

Научно-теоретический и практический журнал

# СОВРЕМЕННЫЙ НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК

**№ 45 (184) 2013**

Серия:

*Экономические науки*

*Государственное управление*

---

Ответственный редактор: **Екимов С.В.**  
Технический редактор: **Гордашевский В.Б.**  
Дизайн и верстка: **Щащенко И.Г.**

---

Издаётся с 2005 года, выходит раз в квартал  
Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
ПИ № ФС77-21429 от 27 июня 2005 г.

Свидетельство выдано Федеральной службой по надзору за  
соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и  
охране культурного наследия.

Настоящее свидетельство выдано в соответствии с Законом Российской  
Федерации от 27 декабря 1991 года "О средствах массовой информации"

---

Сдано к печати 28.12.2013. Подписано к печати 28.12.2013.

Формат 60x84 1/8. Способ печати – ризограф.

Усл. печ. лист. 14,88. Тираж 300 экз.

Отпечатано на полиграфической базе ООО «Руснаучкнига», г. Белгород

---

308023, г. Белгород, пр. Б. Хмельницкого, 135/69а  
Тел./факс (4722) 358009 E-mail: [belgorod@rusnauka.com](mailto:belgorod@rusnauka.com)  
Представительство на Украине: тел. +38 (056) 3701313

Научно-теоретический и практический журнал

# СОВРЕМЕННЫЙ НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК

**№ 45 (184) 2013**

Серия:

*Экономические науки*

*Государственное управление*

Научно-теоретический и практический журнал

# СОВРЕМЕННЫЙ НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК

№ 45 (184) 2013

Серия:  
Экономические науки  
Государственное управление

Главный редактор: д.э.н. Даций Александр Иванович

Редакционный совет: д.э.н. Ткаченко В.А., д.э.н. Диденко В.И.,  
д.э.н. Лобанов К.Н., д.э.н. Причина О.С., д.э.н. Ягуткин С.М.,  
д.э.н. Тянь Р.Б., д.э.н. Елисеева О.К., д.гос.уп. Бакуменко В.Д.,  
д.гос.упр. Иванова Т.В., д.гос.уп. Приходько И.П.,  
д.гос.упр. Шевченко Н.А., д.гос.уп. Бондарчук Н.В.

© Руснаука, 2013  
© Коллектив авторов, 2013

Ответственный редактор: <b>Екимов С.В.</b>	<b>АДРЕС РЕДАКЦИИ:</b> 308023, г. Белгород, пр. Б.Хмельницкого, 135/69а	Редакция не несет ответственность за точность приведенных фактов, статистических данных и иных сведений.
Технический редактор: <b>Гордашевский В.Б.</b>	Тел./факс (4722) 358009 E-mail: <a href="mailto:belgorod@rusnauka.com">belgorod@rusnauka.com</a>	Любое воспроизведение или размножение материалов данного издания без письменного разрешения редакции запрещено.
Дизайн и верстка: <b>Щащенко И.Г.</b>		

## УВАЖАЕМЫЕ УЧЕНЫЕ!

Редакция научного журнала «Современный научный вестник»,  
(Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-21429 от 27 июня 2005 г. Свидетельство выдано Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Настоящее свидетельство выдано в соответствии с Законом Российской Федерации от 27 декабря 1991 года «О средствах массовой информации»),  
приглашает ученых стран СНГ опубликовать свои работы.

Журнал выходит по секциям:

- Экономические науки
- Юридические науки
- Филологические науки
- Педагогика и психология
- Технические науки
- Сельское хозяйство
- Ветеринария и биология

Периодичность 1 раз в квартал

Счет на оплату, выставляется в случае принятия статьи к публикации.

**СПРАВКИ ПО ТЕЛЕФОНАМ:**

**+38(0562) 342961**(Украина); факс: **+38(056) 3701313**

**ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ:**

Материалы принимаются по электронной почте: [russian@rusnauka.com](mailto:russian@rusnauka.com) в виде компьютерного файла **только** с расширением **doc** или **rtf**, набранного в редакторе **Word**.

1. Объем статьи **от 6** страниц формата **A4**.
2. Материалы предоставляются на **русском** или **английском** языках
3. Текст набирается 14 кеглем, шрифт Times New Roman Cyr, межстрочный интервал 1.5, поля со всех сторон по 20 мм. («Экзотические шрифты» недопустимы)!
4. Внедренные в тексте графические материалы - дополнительно, отдельными файлами
4. Сноски недопустимы (!)

