulation through a correctly chosen position with respect to enterprises located at other levels of the system is justified. The development of the concept of branch positioning towards the value chain system is considered. Methodological approaches to identification and support of the dominant position of the enterprise in the system of value chain are defined. The importance for grain companies of building its unique value chain is proved. It is defined as a structural factor of competitive advantage.

Keywords: competitive strategies, competitive advantage, sectoral positioning, dominant position, value chain system.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Прихід на вітчизняний ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу та поставив проблему формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Розв'язання зазначеної проблеми потребує розробки нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на формування конкурентної стратегії підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг привернула увагу дослідників досить давно. Так, поняття порівняльної, або конкурентної переваги вперше було застосовано ще представниками класичної школи А.Смітом та Д.Рікардом. Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкурентоспроможності внесли зарубіжні та вітчизняні вчені: І.Ансофф, Ж.-Ж.Ломбен, Г.Мінцберг, М.Портер, А.Дж.Стрікланд, А.А.Томпсон, А.Воронкова, А.П.Наливайко, І.В.Смолін, А.Ю.Юданов та інші.

Фундаментальні дослідження М.Портера довели, що показники діяльності компанії знаходяться у залежності від конкурентних переваг або відставання у порівнянні з її галузевими суперниками: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей та їх подальшого збереження. Вчений виокремив три типові конкурентні стратегії: лідирування за витратами, диференціації та фокусування [1, с.51], використання яких надає фірмі можливість отримати міцну позицію в галузі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Використання типових конкурентних стратегій призводить на практиці до того, що конкуренти опиняються на шляху, що веде до прямого зіткнення. Кожного разу, коли одна компанія намагається зробити конкурентний крок, її суперники намагаються прийняти відповідні міри. У кінцевому разі це призводить до «конкурентного зближення» [2, с.37], яке з часом руйнує відмінності між компаніями в наслідок чого суперники стають схожими і втрачають конкурентні переваги. Внаслідок цього останнім часом з'явилося багато публікацій з питань формування конкурентних стратегій, які б забезпечили

лідирів на ринку. Тому виникає питання щодо систематизації сучасних концепцій та формування методичних підходів щодо формування ефективних конкурентних стратегій.

Мета статті. Систематизувати сучасні концепції щодо формування конкурентних стратегій та обґрунтувати методичні підходи, що найбільш відповідають сучасним вимогам бізнесу.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні в сучасній науковій літературі багато уваги приділяється конкурентній стратегії підприємства. Низка науковців схиляються до доречності виокремити два основні підходи стосовно формування конкурентних стратегій: галузевого позиціонування та ресурсний [3; 4; 5]. Проте огляд наукових джерел дозволяє говорити про більш широкий спектр вирішення даного питання. На підставі критичного огляду наукових джерел нами виокремлено характеристики сучасних концепцій конкурентних стратегій та їх основні елементи (Табл. 1).

За результатами проведеної систематизації можна стверджувати, що існують різні підходи до способів конкурувати за лікуюче положення на ринку і відповідно будувати конкурентну стратегію.

Найбільш науково обґрунтованим на сьогодні залишається підхід галузевого позиціонування. Він був запропонований М.Портером у 70-ті роки ХХ століття. В роботах М.Портера була заснована парадигма „структура галузі – поведінка фірми – економічний результат”.

Автор зосереджує увагу на привабливості галузі та знаходженні успішних конкурентних позицій компанії в ній. Він трактує сутність процесу формування конкурентної стратегії як „взаємозв’язок компанії та її зовнішнього середовища” [1,с.20]. У даному разі структура галузі розуміється як така, що має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри та на потенційні стратегії фірми.

Загальновідома модель М. Портера п’яти сил галузевої конкуренції характеризує інтенсивність конкуренції в ній, потенціальний рівень прибутковості та визначає позиціонування фірми в галузі, яке у кінцевому разі повинно або найкращим чином захистити її від впливу цих чинників конкуренції або повернути їхній вплив на користь фірми.

Запропонований підхід дозволив теоретично обґрунтувати здобуток конкурентної переваги як наслідок правильного позиціонування компанії у привабливій галузі та вдалого вибору однієї з типових конкурентних стратегій (низьких витрат, диференціації, фокусування).

В межах підходу галузевого позиціонування нами виокремлено таку логіку пошуку конкурентних переваг: визначення найбільш привабливої галузі → визначення ключових факторів успіху → вибір стратегії проникнення → придбання необхідних активів. Згадана логіка дозволяє з'ясувати як буде розвиватися галузь та яку позицію має зайняти підприємство для довгострокового конкурентного лідування.

Таблиця 1

Систематизація сучасних концепцій формування конкурентних стратегій (систематизовано авторами)

Концепція	Автори	Характеристика концепції	Основні елементи
1	2	3	4
Галузевого позиціонування	М.Портер	Успіх в конкурентній боротьбі визначається аналізом привабливості галузі та знаходженні в ній такої конкурентної позиції, зайнявши яку компанія зможе найкращим чином захищатися від дії конкурентних сил або впливати на них	Модель п'яти конкурентних сил галузі, ланцюг цінності підприємства, три типові конкурентні стратегії (лідування у витратах, диференціації, фокусування)
Ключових компетенцій	Г.Хамел, К.К. Прахалад	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю опанувати внутрішніми ресурсами організації і в першу чергу – навиками, уміннями та технологіями	Ключові компетенції організації, стратегічна архітектура (план широкого опанування можливостями)
Забезпечення ринкового лідерства	М. Трейсі, Ф. Вірсема	Успіх в конкурентній боротьбі визначається вмінням доставити споживачу цінність	Ціннісні дисципліни: виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до споживача
Підприємницької екосистеми	Джеймс Ф. Мур	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю будувати взаємини з конкурентним оточенням, трансформуючи його в систему суб'єктів, що співпрацюють	Екосистема, екологічна свідомість

Продовж. табл. 1

1	2	3	4
Теорії ігор	Адам М. Браденбургер, Баррі Дж. Нейлбафф	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю проводити гнучкі комбінації: поєднувати чисте суперництво з співпрацею	Поєднання співпраці та конкуренції, конкурентне середовище як бізнес-гра, зміни гри через зміну складу гравців
Конкурентно і еволюції	Річард Р. Нельсон, Сідней У. Уітнер	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю пристосовуватися до довкілля	Поведінкові стратегії

Логіка пошуку конкурентних переваг притаманна підходу галузевого позиціонування зосереджена на зовнішніх факторах і не враховує сучасного глобального характеру конкуренції, який надає компаніям досить вільний доступ до фінансових ресурсів і як наслідок бистре копіювання зовнішніх проявів переваг. Внаслідок цього з'явилася низка критичних зауважень до підходу галузевого позиціонування [6].

На наш погляд підхід не вичерпав себе. В його рамках розроблено цікаві концепції ланцюга цінності та системи накопичення цінності, які дозволяють по-новому знайти фірмі своє конкурентне положення, яке буде враховувати існуючі тенденції в зміні ролі клієнта – «від ізольованого до задіяного в бізнес-процесах, від необізнаного до поінформованого, від пасивного до активного» [7, с.4].

Концепцію ланцюга цінності М. Портер запропонував виходячи з того, що „конкурентні переваги неможливо визначити, якщо розглядати фірму в цілому“ [8,с.33]. Вона дозволяє бізнес кожної компанії розглядати як низку ланок типових видів діяльності (процесу або сукупності процесів) від проектування продукту до післяпродажного обслуговування споживачів. У подальших роботах він концепцію ланцюга цінності доповнив концепцією системи накопичення цінності, яка акцентує увагу на процесах, що відбуваються за межами підприємства. У відповідності з нею ланцюг цінності окремого підприємства доцільно розглядати у сукупності узгоджених видів діяльності, які створюють вартість починаючи від ланцюгів цінності постачальників, що забезпечують виробництво сировиною й напівфабрикатами, і закінчуючи ланцюгом цінності

покупця. У такий спосіб система накопичення цінності розширює концепцію ланцюга цінності і включає зв'язки в межах галузі та між галузями. Аналіз такої системи, перш за все, дозволяє визначити унікальні джерела отримання конкурентних переваг на макрорівні галузі.

При переході від одного рівня до іншого в системі накопичення цінності відбуваються обмінні операції, чого немає при створенні цінності на мікро- рівні компанії при переході від одної ланки ланцюга до іншої (за винятком тих випадків, коли в компанії створено систему комерційного розрахунку із застосуванням трансфертних цін).

Отже, запропонована концепція М.Портера дозволяє визначити структуру видів діяльності, які створюють цінність для споживача. Разом з тим виникає питання: яким чином можна використати згадані здобутки для визначення конкурентних переваг?

Аналіз наукових робіт дозволив виокремити доробки Р.Коха [5], які є найбільш перспективними, з точки зору автора, у вирішенні зазначеного вище питання.

Р. Кох акцентує увагу, що на сьогодні деякі рівні системи накопичення цінності стають більш важливими, ніж інші, які звичайним чином фрагментовані і в них важко заробити високий прибуток. Такі рівні він називає „теплькими місцями”, а тих хто їх контролює і у такий спосіб займає ключові позиції в системі – її „диригентами”. Успішні „диригенти” привласнюють більшу частину вартості, хоча їх витрати складають незначну частину ланцюга [11, с.312].

На відміну від своїх попередників, Р. Кох (R. Koch, 2000) робить слушний висновок стосовно необхідності будувати свою конкурентну стратегію таким чином, щоб зайняти „тепльке місце”. Можливість для деяких суб'єктів отримувати дохід вищий за інших учасників системи накопичення цінності є наслідком опанування „теплого місця”. Саме таке положення дає можливість встановлювати свої „правила гри” й впливати на інші рівні.

Виходячи з вищевикладених міркувань у подальшому рівні, які дають можливість впливати на інших суб'єктів системи накопичення цінності та отримувати більший за них дохід, ми будемо називати домінуючими у системі накопичення цінності.

Отже, ми доходимо висновку, що домінуюче положення у системі накопичення цінності дозволяє отримати додатковий прибуток за рахунок інших учасників системи. Виходячи з цього його доцільно розглядати як вид конкурентних переваг за ознакою „спосіб проявлення“.

Проте її утруднено реалізувати через відсутність підходів щодо визначення домінуючої позиції та її підтримки. Проведений автором критичний аналіз наукових доробок стосовно формування системи накопичення цінності дозволяє висунути припущення, що ідентифікація домінуючої позиції пов'язана з галузевими особливостями. Нами було проведено дослідження особливостей конкурентних стратегій зернових компаній [12]. За результатами цього дослідження для ідентифікації домінуючої позиції в ланцюгу накопичення цінності та чинників, що її забезпечують на зерновому ринку ми пропонуємо застосовувати таку послідовність етапів:

- 1) формування структури загальної системи накопичення цінності товарного зерна: визначення рівнів (економічних видів діяльності) та їх меж;
- 2) визначення домінуючого рівня у системі накопичення цінності товарного зерна;
- 3) аналіз конкуренції на домінуючому рівні;
- 4) аналіз структури ланцюгів цінності провідних зернових компаній;
- 5) визначення чинників, що забезпечують домінуючу позицію підприємства в системі накопичення цінності товарного зерна.

Ми також дійшли до умовиводу, що унікальний ланцюг цінності зернової компанії є структурним чинником, який дозволяє отримати конкурентну перевагу з домінуючої позиції, тому його побудова є основою формування конкурентної стратегії.

Все вищесказане дозволяє зробити наступні **висновки**:

1. Використання типових конкурентних стратегій загрожує підприємствам «конкурентним зближенням» та руйнуванням конкурентних відмінностей, що потребує нових підходів до формування конкурентних стратегій. На підставі критичного огляду наукових джерел до основних концепцій конкурентних стратегій віднесено: галузеве позиціонування, ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, підприємницької екосистеми,

теорії ігор, конкурентної еволюції.

2. В концепції галузевого позиціонування слід звернути увагу на систему створення цінності, яка надає можливість враховувати існуючі тенденції в зміні ролі споживача як учасника створення цінності

3. Доречно розглядати конкурентну перевагу „домінуючої позиції“, яку можна отримати в системі накопичення цінності через правильно обрану позицію відносно підприємств, розташованих на інших рівнях системи.

4. Для ідентифікації домінуючої позиції в ланцюгу накопичення цінності та чинників, що її забезпечують запропоновано методичний підхід, що складається з низки етапів.

Література

1. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с

2. Магретта Дж. Ключевые идеи М.Портера. Руководство по разработке стратеги / Дж. Магретта: пер. с англ. А. Калинина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 272 с.

3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: (Монография) / В.С. Катькало. – СПб: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-га, 2006. – 488 с.

4. Коллис Д. Конкуренция на основе ресурсов / Д. Коллис, С.Монтгомери // Корпоративная стратегия (Серия «Классика Harvard Business Review»): Пер. с англ. А. Куницын – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С.41-71.

5. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010. – № 38. – С.40-46.

6. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. - Boston: Harvard Business School Press, 1994 – 327 p.

7. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К.Прахалад, Венкат Рамасвами. Пер. з англ. М. Ставицького – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.

8. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – New York: Free Press. – 1985. – 715 p.

9. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. Пер. с англ. под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.

10. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації / І.О. Кузнецова // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій (Монографія) за ред. І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – 210 с.

1. Porter M.E. Stratehiya konkurentsiyi / M. Porter // Per. z anhl. A.Oliynyk, R.Skil's'kyu. – К.: Osnovy, 1998. – 390 s

2. Mahretta Dzh. Klyuchevyye ydey M.Portera. Rukovodstvo po razrabotke stratehy / Dzh. Mahretta: per. s anhl. A. Kalynyna. – М.: Mann, Yvanov y Ferber, 2013 – 272 s.

3. Kat'kalo V.S. Эволюцыйа теорыи стратехычeskoho управленыа: (Монографыа) / V.S. Kat'kalo. □ SPb: Yzdat. dom S.-Peterb. hos. un-ta, 2006. – 488 s.

4. Kollys D. Konkurencyya na osnove resursov / D. Kollys, S.Monthomery // Korporatyvnaya stratehiya (Seryya «Klasyka Harvard Business Review»): Per. s anhl. A. Kunytsyn – М.: Al'pyna Byznes Buks, 2008. – S.41-71.

5. Kuznetsova I.O. Formuvannya stiykykh konkurentnykh perevah: kontseptual'na model'. // Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'. Zb. nauk. prats' Odes'koho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu. – Odesa, 2010. □ # 38. – S.40-46.

6. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. - Boston: Harvard Business School Press, 1994 – 327 r.

7. Prakhlad K.K. Maybutnye konkurentsiyi. Tvorennya unikal'noyi tsinnosti spil'no z kliyentamy / K.K.Prakhlad, Venkat Ramasvami. Per. z anhl. M. Stavyts'koho – К.: Vydavnytstvo Oleksiya Kapusty, 2005. – 258 s.

8. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – New York: Free Press. – 1985. – 715 p.

9. Kokh R. Stratehiya. Kak sozdavat' y yspol'zovat' effektivnyuyu stratehiyu / R. Kokh. Per. s anhl. pod red Yu.N. Kapturevskoho. – SPb.: Pyter, 2003. – 320 s.

10. Kuznetsova I.O. Suchasni pidkhody do formuvannya konkurentnoi stratehiyi orhanizatsiyi / I.O. Ku-znetsova // Metodolohiya ta praktyka stratehichnoho upravlinnya rozvytkom suchasnykh orhanizatsiy (Mono-hrafiya) za red. I.O. Kuznetsovoyi // Odesa: ONEU, 2016. – 210 s.

Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., професор, зав. кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету

16.05.2017

УДК 657.22

Кузнецова Інна, Кюне Олена

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

На підставі підходу «напрями дій» поглиблено зміст дефініції «стратегія економічної безпеки». Обґрунтовано доцільність формування стратегії економічної безпеки на підставі співставлення рівня стратегічної безпеки підприємства з його потенціалом. Запропоновано концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічної безпеки, яку відрізняють послідовність і зміст етапів, направлених на здатність підприємства захищатися від загроз через створення потенціалу стратегічної економічної безпеки. Визначено ключовий етап у запропонованому процесі формування стратегії економічної безпеки підприємства. Розроблено інформаційну модель формування стратегії економічної безпеки підприємства, котра узагальнює логічні процедури формування стратегії, визначає інформацію стосовно перетворень на кожному етапі та надає можливість обрати одну з чотирьох типових стратегій (активну; зміцнення; відновлення та виживання).

Ключові слова: економічна безпека, стратегія економічної безпеки; матриця вибору стратегії; інформаційна модель формування стратегії.

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

На основании подхода «направления действий» углублено содержание дефиниции «стратегия экономической безопасности». Обоснована целесообразность формирования стратегии экономической безопасности на основании сопоставления уровня стратегической безопасности предприятия с его потенциалом. Предложена концептуальная модель формирования и реализации стратегии экономической безопасности, которую отличают последовательность и содержание этапов, направленных на способность предприятия защищаться от угроз посредством создания потенциала стратегической экономической безопасности. Определен ключевой этап в предложенном процессе формирования стратегии экономической безопасности предприятия. Разработана информационная модель формирования стратегии экономической безопасности предприятия, которая обобщает логические процедуры формирования стратегии, определяет информацию о преобразований на каждом этапе и дает возможность выбрать одну из четырех типовых стратегий (активную, укрепления, восстановления и выживания).

Ключевые слова: экономическая безопасность, стратегия экономической безопасности; информационная модель формирования стратегии, матрица выбора стратегии.

Kuznetsova Inna, Kuehne Olena

FORMALIZATION FOR FORMING'S PROCESS OF THE ECONOMIC'S SECURITY STRATEGY OF ENTERPRISES

Based on the «direction of action» approach, the content of the definition of "economic's security strategy" is deepened. The advisability of forming the economic's security strategy based on comparison of the level of strategic security of the enterprise with its potential is grounded. A

conceptual model of the formation and implementation of an economic's security strategy is proposed, which is distinguished by the consistency and content of stages aimed at the enterprise's ability to protect itself from threats through the creation of strategic economic security potential. The key stage in the proposed process of forming the company's economic's security strategy was identified. An information model for the formation of the company's economic security strategy is developed. It summarizes the logical procedures for the formation of the strategy, determines the information on the transformations at each stage, and gives the opportunity to choose one of the four standard strategies (active, strengthen, restore and survive).

Keywords: economic's security, economic's security strategy; matrix selection of strategy; information model of strategy.