5. Материалы должны иметь заверенную **доктором наук** рецензию, которую необходимо выслать в редакцию наших партнеров в **УКРАИНЕ** на адрес:

**49000, г. Днепропетровск, Главпочтамт, а/я 74, издательство «Наука и образование»**

(с пометкой, рецензия на статью в российский журнал) или в редакцию журнала:

**308023, г. Белгород, пр. Б. Хмельницкого, 135/69а**

**Тел./факс +7 (4722) 358009, E-mail: [belgorod@rusnauka.com](mailto:belgorod@rusnauka.com).**

5. Дополнительно в отдельном файле высылается информация об авторе(ах): ФИО, место работы, научная степень, должность, контактный телефон, почтовый адрес для переписки и e-mail.

Сборники, по выходу из печати, будут рассылаться на почтовый адрес, указанный в сведениях об авторах. По получении просьба информировать!!

*С уважением, главный редактор журнала  
«Современный научный вестник»*

*Корецкий Н.Х.*









Таблица 1 Документальное оформление учета текущих обязательств



№	Счета учета текущих обязательств	Измерители		Документы	Назначение данных
		Нат.	Де-неж.		
1.	60 «Краткосрочные займы»		+	Заявка на получение кредита; кредитный договор, выписки банка, ценные бумаги, распорядительные документы; документы, характеризующие финансовое состояние клиента и связанные с обеспечением кредита	Учет расчетов по краткосрочным займам банка
2.	61 «Текущая задолженность по долгосрочным займам»		+	Справка бухгалтерии, выписка банка, платежное поручение или РКО	Учет расчетов текущей задолженности по долгосрочным обязательствам
3.	62 «Краткосрочные векселя выданные»		+	Акт приема-передачи векселя, вексель, реестр выданных векселей	Учет расчетов по краткосрочным векселям
4.	63 «Расчеты с поставщиками, подрядчиками»		+	Договор купли-продажи, выписка банка, расходная накладная, счет-фактура, акт выполненных работ (услуг), налоговая накладная, товарно-транспортная накладная	Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками за полученные товарно-материальные ценности, выполненные работы и оказанные услуги
5.	64 «Расчеты по налогам и платежам»		+	Расчеты бухгалтерии, налоговая накладная, платежное поручение и выписка банка (при перечислении налогов и обязательных платежей) регистры учета, формы налоговой отчетности	Учет расчетов предприятия по всем видам платежей в бюджет
6.	65 «Расчеты по страхованию»		+	Расчеты бухгалтерии, платежное поручение и выписка банка, Расчетно-платежная ведомость, Расчетная ведомость, Платежная ведомость, листы нетрудоспособности	Учет расчетов по сборам на обязательное государственное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование, обязательное социальное страхование на случай безработицы и другие расчеты по страхованию
7.	66 «Расчеты по выплатам работникам»		+	Расчетно-платежная ведомость, лицевой счет, Расчетная ведомость, Платежная ведомость, Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, листы нетрудоспособности	Учет расчетов с персоналом предприятия
8.	67 «Расчеты с участниками»		+	Ведомость учета дивидендов, платежные поручения, Решения общего собрания учредителей, учредительный договор, расчеты и справки бухгалтерии	Учет расчетов с участниками и учредителями предприятия, связанные с распределением прибыли (дивиденды)

Для каждого документа с учета текущих обязательств разрабатывается схема обращения документов в форме графика движения документов (график документооборота), который утверждается Приказом руководителя предприятия.

«Документооборот – это совокупность работ по созданию, проверке, обработке и хранению документации от момента ее составления до передачи в архив». [1, с.44]

«График документооборота – это утвержденный порядок обработки информационных данных, указанный в первичных документах.

График документооборота должен регламентировать: сроки составления, предоставления и обработки первичных документов; перечень документов, сроки их продвижения и обработки; должностных лиц, ответственных за составление документов; порядок передачи документов для обработки; сроки поступления документов в бухгалтерию от сотрудников других подразделений предприятия». [1, с.46]

Каждое предприятие самостоятельно разрабатывает график документооборота. Рассмотрим на примере График движения документов учета текущих обязательств на предприятии (Таблица 2).

**Таблица 2 График документооборота по учету текущих обязательств**

№	Название и шифр документа	Создание документа			Обработка документа			Хранение документа		Срок хранения
		Регистрирующая операция и цель документа	Ответственное лицо за своевременное и качественное составление документа	Служба, которая принимает документ	Куда передается документ, сроки передачи (выполнения)	Обработка документа и обобщения данных	Время приема документа	Текущее место хранения	Ответственный за хранение	
1	Выписка банка	Отображение движения денежных средств на текущем счете предприятия	Операционист банка с которым работает предприятие	Вычислительный центр	Бухгалтерия, день получения из банка	Запись в текущие реестры учета денежных средств	Ежедневно до 18:00	Бухгалтерия	Бухгалтер учета расчетов с денежными средствами	3 года, после проверки налоговой
2	Платежное поручение	Осуществления предоплаты, оплаты за товары, работы, другие расчеты	Бухгалтер учета расчетов с денежными средствами	Принимается банком к исполнению в течение 10 календарных дней	Бухгалтерия, по мере поступления, не позднее предпоследнего дня текущего месяца	Запись в текущие реестры учета денежных средств	Ежедневно до 18:00	Бухгалтерия	Бухгалтер учета расчетов с денежными средствами	3 года, после проверки налоговой

3. Райт Г. Державне управління / Г. Райт; перекл. з англ. – К.: Основи, 1994. – 432с.
4. Державне управління: Теорія і практика / За заг. ред. В.Б. Аверьянова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432с.
5. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / Колектив авторів. Наук. керів. Цветков В.В. – К.: Оріяни, 1998. – 364 с.
6. Чиркин В.Е. Государственное управление. Элементарный курс / В.Е. Чиркин. – М.: Юристъ, 2002. – 320 с.
7. Садковий В.П. Управління та організація діяльності у сфері цивільного захисту: [практичний посібник] / В.П. Зосімов, В.П. Садковий, Л.В. Ушаков. – Харків, 2006. – 370 с.
8. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: [курс лекций] / Г.В. Атаманчук. – М.: Юрид. лит., 1997. – 400с.
9. Шамхалов Ф. Теория государственного управления: [монография] / Ф. Шамхалов. – М.: Экономика, 2002. – 638 с.
10. Державне управління: [навч. посібник] / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; за ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 343 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
11. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації: [монография] / За заг. ред. Н.Р. Нижник. – Чернівці: Технодрук, 2008. – С.77-87.
12. Нижник Н.Р. Теоретичні аспекти державного управління: [монография] / Н.Р. Нижник, С.П. Мосов. – Чернівці: Технодрук, 2011. – С.248.
13. Основы управления войсками / П.К. Алтухов, И.А. Афонский, И.В. Рыболовский, А.Е. Татарченко; под ред. П.К. Алтухова. – М.: Воениздат, 1984. – 221 с.
14. Ферстер Э. Методы корреляционного и регрессионного анализа: руководство для экономистов / Э. Ферстер, Б. Ренц; пер нем. В.М. Ивановой. – М.: «Финансы и статистика», 1983. – 302 с.
15. Тернер Д. Вероятность, статистика и исследование операций / Д. Тернер; пер. с англ. Е.З. Демиденко, В.С. Занадворова; под ред. А.А. Рывкина. – М.: «Статистика», 1976. – 431 с.
16. Максимей И.В. Имитационное моделирование на ЭВМ / И.В. Максимей. – М.: Радио и связь, 1988. – 232 с.
17. Квейд Э. Анализ сложных систем / Э. Квейд; пер. с англ. И.М. Верещагин, А.Г. Лебедев, Н.А. Малярщикова, Г.М. Смахтина; под ред. И.И. Ануреева, И.М. Верещагина. – М.: Сов. Радио, 1969. – 520 с.
18. Лифшиц А.Л. Статистическое моделирование систем массового обслуживания / А.Л. Лифшиц, Э.А. Мальц. – М.: Сов. радио, 1978. – 248 с.

ла. Поэтому, в условиях динамически развивающейся ситуации удовлетворительными можно считать и грубые аппроксимации.

Для Украины в последнее время на формирование управленческих решений в сфере ПБ не столько влияет динамика изменений факторов внешней среды, сколько динамика изменения факторов внутренней среды.

Немаловажным принципом, требующим учета при выборе методов государственного управления сферой ПБ, является принцип «сбалансированности метода с другими методами». Применение этого принципа требует использования для разных этапов формирования управленческого решения взаимно совместных методов государственного управления. Процесс формирования управленческого решения должен всегда рассматриваться в целом, что связано, в первую очередь, с тем, насколько эффективно может быть применен тот или иной метод управления на соответствующем этапе этого процесса. Например, если на этапе выявления проблемной ситуации в сфере ПБ пользоваться примитивными методами сбора данных об изменениях факторов внешней или внутренней среды, то не имеет смысла на последующих этапах использовать более сложный регрессионный или корреляционный анализ.