Постановка проблеми. За умови високої невизначеності процесів, що відбуваються у вітчизняній економіці, стабільний розвиток підприємств значною мірою залежить від здатності вчасно реагувати на існуючі та потенційні загрози, що надходять із зовнішнього та внутрішнього середовища. Це визначає важливість стратегії економічної безпеки як частини процесу управління сучасним підприємством. Стратегічне управління забезпечує своєчасну підготовку для адаптації підприємства до загроз економічній безпеці. Його запровадження потребує вирішення питання щодо обґрунтування методичних підходів щодо формування стратегії економічної безпеки підприємств, які б встановлювали логічну послідовність цього процесу та визначали методи отримання й перетворення інформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття «стратегія економічної безпеки» є відносно новим. Проте його важливість в забезпеченні життєздатності суб'єктів господарювання не викликає сумнівів. В наукових джерелах автори доречно підкреслюють, що стратегія економічної безпеки є функціональною [1, с.280; 2, с.165] та акцентують увагу на паралельному процесі здійснення її розробки із загальною стратегією підприємства в режимі постійного інформаційного обміну [3, с. 277]. Проте в сучасних наукових роботах автори виділяють різну кількість етапів формування стратегії економічної безпеки (від чотирьох [4, с.63] до одинадцяти [5,

с.66]) та визначають різну послідовність їх виконання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Структура процесу формування стратегії економічної безпеки трактується по-різному, що призводить до невизначеності послідовності дій, а відповідно і до методів, які необхідно застосовувати. Тому виникає необхідність формалізувати процес формування стратегії економічної безпеки підприємства.

Ціль статті. Формалізувати процес формування стратегії економічної безпеки підприємств шляхом встановлення логічної послідовності цього процесу та визначення методів отримання й перетворення інформації на кожному етапі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найчастіше стратегію економічної безпеки визначають або як сукупність заходів, адекватних стану й тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, або як комплексну програму дій, що визначає пріоритетні напрями господарювання у процесі виникнення загроз діяльності підприємства та необхідні ресурси для їх попередження. Тобто сучасні науковці трактують стратегію економічної безпеки на засадах підходу «як план дій». Загальновідомо, що в умовах посилення мінливості зовнішнього середовища та підсилення конкуренції стратегія повинна мати не тільки преактивний, а й реактивний характер, тобто надавати управлінському персоналу підходи до прийняття рішень в умовах непередбаченого розвитку подій. Тому конкретні плани, довгострокового характеру недоцільно включати безпосередньо до складу стратегії підприємства. Такий підхід надає процесу стратегічного планування ознаки ситуативності. Через ці міркування більш доцільним є підхід до стратегії як визначення напрямків і способів дій, поведінки підприємства, шляхів досягнення його довгострокових цілей. У відповідності до цього підходу та наданого нами визначення економічної безпеки [6, с. 133] під стратегією економічної безпеки ми будемо розуміти: функціональну стратегію, що визначає напрямки і способи діяльності підприємства з підтримання підприємства у такому стані в якому воно забезпечує захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, захищеність ланцюга створення цінності.

Завдання уточнення складу і порядку етапів процесу формування стратегії економічної безпеки ми реалізуємо зважаючи на те, що процес формування функціональної стратегії за логікою має відповідати формуванню базовою стратегії.

З сутності стратегії економічної безпеки випливає обов'язковість включення етапу визначення чинників загроз, що можуть вплинути на стан підприємства. Це положення підтверджує і той факт, що всупереч різноманітності складу даного процесу майже всі автори включили його. Доречним є виділення науковцями О.О.Фальченко, Ю.С. Глушач [7, с.157-160] та О.В. Макаруком [5, с.66] етапу формування стратегічних цілей у сфері економічної безпеки, оскільки у такий спосіб відбувається узгодження її з базовою стратегією. Також важливим є включення Л.О. Чаговець [8, с.688] етапу визначення стану економічної безпеки підприємства. На наш погляд, оцінювання її базового рівня є важливим через те, що надає відправну точку планування майбутнього її підсилення.

З огляду на запропоноване визначення стратегії економічної безпеки під час її формування треба урахувати здатність підприємства захищатися від загроз і у подальшому підсилити її. Ми пропонуємо з цією ціллю ввести етап оцінювання потенціалу стратегічної економічної безпеки підприємства. Природним буде формування стратегії економічної безпеки здійснювати на підставі зіставлення визначених рівня економічної безпеки підприємства та його потенціалу. Після того, як сформована стратегія, логічним буде перевірити її на можливість реалізації шляхом формування сценаріїв підсилення чи зменшення впливу найбільш впливових чинників загроз економічній безпеці. Етапи, що стосуються реалізації даної стратегії будуть ідентичними до етапів реалізації базової стратегії.

Підсумовуючи все вищенаведене, можна обґрунтовано виокремити такий склад етапів формування та реалізації стратегії економічної безпеки: формування стратегічних цілей у сфері економічної безпеки; визначення чинників загроз економічній безпеці; визначення рівня економічної безпеки підприємства; визначення потенціалу стратегічної економічної безпеки підприємства; формування стратегії економічної безпеки підприємства; обґрунтування напрямків розвитку підприємства з використанням сценаріїв; виконання стратегії; діагностування; регулювання (рис.1).



Рис. 1 Концептуальна модель формування та реалізації стратегії економічної безпеки (розроблено автора)

Логіка представленого процесу формування та реалізації стратегії економічної безпеки, на відміну від існуючих, враховує його специфіку, а саме – здатність підприємства захищатися від загроз через визначення потенціалу стратегічної економічної безпеки та процедуру обґрунтування напрямків розвитку підприємства з урахуванням сценаріїв змін найбільш впливових чинників загроз.

Ключовим у запропонованому процесі формування стратегії економічної безпеки підприємства є співставлення рівнів стратегічної безпеки підприємства з його потенціалом економічної безпеки. Зважаючи на можливе поєднання станів погроз та потенціалу економічної безпеки ми пропонуємо виокремити такі стратегії

економічної безпеки: активна; зміцнення; відновлення та виживання.

Вибір стратегії економічної безпеки підприємства пропонується здійснювати з використанням матриці «потенціал – економічна безпека» [9, с.62], яка надає можливість співставити отримані значення з інтегрального оцінювання рівня потенціалу підприємства за його складовими та відповідно інтегрального показника безпеки.

Активна стратегія можлива при наявності високого потенціалу та стану економічної безпеки, що відповідають за прийнятою нами шкалою рівням нормальному та безпечному. Дана стратегія направлена на збереження економічно безпечного стану підприємства, а також передбачає оцінювання загроз та знаходження реалізації можливостей підприємства для розвитку.

Стратегію зміцнення доцільно здійснювати за умов нестійкого рівня потенціалу або нестійкого рівня економічної безпеки. Стратегія направлена на створення захисту від виявлених найбільших загроз та створення резервів за визначеними найбільш уразливими складовими потенціалу економічної безпеки підприємства.

Стратегія відновлення здійснюється в умовах критичного рівня потенціалу підприємства або його економічної безпеки. Вона направлена на обмеження впливу негативних загроз за рахунок високого потенціалу або на його нарощування з метою скористатися його низьким ступенем загроз.

Стратегію виживання доречно здійснювати за наявності низького потенціалу та стану економічної безпеки підприємства, які відповідають критичному та нестабільному рівням. Вона направлена на відновлення потенціалу економічної безпеки та протистояння її загрозам.

На підставі обраного напрямку розвитку та встановленого рівня складових потенціалу й економічної безпеки формують сценарії. Останні представляють картину майбутнього шляхом знаходження взаємозв'язків між подіями, що з певною вірогідністю ведуть до прогнозованого кінцевого стану.

З метою формалізації процесу формування та оцінювання стратегії економічної безпеки підприємства вважаємо за доцільне запропонувати інформаційну модель, яка узагальнює попередньо наведені обґрунтування щодо вирішення даного завдання та містить

процедури, що наведені в логічній послідовності та інформацію стосовно перетворень на кожному етапі й інструментів здійснення етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Інформаційна модель формування стратегії економічної безпеки
хлібоприймального підприємства
(розроблено авторами)

Етапи формування стратегії економічної безпеки підприємства	Сутність операції	Інструменти здійснення операції
Формування переліку загроз з урахуванням особливостей галузі	Виявлення чинників загроз, що визначають стратегічний розвиток галузі. Виявлення чинників загроз, спричинених елементами ланцюга цінності. Створення переліку загроз, що можуть вплинути на рівень стратегічної економічної безпеки	Типовий перелік загроз
Розрахунок стратегічної економічної безпеки	Оцінювання загроз експертами. Розрахунок складових економічної безпеки за сегментами. Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки	Метод послідовної комбінації. Коефіцієнти впевненості. Інтегральний показник стратегічної економічної безпеки.
Розрахунок потенціалу економічної безпеки	Оцінювання складових потенціалу економічної безпеки. Розрахунок інтегрального показника потенціалу економічної безпеки	Шкала Харінгтона оцінювання ступеню потенціалу економічної безпеки. Інтегральний показник потенціалу економічної безпеки.
Формування стратегії економічної безпеки та обрання адаптаційних заходів	Розгляд можливих стратегій економічної безпеки. Вибір стратегії та обрання адаптаційних заходів	Матриця вибору стратегії «потенціал – економічна безпека»
Перевірка можливості та ефективності реалізації обраного напрямку розвитку	Формування сценаріїв, що впливають на здійснення заходу з підвищення економічної безпеки підприємства. Встановлення імовірності настання сценаріїв та розвитку подій, що впливають на здійснення сценарію.	Матриця перехресного впливу. Дерево сценаріїв. Оціночний вектор сценаріїв.

Формування та реалізація стратегії економічної безпеки нададуть змогу підприємству перейти на більш високий рівень ієрархії останньої.

Висновки. Отримані результати дослідження дають змогу стверджувати:

1. Ключовим у процесі формування стратегії економічної безпеки підприємства має бути співставлення рівнів стратегічної безпеки підприємства з його потенціалом економічної безпеки.

2. З метою формалізації процесу формування та оцінювання стратегії економічної безпеки підприємства доцільно використовувати запропоновані концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічної безпеки, яка встановлює логічну послідовність етапів та інформаційну модель, яка містить інформацію стосовно перетворень на кожному етапі та інструментів здійснення етапів.

Література

1. Мельник О.О. Сутність розробки стратегії забезпечення економічної безпеки автотранспортного підприємства / О.О. Мельник // Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. – Випуск 106. – 2012. – С. 276-282

2. Сак Т.В. Інноваційна стратегія в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства / Т.В. Сак // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту – Луцьк, № 10. – Т. 1. – С.164-172.

3. Захаров О.І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О.І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2012. – № 2. – С. 272-282.

4. Фоміченко І.П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України / І.П. Фоміченко, С. О. Баркова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013 – № 3 (23) – С. 57-66.

5. Макарчук О.В. Стратегія економічної безпеки підприємства: обґрунтування та окремі методологічні засади формування / О.В. Макарчук // Наукові записки (Українська академія друкарства). – 2013. – № 3 (44). – С. 63-67.

6. Кузнецова І. Сучасні підходи до визначення економічної безпеки підприємства / І. Кузнецова, О. Кюне // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. – № 12 (232) – С. 121-134.

7. Фальченко О.О. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств /О.О.Фальченко, Ю.С. Глушач // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва.– 2013. – № 66 (1039) – С. 157-160

8. Чаговець Л.О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства / Л.О. Чаговець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. Зб. наук. праць. – Львів, 2008. – № 628. – С. 687-691.

9. Кузнецова І.О. Стратегія економічної безпеки підприємства: методичні засади формування/ І.О. Кузнецова, О.О. Кюне // Вісник Хмельницького університету. – 2016. – № 3, Том 2. – С.60-64.

1. Mel'nyk O.O. Sutnist' rozrobky stratehii zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky avtotransportnoho pidpryyemstva / O.O. Mel'nyk // Komunal'ne hospodarstvo mist: naukovo-tekhnichnyy zbirnyk. – Vypusk 106. – 2012. – S. 276-282

2. Sak T.V. Innovatsiyna stratehiya v umovakh zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva / T.V. Sak //Visnyk Volyns'koho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu – Luts'k, # 10. – Т. 1. – S.164-172.

3. Zakharov O.I. Stratehiya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva / O.I. Zakharov // Naukovyy visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. – 2012. – # 2. – S. 272-282.

4. Fomichenko I.P. Formuvannya systemy upravlinnya ekonomichnoyi bezpeky na pidpryyemstvakh Ukrainy / I.P. Fomichenko, S. O. Barkova // Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy mashynobudivnoyi haluzi: problemy teorii ta praktyky. – 2013 – # 3 (23) – S. 57-66.

5. Makarchuk O.V. Stratehiya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva: obgruntuvannya ta okremi metodolohichni zasady formuvannya / O.V. Makarchuk // Naukovi zapysky (Ukrayins'ka akademiya drukarstva). – 2013. – # 3 (44). – S. 63-67.

6. Kuznetsova I. Suchasni pidkhody do vyznachennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva / I. Kuznetsova, O. Kyune // Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. – 2015. – # 12 (232) – S. 121-134.

7. Fal'chenko O.O. Stratehiya zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv /O.O.Fal'chenko, Yu.S. Hlushach // Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnytstva.– 2013. – # 66 (1039) – S. 157-160

8. Chahovets' L.O. Mekhanizm formuvannya stratehiy stabilizatsiyi systemy ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva / L.O. Chahovets' // Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politehnika". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya. Zb. nauk. prats'. □ L'viv, 2008. □ # 628. □ S. 687-691.

9. Kuznetsova I.O. Stratehiya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva: metodychni zasady formuvannya/ I.O. Kuznetsova, O.O. Kyune // Visnyk Khmel'nyts'koho universytetu. – 2016. – # 3, Tom 2. – S.60-64.

Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету
22.05.2017

УДК 658.012

Кузнецова Інна, Малутенко Олександр

ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ РИЗИКУ НЕВИКОНАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Доведено важливість визначення ризику невиконання стратегічних цілей організації на етапі розробки довгострокового плану. Визначено фактори ризику невиконання стратегічних цілей. Трансформовано матрицю «зміни – опір» для виокремлення груп співробітників за відношенням до цілей організації. Запропоновано шкалу оцінювання відношення співробітників до цілей організації для систематизації обробки тестування. Надано спосіб ранжування факторів ризику невиконання цілей з використанням коефіцієнтів опору, лояльності та розуміння цілей. Розроблено технологію стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації, яку формалізовано у вигляді інформограми. Остання визначає склад

операцій даного процесу: тестування співробітників; розподіл співробітників за категоріями опору змінам; визначення рівня ризику невиконання цілей; прийняття рішень стосовно заходів з запобігання ризику невиконання цілей організації.

Ключові слова: стратегічна діагностика, ризик невиконання цілей організації, технологія процесу управління, опір змінам.

Кузнецова Інна, Малютенко Александр

ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ РИСКА НЕВЫПОЛНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Доказана важность определения риска невыполнения стратегических целей организации на этапе разработки долгосрочного плана. Определены факторы риска невыполнения стратегических целей. Трансформировано матрицу «изменения - сопротивление» для выделения групп сотрудников по отношению к целям организации. Предложено шкалу оценивания отношение сотрудников к целям организации для систематизации обработки тестирования. Предоставлено способ ранжирования факторов риска невыполнения целей с использованием коэффициентов сопротивления, лояльности и понимания целей. Разработана технология стратегической диагностики риска невыполнения целей организации, которую формализовано в виде инфограммы. Последняя определяет состав операций данного процесса: тестирование сотрудников; распределение сотрудников по категориям сопротивления изменениям; определение уровня риска невыполнения целей; принятие решений о мерах по предотвращению риска невыполнения целей организации.

Ключевые слова: стратегическая диагностика, риск невыполнения целей организации, технология процесса управления, сопротивление изменениям.

STRATEGIC DIAGNOSTICS TECHNOLOGY OF THE NON-FULFILLMENT GOALS RISK IN ORGANIZATION

The importance of determining the risk of non-fulfillment of the organization's strategic goals at the stage of developing a long-term plan is proved. The risk factors for non-fulfillment of strategic goals have been determined. The "change-resistance" matrix has been transformed to distinguish groups of employees in relation to the goals of the organization. A scale of assessing the ratio of employees to the organization's goals for systematization of testing processing is proposed. A way of ranking the risk factors for non-fulfillment of goals using the coefficients of resistance, loyalty and understanding of goals is provided. The technology of strategic diagnostics of the risk of non-fulfillment of the organization's goals is developed, which is formalized in the form of an informogram. The latter determines the composition of the operations of this process: employee testing; allocation of employees by categories of resistance to change; determining the level of risk of non-fulfillment of goals; making decisions on measures to prevent the risk of non-fulfillment of the organization's goals.

Keywords: strategic diagnostics, the risk of non-fulfillment of the organization's goals, technology management process, resistance to change.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Умови існування сучасного бізнесу характеризуються бистроплинними змінами зовнішнього середовища, які обумовлені. За таких умов фактори, які пов'язані з технологією, виробництвом, низькими загальними витратами, просуванням продукції на ринку, з організаційними можливостями, доступом до фінансового ринку тощо, стають ситуаційними, що утруднює їх використання як основи стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді. Тому на перше місце виходить такий сталий фактор як досконалий процес управління, і в першу чергу – технологія його виконання.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питання діагностики економічного стану підприємства досить широко розглядається у роботах багатьох вітчизняних вчених, зокрема:

М.І.Бланка, О.О. Гетьмана, В.А. Василенко, Л.А. Костирко, А.І. Ковальва, О.Г. Мельник та інших. В роботах науковців досліджено еволюцію сутності поняття діагностика [1], її форми [2], процедури та методи [3,4], розроблено прийоми практичного застосування діагностичного аналізу на підприємстві.

Також достатню увагу приділено в наукових дослідженнях проблемам ризику та їх місцю в процесі господарської діяльності. Вони висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та закордонних науковців, як В.В. Вітлинський, В.М. Гранатуров, І.Ю. Івченко, Дж. М. Кейнс, О.Є. Кузьмін, Ф. Найт, Е.А. Хруцький та ін. В наукових працях представлено розробки з оцінки інвестиційних, фінансових, операційних ризиків [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Не зважаючи на те, що питанням економічної діагностики та оцінюванню ризиків приділено значну увагу в наукових джерелах, технології діагностики стратегічних ризиків приділено значно менше уваги, що утруднює їх виявлення та розробку запобіжних дій.

Технології управління представляють собою сукупність формалізованих знань про виконання процесу. У такий спосіб вона надає можливість менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок. Якщо оволодіння управлінськими навичками розвивається за принципом „навчання під час роботи“, то знання, що є в основі їх виконання, залишаються у неявній формі, відтак вони складно відтворюються. Для їх ефективного відтворення необхідно систематизувати знання, тобто формалізувати типові процедури. Це завдання і виконує технологія управління [моя].

Ціль статті є теоретичне обґрунтування процедури стратегічної діагностики ризику невиконання цілей підприємства та ранжування факторів такого ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. У відповідності із принципами побудови, функціонування й розвитку системи управління безпосередньо процес управління починається зі стадії цілепокладання, яка дозволяє сконцентрувати увагу на головних результатах діяльності. Від точності визначення та формулювання цілей організації залежить вибір способів їхнього досягнення. В кінцевому висліді цілі є підґрунтям альтернативних способів та критеріїв оцінки діяльності організації.

Оскільки цілі встановлюються на етапі стратегічного управління, то під час формування довгострокових планів, виникають ризики, пов'язані з їх невиконанням.