Для улучшения процесса отбора методов государственного управления сферой ПБ целесообразно, как показывает опыт, классифицировать задачи (проблемы). При этом, например, характерным признаком одного класса задач (проблем) может стать то, что они будут иметь множество возможных состояний и требовать многошагового процесса решения. При решении таких задач (проблем) обычно является полезным применение динамического программирования.

Специалистам органов государственного управления следует также фиксировать, для решения каких проблем или задач в сфере ПБ такие методы уже применялись. Это позволит на основании полученных данных и опыта оценить качество применения методов, а также сделать вывод о том, насколько использованные методы были эффективны при решении аналогичных задач или проблем в сфере ПБ.

Подводя итог, следует подчеркнуть, что предложенную в статье совокупность принципов: принцип «потребности в методе»; принцип «практической применимости метода»; принцип «стоимости применения метода»; принцип «эффективности полученного решения при применении метода»; принцип «достоверности метода»; принцип «стабильности полученного решения при применении метода»; принцип «сбалансированности этого метода с другими методами», можно считать достаточной и обоснованной для осуществления процесса выбора методов государственного управления сферой ПБ.

### Литература

1. Государственное управление в СССР в условиях научно-технической революции / [И.А. Азовкин, В.Г. Вишняков, Н.Ф. Воробьев и др.]; отв. ред. М.Н. Пискотин. – М.: Наука, 1978. – 407 с.
2. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне; перекл. з франц. В. Шовкуна. – К.: Основи, 1993. – 165 с.

3	Приходный кассовый ордер ф. №КО-1	Оприходование налички в кассу	Кассир	Вычислительный центр	Касса, в день получения наличных	Запись в Кассовую книгу	Ежедневно до 16:00	Бухгалтерия	Кассир	3 года, после проверки налоговой
4	Расходный кассовый ордер ф. №КО-2	Выдача наличных с кассы	Кассир	Отделному лицу или в банк на сдачу денежных средств	Касса, в день выдачи наличных	Запись в Кассовую книгу	Ежедневно до 16:00	Бухгалтерия	Кассир	3 года, после проверки налоговой
5	Авансовый отчет	Для отображения использованных средств	Подотчетное лицо	Отдел учета расчетов с работниками	Бухгалтерия, на 3-й день по окончании срока командировки	Запись в текущие регистры	Ежедневно до 18:00	Бухгалтерия	Бухгалтер учета расчетов с работниками	3 года, после проверки налоговой
6	Счет-фактура ф. №868	Контроль акцепта	Бухгалтерия предприятия-поставщика	Отдел снабжения	Бухгалтерия, 2-й, 3-й день после получения материалов	Осуществления оплаты или подготовка отказа от оплаты	Ежедневно до 16:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету ТМЦ	3 года, после проверки налоговой
7	Расходная накладная	Контроль за движением ТМЦ	Бухгалтерия предприятия-поставщика	Отдел снабжения	Бухгалтерия, 2-й, 3-й день после получения материалов	Запись в текущие регистры учета ТМЦ	Ежедневно до 16:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету ТМЦ	3 года, после проверки налоговой
8	Налоговая накладная	Отражение налогового кредита по НДС	Бухгалтерия предприятия-поставщика	Отдел снабжения	Бухгалтерия, 2-й, 3-й день после получения материалов, выполненных работ	Запись в текущие регистры учета ТМЦ	Ежедневно до 16:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету ТМЦ	3 года, после проверки налоговой
9	Акт выполненных работ (услуг)	Контроль выполненных работ (предоставленных услуг)	Бухгалтерия предприятия-поставщика	Отдел снабжения	Бухгалтерия, 2-й, 3-й день после выполненных работ, предоставленных услуг	Запись в текущие регистры	Ежедневно до 16:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету ТМЦ	3 года, после проверки налоговой

10	Табель учета исползованного рабочего времени ф.№П-12	Контроль за соблюдением работниками режима рабочего времени, расчета заработной платы	Менеджер по персоналу	Отдел кадров	Бухгалтерия, за 5 дней до выплаты заработной платы	Составление отчетности по труду, платежных ведомостей	До 18:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету заработной платы	3 года, после проверки налоговой
11	Расчетно-платежная ведомость ф.№П-49	Расчет и выдача заработной платы	Бухгалтер по учету заработной платы	Касса, за 3 дня до выплаты заработной платы	Бухгалтерия, день закрытия ведомости (в течении 3-х дней)	Запись в текущие регистры, Кассовая книга	До 18:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету заработной платы	3 года, при отсутствии лицевых счетов -75 лет
12	Расчетная ведомость ф.№Т-51	Расчет заработной платы	Бухгалтер по учету заработной платы	Отдел учета заработной платы	Бухгалтерия, за 3 дня до выплаты заработной платы	Запись в текущие регистры	Ежемесячно до 18:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету заработной платы	3 года, при отсутствии лицевых счетов -75 лет
13	Платежная ведомость ф.№Т-53	Контроль выплаты заработной платы	Бухгалтер по учету заработной платы	Касса, за 3 дня до выплаты заработной платы	Бухгалтерия, день закрытия ведомости (в течении 3-х дней)	Запись в текущие регистры, в Кассовую книгу	Ежемесячно до 18:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету заработной платы	3 года, при отсутствии лицевых счетов -75 лет
14	Лист нетрудоспособности	Материальное обеспечение (компенсация потери заработной платы) в связи с временной нетрудоспособностью	Менеджер по персоналу	Отдел кадров	Бухгалтерия, за 5 дней до выплаты заработной платы	Запись в текущие регистры	До 18:00	Бухгалтерия	Бухгалтер по учету заработной платы	3 года, после проверки налоговой
15	Бухгалтерская справка	Корректировка хозяйственных операций расчетов с работниками, страхование и др.	Бухгалтер	Отделы бухгалтерии	Бухгалтерия, в день получения документа	Запись в соответствующие текущие регистры	Ежедневно до 16:00	Бухгалтерия	Бухгалтер	3 года, после проверки налоговой

виях не следует рисковать большими затратами только ради незначительных улучшений.

Четвертым принципом, который обязательно требует учета при выборе методов управления, является принцип «достоверности метода». Уровень достоверности того или иного метода требует ответа на вопрос о том, какие ошибки являются допустимыми при решении задачи (проблемы). При применении любого метода необходимо анализировать не только ожидаемый эффект, а также и то, насколько достоверна эта оценка и какими могут быть предусмотренные границы ее погрешности.

Некоторые методы дают довольно высокую достоверность результатов, и специалист, решающий задачу, должен быть уверенным в том, что полученные значения оценок и фактические значения будут практически совпадать.

Общим примером метода, обеспечивающего высокую достоверность, можно считать статистическую модель [7, 18], если она позволяет по заданным изменениям, например, внешней среды сферы ПБ с большой точностью спрогнозировать степень их влияния на такие зависимые переменные этой сферы, как уровень профессиональных умений специалистов, состояние пожарной безопасности и т.п.

При применении интуитивных методов в пределах искусства государственного управления [12] достоверность редко может быть установлена до получения фактических результатов, поскольку очень сложно применять тесты к управленческим решениям, полученным неформальным или сомнительным путем. Хотя первоначальное решение может на первый взгляд показаться достаточно приемлемым, однако его фактические результаты могут существенным образом отличаться от ожидаемых.

В связи с этим специалист, стремящийся использовать интуитивный метод, не может быть полностью уверенным в том, что предусмотренный им результат в сфере ПБ действительно будет находиться в ранее указанном им диапазоне значений. Вообще, когда специалист органов государственного управления имеет дело с оценкой потенциально значительных результатов или потерь в сфере ПБ, лучшим подходом будет тот, что связан с выбором такого набора методов, который обеспечит самую высокую достоверность оценки ожидаемых результатов.

Пятым принципом следует считать принцип «стабильности полученного решения при применении метода». Стабильность решения при применении того или иного метода управления, как правило, характеризуется продолжительностью использования этого решения. Если предполагается, что управленческое решение будет использоваться довольно часто в сфере ПБ и на протяжении относительно длительного времени, то необходима его строгая стандартизация.

При выборе стабильности решения необходимо обязательно учитывать изменения структуры взаимосвязей между факторами внешней среды, которая может потребовать модификации управленческих решений. В таких случаях, по нашему мнению, тщательная отработка управленческого решения может оказаться излишней в связи с тем, что за тот промежуток времени, когда будет принято решение, ситуация, на которую оно было рассчитано, может измениться, а управленческое решение, на разработку которого были израсходованы значительные человеческие и материальные ресурсы, не будет уже иметь смыс-

дать иногда сложно, разумные границы ее возможных значений установить не составит труда.

В ходе проведения расчетов полной стоимости применения средств анализа необходимо принимать во внимание такие показатели, как время, затраты на содержание специалистов и оборудование. Почасовую оплату специалистов и стоимость времени использования оборудования установить не так уже и сложно. Относительно общего времени решения задачи или проблемы следует отметить, что оно может сильно изменяться в зависимости от таких факторов, как доступность необходимых данных и число переменных. Стоимость сбора данных является одной из самых существенных статей затрат при решении задачи или поиска решения проблемы в сфере ПБ.