Ризик невиконання цілей пов'язаний із тим, що реалізація стратегічних цілей не є автоматичним процесом. Кожен співробітник розуміє необхідність змін в організації. Разом з тим далеко не всі робітники визнають потребу змінюватися відповідно до поставлених цілей. Нові цілі організації і відповідно до них зміни в організації планує топ-менеджмент, проте здійснюють їх підлегли, яким доводиться змінювати свою поведінку. На цій основі й виникає опір.

Під опором І. Ансофф розуміє багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. В процесі змін мають місце відстрочки початку процесу змін; непередбачені відстрочки впровадження та інші складності, що сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими; спроби саботувати зміни усередині організації чи «втопити» їх у потоці інших першочергових справ [6, с.456].

Як довели сучасні науковці у явищі опору немає нічого неістотного. Більшість людей прагнуть до стабільності і передбачуваності свого існування, тому порушення їх звичного способу праці визиває побоювання. До того ж чисельні співробітники мають своє власне уявлення щодо здійснення розвитку організації. Люди, поставлені перед необхідністю змін, стикаються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів і норм. Тому вони легко реагують на заклики до опору змінам. Опір змінам з боку персоналу нерідко може бути потужною силою, яка істотно впливає на виконання цілей організації і таким чином стає потужним фактором ризику.

Крім того, цілі встановлюються на етапі стратегічного управління, тому під час формування довгострокових планів, виникають ризики, пов'язані з комунікаційними бар'єрами, а саме – неправильну передачу або неправильну інтерпретацію інформації щодо постановки цілей від вищої ланки керівництва підприємства до основних працівників через середню та нижню ланки менеджерів, що призводить до нерозумінням персоналом цілей організації. Як результат – нові орієнтири не підтримуються робітниками і мають ризик бути недосягнутими.

Таким чином, можна виокремити два фактори, що впливають на ризик невиконання цілей:

- прийняття працівниками цілей організації, що є згодою слідувати їм;
- правильне розуміння цілей.

Невиконання цілей організації можна розглядати як окремий випадок опору змінам. У даному разі це будуть будь-які вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню стратегічних цілей організації. Цей опір може мати різну силу й інтенсивність. Шляхом логічних міркувань ми приходимо до правомірного висновку, що відому матрицю «зміни – опір» [7], можна трансформувати наступним чином (рис. 1).



Рис. 1 Матриця відношення співробітників до цілей організації (джерело: удосконалено авторами з використанням [7])

Для визначення до якої категорії відносяться співробітники доцільно розробити спеціальні тести з двох типів питань: на перевірку розуміння й лояльності співробітників та контролю правдивості відповідей. На підставі обробки тестів та з використанням наведеної матриці всіх співробітників по відношенню до цілей організації можна розділити на чотири групи: прихильники, пасивні прихильники, супротивники та небезпечні елементи.

Систематизувати обробку тестування співробітників

Категорія співробітників	Характеристика співробітників по відношенню до цілей організації	Значення характеристики співробітника для організації	Кількість балів
1. Прихильники	повне розуміння цілей і згода з ними	найбільш оптимальний варіант	3 бали
2. Пасивні прихильники	згода додержуватися обраній цілі, але невірне її розуміння	проблеми в комунікації	2 бали

пропонуємо з використанням наступної шкали (табл. 1).

Виконання оцінки опору змінам можна провести через розрахунок відповідного коефіцієнту [8, с.434]:

$$K_o = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m k_i \times n_i}{3 \times n}, \quad (1)$$

де K_o – коефіцієнт опору;

n_i – кількість співробітників, які набрали k_i балів;

n – чисельність співробітників.

Якщо $K_o = 0$, ризик опору виконання цілей в організації відсутній, у протилежному випадку ($K_o = 1$) ризик є максимальним.

Таблиця 1

Шкала оцінювання відношення співробітників до цілей організації (розроблено авторами)

3. Супротивники	розуміння цілі, проте неприймання її	нелояльні співробітники	1 бал
4. Небезпечні елементи	неприймання цілі та її нерозуміння	найбільш негативний варіант для організації	0 балів

Визначення причин опору виконання цілей потребує розподілу співробітників на лояльних та розуміючих цілі організації. Для цього доцільно розрахувати відповідні коефіцієнти:

$$K_{л} = 1 - \frac{n_{л}}{n} \times 100, \quad (2)$$

де $K_{л}$ – коефіцієнт лояльності співробітників до цілей

організації;

n_l – кількість лояльних співробітників.

$$K_p = 1 - \frac{n_p}{n} \times 100, \quad (3)$$

де K_p – коефіцієнт розуміння співробітниками цілей організації;

n_p – кількість співробітників, що розуміють цілі організації.

Коефіцієнт лояльності надає інформацію стосовно згоди співробітників слідувати цілям, коефіцієнт розуміння – стосовно стану комунікаційних каналів організації. Визначені за допомогою перелічених коефіцієнтів причини опору можна усунути відповідними діями.

Таким чином, нами визначено фактори ризику невиконання цілей та запропоновано спосіб їх ранжування з використанням коефіцієнтів опору, лояльності та інформованості.

Все наведене дозволяє конкретизувати процедуру діагностики ризику невиконання цілей через такі елементи:

- розробку тестів;
- тестування співробітників;
- обробку тестів та розподіл співробітників за категоріями опору змінам (на підставі запропонованого оцінювання відношення співробітників до цілей організації);
- розрахунок коефіцієнтів опору, інформованості та лояльності,
- співставлення коефіцієнтів з нормативними значеннями;
- прийняття рішень щодо необхідності розробки певних заходів.

Перелічені дії дозволяють обґрунтувати низку заходів, що підвищують готовність і знання персоналу та керівників організації до змін і в кінцевому разі протидіють ризику невиконання цілей.

Всі перелічені елементи доцільно згрупувати за операціями процесу стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації. Їх угруповання проведено з урахуванням операцій діагностики як стадії процесу управління [9, с.147] та має такі операції:

- тестування співробітників
- розподіл співробітників за категоріями опору змінам
- визначення рівня ризику невиконання цілей
- прийняття рішень стосовно заходів з запобігання ризику

невиконання цілей

Усе вищенаведене надає можливість сформувати інформограму стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації, яка встановлює перелік операцій, описує їх входи й виходи, вказує перетворення та методи їх здійснення (Табл. 2). Отже, у такий спосіб ми формалізуємо вказаний процес, що надає змогу говорити про формування його технології.

Таким чином, діагностика в процесі стратегічного управління ризиками забезпечує дотримання вимог принципу зворотного зв'язку і в кінцевому разі підтримку параметрів системи у бажаному стані та відтворення процесу управління.

Таблиця 2

Інформограма стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації (розроблено авторами)

Операції	Перетворення	Вхід	Вихід	Методи
1	2	3	4	5
Тестування співробітників	проведення опитування співробітників	розроблені тести	результати тестування	опитувальні методики
Розподіл співробітників за категоріями опору змінам	обробка тестів та систематизація відповідей	результати тестування	розподіл співробітників на чотири групи: прихильники, пасивні прихильники, супротивники та небезпечні елементи	розподіл за шкалою оцінювання відношення співробітників до цілей організації
Визначення рівня ризику невиконання цілей	виконання оцінки опору змінам та причин опору	розподіл співробітників за відношенням до цілей організації	значення оцінок опору, лояльності та розуміння цілей	коефіцієнти опору, лояльності та розуміння цілей
Прийняття рішень стосовно заходів з запобігання ризику	порівняння нормативних та фактичних значень коефіцієнти опору,	значення фактичних та нормативних коефіцієнтів опору, лояльності та	заходи з поліпшення комунікації та лояльності співробітників	ефективні комунікації

1	2	3	4	5
невиконання цілей	лояльності та розуміння цілей; впорядкування відхилень та аналіз причин відхилень	розуміння цілей		

На підставі викладеного можна зробити такі **висновки**:

1. встановлено, що під час формування довгострокових планів, виникають ризики, пов'язані з двома факторами: нерозумінням персоналом цілей організації та асиметрія в передачі інформації щодо постановки цілей від вищої ланки керівництва підприємства до основних працівників через середню та нижню ланки менеджерів.

2. відношення працівників організації до цілей доцільно оцінити через два показника: прийняття працівниками цілей організації, що є згодою слідувати їм та правильне розуміння цілей. З використанням трансформованої авторами матриці «зміни – опір» всіх співробітників організації по відношенню до її цілей можна розділити на чотири групи: прихильники, пасивні прихильники, супротивники та небезпечні елементи.

3. технологію стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації доцільно представити як інформограму, яка визначає такий склад операцій: тестування співробітників; розподіл співробітників за категоріями опору змінам; визначення рівня ризику невиконання цілей; прийняття рішень стосовно заходів з запобігання ризику невиконання цілей.

Література

1. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія / Л.А. Костирко. – Х.: Фактор, 2008. – 336 с.

2. Василенко В.А. Діагностика устійчивого розвитку підприємств: монографія / В.А. Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2006. – 184 с.

3. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монографія / А.И. Ковалев. – Киев: АВРИО, 2006. – 368 с.

4. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: монографія / О. Г. Мельник. – Львів: Видавничий дім «Укрпол», 2009. – 188 с.

5. Гранатуров В.М. Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики: (Монография) / В.М. Гранатуров, И.В. Литовченко – Одесса: МЧП „Эвен“, 2005 – 204 с.

6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Пер. с англ. Е.Л. Леонтьева, Е.Н. Строганов, Е.В. Вышинская, М.В. Никольский, В.Н. Смирнов – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

7. Anderson A. H. Effective organizational behavior: a skills and activity-based approach // A. H. Anderson, A. Kuprianou – Melbourn, Cambridge, 1996. – 240 p.

8. Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М.: «Дашков и К⁰», 2009. – 880 с.

9. Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління: місце та структура / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1. – № 59. – С.142-149.

1. Kostyrko L.A. Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstva: monohrafiya / L. A. Kostyrko. – Kh.: Faktor, 2008. – 336 s.

2. Vasylenko V. A. Dyahnostyka ustoychivoho razvytyya predpryyatyy: monohrafiya / V. A. Vasylenko. – K.: Tsentр uchebnoy lyteratury, 2006. – 184 s.

3. Kovalev A.Y. Upravlenye restrukturyzatsyyey predpryyatyya: monohrafiya / A. Y. Kovalev. – Kyev: AVRYO, 2006. – 368 s.

4. Mel'nyk O.H. Diahnostyka diyal'nosti mashynobudivnoho pidpryyemstva na zasadakh systemy ekonomichnykh indyikatoriv: monohrafiya / O. H. Mel'nyk. – L'viv: Vydavnychyy dim «Ukrpol», 2009. – 188 s.

5. Hranaturov V.M. Upravlenye predprynymatel'skymy ryskamy: voprosy teoryy y praktyky: (Monohrafiya) / V.M. Hranaturov, Y.V.

Lytovchenko □ Odessa: MChP „Эвен“, 2005 □ 204 s.

6. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye / Y. Ansoff. Per. s anhl. E.L. Leont'eva, E.N. Strohanov, E.V. Vyshynskaya, M.V. Nykol'skiy, V.N. Smyrnov – M.: Эkonomyka, 1989. – 519 s.

7. Anderson A. H. Effective organizational behavior: a skills and activity-based approach // A. H. Anderson, A. Kyprianou – Melbourn, Cambridge, 1996. – 240 r.

8. Shapkyn A.S. Teoryya ryska y modelyrovanye ryskovykh situatsyy: uchebnyk / A.S. Shapkyn, V.A. Shapkyn. – M.: «Dashkov y K0», 2009. – 880 s.

9. Kuznetsova I. O. Diahnostyka v protsesi stratehichnoho upravlinnya: mistse ta struktura / I. O. Kuznetsova // Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats'. – Odessa: Odes'kiy natsional'nyy ekonomichnyy universytet. – 2016. – Vyp. 1. – # 59. – S.142-149.

Рецензент: Карпов В.А., к.е.н., професор кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету

23.05.2017

УДК 334.012.42:658.1

Місько Ганна

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

В роботі розглянуто соціальну відповідальність СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у сфері організаційного управління, прав людини, трудових практик, добросовісних ділових практик, навколишнього середовища, захисту прав споживачів, участі у житті громади та її розвиток. Дослідженню сутність поняття «стейкхолдер» та «взаємодія зі стейкхолдерами» відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000:

2010. Побудовано карту стейкхолдерів та матрицю стейкхолдерів СП «Вітмарк-Україна» ТОВ з метою встановлення діалогу між підприємством та стейкхолдерами для подальшого розвитку. Запропоновано для налагодження діалогу з акціонерами та інвесторами: проводити збори акціонерів та надавати повну інформацію щодо діяльності підприємства, враховувати їх інтереси при формуванні стратегії розвитку, надавати звіти для акціонерів та інвесторів підприємства, проводити прес-конференції, обговорювати питання з соціальної відповідальності у фокус-групах, удосконалити комунікації через гарячу лінію. Для налагодження діалогу з персоналом запропоновано: посилити корпоративні заходи соціального напрямку: організувати корпоративний транспорт; прописати в Кодексі Компанії зобов'язання співробітників у сфері реалізації основних напрямків соціальної відповідальності; проводити з персоналом тренінги та заняття на тему: «Я-співробітник соціально відповідальної Компанії»; проводити опитування «Як працівник Компанії реалізує принципи соціальної відповідальності».

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, підприємство харчової промисловості.

Мисько Анна

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

В работе рассмотрено социальную ответственность СП «Витмарк-Украина» ООО в сфере организационного управления, прав человека, трудовых практик, добросовестных деловых практик, окружающей среды, защиты прав потребителей, участия в жизни общества и его развития. Исследовано сущность понятия «стейкхолдеры» и «взаимодействие со стейкхолдерами» согласно международному стандарту ISO 26000: 2010. Построено карту стейкхолдеров и матрицу стейкхолдеров СП «Витмарк-Украина» ООО с целью установления диалога между предприятием и стейкхолдерами для дальнейшего развития. Предложено для налаживания диалога с

акционерами и инвесторами: проводить собрание акционеров и предоставлять полную информацию о деятельности предприятия, учитывать их интересы при формировании стратегии развития, предоставлять отчеты для акционеров и инвесторов предприятия, проводить пресс-конференции, обсуждать вопрос по социальной ответственности в фокус-группах, усовершенствовать коммуникации через горячую линию. Для налаживания диалога с персоналом предложено: усилить корпоративные мероприятия социального направления: организовать корпоративный транспорт; прописать в Кодексе Компании обязательства сотрудников в сфере реализации основных направлений социальной ответственности; проводить с персоналом тренинги и занятия на тему: «Я-сотрудник социально ответственной Компании»; проводить опрос «Как работник Компании реализует принципы социальной ответственности».

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, предприятие пищевой промышленности.

Misko Hanna

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOOD INDUSTRY ON THE BASIS OF INTERACTION WITH STAKEHOLDERS

In the article was analyzed social responsibility JV "Vitmark-Ukraine" LLC in organizational governance, human rights, labor practices, fair business practices, environment, consumer protection, participation in community life and its development. Research essence of the concept of "stakeholder" and "cooperation with stakeholders" according to the international standard ISO 26000: 2010. Built map stakeholders and stakeholder matrix SP "Vitmark-Ukraine" LLC to establish a dialogue between the company and stakeholders for further development. A for dialogue with shareholders and investors, to hold meetings of shareholders and to provide complete information about the company, to take into account their interests in the development strategy to provide reports to shareholders and investors of the company, to hold a press conference to discuss the issue of social responsibility in focus groups and to improve communication through a hotline. For dialogue with the staff offered: to

strengthen corporate social events directly, for example, to organize a corporate transport; the Code prescribe the company's commitment of staff in implementing the main areas of social responsibility; conduct personnel training and training on the topic: "I am a fellow socially responsible company"; conduct surveys "As an employee of the Company implements the principles of social responsibility".

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, food processor.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання підприємства харчової промисловості, намагаючись, підвищити свою конкурентоспроможність позиціонують себе як соціально відповідальні суб'єкти господарювання. У зв'язку із цим, діалог зі стейкхолдерами є важливою частиною діяльності компанії із корпоративної соціальної відповідальності. Отже, особливої актуальності набуває співробітництво між стейкхолдерами та підприємством. Проте, важливим є виділення ключових стейкхолдерів підприємства для того, щоб максимально задовольнити їх інтереси та спрямувати діалог із ними у напрямку розвитку. Так, СП «Вітмарк-Україна» ТОВ будує свою діяльність на засадах соціальної відповідальності перед споживачами, партнерами, працівниками, державою та українським суспільством і приділяє велику увагу навчанню, здійснюючи це, як соціально-відповідальна компанія.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових джерел дозволяє виділити науковців, які працюють над питаннями корпоративної соціальної відповідальності підприємства, а саме: Д. Баюра, Л. Будьонна, Д. Каба, А. Керролл, С. Мельник, І. М. Репіна, М. А. Саприкіна, Н. М. Ушакова, А. О. Харламова та інших. Так, розробці механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю присвячено праці Д. Баюри. Під керівництвом Н. М. Ушакової було розроблено методичні рекомендації щодо формування та впровадження в Україні соціальної відповідальності бізнесу. М. А. Саприкіною досліджено розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз літератури показав, що досить велика увага приділялася принципам і моделям корпоративної соціальної відповідальності,

проте недостатньо розкритим залишається питання щодо побудови карти та матриці стейкхолдерів для розвитку діалогу на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

Метою статті є побудова карти та матриці стейкхолдерів СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, як шлях розвитку корпоративної відповідальності підприємства харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000: 2010 [1, с. 4], стейкхолдер – це особа чи група, які зацікавлені у будь-яких рішеннях або діяльності підприємства.

Взаємодія зі стейкхолдерами – дії, які приймаються для створення можливостей для діалогу між підприємством і одним або більше стейкхолдерами з метою надання інформаційної основи для рішень підприємства [1, с. 5].

.СП «Вітмарк – Україна» ТОВ — один з найбільших українських виробників соків, нектарів, соковмісних напоїв, дитячого харчування, води, пюреподібних і концентрованих напівфабрикатів. Рік заснування – 1994. Ринкова частка Компанії на ринку соків, нектарів, та напоїв (СНН) складає 26% [3].

Компанія випускає високоякісну конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам якості. Сьогодні СП «Вітмарк-Україна» ТОВ має найбільший продуктовий портфель з усіх вітчизняних компаній в категорії соків та нектарів. До нього входять торговельні марки: Jaffa, «Наш Сік», «Просто Фрукти», «Джусік», «Соковита», «Чудо-Чадо», «Aquarete», «Наш Сік».

Холдинг СП «Вітмарк-Україна» ТОВ об'єднує декілька підприємств: СП «Вітмарк-Україна», ТОВ, ПАТ «Одеський консервний завод дитячого харчування», ТОВ Рахнянсько-Лісовий консервний завод.

СП «Вітмарк-Україна» ТОВ будує свою діяльність на принципах соціальної відповідальності бізнесу. У зв'язку з цим вона обрала позицію соціально відповідальної Компанії, та щороку ініціює власні соціальні проекти, приєднується до державних та недержавних соціальних ініціатив, та декларує свій статус перед світовим суспільством своїм членством у Глобальному Договорі ООН. Компанія вважає, що тільки об'єднавши зусилля з іншими членами Глобального Договору в рамках ініціативи та стратегії ООН, можливо

вирішати значні проблеми українського суспільства. У 2010 році Компанія опублікувала свій перший звіт про Прогрес у Глобальному Договорі.