Использование таких методов, как моделирование (имитационное моделирование), функционирование системы управления сферой ПБ может потребовать несколько лет работы и занять много времени у руководителей (управленцев). Использование таких методов, безусловно, стоит намного больше, чем интуитивное решение руководителя (выбор решения на основании опыта руководителя или решения аналогичных задач, его «мысли» или «понимания ситуации» – искусство управления), которое не требует от него много времени. Однако при этом может иметь место ситуация, когда найденное благодаря управленческому искусству решение может привести к убыткам в сфере ПБ, а также в других сферах, интегрированных с ней.

Третьим принципом следует считать принцип «эффективности полученного решения при применении метода». Если вследствие выбора и применения выбранной совокупности методов государственного управления конечный результат дает лучшее решение задачи или проблемы в сфере ПБ, то эту совокупность методов можно считать удовлетворительной. Действительно, применение некоторых методов может предоставить более лучшее решение, чем то, что найдено как удовлетворительное. Возможно также и то, что найдутся методы, применение которых приведет к получению более лучшего решения. В тех случаях, когда, например, решение проблемы в сфере ПБ может привести к нахождению наиболее эффективного решения, может понадобиться применение более затратных, но и более точных методов анализа и сбора большего количества данных.

Если решение задачи или проблемы будет требовать от органов государственного управления сферой ПБ значительных затрат, то даже небольшое увеличение точности результатов может дать значительный положительный эффект.

В общем случае, как показывает опыт, приходится удовлетворяться рациональными решениями, поскольку при росте точности решения стоимость требуемого для этого метода управления может возрастать быстрее, чем любые выгоды, которые можно ожидать или предусматривать. Если для достижения небольшого роста уровня эффективности решения требуются значительные усилия, то суммарный эффект применения такого метода управления (за исключением редких случаев) будет незначительным. Понятно, что в таких усло-

График выступает инструктивным документом относительно работы соответствующих работников с бухгалтерскими документами на предприятии.

Итак, для эффективности и упрощения ведения бухгалтерского учета текущих обязательств, бухгалтерам предприятия необходимо сначала определить учетные номенклатуры, отобрать и сформировать в рабочие альбомы документы носителей учетной информации о текущих обязательствах. К таким бухгалтерским документам могут принадлежать типовые формы (Табл.2.) или документы, которые самостоятельно разработаны сотрудниками.

### Выводы

Первичные документы по учету текущих обязательств должны полно и достоверно отображать факты их хозяйственной жизни, быть понятными по своему содержанию, а также соответствовать установленным законодательством формам, поскольку первичная документация и регистры учета являются основанием при рассмотрении спорных вопросов по урегулированию кредиторской задолженности.

Основными направлениями совершенствования документального оформления хозяйственных операций по учету текущих обязательств являются:

- адаптация (приспособление) типовых форм документов по отражению учета текущих обязательств до современных требований, дополнения их необходимыми элементами, что повысит уровень аналитичности информации;
- самостоятельная разработка дополнительных бланков в виде приложений к основным документам или отдельных первичных документов по учету текущих обязательств в зависимости от потребностей руководства предприятия.

### Литература

1. Ачкасов А. Е., Косяк А. П. Конспект лекций по дисциплине «Организация учета» (для студентов 5 курса и слушателей второго высшего образования факультета последипломного образования и заочного обучения образовательного-квалификационного уровня «специалист», специальности 7.050106 «Учет и аудит») / А. Е. Ачкасов, А. П. Косяк. – Х.: ХНАГХ, 2010. – 134с.
2. План счетов бухгалтерского учета активов, капитала, обязательств и хозяйственных операций предприятий и организаций, утвержденный приказом Министерства финансов Украины от 30 ноября 1999 г. №291.
3. Положение (стандарт) бухгалтерского учета 11 «Обязательства», утвержденное приказом Министерства финансов Украины от 31.01.2000р.
4. Положение о документальном обеспечении записей в бухгалтерском учете, утвержденное приказом Министерства финансов Украины от 24 мая 1995г. №88 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95>
5. Фарион И. Д., Перезовова И. В. Организация учета, контроля и анализа: Учеб. пособие / под редак. док. эк. наук, профессора И.Д. Фариона. – Тернополь: Экономическая мысль, 2007. – 714с.

**Никончук Наталья Викторовна,**  
соискатель,  
Бердянский университет  
менеджмента и бизнеса

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

*Аннотация.* В работе предложен усовершенствованный механизм моделирования инновационной инфраструктуры образовательного заведения, которое направлено на проведение количественной оценки эффективности структурных изменений с помощью модели оценки эффективности решений относительно внедрения изменений к структуре ВУЗА, которая рассматривается как система поддержки принятия решений в отрасли проектирования инновационных структур ВУЗА.

*Annotation.* The improved mechanism of design of innovative infrastructure of educational establishment, which is directed on the leadthrough of quantitative estimation of efficiency of structural changes by the model of estimation of efficiency of decisions in relation to introduction of changes to the structure of Institutes of higher, which is examined as a system of support of making decision in industry of planning of innovative structures of Institutes of higher, is in-process offered.

**Ключевые слова:** моделирование, инфраструктура, учебное учреждение, организационная структура, инновационная структура учебного заведения.

### I. Введение

Сложившаяся ситуация в сфере образования характеризуется такой проблемой, как несоответствие качества образования современным требованиям. В результате этого Украина не представлена ни в одном из основных международных рейтингов лучших университетов. Около 20% работодателей указывают на несоответствие квалификации выпускников занимаемой должности, Украина замыкает первую сотню стран по использованию в учебном процессе информационно-коммуникационных технологий. Причинами указанных выше проблем является отсутствие единой системы управления качеством образования и его мониторинга, ненадлежащий взаимосвязь между вузами и работодателями [2,3].

В связи с этим особую актуальность приобретает анализ тенденций, в которых отражаются взаимное переплетение, рост взаимозависимости и взаимообусловленности таких ключевых сфер современного социума как наука, образование и бизнес, а также факторов, способствующих их развитию. Таким обра-

мощью которой осуществляется изучение или исследование реального процесса (явления), должна достоверно и наиболее полно описывать эту реальность [16].

В ситуации, когда предыдущее изучение задачи или проблемы показывает, что условия, необходимые для эффективного применения некоторых методов управления сферой ПБ, не выполняются, эти методы должны быть исключены из рассмотрения. Кроме того, могут быть выявлены различные ограничения, способные повлиять на возможность применения методов. Это может, например, быть ограничение по времени, необходимого на подготовку и принятие управленческого решения. При условии, когда время получения решения не удовлетворяет с позиции продолжительности самого процесса получения решения вследствие значительных временных затрат со стороны органов государственного управления на применение методов, то такие методы также должны исключаться из рассмотрения.

Следующим существенным ограничением может стать недостаточный уровень профессиональной квалификации специалистов органов государственного управления сферой ПБ. Система государственного управления сферой ПБ Украины независимо от принятых в системе методов управления должна укомплектовываться кадрами, имеющими умения и навыки, необходимые для решения задач или проблем с использованием выбранных методов. Как показывает действительность, «дефицит» таких навыков может иметь место вследствие не только несовершенной кадровой политики, но и возникать со временем. Некоторые методы управления бывают довольно сложные, и, если не хватает специалистов соответствующей квалификации, то глубина анализа может быть ограничена уровнем подготовки персонала. Различие специалистов по уровню подготовки или по степени владения соответствующими методами требует от руководства высшего уровня определения не только того, какие методы следует применять, но и отбора специалистов, владеющих необходимыми знаниями и навыками для решения поставленной задачи (возникшей проблемы).

Как показывает украинский опыт управленческой деятельности в сфере ПБ, могут возникать также и временные ограничения, суть которых заключается в том, что перед системой государственного управления сферой ПБ может возникнуть значительное количество задач (проблем) одновременно, требующих поиска оперативных решений. Такая ситуация может заставить руководство высшего уровня обратиться к применению методов, требующих минимум времени в связи с его дефицитом.

Вторым принципом отбора метода государственного управления сферой ПБ должен быть принцип «стоимости применения метода». Стоимость затрат на поиск решения задачи или проблемы должна быть всегда меньшей, чем стоимость результата (выхода), появляющегося вследствие применения того или иного метода или совокупности методов управления [17, 18]. Действительно, чтобы получить такую сравнительную оценку необходимо иметь четкое представление как о стоимости использования метода (методов), так и о его (их) эффективности. Несмотря на то, что, вероятно, достаточно точную оценку

В связи с указанным, обоснуем принципы, применение которых позволит обеспечить создание условий для формирования необходимой совокупности методов в государственном управлении сферой ПБ. Одним из основных принципов отбора методов для системы государственного управления сферой ПБ следует считать принцип «потребности в методе», суть которого заключается в том, что методы необходимо выбирать с учетом всех задач, требующих принятия управленческого решения, а не только исходя из существующих возможностей руководителей (управленцев). Наличие, или отсутствие, например, у руководителей (директор департамента, начальник управления, начальник отдела) опыта использования управленческого инструментария или искусства не должно рассматриваться руководством высшего уровня как определяющий критерий выбора лучших среди доступных методических инструментов или отказа от них. Если руководители (управленцы) недостаточно подготовлены, то необходимо предусматривать специальные профессиональные программы для их доподготовки или повышения квалификации.