Соціальна основа закладена в Місії компанії: «Соціальної функцією діяльності компанії «Вітмарк-Україна» є активна турбота про здоров'я людини на різних етапах її життя, починаючи з самих перших місяців».

Сьогодні СП «Вітмарк-Україна» ТОВ реалізовує соціальні проекти в таких сферах: благодійність, освіта, екологія та охорона навколишнього середовища, охорона здоров'я, соціальний захист та працевлаштування.

У сфері соціального захисту та працевлаштування в 2002 році розпочато проект «Працевлаштування у сільській місцевості». Компанія організувала своє виробництво в сільській місцевості, в результаті чого основне наймання на виробництво здійснюється з числа місцевих жителів. Компанія надає як постійну, так і сезонну роботу в період збору і переробки врожаю фруктів і овочів. СП «Вітмарк-Україна» ТОВ є одним з найбільших роботодавців України - філії Компанії відкриті в 12 великих містах України, у 20 містах працюють віддалені представництва, де працевлаштовані понад 2500 осіб.

У сфері екології та охорони навколишнього середовища, з 2005 року триває проект «Вторинна переробка упаковки ТетраПак». Керуючись принципами охорони довкілля Компанія об'єдналась зі своїм партнером – компанією «ТетраПак Україна» у проекті по використанню, збору, утилізації, та повній вторинній переробці використаної картонної упаковки. З зібраної та переробленої упаковки випускається полімерна продукція, поліалюмінієва гранула, що використовується у будівництві та інших сферах, різновиди паперових та пакувальних виробів.

Також у 2008 році Компанія приєдналась до ініціативи українського офісу ООН, та підписала Декларацію про охорону довкілля «Go Green». Мета якої - поєднання зусиль та дії усіх сторін суспільства і трансформування України у державу з високим рівнем екологічної відповідальності. У рамках цієї ініціативи Компанія активно приймає участь у щорічних національних та місцевих екологічних акціях, та реалізує свою внутрішню корпоративну

програму щодо енергозбереження та водозбереження. Принципи охорони довкілля отримали пріоритет у внутрішній та зовнішній політиці Компанії.

У сфері благодійності у 2008 році реалізовано проект «Чужих дітей не буває», який триває і до сьогодні. Компанія на безкоштовній основі надає допомогу дитячому притулку №1 м. Одеси: регулярно передає маленьким вихованцям продукцію дитячого харчування, а у 2012 році притулок отримав від Компанії комп'ютерну техніку.

У сфері освіти, Холдинг спільно з Одеською-національною Академією харчових технологій (ОНАХТ) реалізує з 2007 року проект «Від практики до працевлаштування». У рамках цього проекту студенти ОНАХТ отримують практичні навички на виробництві СП «Вітмарк-Україна»ТОВ з можливістю наступного працевлаштування. Крім цього, для студентів Академії, що навчаються на перших курсах, влаштовуються екскурсії на виробництво, що допомагає майбутнім спеціалістам зорієнтуватися у виборі спеціальності ще на початку навчання та отримати досвід.

У сфері охорони здоров'я з 2007 року реалізується проект «Хартія «За здорове дитяче харчування в Україні»». Ініційований Компанією проект сприяє встановленню найвищих стандартів у національному виробництві продуктів дитячого харчування. Сьогодні до ініціативи приєдналися 10 вітчизняних виробників дитячого харчування. Хартія містить надзвичайно важливе положення: її учасники зобов'язуються добровільно надавати свої продукти харчування для здійснення взаємної та незалежної експертизи, до яких мають можливість залучатися громадські організації та ЗМІ з тим, щоб громадськість отримувала повну і прозору інформацію про якість продуктів різних марок. Координувати діяльність Хартії відведено Національній Асоціації виробників дитячого харчування, молоко-консервної та сокової продукції «Укрконсервмолоко».

У 2011 році завершено проект «Інформаційна кампанія «Фруктова Країна». Метою якого була популяризація серед українців споживання натуральних фруктових та овочевих соків, як невід'ємної складової здорового харчування. В рамках програми Компанія розміщувала інформаційні матеріали, а саме - рекомендації дієтологів щодо обов'язкової добової норми споживання натуральних соків, переважно з місцевих фруктів та овочів, що є необхідним для

організму людини та його повноцінного розвитку. У вересні 2010 року програма долучилася до Міжнародного фестивалю «Молодь обирає здоров'я», який проводився за підтримки Міністерства освіти і науки України.

З метою популяризувати культуру спорту та фітнесу в Україні, Компанія проводила в містах-мільйонниках у 2011 році відкриті уроки з фітнесу відомих міжнародних та українських тренерів. Усі заняття проводилися на безкоштовній основі. Програма супроводжувалася інформаційною кампанією з роз'ясненням важливості спортивних занять для збереження здоров'я.

Таким чином, СП «Вітмарк-Україна» ТОВ реалізує свою політику соціальної відповідальності у багатьох сферах. Для окреслення подальшого розвитку цієї політики та збільшення її ефективності, ми провели дослідження діяльності Компанії, в ході якого виділили всіх стейкхолдерів, запропонували стратегії для формування діалогу з ними, для чого, в свою чергу, визначили інтереси стейкхолдерів. Виходячи з проведеного аналізу пропонуємо матрицю стейкхолдерів (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця стейкхолдерів СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу (1-5 балів)	Потенціальні стратегії для формування діалогу підтримки і усунення перешкод
1	2	3	4
1. Акціонери та інвестори -Horizon Capital	Отримання дивідендів, збільшення вартості акцій, надійність інвестицій, зростання вартості підприємства. Збалансованість фінансового портфеля.	5	Проводити збори акціонерів та надавати повну інформацію щодо діяльності компанії, враховувати їх інтереси при формуванні стратегії розвитку. Надавати звіти для акціонерів (інвесторів) підприємства. Проводити прес-конференції, обговорювати питання з соціальної відповідальності у фокус-групах. Удосконалити комунікації через гарячу лінію.
2. Партнери - дистриб'ютори (Росія, Азербайджан Туркменія, Киргизія інші.	Прибуток від спільної діяльності, розвиток діяльності.	4	Закріплювати позицію інформаційної прозорості, відкритості з партнерами та взаємної підтримки.

Продовж. табл. 1

1	2	3	4
3. Конкуренти «Сандора», «Coca-cola» «Саргі-сонне» та інші.	Випередити за рахунок якості, вартості.	3	Стратегія співпраці в Союзі виробників сокової продукції України з метою об'єднання зусиль для ефективного рішення проблем сокової промисловості та розвитку ринку соків та сокових продуктів. Організація діяльності на підставі етичних принципів та поваги до добросовісної конкуренції.
4. Постачальники (10 країн світу, в яких вирощують екзотичні фрукти)	Своєчасна оплата, співпраця з розвинутою Компанією та отримання прибутку, стабільність заказів.	4	Стабільність зв'язків та прозорість діяльності. Стратегія орієнтації на взаємодію з соціально відповідальними постачальниками. Проведення нарад.
5. Персонал	Заробітна плата, наявність робочих місць, розвиток професійних навичок, соціальний захист та працевлаштування.	5	Посилити корпоративні заходи соціального напрямку: наприклад, організувати корпоративний транспорт. Прописати в Кодексі Компанії зобов'язання співробітників у сфері реалізації основних напрямків соціальної відповідальності. Проводити з персоналом тренінги та заняття на тему: «Я-співробітник соціально відповідальної Компанії». Проводити опитування «Як працівник реалізує принципи соціальної відповідальності»
6. Споживачі	Якість та ціна продукції, обслуговування, безпека продукції	5	Впровадження стратегії «Ближче до клієнта» шляхом створення на сайті Компанії розділу «Скарги та побажання», впровадження інноваційних продуктів на основі побажань споживачів та врахування світових тенденцій, налагодження діалогу із споживачами через проведення опитувань та інформування щодо якості, складу, корисних властивостей продукції та діяльності підприємства в сфері соціальної відповідальності. Проведення акцій і дегустацій. Проведення соц. опитування споживачів, презентація продукції на теле-шоу
7. Університет (Одеський національний економічний університет)	Співпраця, проходження практики, працевлаштування студентів.	3	Популяризація здорового образу життя серед молоді студентами шляхом взаємодії між університетом та Компанією через фінансування спортивних, наукових та творчих заходів.

1	2	3	4
		3	Створення спільних програм для проходження практики з перспективою подальшого працевлаштування студентів. Написання спільних наукових робіт, участь у наукових проєктах. Створення при університеті наукової лабораторії
8. Держава та органи державної влади	Своєчасне оплачування податків, дотримання законів, якість товару, охорона навколишнього середовища, забезпечення зайнятості	3	Спільні проєкти по реалізації державних та обласних програм розвитку інфраструктури регіонів. Активна участь у реалізації загальнодержавної програми «Здоров'я - 2020: український вимір» через пропаганду здорового харчування населення. Надання звітів. Дотримання законодавства України та міжнародних норм права
9. ЗМІ	Інформаційна прозорість, ексклюзивні коментарі ТОП-менеджерів Компанії про знакові події в галузі.	2	Надати колегам із ЗМІ ексклюзивні коментарі ТОП-менеджерів про знакові події в галузі, в інших сферах економіки України, експертні думки фахівців СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, а також матеріали, пов'язані з історією бізнесу та новини Компанії.
10. Організації (екологічні, споживачів і т.п.)	Екологія та охорона навколишнього середовища, охорона здоров'я, благодійність, якість та ціна товару.	3	Співпраця в рамках участі у конференціях, програмах та акціях з організаціями, діяльність яких відповідає інтересам політики соціальної відповідальності Компанії, зокрема, з Асоціацією дієтологів України. Проведення заходів по захисту навколишнього середовища, дотримання програми «Зелений офіс»
11. Громада, суспільство	Освіта, благодійність, працевлаштування, охорона навколишнього середовища.	3	Інформування щодо продукції та діяльності Компанії через ЗМІ, Інтернет, різноманітні заходи з приділенням особливої уваги до легкості у сприйнятті та доступності інформації. Активна участь у вирішенні соціально значущих питань громади
12. Міжнародні організації	Розширення впливу на Компанію та отримання не фінансової звітності від неї, з метою підвищення соціальної відповідальності	3	Двостороння співпраця з ООН шляхом участі у круглих столах, конференціях на надання нефінансових звітів. Взаємовигідна співпраця з різноманітними міжнародними організаціями для просування Компанії на міжнародних ринках

Отже, виходячи з аналізу матриці стейкхолдерів можна зробити висновок про взаємовигідність співпраці між СП «Вітмарк-Україна» ТОВ та вище переліченими зацікавленими сторонами. Зокрема, обґрунтуємо доцільність взаємовигідної співпраці між Компанією та Одеським національним економічним університетом. Доцільність співпраці для університету проявляється у: 1). Можливості участі ВНЗ у вирішенні виробничих завдань та веденні досліджень на базі актуальних проблем в СП «Вітмарк-Україна» ТОВ; 2). Покращенні співробітництва в системі «Наука-Бізнес»; 3). Підтримці на високому рівні конкурентоспроможності ВНЗ на регіональному, національному, міжнародному ринках; 4). Забезпеченні більш високого рівня кваліфікації випускників; 5). Можливості підвищення кваліфікації співробітників Компанії через залучення викладачів ВУЗу; з Асоціацією дієтологів України; 6). Проведенні «кружків якості», мозкових штурмів, фокус-груп, круглих столів, семінарів по розвитку підприємства / ВУЗу за участі представників Компанії.

Для СП «Вітмарк-Україна» ТОВ взаємовигідна співпраця з Одеським національним економічним університетом проявляється у: 1). Можливості використання у рішенні виробничих завдань Компанії наукового потенціалу університету; 2). Можливості вирішення кадрових питань за рахунок залучення компетентних випускників, які конкурентоспроможні на ринку праці; 3). Підвищенні іміджу Компанії серед студентів і викладачів в якості споживачів продукції СП «Вітмарк-Україна» ТОВ; 4). Нових можливостях для екологічної просвіти, пропаганди здорового образу життя серед студентів та колективу ВУЗу; 5). Залученні студентів-волонтерів до реалізації стратегії соціальної відповідальності Компанії через проведення різноманітних акцій, наприклад, участі у ініціативі «Go green».

Наведемо за допомогою даних табл. 2 карту стейкхолдерів СП «Вітмарк-Україна» ТОВ.

Висновки із і перспективи подальших досліджень.

Таким чином, взаємодія між Компанією та Університетом є доцільною з позицій:

1. Об'єднання зусиль для взаємного посилення виробничого рівня та потужності шляхом допомоги одне одному у зменшенні

негативного впливу окремих власних слабких сторін у діяльності в своїх галузях та між цими галузями;

2. Взаємного прагнення до відповідності світовим стандартам та практикам у своїй діяльності;

3. Намагання зробити світ та власну країну кращими.

Таблиця 2

Карта стейкхолдерів СП «Вітмарк-Україна» ТОВ

		Рівень інтересу	
		Низький	Високий
Рівень впливу	Низький	Група А ЗМІ	Група В Університет
	Високий	Група С Конкуренти Держава та органи державної влади Організації (екологічні, споживачів і т.п.) Громада та суспільство Міжнародні організації Постачальник	Група D Акціонери (інвестори) Партнери - дистриб'ютори Персонал Споживачі

Таким чином, проведена популяризація здорового образу життя серед молоді студентами шляхом взаємодії між університетом та Компанією через фінансування спортивних, наукових та творчих заходів і мета дослідження досягнута.

Література

1. Керівництво з соціальної відповідальності ISO 26000: 2010. / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

2. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсус М. А. і Місько Г. А., Зінченко А. Г., (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О. С.). – К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 480 с.

3. Офіційний сайт СП «Вітмарк-Україна» ТОВ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.vitmark.com>

4. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям – К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011 – 40 с.

1. Kerivnystvo z sotsial'noyi vidpovidal'nosti ISO 26000: 2010. / [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

2. Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': modeli ta upravlins'ka praktyka: pidruchnyk / Saprykina M. A., Lyashenko O., Sayensus M. A. i Mis'ko H. A., Zinchenko A. H., (za naukovoyu redaktsiyeyu d.e.n., prof., zasl. diyach nauky i tekhniky Ukrayiny Red'kina O. S.). – K.: TOV «Farbovaniy lyst», 2011. – 480 s.

3. Ofitsiyyny sayt SP «Vitmark-Ukrayina» TOV [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.vitmark.com>

4. Saprykina M., Kaba D. Dialoh zi steykkholderamy: rekomendatsiyi kompaniyam – K.: TOV «Farbovaniy lyst», 2011 – 40 s.

Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організації та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

11.05.2017

УДК 330.8

Осик Юрий

ДВУМЕРНАЯ ДИДАКТИКА В ИЗУЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Изложены сущность и актуальность практического использования двумерной дидактики обучения в преподавании

естественных и социальных дисциплин, обсуждена возможность построения параллелей в интерпретации взаимосвязи между ними. Показаны возможности творческой интерпретации соотношения ряда явлений и процессов в экономических и других отраслях науки.

Ключевые слова: экономические дисциплины, дидактика обучения, творческая интерпретация, мышление, инкорпорация, методика.

Осік Юрій

ДВОВИМІРНА ДИДАКТИКА У ВИВЧЕННІ ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН

Викладено сутність і актуальність практичного використання двовимірної дидактики навчання у викладанні природничих та суспільних наук, обговорена можливість побудови параллелей в інтерпретації взаємозв'язку між ними. Показано можливості творчої інтерпретації співвідношення ряду явищ і процесів в економічних та інших галузях науки.

Ключові слова: економічні дисципліни, дидактика навчання, творча інтерпретація, мислення, інкорпорація, методика.

Ossik Yuriy

TWO-DIMENSIONAL DIDACTICS IN THE STUDY OF ECONOMIC DISCIPLINES

The essence and actuality of the practical use of two-dimensional teaching didactics in the teaching of natural and social disciplines is outlined, the possibility of building parallels in the interpretation of the relationship between them is discussed. The possibilities of creative interpretation of the correlation between a number of phenomena and processes in economic and other branches of science are shown.

Keywords: economic disciplines, teaching didactics, creative interpretation, thinking, incorporation, methodology.

Постановка проблемы. Основными характеристиками современных процессов глобализации являются стремительное увеличение количества информации, мгновенная передача ее громадных массивов, быстрые способы передвижения людей, идей и капиталов, минимизация государственного регулирования торговли, расширенный доступ к новейшим технологиям производства и сбыта продукции, влияние наднациональных формальных и неформальных институтов, расширение процессов культурного обмена, обучения, стажировка в других странах, рост значимости природных и техногенных катаклизмов, (экология, борьба с терроризмом, оказание помощи при стихийных бедствиях и т.п.) на международном уровне.

С одной стороны, это расширяет личную свободу каждого человека в вопросах выбора образа жизни, его идеологической и социально-экономической основы, профессии, климатических характеристик места жительства и множества других факторов.

С другой стороны, современный человек пресыщается избытком информации, который еще в большей мере дезориентирует человека, чем недостаток информации. Кроме того, современная информация содержит все меньшую долю достоверных и нужных человеку знаний. Именно поэтому «информационную» (?) цивилизацию называют еще «мусорной» цивилизацией (напрашивается термин «расцивилизованность», как более уместный). Обедненная на знания информация стареет и становится малопригодной или вовсе ненужной ее потребителю все быстрее. Период полураспада информации – времени, в течение которого половина информации устареет – сокращается к нескольким годам.

В силу вышеизложенного системное и многоаспектное мышление становится одной из главных составляющих не только творческого процесса учёных, инноваторов-инженеров и изобретателей, экономистов. Оно все настоятельней востребуется в повседневный быт каждого человека. Встает вопрос, как обучаться современному ребенку, школьнику, студенту, магистранту в условиях, когда традиционное «накачивание» знаниями приводит к перегрузке обучающегося тем познавательным материалом, значительная часть которого к окончанию срока обучения становится малопригодным или вовсе непригодным.

Развитие в процессе обучения упомянутого системного многоаспектного мышления должно осуществляться путём изменения методов преподавания общеобразовательных и специальных дисциплин, а также решения специально подобранных учебных и практических заданий. Чтобы реализовать эти задачи на научной основе, целесообразно творчески подойти к дальнейшему развитию дидактики — раздела педагогики, который занимается изучением и разработкой вопросов образования и обучения. Эта педагогическая теория обучения, дающая научное обоснование его методов и организационных форм, призвана осовременить ответы на наиболее общие вопросы: «Чему учить?» и «Как учить?», «Кого учить?», «Для чего учить?», «На каких уровнях как и чему учить?». Потому что учителя - независимо от уровня образовательного заведения - помимо содержательного научного обоснования своей работы нуждаются еще в методологическом и методическом ее обосновании и осмыслении.

Анализ публикаций. К.Л. Левков (Тель-Авивский Университет), считает, что «этот вопрос не вызывает ощущения проблемности при формировании учебных программ и их тематического наполнения для общетеоретических и технологических дисциплин, базирующихся на традиционных разделах науки и техники (например, математика, общая физика, общая химия, обработка металлов резанием и т.д.). Упомянутые науки, по его мнению, вошли в состояние эволюционного развития, что обуславливает относительно низкую динамику изменений как их самих, так и учебных программ изучения этих дисциплин. Это позволяет продолжительный период преподавать данные предметы без существенных программных и тематических корректировок». А для специальных дисциплин вышеупомянутый автор находит проблемность [1]. Мы считаем, что проблемность имеет место для всех дисциплин по меньшей мере по трем причинам: а) перегруженность занятий в школе и в вузах; б) упор на естественнонаучные дисциплины вытесняет из сознания обучаемых творческую, образную, эмоциональную составляющую обучения, что обедняет внутренний мир человека (ряд авторов «копают» еще глубже, доказывая, что это отражается на психическом здоровье молодежи [2]); в) оставаться «одной ногой» в традиционной парадигме обучения, а другой шагать в инновационную парадигму можно только в

краткосрочном периоде эксперимента, но в долгосрочном периоде обучения «Боливар не вынесет двоих».

Подтверждением того, что обозначенная нами проблемность касается не только высшего, не только технического образования, но и школьного уровня обучения, является официальное предложение Минобразования Украины объединить школьные предметы алгебру и геометрию в единую «математику», а также химию, физику, биологию, астрономию, экологию и географию в единый предмет "человек и природа". Было отмечено, что данный документ рассматривается в Национальной Академии Наук Украины [3].

Нерешенные ранее части общей проблемы.

Принципиальную позицию в деле разработки двумерной дидактики обучения, описанную авторами [1], мы считаем заслуживающей пристального внимания. Основой метода является принцип двумерного обучения, реализуемый путём ассоциативной привязки тем и решаемых задач изучаемого предмета к похожим явлениям и задачам других предметных областей.

Формирование целей статьи заключается в использовании двумерной дидактики при изучении экономических дисциплин.

Изложение основного материала.

Объединение изоморфных явлений, процессов, принципов и законов с помощью метода двумерной дидактики, помимо снижения объёма учебной информации, позволит повысить КПД обучения в направлении расширения междисциплинарного кругозора, развития общего и системного мышления, повышения прочности знаний. Эффективность данного метода обучения может быть достигнута путём логического структурирования учебного материала и подбора изоморфных явлений, математических и семантических моделей из наличной системы знания.

В качестве примера реализации предлагаемого метода в работе [1] рассмотрена тема «Закон Ома» из курса физики «электричество». Дидактическая двумерность определяется вертикальной и горизонтальной составляющими обучения. В соответствии с вертикальной составляющей (*предметно-тематическое построение*) разъясняется физическая сущность закона и решение задач на нахождение неизвестного значения из триады параметров (напряжения, сопротивления или тока). Горизонтальная составляющая (*функциональное построение*) включает:

а) перечень и аннотацию практических задач, базирующихся на теории линейных электрических цепей и требующих для их решения использования закона Ома (расчёт поперечного сечения проводов электросети и обмоточных проводов электрических машин, выбор предохранителей, расчёт нагревательных элементов, расчёт добавочных сопротивлений и шунтов для измерительных цепей и др.);

б) формулирование и разъяснение законов-аналогов (изоморфизмов) с общей семантической и математической моделью:

- закон Ома для магнитной цепи, для пневматического и гидравлического контуров, механических приводов (трансмиссий), для подвижного железнодорожного состава и др.

в) представление закона Ома для электрической цепи как частного случая реализации общего закона воздействия движущей силы на физические объекты;

г) формулирование вывода расширенного междисциплинарного определения закона Ома: "Результат воздействия движущей силы на какой-либо физический объект прямо пропорционален величине этой силы и обратно пропорционален величине сопротивления, оказываемого этому объекту при его движении»;

д) определение движущих сил: направленной механической, вращающего момента, гидравлического, пневматического (газового), осмотического, звукового и светового давлений, электродвижущей силы (ЭДС), магнитодвижущей силы (МДС), разности температур и др.;

е) определение видов сопротивлений: электрическое, магнитное, термическое, аэро- и гидродинамическое, трения качения и скольжения и др.; определение противодействующих сил и их отличие от сопротивлений [1].

Более интересным и перспективным представляется применение двумерной дидактики в современном обучении в более глобальном охвате – для поиска аналогий между естественными и социальными науками.

Вначале отметим, что изложение естественных и социальных дисциплин должно принципиально отличаться. Если первые можно назвать точными дисциплинами детерминированного характера, то вторые имеют вероятностный характер, что подчеркивает большую

субъективность излагаемого материала. (Оговорка «при прочих равных условиях» удовлетворительно работает в естественнонаучных, и зачастую просто не срабатывает в социальных дисциплинах). Субъективность привносится и/или усиливается нашим отношением к излагаемому материалу. Следовательно, в таких случаях целесообразно переходить от полной аналогии к неполной.

Представляется, что в качестве такой «подопытной» отрасли для наведения теоретико-методологических «мостов» между социальными и естественными дисциплинами уместно выбрать экономические науки. Их оторванность, обособленность от смежных (и не очень смежных) дисциплин представляется искусственной особенно отчетливо в нашем XXI веке, когда проявляется устойчивая взаимосвязь между финансовыми и общеэкономическими кризисами с одной стороны, и забвением этических постулатов, отрывом их от экономической теории и практики – с другой. Представляется, что пора возвращаться к забытым истокам и осуществлять революцию в экономике в подлинном, изначальном значении обоих терминов.

Здесь уместно отметить, что: А. Смит был прежде всего профессором нравственной философии и автором «Теории нравственных чувств», а затем уже «Богатства народов»; общие закономерности развития (в том числе социально-экономического) изучает кибернетика с ее учением об обратных связях; ученые-экономисты используют феномен синергетики, не учитывая что это частный случай эмерджентности (профессор-праксиолог Т. Котарбинский отмечал, что два человека, работающие совместно, могут не только помогать, но и мешать друг другу); после отхода от «золотого стандарта» ученые ищут и предлагают замену денег их физическим энергетическим эквивалентом; все больше подтверждений в социально-экономической практике находят тезисы о нейтральности рынков и ненейтральности институтов, о подчинении «человека рационального» «человеку эмоциональному» при принятии экономических решений. Эти и многие другие факты подводят нашу обособленную экономическую науку к необходимости более тесных контактов с психологией, социальной психологией, социологией, этикой, кибернетикой, праксеологией, физикой, термодинамикой, правом и прочими дисциплинами. Современный менеджмент так тесно переплетается с философией, кибернетикой, этикой,

психологией, что уместны дискуссии – по меньшей мере об отдельных направлениях типа креативного менеджмента – на тему его более тесных контактов с экономическими науками или все же с вышеперечисленными.

Мы не призываем кавалерийским наскоком объединять все эти дисциплины в одну «суперэкономiku» – во всяком случае пока. Но если находить аналогии – прямые, не прямые, отдаленные и близкие – и больше оперировать ими – от этого выиграет экономическая наука, и процесс обучения усилится творческими нюансами.

Что касается синтеза школьных дисциплин, то инициатива Минобразования Украины не нова. Автору настоящей статьи четверть века тому назад приходилось бывать в одной из частных школ в Германии на уроках под названием «человек и окружающий мир». Впечатления сложились очень противоречивые, что отчасти было отнесено за счет стереотипности собственного мышления. Но процент выпускников этой школы, поступающих в колледжи и университеты, был выше, чем таковой из школ с традиционным обучением.

В цитируемой выше статье [1] приводится пример инкорпорации положений естественных наук в социальные с определенной оговоркой: приведен «пример *качественного* (курсив авт. настоящей статьи) представления закона движущей силы (закона Ома) в психологии, где соответствующими аналогиями являются: электродвижущая сила - мотивация, внутреннее сопротивление - лень, сопротивление нагрузки – производительный труд, противо-ЭДС – мешающие внешние производственные и социальные факторы как противодействующие силы, ток – результат трудовой деятельности». Эти аналогии можно продолжать: внутренняя и внешняя мотивация, финансовые потоки и оборачиваемость денежной массы, оппортунистическое поведение, персонифицированное и деперсонифицированное доверие, а затем и эффективность экономической системы в целом – с одной стороны, и физические величины электрического сопротивления и силы тока, свойства проводников, полупроводников и диэлектриков – с другой.

Следовательно, мы не можем (во всяком случае, в целом и общем) говорить о полной аналогии, о количественном тождестве. Тем не менее горизонтальное сопоставление достигает цели системного «стерео»изложения материала. Поэтому на современном

этапе развития науки, когда отдельные отрасли и направления переходят от дифференциации к интеграции, представляется плодотворным заложить под эту интеграцию научно-обоснованный фундамент. Где отчетливая граница, за которой заканчиваются качественные отношения и начинаются количественные? Если бы она существовала, то не было бы таких дисциплин, как квалиметрия, задачей которой является количественное измерение качества.

Вернемся к примерам. В простейших случаях возможна полная аналогия с сохранением закона в количественных соотношениях. В этом контексте показателен иной пример, предложенный К.Л.Левковым и О.Л. Фиговским [1].

Задача 1. Два маляра, начав работу одновременно, должны покрасить помещение. Один из них может выполнить всю работу за «*a*» часов, а второй за «*b*» часов. Через какое время они завершат работу?

Базовые понятия: меры площади, время, производительность труда.

Решение:

$$t = a \times b / (a + b).$$

Задача 2. Два электрических сопротивления (резистора) включены параллельно. Один из них имеет сопротивление «*a*» Ом, а второй - «*b*» Ом. Каково их общее сопротивление?

Базовые понятия: сопротивление, проводимость.

Решение:

$$r = a \times b / (a + b).$$

Теперь рассмотрим более сложный пример, касающийся взаимосвязи информативного и эмоционального уровней мотивации (психология), с одной стороны, и гармонического осциллятора (классическая механика), с другой стороны.

С. Мадди было установлено, что человек стремится сохранить определенный «зазор» или «лаг» между ожидаемой и фактической неопределенностью работы (информированностью) [4]. Это согласуется с предложенным Д.С. Мак-Клелландом вариантом модели личности, названным «моделью согласованности», где тенденцию ядра личности на удовлетворенность, комфортность можно сформулировать как минимизацию больших расхождений между ожиданиями и событиями и в то же время максимизацию маленьких

расхождений между ожиданиями и событиями [4]. Нами было высказано предположение что, исходя из этой тенденции, мотивация личности на познавательную деятельность, в частности, студентов на учебу, будет определяться «приформованностью» степени неопределенности познавательного процесса к индивидуальным потребностям личности [5].

Если для каждого человека свойственен индивидуальный оптимум информированности, то насколько он постоянен? Цикличность пронизывает нашу жизнь, влияет на нее на различных уровнях – от больших астрономических циклов Вселенной, измеряемых тысячелетиями, через экономические циклы, измеряемые десятилетиями (большие циклы конъюнктуры или длинные волны Кондратьева, инновационные циклы, нормальные экономические циклы, краткосрочные циклы), до лунных и суточных циклов. Цикличности подвержены научная и творческая активность; не составляют исключения и эмоции человека, о чем пойдет речь ниже. Специалисты по синергетике утверждают, что колебательный режим - это универсальная форма поведения самоорганизующихся систем. Мотивация осуществляется как на сознательном, так и на подсознательном уровнях: если в первом случае организация воздействует на человека, организуя его в той или иной степени, то подсознание больше тяготеет к самоорганизации.

Предположим, что мотивация к деятельности человека (в обсуждаемом выше контексте) не является исключением в ряду колебательных систем: сегодня мы стремимся к большей неопределенности, завтра – к меньшей. Аргументы в пользу этого предположения приведены в работе [5].

Такая неоднозначность может достигаться: а) скачкообразными переходами, как проявлением критического состояния сложных систем с появлением возможности перехода в одно из устойчивых состояний; б) гармонически, когда отклонения от равновесия небольшие. Гармонические переходы описываются законом гармонического осциллятора.

В 1988 году С. Строгац на примере развития любовных переживаний двух молодых людей – героев всемирно известного произведения У. Шекспира Ромео и Джульетты – показал, что динамика любви тоже подчинена закону гармонического осциллятора

[6]. Джульетта влюблена в Ромео но, по мнению С. Строгаца, у Ромео присутствуют некоторые черты мазохизма: он любит, когда его не любят, и не любит, когда его любят. (Не исключено, что подобное состояние присуще и некоторым нашим современникам). Чем больше Джульетта любит его, тем больше он становится холоден по отношению к ней. Но когда Джульетта теряет к нему интерес, его чувства к Джульетте снова пробуждаются. Она, свою очередь, начинает отвечать ему взаимностью, и ее любовь к нему начинает расти, когда он любит ее; и ее чувства к нему остывают, когда он холоден к ней. Циклы эти повторяются.

Соответствующую модель С. Строгац представил уравнениями:

$$dR / dt = - aJ; dJ / dt = bR,$$

где $R(t)$ - любовь Ромео /холодность к Джульетте в момент времени t ;

$J(t)$ - любовь Джульетты /холодность к Ромео в момент времени t .

Положительным значениям R и J соответствует любовь, отрицательным - холодность и ненависть. Параметры a и b положительны.

Десять лет спустя идея описания цикличности любовных историй на языке дифференциальных уравнений получила развитие в работах С. Ринальди из Политехнического института в Милане, в которых он описал динамику повторяющихся любовных взаимоотношений между Петраркой и Лаурой [7].

Отметим два интересующих нас фактора в модели «Строгаца – Ринальди»: механизм ответного отклика (return) и механизм естественного забывания и ослабления (oblivition).

Если в приведенных уравнениях обозначить: R - потребность в неопределенности (желательная степень минимизации информированности) работника относительно выполнения работы, J - фактическая неопределенность (степень информированности) работы для работника, то представляется, что рассмотренная выше модель может быть применена также и для описания динамики мотивации работника к труду согласно представленной выше модели

согласованности в интерпретации Мак-Клелланда.

Заключение и предложения. Использование двумерной дидактики для демонстрации взаимосвязи между естественными и социальными дисциплинами предполагает чисто условное разграничение между случаями полной и неполной аналогии, количественных и качественных сравнений. При этом необходимо учитывать, что дидактика не разрабатывает готовых предписаний, а дает общие рекомендации, позволяющие обучающему, учитывая многие факторы, творчески конструировать свою деятельность, сопоставлять цели и результаты и тем самым оптимизировать процесс обучения. В этом плане экономические науки представляют собой благодатную почву для дидактических экспериментов. Представляется, что освоение двумерной дидактики в учебном процессе целесообразно начинать на вузовском и послевузовском образовательном уровне, чтобы вначале подготовить педагогические кадры для апробирования, а затем переносить эту методику на низшие уровни. Можно предположить, что младшее поколение с его нерастраченной в жизненном опыте и багаже предшествующих знаний творческой составляющей мышления, будет справляться с новой методикой добывания и трансформации знаний лучше, чем это делают взрослые.

Литература

1. Левков К.Л., Фиговский О.Л. К вопросу подготовки инновационных инженеров / К.Л. Левков, О.Л. Фиговский [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.metodolog.ru/node/600>
2. Бакалюк О., Русенко Я., Олійник Н. Глобалізація економіки, інформаційна революція у системі освіти та психічне здоров'я молоді / О. Бакалюк, Я. Русенко, Н. Олійник // Психологія та суспільство. – 2010. – № 10. – С. 140-149.
3. Вести, 18 февраля 2017 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vesti-ukr.com/politika/225860-v-mon-planirujut-obedinit-fiziku-khimiju-biologiju-heohrafiju-v-odnu-distsiplinu>
4. Мадди С. Р. Теории личности: сравнительный анализ / С.Р. Мадди. – СПб.: Речь, 2002. – 539 с.

5. Осик Ю.И. Информационный подход к обоснованию динамической модели мотивации деятельности человека / Ю.И. Осик // Современные наукоемкие технологии. – 2006. – № 6. – С. 51-52.

6. Strogatz S. Love Affairs and Differential Equations – Mathematical Magazine, v. 61, №1, February 1988, p. 35.

7. Rinaldi S. Laura and Petrarch: an Intriguing Case of Cyclic Love Dynamics. SIAM Journal of Applied Mathematics. 1998. Vol. 58. No 4. Pp. 1205-1221.

1. Levkov K.L., Fyhovsky O.L. K voprosu podhotovky ynnovatsyonnykh ynzhenorov / K.L. Levkov, O.L. Fyhovsky [Электронны ресурс] – Rezhym dostupa: <http://www.metodolog.ru/node/600>

2. Bakalyuk O., Rusenko Ya., Oliynyk N. Hlobalizatsiya ekonomiky, informatsiyana revolyutsiya u systemi osvity ta psykhykhe zdorov"ya molodi / O. Bakalyuk, Ya. Rusenko, N. Oliynyk // Psykholohiya ta suspil'stvo. – 2010. – # 10. – S. 140-149.

3. Vesty, 18 feralya 2017 h. [Электронны ресурс] – Rezhym dostupa: <http://vesti-ukr.com/politika/225860-v-mon-planirujut-obedinit-fiziku-khimiju-biolohiju-heohrafiju-v-odnu-distsiplinu>

4. Maddy S. R. Teoryy lychnosty: sravnytel'nyy analiz / S.R. Maddy. – SPb.: Rech', 2002. – 539 s.

5. Osyk Yu.Y. Ynformatsyonnyy podkhod k obosnovanyuu dynamicheskoy modely motyvatsyy deyatel'nosty cheloveka / Yu.Y. Osyk // Sovremennyye naukoemkiye tekhnolohyy. – 2006. – # 6. – S. 51-52.

Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., професор, зав. кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету

11.05.2017

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

В статье проанализированы теоретические основы конфликтов, описаны особенности управления конфликтами в проектных командах, рассмотрены некоторые методы управления конфликтами для практического использования в управлении командой проекта.

Ключевые слова: проектная команда, конфликт, управление конфликтами, методы управления конфликтами.

Осичка Олена, Чернега Олена

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЕКТНІЙ КОМАНДІ

В статті проаналізовані теоретичні основи конфліктів, описані особливості управління конфліктами в проектних командах, розглянуті деякі методи управління конфліктами для практичного використання в управлінні командою проекту.

Ключові слова: проектна команда, конфлікт, управління конфліктами, методи управління конфліктами.

Osichka Alena, Chernega Olena

MANAGEMENT FEATURES BY CONFLICTS IN PROJECT COMMAND

Theoretical bases of conflicts are analysed in the article, management features are described by conflicts in project commands, some methods of management are considered by conflicts for the practical use in a management by the command of project.

Keywords: project command, conflict, management by conflicts, management methods by conflicts.

Постановка проблемы. Проблема конфликт-менеджмента наибольшей своей значимости достигает в рамках проектно-ориентированного управления, где цена управленческого решения менеджера особенно высока, а возникновение конфликтов в проектах неизбежно. Важно понимать, что в рамках практически любого проекта сотрудники, адаптируясь к условиям и особенностям профессиональной деятельности, могут как повышать, так и снижать успешность работы друг друга, разнонаправленно влияя на конечный результат и достижение совместной цели. Влияние навыков проектного менеджера по управлению конфликтами на эффективность работы сотрудников проявляется особенно остро, когда продукт деятельности представляет собой результат объединения индивидуальных усилий всех участников коллективного труда [10].

Анализ последних исследований и публикаций. Известными теоретиками и методологами современной парадигмы конфликта являются А. Анцупов, А. Шипилов, Ю. Запрудский, А. Дмитриев, А. Зайцев.

Стратегии поведения человека в конфликтной ситуации, выявленные Р. Блейком, К. Томасом и Дж. Мутоном, оказали большое влияние на теорию разрешения конфликтов [8].

Социологические исследования, ставшие значимыми для конфликтологии: теории функционального конфликта (Г. Зиммель, Л. Козер), структурнофункциональный подход (Т. Парсонс), теории конфликта в обществе (К. Боулдинг, Р. Дарендорф). Ряд авторов (Г. Зиммель, Р. Дарендорф, Л. Козер и другие) подчеркивали неизбежность конфликтов в обществе и отмечали их важное значение, как для общества, так и для самой личности [14]. А Т. Парсонс, Р. Мертон и Э. Дюркгейм рассматривали конфликт как аномалию социального взаимодействия, как своего рода социальную болезнь.

В психологических исследованиях конфликта значимы труды Е. Дубовской, Р. Кричевского, А. Сухова, А. Бодалева, В. Казанцева [8].

Большинство современных исследователей и практиков сходятся во мнении, что необходимо осуществлять руководство и управлять конфликтными ситуациями, дабы не возникало негативных последствий. Тем не менее, ряд авторов отмечают, что в некоторых

случаях управлять конфликтом просто невозможно. Так, по мнению Л. Гринхелг, конфликт становится не управляемым процессом в следующих случаях: если конфликтующие стороны конфликтуют ради процесса; если все зашло так далеко, в эмоциональном плане, что конструктивное решение невозможно в принципе; если причина конфликта имеет антагонистические корни.

Также Л. Крисберг отмечает, что есть факторы, которые делают конфликтное взаимодействие трудноразрешим. К ним относятся: конфликт становится борьбой за взаимоисключающие интересы; у конфликтующих сторон изначально имеется разная ценностная система. Также в дополнение к этому, Х. Келли указывает на такие факторы, как проблема власти, статуса, ценностей, борьба за ресурсы, которые, по мнению автора, также делают конфликт трудноразрешимым.

Как отмечает О.В. Аллахвердова, в результате возникновения конфликтной ситуации, происходит изменение картины мира. С одной стороны, именно это не совпадение в виденье и является основой для возникновения конфликтного взаимодействия, но с другой стороны, если оппоненты смогут увидеть и понять причины такого поведения у другого человека, то есть большая вероятность эффективного разрешения конфликта. В результате не только будет урегулирован конфликт, но и сами участники конфликта увидят новые варианты реальности, соприкоснувшись с реальностью другого человека, его ценностями, мотивами, они могут по-новому взглянуть на ситуацию, и некоторые подобные случаи, а значит, расширят собственные горизонты мировосприятия. Поэтому конфликт, это не просто взаимное сопротивление, но и взаимная трансформация и обогащение конфликтующих сторон [14]. Большинство современных исследований продолжают поиск эффективных способов управления конфликтами и личностных ресурсов и факторов, которые могут помочь руководителям, помочь своим сотрудникам быть наиболее эффективными в спорном взаимодействии.

Цель статьи заключается в выявлении и описании особенностей управления конфликтами в проектной команде.

Изложение основного материала и научные результаты. Работа проектной команды – один из ключевых факторов успешности проекта. В научной литературе можно найти, что команда проекта

«состоит из менеджера проекта, команды управления проектом и остальных членов команды, которые выполняют работу». Как правило, команда проекта неоднородна и включает в себя представителей различных социальных групп. И, конечно, любая команда не застрахована от конфликтов внутри проекта [1].

Американская ассоциация менеджеров провела опрос менеджеров об их отношении к управлению конфликтами. Респонденты – 116 главных исполнительных менеджеров, 76 вице-президентов и 66 менеджеров среднего уровня подтвердили растущую важность конфликтов:

- они тратят около 24% времени на разрешение конфликтов;
- возможность управления конфликтами стала более важной за последние 10 лет;

- они проранжировали управление конфликтами как проблему равной, а в ряде случаев даже большей важности, чем планирование, мотивация и принятие решений;

- они считают, что источником конфликтов в команде, как правило, являются психологические факторы, такие, как отсутствие взаимопонимания, недостатки в общении и различия в системе ценностей;

- они считают, что конфликтные ситуации типичны для управления бизнес-проектом [6].

Отсутствие единой точки зрения в определении понятия конфликта вызвано одновременным наличием ряда разнообразных причин, вызывающих его. Еще по подсчетам российского конфликтолога Д.М. Фельдмана существует более 70-ти определений конфликта [15]. Приведем наиболее часто встречающиеся формулировки.

По мнению Л. Козер, «конфликт есть борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть и ресурсы». Согласно другому американскому автору К. Боулдингу, конфликт знаменует собой осознанные и созревшие противоречия и столкновения интересов. М. Руткевич пишет: «... в определение конфликта как противоборства между людьми должно быть обязательно внесено указание на осознанный характер противоречия интересов»[4]. А.Я. Анцупов и А.И. Шитилов предлагают следующее определение: «Под конфликтом понимают наиболее острый способ решения

значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия и заключаются в противодействии субъектов конфликта сопровождается негативными эмоциями и переживаниями». Б.И. Хасан: «Любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, то есть воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. С.М. Емельянов считает, что «конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.)». Д. Майерс определяет конфликт так: «конфликт – это воспринимаемая несовместимость действий или целей» [13].

Обобщая существующие толкования, мы получим примерно следующее: конфликт проекта – это воплощенное в столкновении противоречие мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.) в рамках проекта.

Управление конфликтами в проекте – это процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различные рассогласования как технического, так и личного характера, возникающие в рамках работы над проектом. [Экономический словарь]

По сути, противоречия в контексте ситуации межличностного взаимодействия возникают ввиду одновременного наличия взаимоисключающих внутренних регуляторов поведения (ценностей, целей, планов, смыслов и т.д.). Отсюда можно сделать вывод: конфликт возникает в ситуации столкновения противоречащих друг другу регуляторов *поведения* (ценностей, целей, планов, смыслов и т.д.), носителями которых могут выступать как группы (межгрупповые конфликты), так и диады (межличностные конфликты) или один-единственный субъект (внутриличностные конфликты) [10].

Управление конфликтами – весомая часть системы эффективных взаимоотношений между участниками проекта. Данная тема локализуется в зоне деятельности команды проекта, потому что там отношения особенно концентрированные [3].

К основным источниками конфликтов в проектах относятся:

- конфликт через приоритеты – связан с тем, что мысли участников проекта про последовательность выполнения работ и задач различаются;

- конфликты через административные процедуры – связаны с теми нормативно-регулятивными правилами которые регламентируют то, как управлять проектом, какие документы должны создаваться и в каком формате;

- конфликты через технические решения – связаны с техническими вопросами в процессе реализации проекта;

- конфликты через человеческие ресурсы – постоянный конфликт проекта, связан с набором персонала в команду проекта из функциональных подразделений компании;

- конфликты через стоимость – связаны с вопросами выделения дополнительных бюджетов, расценкой на работы, оплатой работы подрядчикам и т.д.;

- конфликты через календарный план проекта – связаны со спорами вокруг сроков выполнения работ, их последовательностью, взаимозависимостью и т.д.

- межличностные конфликты – связаны с несогласием между участниками на личностном уровне [9].

Одним, еще немаловажным фактором, влияющим на возникновение конфликтов в проекте, является то, что менеджеры проектов обычно не являются непосредственными руководителями членов проектной группы. Т.е. проектная группа – это группа людей, которые имеют двойное подчинение, и это является дополнительной причиной для конфликтов. Еще одним поводом для конфликтов может стать разработка новых решений или внедрение изменений в компании. Любые новшества или изменения изначально вызывают у людей тревогу и сопротивление.

При разрешении конфликта перед проектным менеджером стоит две задачи – разрешение противоречия для достижения определенной цели, и сохранение взаимоотношений между участниками конфликта.

Соответственно, к проектному менеджеру выше уровень требований по работе с конфликтами, с одной стороны он не может силовыми методами разрешать конфликты между участниками

группы, так как не является их непосредственным руководителем, а с другой – конфликты у него возникают чаще, так как это заложено природой проектного менеджмента.

Избежать конфликтов невозможно, важно уметь эффективно работать с ними [12].

Иногда проблемой является не конфликт, а его отсутствие. Часто из-за сжатых сроков, сомнений, желания сохранить спокойную обстановку в команде работники со всем соглашаются. Это лишает команду полезной информации, которая могла бы подсказать лучшее решение и помочь избежать серьезных ошибок. Управляющему командой проекта необходимо поощрять здоровое инакомыслие, чтобы улучшить процесс принятия решений и внедрения нового. Они могут подать пример, задавая трудные вопросы и требуя объяснить, что лежит в основе тех или иных рекомендаций. Также на совещания, где обсуждаются практически важные вопросы, можно пригласить людей, придерживающихся противоположных точек зрения [11]. Следовательно, существуют конструктивные и деструктивные функции и последствия конфликтов.

Конструктивные функции важны для проекта и различаются в зависимости от направленности конфликта:

- информационная функция, дающая импульс к осознанию ценностей и интересов сторон команды в противоборстве;
- конфликт как способ снятия стрессовой напряженности и разрядки обстановки в команде;
- функция стабилизации команды как социальной системы и ликвидации источников неудовлетворенности;
- конфликт как способ консолидации команды вокруг общей цели и формирования чувства причастности и активизации участников;
- функция стимулирования командного творчества, мобилизации энергии для решения задач;
- средство формирования новых форм общения внутри команды;
- функция конструктивной инициации личностного развития члена команды [3].

Одно из конструктивных последствий разрешения конфликта – улучшение качества принятия решений.

Деструктивные последствия конфликта. Если не попытаться найти эффективный способ управления конфликтом, то могут возникнуть деструктивные последствия, иначе говоря, условия, препятствующие достижению целей [6].

Задача менеджеров – уметь своевременно урегулировать и разрешать конфликты, а при необходимости – стимулировать и моделировать их для развития и максимального раскрытия позитивного потенциала конфликта в целях эффективности реализации проекта. Поэтому важно понимать также какие методы и модели управления конфликтами можно использовать и когда применять ту или иную модель. [9]

Существует 5 стратегий поведения в конфликте, каждая из которых может быть эффективной в зависимости от ситуации. Метод разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 г. (рис.1).

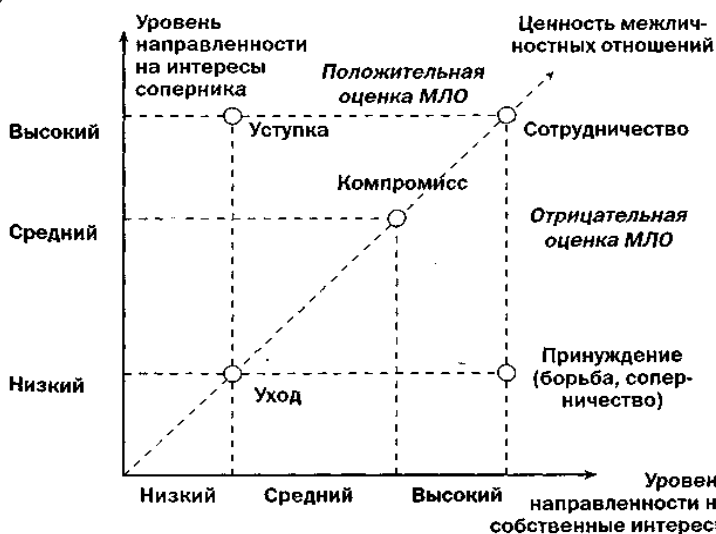


Рис.1. Трёхмерная модель стратегий поведения в конфликте

При выборе стратегии поведения в конфликте важно учитывать следующие факторы:

- насколько для вас важно реализовать свои интересы в конфликтной ситуации;

- насколько для вас важно, чтобы оппонент реализовал свои интересы;
- наличие ресурсов для борьбы;
- насколько важно сохранение хороших отношений с оппонентом;
- фактор времени [9].

А также при анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- содержания предмета конфликта;
- ценности межличностных отношений;
- индивидуально-психологических особенностей личности. [2]

Характеристика основных стратегий поведения:

1. Принуждение (борьба, соперничество). Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте, как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т. д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. И во-вторых, при угрозе существованию проекта, коллектива.

2. Уход. Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка. Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

3. Уступка. Человек, придерживающийся данной стратегии, так же как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника. При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты.

Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим

шагом на пути достижения главной стратегической цели.

Уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта.

Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально–психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

4. Компромисс. Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию. При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов.

Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы.

Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.

5. Сотрудничество. Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений [2].

Но важно помнить, что выбрать правильную стратегию недостаточно. Часто бывает так, что непосредственно в ситуации конфликта у вас могут возникнуть определенные эмоции, которые непредсказуемым образом повлияют на вашу стратегию, которая, в итоге, будет значительно отличаться от вашего замысла.

Для того, чтобы управлять конфликтами недостаточно владеть информацией о том, какие факторы учесть и какую стратегию выбрать. Говоря в терминах эмоционального интеллекта необходим высокий уровень самопонимания. То есть человек должен быть в контакте со

своими эмоциями и внимателен к эмоциям других, быть способным работать с ними и учитывать их при разрешении конфликтов.

Таким образом, выбирая проектного менеджера, желательно выбирать эмоционально компетентного человека [12].

Проектный менеджер должен обладать некоторым минимумом психологических знаний, необходимых для содержательной оценки конфликтной ситуации и ее перспектив, а также принятия верных для данной конкретной ситуации мер.

Эффективным методом, позволяющим как распознавать конфликтогенные взаимоотношения, так и скорректировать конфликтное поведение, является транзактный анализ [10].

Словосочетание «транзактный анализ» дословно означает «анализ взаимодействий». В нем заложены две глубокие идеи: 1) мультипликативная природа общения; 2) разделение процесса общения на элементарные составляющие и анализ этих элементов взаимодействия.

Идеи эти, оказавшиеся довольно продуктивными, появились сравнительно недавно – в 60-х годах XX века в работах американского психотерапевта Эрика Берна.

Берн подметил, что в зависимости от ситуации, общаясь, мы принимаем одну из трех позиций, которые он условно назвал Родитель, Взрослый, Дитя. В дальнейшем будем их сокращенно обозначать Р, В, Д. Важно отметить, что никакого отношения к возрасту эти позиции не имеют. Критерии отнесения к одной из позиций будут следующими:

- родитель требует, оценивает (осуждает или одобряет), учит, руководит, покровительствует;

- взрослый – рассудительность, работа с информацией;

- дитя – проявления чувств, беспомощности, подчинения;

- транзакцией называется единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций друг друга. Графически это выглядит так: каждый партнер по общению изображается в виде набора всех трех его позиций: Р, В, Д (сверху вниз), а транзакция - стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого. При этом отношение вида Р->Р, В->В, Д->Д, изображаемые горизонтальными стрелками, появляются пристройками рядом (рис. 2); отношения Р->В, Р->Д, В-

>Д – пристройками сверху (рис. 3), а В->Р, Д->Р, Д->В – пристройками снизу.

Признаки пристроек:

- сверху – стремление доминировать; внешне может выглядеть как поучения, осуждения, советы, порицание, замечания, обращения "ты";

- снизу – выглядит как просьба, извинение, оправдание, виноватые или заискивающие интонации, наклоны корпуса, опускание головы, подавание руки ладонью вверх и т. п.;

- на равных – отсутствие пристроек сверху или снизу, стремление к сотрудничеству, информационному обмену, соровнованию; характерны повествовательные интонации, вопросы и т.п. Приведем примеры транзакций.

Транзакция «Коллега» (рис. 2).

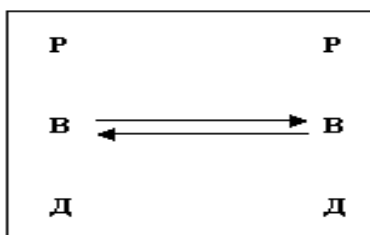


Рис. 2. Транзакция «Коллега»

Руководитель спрашивает своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания на работу?» Заместитель: «У меня есть кое-какие соображения на этот счет». Обратная транзакция также имеет вид В<-В, то есть также «Коллега».

Транзакция «Профессор» и «Парламентер» (рис. 3).

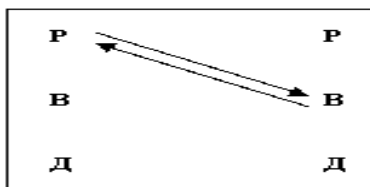


Рис. 3. Транзакция «Профессор» и «Парламентер»

В отличие от предыдущей транзакции, где реализовалась пристройка рядом, речь теперь пойдет о пристройках сверху и снизу. Приведем пример:

Начальник – подчиненному: "Опаздывая, вы подрываете свой авторитет". Подчиненный: "Я понимаю и сделаю необходимые выводы".

Начальник осуждает подчиненного, то есть занимает позицию Родитель. При этом он осуществляет пристройку сверху, обращаясь к рассудку подчиненного. Значит, имеет место транзакция Р->В. Она называется "Профессор" и изображена на рис. 3 стрелкой сверху вниз.

Данное распределение позиций принимается подчиненным: как человек рассудительный, он признает свой промах (позиция Взрослый) и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу к позиции Родитель). Эта транзакция Р<-В называется «Парламентер», где соответствующая стрелка идет снизу вверх.

Обе ситуации являются так называемыми транзакциями с взаимодополнением. В них распределение ролей, задаваемое инициатором, принимается адресатом, поскольку это его устраивает: их позиции являются как бы частью одного целого, не противоречащими, а дополняющими одна другую. Обратная транзакция при этом является зеркальным отображением исходной. Это означает комфортное, бесконфликтное общение. Но, к сожалению, так бывает далеко не всегда.

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает адресата, то это может привести к конфликту, то есть является конфликтогеном. Чем сильнее рассогласование позиций, тем сильнее конфликтоген и большая вероятность возникновения конфликта. Рассогласование позиций может содержать и «уколы», подчас болезненные, для одного (или обоих) партнеров.

На транзактной схеме рассогласование проявляется в том, что стрелки будут непараллельны. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает сильный конфликтоген, ссору или состояние накануне ссоры.

Транзакция «Босс» против «Коллеги» (рис. 4).

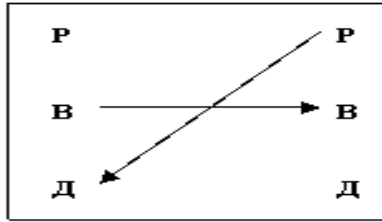


Рис. 4 Транзакция «Босс» против «Коллеги»

Рассмотрим пример. Начальник сводного отдела: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов». Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Слабо требуете!». На транзакцию «Коллега» адресат отвечает пристройкой сверху, занимая позицию Родитель (осуждение), отдавая первому собеседнику позицию Дитя (беспомощность), то есть отвечает транзакцией «Босс». Такая реакция – сильный конфликтоген, и изображение ситуации на рис. 4 отражает это пристройкой сверху, перекрестьем стрелок и рассогласованием в предлагаемой и получаемой позициях – в общей сложности на 2 ступени [16]. Таким образом, при пересекающейся транзакции происходит разрыв коммуникации, и для ее восстановления одному или обоим людям необходимо изменить свои позиции. При таком разрыве вероятно возникновение конфликта.

При помощи вышеперечисленного минимального (с точки зрения «полноценного» транзактного анализа) комплекса знаний можно управлять теми конфликтами, которыми невозможно управлять «сверху» (т.е. когда нет документа, предписывающего сотрудникам то или иное поведение) [10].

Владение одной из ролевых классификаций в проектных командах также помогает менеджеру проекта в управлении конфликтами. Известный британский ученый-психолог Мередит Белбин разработал общепринятую ныне классификацию, в которой участникам команды присваиваются варианты из девяти ролей.

Автор методики считает, что успешная работа команды проекта обусловлена тем, все ли девять ролей нашли устойчивое распределение среди участников, и насколько они оптимально сочетаются для решения общей задачи. М. Белбин разработал

прикладной метод, который помогает организовать совместную работу на основе теории командных ролей.

Метод позволяет снизить конфликтогенность за счет тестов на совместимость, специальных технологий подбора и оценки кандидатов, а также внутренних перестановок [3] (табл.1).

Таблица 1

Список ролей

Роли	Синонимы
Генератор идей	
Исследователь ресурсов	
Координатор	Председатель
Шейпер	Мотиватор
Аналитик-Стратег	Критик
Душа команды	Вдохновитель
Работник компании	Реализатор, Рабочая пчелка
Педант	Контролер, Завершитель
Специалист	

Координатор принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды:

- в отличие от Шейпера никогда не заставляет что-то делать,
- координатор принимает решения, а Душа Команды лишь налаживает сотрудничество,
- Шейпер активно и жестко ведет к целям:
- в отличие от Координатора, сам ищет и выбирает путь к цели, команда – следует
- отношения в команде – далеко не главное для Шейпера, в отличие от Души команды.

Душа команды ненавязчиво налаживает отношения в команде, не участвуя в управлении явно.

Генератор идей горит своими идеями – высокие умственные и креативные способности позволяют ему порождать оригинальные идеи и решать очень сложные проблемы.

Исследователь ресурсов загорается чужими идеями – приносит «новшества» и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных идей, контактов и людей.

Аналитик-стратег оценивает, ищет истину: он способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант.

А Генератор идей и Исследователь ресурсов обладают более общим взглядом на проблемы, не замечая нюансов.

Работник Компании делает то, что надо для результата:

- может не обращать внимание на мелочи и качество, как это делает Педант;

- ему не так важно, как Специалисту, относится ли дело к его области.

Специалист предпочитает работать в своей области:

- в своей зоне компетенции зачастую ему просто нет равных;

- деятельностью за ее рамками заниматься не хочет;

- высокая самооценка мешает контролю качества и вниманию к мелочам.

Педант доводит дело до конца, но перфекционист:

- в отличие от Работника компании, для него главное - качество и детали, а сроки подождут,

- предмет гордости – не специальные знания, а именно стиль работы.

Набор ролей сформировался в ходе исследований, и никаких групп в нём нет. Но девять ролей – слишком много, чтобы их легко запомнить, поэтому удобно разбивать роли на логические группы. Белбин выделяет три группы: люди действия – Шейпер, Работник компании и Педант; социальные – Координатор, Исследователь ресурсов и Душа компании; и интеллектуальные – Генератор идей, Аналитик-стратег и Специалист. А можно предложить деление по направлениям деятельности: организация команды – Координатор, Шейпер и Душа компании; идеи и анализ – Генератор идей, Исследователь ресурсов и Аналитик-стратег; и «работу работают» – Работник компании, Специалист и Педант.

При подборе команды непременно следует включать в нее людей, личностные характеристики которых охватывают диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей могли быть реализованы. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек, кто-то из работников может совмещать психологические роли, главное, чтобы все функции

выполнялись. Полная ролевая структура создает предпосылки для эффективного партнерского взаимодействия, обеспечивающего результаты трудовой деятельности, соответствующие интересам организации.

В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав в свете рассматриваемых восьми ролей. Возможно, что в коллективе не хватает сотрудника, который мог бы играть какую-либо из важных ролей. Тогда необходимо подобрать такого человека или попытаться обучить других членов группы выполнять соответствующие функции [7].

Основные выводы и перспективы дальнейших исследований. Особенность управления конфликтами в проектной команде заключается в том, что возникновение конфликтов в рамках группы людей, которые находятся в проекте, неизбежно, а управленческое решение принимает особую значимость.

Менеджеру проекта нужно с самого начала уделять особое внимание корпоративной культуре и микроклимату проекта: отбирать людей, которые смогут работать друг с другом, прислушиваться к ним и замечать первые ростки возможных конфликтов, а также стремиться как можно быстрее сплотить команду и убедиться, что они разделяют ценности проекта друг с другом..[1] В дальнейшем могут быть изучены механизмы влияния эмоциональной компетентности менеджера проекта и его команды на снижение конфликтности среди ее участников, на принятие адекватных управленческих решений, а также управления этим процессом.

Литература

1. Дроздова В.А. Управление конфликтами в проектной команде: особенности, технологии / В.А. Дроздова // Психология, социология и педагогика, - 2016 - № 8 // [Электронный ресурс] - Режим доступа - URL: <http://psychology.snauka.ru/2016/08/7072>
2. Емельянов С М. Практикум по конфликтологии / С.М Емельянов // Издательский дом «Питер»:учеб. пособие для вузов, - 2008
3. Коммуникационное взаимодействие в проекте // [Электронный ресурс] – Режим доступа. :<http://projectimo.ru/komanda->

i-motivaciya/upravlenie-kommunikacijami-proekta.html

4. Конфликт и социальное противоречие // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:http://www.psyarticles.ru/view_post.php?id=86

5. Козлова А.А., Козлов В.В. Конфликт: участвовать или создавать / А.А.Козлова В.В.Козлов// Эксмо: Москва; - 2009

6. Разрешение конфликтных ситуаций при реализации проекта // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/499/355/lecture/8474>

7. Роли в команде -модель Белбина // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:

<http://mtsepkov.org/images/5/54/Belbin-Team-SPMconf-2012-Tsepkov.pdf>

8.Современные представители парадигмы конфликта // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://www.e-reading.club/bookreader.php/88410/Kuz%27mina_-_Shpargalka_po_konfliktologii.html

9. Управление конфликтами в проектах // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://kamashev.com/2013/11/upravlenie-konfliktami-v-proektax/>

10. Управление конфликтами в проекте // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/111248502>

11. Управление конфликтами в проектной ситуации // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:<http://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/235-upravlenie-konfliktami-v-proektnoj-situacii>

12. Управление проектами – управление конфликтами // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://training-institute.com.ua/ru/news/68>

13. Управление конфликтами // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://loveread.me/read_book.php?id=45147&p=2

14. Факторы, способствующие эффективному урегулированию организационных конфликтов // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/6148902/>

15. Фельдман Д.М. Политология конфликта / Д.М. Фельдман // Учебное пособие М.: Изд. Дом. «Стратегия», - 1998

16. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В. П. Шейнов Издательства: АСТ, Харвест, - 2006

1. Drozdova V.A. Upravlenye konfliktamy v proektnoy komande: osobennosty, tekhnolohy / V.A. Drozdova // Psykholohyya, sotsyolohyya y pedahohyya, - 2016 - # 8 // [Электронны resurs] - Rezhym dostupa - URL: <http://psychology.snauka.ru/2016/08/7072>

2. Emel'yanov S M. Praktikum po konfliktolohyy / S.M Emel'yanov // Yzdatel'skiy dom «Pyter»:ucheb. posobyе dlya vuzov, -2008

3. Kommunykatyionnoe vzaymodeystvye v proekte // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL:<http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/upravlenie-kommunikაციями-proekta.html>

4. Konflikt y sotsyal'noe protyvorechye // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL:http://www.psycharticles.ru/view_post.php?id=86

5. Kozlova A.A., Kozlov V.V. Konflikt: uchastvovat' yly sozdavat' / A.A.Kozlova V.V.Kozlov// Эkсмо: Moskva; - 2009

6. Razresheniye konfliktnykh situatsyy pry realizatsyy proekta // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/499/355/lecture/8474>

7. Roly v komande -model' Belbina // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL:

<http://mtsepkov.org/images/5/54/Belbin-Team-SPMconf-2012-Tsepkov.pdf>

8. Sovremennyye predstavytely paradymy konflikta // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: http://www.e-reading.club/bookreader.php/88410/Kuz%27mina_-_Shpargalka_po_konfliktologii.html

9. Upravlenye konfliktamy v proektakh // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <http://kamashev.com/2013/11/upravlenie-konfliktami-v-proektax/>

10. Upravlenye konfliktamy v proekte // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/111248502>

11. Upravlenye konfliktamy v proektnoy situatsyy // [Электронны resurs] – Rezhym dostupa. – URL:<http://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie->

proektami/235 upravlenie_konfliktami_v_proektnoj_situacii

12. Upravlenye proektamy – upravlenye konflyktamy // [Электронныи resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <http://training-institute.com.ua/ru/news/68>

13. Upravlenye konflyktamy // [Электронныи resurs] – Rezhym dostupa. – URL: http://loveread.me/read_book.php?id=45147&p=2

14. Faktory, sposobstvuyushchye effektivnomu urehulyrovanyyu orhanyzatsyonnykh konflyktov // [Электронныи resurs] – Rezhym dostupa. – URL: <http://www.studfiles.ru/preview/6148902/>

15. Fel'dman D.M. Polytolohyya konflykta / D.M. Fel'dman // Uchebnoe posobyе M.: Yzd. Dom. «Stratehyya», - 1998

16. Sheynov V. P. Skrytоe upravlenye chelovekom (Psykhologhyya manupulyrovanyya) / V. P. Sheynov Yzdatel'stva: АСТ, Kharvest, - 2006

Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та ЗЕД, Одеський національний економічний університет

25.05.2017

УДК 658.589

Ступак Світлана

ІНТЕГРАЦІЙНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Проведено дослідження інтеграційних форм організації інноваційної діяльності. Визначено чинники, що сприяють розвитку сучасних інтеграційних структур. Проведено аналіз світової практики створення технопаркових структур і систематизовано їх основні переваги. Вивчено особливості створення та розвитку бізнес-інкубаторів та науково-технічних стратегічних альянсів. Досліджено досвід функціонування науково-виробничих комплексів та інтегрованих територіально-виробничих комплексів на території колишнього СРСР. Визначено можливості їх використання в сучасних умовах господарювання. Розглянуто фінансово-промислові групи та

виявлено певні обмеження щодо їх корпоративного управління. На основі дослідження світового і українського досвіду формування структур міжфірмової кооперації визначено найбільш перспективну їх форму – кластер. Розглянуто основні переваги кластерних структур. Проаналізовано перспективи їх впровадження у вітчизняну економіку.

Ключові слова: інтеграційні форми, інвестиційно-інноваційний процес, інноваційна діяльність, науково-дослідні розробки, підприємство.

Ступак Светлана

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Проведено исследование интеграционных форм организации инновационной деятельности. Определены факторы, способствующие развитию современных интеграционных структур. Проведен анализ мировой практики создания технопарковых структур и систематизированы их основные преимущества. Изучены особенности создания и развития бизнес-инкубаторов и научно-технических стратегических альянсов. Исследован опыт функционирования научно-производственных комплексов и интегрированных территориально-производственных комплексов на территории бывшего СССР. Определены возможности их использования в современных условиях хозяйствования. Рассмотрены финансово-промышленные группы и выявлены определенные ограничения их корпоративного управления. На основе исследования мирового и украинского опыта формирования структур межфирменной кооперации определена наиболее перспективную их форму – кластер. Рассмотрены основные преимущества кластерных структур. Проанализированы перспективы их внедрения в отечественную экономику.

Ключевые слова: интеграционные формы, инвестиционно-инновационный процесс, инновационная деятельность, научно-исследовательские разработки, предприятие.

INTEGRATION FORMS OF ORGANIZATION OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES

Research of integration forms of the organization of innovative activity is investigated. The factors contributing to the development of modern integration structures are determined. The analysis of the world practice of creating technopark structures has been investigated and their main advantages have been systematized. The features of the creation and development of business incubators and scientific and technical strategic alliances have been studied. The experience of functioning of scientific and production complexes and integrated territorial production complexes in the territory of the former USSR is studied. The possibilities of their use in modern conditions of management are determined. Financial and industrial groups are considered and certain restrictions of their corporate management are identified. Based on the analysis of the world and Ukrainian experience in the formation of structures of inter-firm cooperation, the most promising form is identified - the cluster. The main advantages of cluster structures are considered. The prospects of their introduction into the Ukrainian economy are analyzed.

Keywords: integration forms of investment and innovation process, innovation, research and development, enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап економічного розвитку характеризується переходом до інноваційного типу господарювання. Інвестиційно-інноваційні процеси отримують нові перспективи в рамках поширення інтеграційних і коопераційних форм організації науково-виробничої діяльності. На засадах тісного довгострокового співробітництва всіх учасників інноваційних перетворень з науково-дослідними центрами і організаціями різних типів створюються сприятливі умови для прискорення впровадження науково-технічних досягнень, підвищення конкурентних позицій підприємств і поліпшення їх фінансово-економічного становища. Актуальність активізації інвестиційно-інноваційних процесів значно зростає для вітчизняних підприємств і стає важливою складовою

росту їх конкурентоспроможності. Трансформація інвестиційно-інноваційних процесів українських підприємств в таких умовах має характеризуватися використанням нових підходів до організації підприємницької діяльності, формуванням інвестиційних джерел і пріоритетними напрямками їх використання.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретичні та методологічні аспекти вивчення інтеграційних форм організації діяльності підприємств і формування на їх основі інноваційної інфраструктури знайшли відображення в наукових працях О.І. Амоши, О.С. Власенко, В.П. Соловйова, Л.Н. Огольової, П.Н. Завліна, А.Є. Абрамешина, О.П. Молчанової, С.Д. Ільєнкової, Н.В. Краснокутської, Л.Л. Антонюк, О.П. Зінченко, М.В. Паладія та ін.

Огляд наукової літератури дозволив встановити, що на принципах міжфірмової кооперації і інтеграції функціонують різноманітні форми науково-технічного співробітництва, діяльність яких направлено на формування нових технологічних укладів в рамках циклу «наука-техніка-виробництво». Разом з тим потребують більш детального розгляду питання формування сучасних підходів до організації інтеграційних форм діяльності підприємств, розвитку на їх основі інноваційної діяльності, дослідження механізмів і інструментів їх інвестиційного забезпечення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Сучасна світова економіка характеризується поширенням тенденцій до кооперації і об'єднання підприємств. На засадах міжфірмового і міжнародного співробітництва формуються стійкі інтеграційні структури, що забезпечують високі показники розвитку інвестиційно-інноваційних процесів.

Практичний досвід формування успішних інтеграційних систем США і країн західної Європи свідчить про схильність до концентрації їх науково-технічного потенціалу на обмежених територіях. Сучасні технопаркові структури та різноманітні стратегічні альянси, що носять міжнародний характер діяльності, демонструють високі показники функціонування і стають відправними точками зростання конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих галузей, регіонів, держав. За таких умов потребують більш глибокого дослідження і систематизації теоретичні і практичні аспекти формування інтеграційних форм організації

інноваційної діяльності підприємств.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація теоретичних і практичних положень формування інтеграційних форм діяльності підприємств, сучасних підходів до організації і розвитку на їх основі інноватиційно-інноваційних процесів, дослідження механізмів і інструментів їх фінансового забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні організаційні форми інтеграції характеризуються своєю різноманітністю та широким колом об'єднаних учасників. Однією з прогресивних інтеграційних форм організації діяльності підприємств є технопаркові структури. Характерним для технопаркових структур є комплексність самостійних фірм, які утворюють замкнений цикл створення продукції на основі використання досягнень НТП [1, с. 180]. Так, всередині технопарку завдяки його організаційним особливостям досягається територіальне зближення науково-технічного потенціалу дослідних організацій з матеріальною базою промислових підприємств, необхідною для впровадження інноваційної розробки. За таких умов значно прискорюється процес просування наукових досягнень у виробничу сферу. Технопарк формується на базі провідного університету, виступаючи інтегруючою ланкою між наукою та бізнесом.

Не менш ефективною технопарковою формою організації інноваційної діяльності є технополіс. Метою побудови технополісу є зосередження наукових досліджень в передових і піонерних галузях, створення сприятливого середовища для розвитку наукомістких виробництв в цих галузях [2, с. 31]. Технополіс уявляє собою крупний сучасний науково-промисловий комплекс, оснащений науково-технічною, виробничою, фінансовою і необхідною для життєдіяльності культурною і рекреаційною інфраструктурою, що функціонує в межах окремого міста. Компактно розміщений технополіс стає генератором інноваційних ідей, науково-дослідних розробок, набуваючи нової форми організації підприємництва. Їх створення і розвиток позитивно позначається на рівні інноваційної активності підприємств, прискоренні впровадження науково-технічних досягнень, залученні різних видів капіталів, формуванні дієвих механізмів фінансування інвестиційно-інноваційних процесів, вирішенні соціальних і економічних проблем регіонів і цілих країн.

Однією з найуспішніших форм взаємодії інвестиційно-інноваційних процесів, заснованої на принципах спільного використання матеріальних, інтелектуальних і фінансових ресурсів є бізнес-інкубатори. Виступаючи свого роду різновидом технологічних парків, бізнес-інкубатори являють собою багатофункціональну організацію, діяльність якої направлено на надання комплексу послуг із становлення і підтримки малих інноваційних фірм шляхом створення сприятливих умов для їх функціонування і розвитку. Особливістю організації інвестиційно-інноваційних процесів бізнес-інкубаторів є те, що свою діяльність вони здійснюють на засадах самофінансування і не потребують бюджетних асигнувань. Витрати на утримання інкубованих фірм і надання їм консультацій і пільг покриваються за рахунок частки від їх майбутнього прибутку, а тому інкубатор в першу чергу зацікавлений в їх скорішому становленні і зростанні рентабельності. У світі налічується більше двох тисяч самостійних інкубаторів, які найбільшого розповсюдження отримали у США. В Україні зареєстровано 70 бізнес-інкубаторів. Проте лише кілька з них реально працюють в умовах нашої країни.

Характерною особливістю інвестиційно-інноваційних процесів технопаркових структур є велика концентрація на їх території венчурних інвестиційних фірм, які забезпечують фінансування інноваційних розробок. Виступаючи своєрідними зонами високих технологій, технопаркові структури вирішують питання фінансування науково-дослідних робіт і їх подальшого впровадження на ринок шляхом скорочення циклу «наука-виробництво-споживання». Такий підхід до організації інвестиційно-інноваційних процесів приваблює великі корпорації і могутні концерни. У фінансуванні інвестиційної діяльності технопарків і технополісів активну участь бере держава і регіональні органи влади, які не тільки інвестують фінансові кошти в їх розвиток, але й надають різного роду преференції.

Проведений аналіз світової практики створення технопаркових структур дозволив нам сформулювати їх основні переваги, а саме: інтеграція різних стадій інвестиційно-інноваційного процесу; скорочення терміну впровадження інноваційних винаходів у виробництво; доступ до нових науково-технічних розробок і досягнень; встановлення тісних зв'язків між навчальними, науковими установами і промисловими організаціями; створення сприятливого

інвестиційного середовища. Як нами встановлено, саме наявність тісних зв'язків з університетами, іншими учбовими закладами, крупними фірмами, діяльність яких сприяє комерціалізації науково-технічних досягнень, компаніями венчурного капіталу, активне сприяння органів державної і місцевої влади, забезпечують успішність інвестиційно-інноваційним процесам технопаркових структур.

Інтеграційні процеси в інноваційній галузі вже давно вийшли за межі окремих країн і регіонів. Міжнародна науково-технічна кооперація і співробітництво стимулює формування стійких об'єднань фірм різних країн з науково-дослідними організаціями, державними інноваційними установами, лабораторіями – науково-технічних стратегічних альянсів. Їх метою є активізація каналів виробництва і передачі нових технологій, здійснення взаємодоповнюючих функцій при проведенні наукових досліджень і впровадженні їх результатів [3, с. 96]. Найбільш поширеними видами науково-технічних альянсів є: об'єднання у консорціуми, спільні підприємства і кейрецу. Проте такий підхід є традиційним для високотехнологічних галузей економіки і для підприємств інших галузі обмежений їх науково-технічним потенціалом і наукомісткістю продукції.

Особливої уваги потребує вивчення досвіду створення науково-виробничих комплексів та інтегрованих територіально-виробничих комплексів на території колишнього СРСР. ТВК постає частиною господарства відповідного економічного регіону і є поєднанням сукупності взаємопов'язаних промислових і сільськогосподарських підприємств. Економіко-соціальна єдність ТВК досягається завдяки використанню виробничих зв'язків між підприємствами, використанню природних та економічних ресурсів і умов відповідних районів, а також спільній системі розселення. Проте створення сучасних інтеграційних структур на базі досвіду ТВК потребує урахування ринкових механізмів і галузевих принципів управління економікою.

З метою інтенсифікації інвестиційно-інноваційних процесів використовуються і інші типи міжфірмової кооперації, такі як фінансово-промислові групи (ФПГ). Поширення різноманітних механізмів консолідації капіталу підприємств у ФПГ в світовій економіці пов'язано з перевагами, що надають ці структури інтегрованим підприємствам: встановлення раціональних

технологічних і коопераційних зв'язків, прискорення інвестиційно-інноваційних процесів, зростання інвестиційних можливостей учасників, оптимізація матеріально-фінансових потоків, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності учасників, зміцнення партнерських відносин між технологічно-пов'язаними підприємствами. Однак їх розвиток в Україні виявляє певні обмеження корпоративного управління [4, с. 383]: неповна реалізація інтеграційного ефекту; збільшення «дистанції» між груповими проектами та їх практичною реалізацією; відсутність стратегії спільної діяльності; дефіцит надійної та оперативної інформації про роботу підприємств; централізація управління в руках потужних фінансово-кредитних установ; загроза втрати фінансово-економічної незалежності підприємств.

Характерною особливістю вітчизняних ФПГ є низький рівень конкуренції між їх учасниками. Потужні підприємства і організації ФПГ концентрують владу в своїх руках, обмежуючи розвиток малих підприємств або намагаючись поглинути їх. На відміну від ФПГ, центром кластерного інтеграційного утворення виступає одна або кілька потужних незалежних підприємств, між якими зберігаються конкурентні відносини. Кластери інтегрують у єдину мережу спеціалізованих постачальників, основних виробників і споживачів, взаємодія яких пов'язана технологічним ланцюжком, шляхом територіальної концентрації. Створеними ними ланцюжками передається продукція з високою споживчою цінністю та формуються різноманітні переваги високої конкурентоспроможності від підприємств-засновників кластеру до підприємств-суміжників [5, с. 567].

Кластери є добровільними неформальними структурами, що створюють унікальні можливості для використання пріоритетних напрямків розвитку економіки регіону шляхом реалізації його потенціалу. Забезпечення високих показників діяльності кластеру здійснюється за рахунок постійної кооперації науково-дослідних установ, державних органів з реальним сектором економіки. Кластер активно використовує переваги даної моделі функціонування, моделі «потрійної спіралі», поєднуючи інтереси держави, науки і бізнесу. У рамках кластеру здійснюється посилення міжфірмових потоків ідей та інформації, забезпечується широкий доступ до

інноваційних розробок, зростають інвестиційні можливості учасників, підвищується доступ до ресурсів, створюється гнучка спеціалізація підприємств-членів кластеру. Високі вимоги до якості сировини і трудових ресурсів, можливість активного використання потенціалу робочої сили (в тому числі послуг банкірів, бухгалтерів, консультантів, маркетологів) стимулює інвестиційно-інноваційні процеси в межах кластеру.

Використання кластерного підходу до управління підприємствами дозволяє також знизити бар'єри входження в галузь, найефективніше використовуючи регіональний потенціал, сприяє кооперації між учасниками і оптимізує виробничо-технологічні процеси між ними. Кластер активізує інвестиційно-інноваційні процеси і сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств і організацій не концентруючи, а розподіляючи владу між його основними учасниками, що робить цей інтеграційний механізм більш перспективним щодо реалізації. До того ж в межах кластеру створюється специфічне середовище, що дозволяє зберегти підприємствам-учасникам господарську самостійність і уникнути жорстких методів корпоративного управління.

Висновки та перспективи подальших розробок. Проведений нами огляд основних форм організації інноваційної діяльності підприємств дозволяє дійти висновку, що забезпечення високих показників їх розвитку знаходиться в тісній залежності від інтеграційних процесів в рамках циклу «наука-техніка-виробництво». Основними діючими елементами в ланцюжку створення і впровадження інноваційного продукту стають малі та середні підприємства, науково-технологічні установи і інвестиційні компанії. Для інвестиційно-інноваційного процесу розвинених держав характерною є опора на венчурний капітал, інтегрований з численними фінансовими, ринковими, науковими і державними інститутами.

Визначено, що завдяки тісній кооперації, наявності вертикальних і горизонтальних зв'язків, саме кластерне об'єднання дозволяє ефективно використовувати внутрішні і мобілізувати зовнішні ресурси підприємств, активізуючи їх інноваційно-інвестиційні процеси. Дослідження особливостей організації кластерних структур доводить, що найбільш ефективною моделлю

кластера виступає модель «потрійної спіралі», що поєднує інтереси держави, науки і бізнесу. Включення в склад цієї моделі інвестиційної складової як підсистеми інвестиційно-інноваційної діяльності потребує подальшого вивчення інструментів фінансування інвестиційно-інноваційних процесів підприємств в інтегрованих структурах.

Література

1. Чистов С.М. Державне регулювання економіки: навч. посіб. / [С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко та ін.; вид. 2-ге, доопрац. і допов.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 440 с.
2. Абрамешин А.Е. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / [А.Е. Абрамешин, Т.П. Воронина, О.П. Молчанова, А.Е. Тихонова, Ю.В. Шленов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой]. – М.: Вита-Пресс, 2001. – 272.: ил.
3. Оголева Л.В. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / [под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой]. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 238 с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Череп А.В. Инвестознaвство: навч. посібник / [А.В. Череп]. – Київ: Кондор, 2006. – 398 с.
5. Варналій З.С. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: Монографія / [за ред. З.С. Варналія]. – К.: НІСД, 2007. – 768 с.

1. Chystov, S. M., Nykyforov, A. Je., Kucenko, T. F. (2004) Derzhavne rehuljuvannja ekonomiky: navch. posib [State regulation of the economy: teach. guidances.]. K.: KNEU, 440 s. (in Ukrainian)

2. Abrameshin, A. E. (2001) Innovatsionnyiy menedzhment: ucheb. dlya vuzov [Innovative management]. M.: Vita-Press, 272.: il. (in Ukrainian)

3. Ogoleva, L. V. (2001) Innovatsionnyiy menedzhment: ucheb. dlya vuzov [Innovative management]. M.: INFRA-M, 238 s. – (Seriya «Vyisshee obrazovanie»). (in Russian)

and organization innovation]. K.: Centr uchbovoji literatury, 662 s. (in Ukrainian)

4. Cherep, A. V. (2006) Investoznavstvo: navch. posibnyk [Investoznavstvo]. Kyjiv: Kondor, 398 s. (in Ukrainian)

5. Varnalij, Z. S. (2007) Derzhavna rehionaljna polityka Ukrajinu: osoblyvosti ta strategichni priorytety: Monohrafija [Ukraine's Public Regional Policy: features and strategic priorities: Monograph]. K.: NISD, 768 s. (in Ukrainian)

***Рецензент:** Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та ЗЕД, Одеський національний економічний університет*

15.05.2017

НАШІ АВТОРИ

Балабаш Ольга Сергіївна – к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

Бондарчук Людмила Володимирівна – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Горбатенко Артур Всеволодович – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності, Одеський національний економічний університет

Данчева Олена Миколаївна – викладач, Одеський національний економічний університет

Денисевич Єлизавета Сергіївна – студентка факультету економіки, менеджменту та права, Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Денісова Ольга Олександрівна – к.е.н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Зайцева Діана Євгеніївна – студентка факультету економіки, менеджменту та права, Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Капталан Сергій Іванович – аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету

Карпенко Юлія Валентинівна – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності, Одеський національний економічний університет

Кузнецова Інна Олексіївна – д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

Кублікова Тетяна Борисівна – к.е.н., професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

Кюне Олена Олегівна – к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

Малютенко Олександр Юрійович – к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

Місько Ганна Анатоліївна – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

Осік Юрій Іванович – к.т.н., професор Сумського державного університету, старший науковий співробітник НДІ економічних і правових досліджень Карагандинського економічного університету

Осичка Олена Василівна – к.психол. н., ст. викладач кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

Ступак Світлана Миколаївна – к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського національного економічного університету

Чернега Олена Михайлівна – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського національного економічного університету

Шановні колеги!

**Оргкомітет V Міжнародної науково-практичної конференції
«Розвиток економіки та планування бізнесу в сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення»**
має честь запросити викладачів, докторантів, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, науково-дослідних установ до обговорення теоретичних та практичних проблем розвитку економіки та бізнесу
14-15 вересня 2017 р.
м. Одеса

Тематичні напрями:

- 1. Розвиток економіка: стан та основні проблеми**
- 2. Стратегія підвищення конкурентоспроможності регіонів в умовах трансформації економіки України**
- 3. Розвиток та планування бізнесу**

Робочі мови конференції – українська, англійська, російська

До початку роботи науково-практичної конференції планується випуск збірника тез доповідей в друкованому та електронному варіантах (Google Scholar)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Зверяков М. І. – доктор екон. наук, професор, член-кореспондент НАН України, заслужений діяч науки і техніки України, ректор ОНЕУ

Ковальов А. І. – доктор екон. наук, професор, проректор з наукової роботи ОНЕУ

Балджи М. Д. – доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та планування бізнесу, головний редактор збірника «Науковий вісник Одеського національного економічного університету»

Марчевські Іван – кандидат екон. наук, доцент, ректор Господарської академії «Дімітр Ценов» (м. Свіштов, Болгарія)

Мейзлік Ладіслав – завідувач кафедри фінансового обліку та аудиту Вищої школи економіки (м. Прага, Чехія)

Ляліков С. В. – канд. екон. наук, доцент, декан факультету економіки і управління підприємництвом ОНЕУ

Карпов В. А. – канд. екон. наук, професор кафедри економіки та планування бізнесом, начальник НДЧ ОНЕУ

Сментина Н. В. – доктор екон. наук, доцент кафедри економіки та планування бізнесу ОНЕУ

Гейко Л. М. – канд. екон. наук, доцент кафедри доцент кафедри економіки та планування бізнесу ОНЕУ, технічний редактор збірника «Науковий вісник Одеського національного економічного університету»

Котова І. М. – ст. наук. співробітник НДЧ ОНЕУ

Сілічєва Н. Є. – канд. екон. наук, доцент кафедри доцент кафедри економіки та планування бізнесу ОНЕУ

Фіалковська А. А. – канд. екон. наук, викладач кафедри доцент кафедри економіки та планування бізнесу ОНЕУ

ЗАЯВКА

Прізвище, Ім'я, По-батькові _____

Науковий ступінь _____

Вчене звання _____

Посада _____

Організація (повна назва, адреса,
телефон) _____

Тематичний напрям (вказати номер) _____

Назва доповіді _____

Форма участі:

очна

бажаю виступити на пленарному засіданні

бажаю виступити на секційному засіданні

бажаю взяти участь як слухач

супроводжувальна особа

дистанційна

Дата приїзду _____ Дата від'їзду _____

Потреба у бронюванні готелю: так ні

Потреба у збірнику тез:

друкована версія для автора

друкована версія для співавтора

електронна версія

Адреса Нової пошти (куди надсилати матеріали конференції) _____

Е-mail _____

Телефон _____

Для участі у конференції оргкомітет пропонує надсилати

**до 8 вересня 2017 року на електронну адресу:
k.eung.konf@gmail.com:**

- заявку,
- тези доповіді,
- копію квитанції про сплату організаційного внеску.

Тема листа: участь у конференції_прізвище учасника

Вимоги до прикріплених файлів:

- файл-заявки: прізвище першого співавтора та слово «Zayavka» (Semchenko_Zayavka);
- файл з тезами: прізвище та номер тематичного напрямку (Semchenko_2);
- копія документу про оплату (Oplata_Semchenko).

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТЕЗ

Матеріали мають бути підготовлені за допомогою редактора MS WORD. Аркуш формату А4. Поля – 2 см зі всіх боків. Шрифт Times New Roman. Кегель – 12, інтервал – 1,5, відступ 1,25. Обсяг тез не повинен перевищувати трьох сторінок, враховуючи таблиці і рисунки.

Приклад оформлення тез:

Сілічєва Н.Є.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та управління
національним господарством
Одеський національний економічний університет*

ЗНАЧИМІСТЬ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО ОБГРУНТУВАННЯ ВИНИКНЕННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Останнім часом спостерігається зростання надзвичайних ситуацій та збільшується розмір заподіяної ними шкоди, а наслідки антропогенних втручань в природні процеси все частіше мають незворотній характер. Тому виникає потреба в дослідженні зазначених проблем і виявлення не тільки певних причин, що призводять до порушення існуючої рівноваги і економічної кризи, а й на пошуки шляхів їх вирішення.

.....

Список використаних джерел

1. Балджи М. Д. Оцінка ризику виникнення надзвичайних ситуацій в різних типах природно-господарських територіальних систем // Науковий вісник ОДЕУ. – 2004. – № 4 (12). – С. 27 – 36.
2. Сталій розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2015: колективна монографія / ЄВ.Хлобистов. – Черкаси: Вид. ФОП Чабаненко Ю.А., 2015. – 538 с.

За результатами роботи конференції учасники зможуть подати статті для публікації у фахових виданнях:

«Вісник соціально-економічних досліджень»

Збірник включено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, за галуззю «Економічні науки» згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 528 від 29.12.2014 р.

Збірник зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань в м. Парижі (International ISSN-center) - ISSN 2313-4569.

Науковий вісник Одеського національного економічного університету

Збірник включено до оновленого Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук (затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 09.03.2016 № 241)

Збірник зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань в м. Парижі (International ISSN-center) - ISSN 2409-9260.

Міжнародна індексація, архіви та каталоги:



«Україніка наукова»
Український реферативний журнал «Джерело»
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського
Електронний архів ОНЕУ



«Україніка наукова»
Український реферативний журнал «Джерело»
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського
Електронний архів ОНЕУ
Наукова електронна бібліотека eLIBRARY.ru

Ознайомитись з вимогами до оформлення статей можна на сайтах:

<http://vsed.oneu.edu.ua>

<http://n-visnik.oneu.edu.ua/>

КЛЮЧОВІ ДАТИ

Прийом заявок учасника конференції, тез доповідей	До 8 вересня 2017 р.
Оплата оргвнеску	
Підтвердження включення в програму конференції	
Бронювання місць проживання	
Розсилення запрошень	До 11 вересня 2017 р. (включно)
<i>Проведення конференції</i>	<i>14-15 вересня 2017 р.</i>
Розсилення матеріалів учасникам, що обрали дистанційну участь	Після 18 вересня 2017 р.

Учасники конференції також можуть подавати наукові матеріали до колективної **МОНОГРАФІЇ**
«Використання Due Diligence в обґрунтуванні передінвестиційних рішень у секторах національної економіки», яку буде надруковано після проведення конференції та надіслано на поштову адресу авторів.

Матеріали подаються під час конференції або поштою на адресу Оргкомітету

Прийняті матеріали будуть частиною відповідної науково-дослідної теми Одеського національного економічного університету (номер державної реєстрації 0116U000209), а їх автори мають можливість отримати ДОВІДКИ про участь у науково-дослідній роботі та впровадження результатів наукових досліджень

АДРЕСА
організаційного комітету
V Міжнародної науково-практичної конференції
«Розвиток економіки та планування бізнесу в
сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення»

Одеський національний економічний університет,
кафедра економіки та планування бізнесу
управління
вул. Преображенська, 8, к. 305
м. Одеса, Україна, 65026
тел. 048-723-32-56

Сілічєва Наталія Євгеніївна (к.е.н., доцент)
+38-972918326 (організаційні питання)

Гейко Людмила Михайлівна (к.е.н., доцент)
+38-0675591527 (питання щодо поселення, фінансові
питання)

Котова Інна Миколаївна (ст. наук. співроб.)
+38-0682532767 (загальні питання)

Сментина Наталія Валентинівна (д.е.н., проф.)
+38-0677614615 (питання щодо видавничої діяльності)

Фіалковська Анастасія Андріївна (к.е.н., викладач)
+38-0674876425 (загальні питання)

ДЛЯ ПОДАТОК

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**
Збірник наукових праць

Наукове видання

Видання збірника здійснено за рахунок авторів

За достовірність викладених фактів, цитат та інших відомостей
відповідає автор

Підписано до друку за рекомендацією
Вченої ради Одеського національного економічного
університету
30 серпня 2013 р. Протокол № 1

Замовлення № _____
Підписано до друку 25.05.2017
Формат 60 x 84 1/16
Тираж 100 прим.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 12,5