Вместе с тем, отбор методов требует обеспечения соответствующей полноты их набора для решения поставленных задач. Учитывая суть принципа «внешнего дополнения» [12], следует обратить внимание на то, что полнота имеет относительный характер и зависит от результатов исследований, осуществляемых как в обозначенном направлении, так и в направлении государственного управления в целом, практического опыта и эффективности использования управленческих методов и достижений научно-технического прогресса. В этом случае имеет смысл сделать ударение на формировании квазиоптимального набора методов управления.

Наличие сформированного набора методов государственного управления является основанием для дальнейшего отбора из их числа и использования при решении существующих (поставленных) задач на соответствующих этапах управленческого процесса в пределах сферы ПБ. При этом необходимость получения наиболее эффективного решения требует отбора и конкретизации методического инструментария, который лучше всего подходит для решения конкретной задачи или проблемы.

Результаты анализа литературных источников по вопросам государственного управления, государственного управления ПБ, менеджмента, а также результаты личных авторских исследований позволяют в основу выбора методов управления добавить еще несколько принципов. Одним из таких принципов является принцип «практической применимости метода». Он требует, чтобы методы, используемые для формирования управленческих решений в сфере ПБ, должны быть эффективными при наличии соответствующих условий и предполагает, что возможность их применения может быть ограничена. Так, например, при корреляционном анализе объем выборки предлагается иметь не меньше тридцати [14]. В условиях использования линейного программирования функции должны быть линейными [15]. При применении моделирования, модель, с по-

зом, исследования проблемы интеграции высшей школы и трудоустройства работодателей не вызывает сомнений.

Исследованиями в рамках комплексного анализа и экономико-математического моделирования инновационной инфраструктуры образовательного заведения занимались многие отечественные и зарубежные ученые как, Анненкова И.П., Донецкая С.С., Заруба В.Я., Раевнева А.В., Хлебович Д.И., Беловодский. А.А., Локшина А.И. и др.

## II. Постановка задачи

Целью статьи является исследование возможности моделирования инновационной инфраструктуры в учебных заведениях, которое направлено на проведение количественной оценки эффективности структурных изменений.

## III. Результаты

Учитывая актуальность интеграции бизнес-структур и высших учебных заведений в современных условиях, необходимо отметить, что такая интеграция должна учитывать инновационное направление развития организационной структуры вуза [6].

Учитывая организационную сложность и разнообразную направленность деятельности ВУЗов, рассмотрим возможности построения рациональной организационной структуры ВУЗов, создает предпосылки для стимулирования инновационной деятельности ВУЗа. Такая структура представляет собой состав подразделений управления ВУЗа, отношения и связи между ними, возникающих в ходе осуществления процедур управления образовательным процессом и реализации проектов стимулирования инновационной деятельности ВУЗа. Отношения и связи между подразделениями ВУЗов выражаются в процессах организации их работы и взаимной координации [10].

Основными целями изменения организационной структуры ВУЗов, непосредственно связанными с процессом стимулирования его инновационной деятельности, следует считать: улучшение качества предоставляемых образовательных услуг, повышение гибкости образовательного процесса, снижение затрат и, как следствие, динамическое совершенствование образовательного процесса, сбалансированное развитие всех подразделений ВУЗа .

Исходя из выявленной выше специфики, создание рациональной инновационной структуры ВУЗов для стимулирования его инновационной деятельности следует проводить в виде итерационного процесса, предполагает возможность уточнения структуры в ходе ее проектирования. Таким образом, необходима смена существующих организационных структур ВУЗов в направлении развития интеграционных взаимодействий с работодателями за счет создания инновационных структур [13].

Методика реструктуризації вищих навчальних закладів з метою розвитку інноваційних структур зображена на рис. 1.

К структурним характеристикам належать наступні показники.



Рис. 1. Схема методики моделювання інноваційної структури вузів [10].

На першому етапі моделювання проектується змінення існуючої структури. При проектуванні будь-яких структурних змін необхідно визначити переваги нової структури порівняно з попередньою. Для цього цілком доцільно використовувати структурний аналіз [9].

Головною задачею структурного аналізу є побудова наочної формальної моделі, відображає існуючі відносини елементів між собою.

При аналізі організаційної структури вирішуються наступні задачі: описання складу організації і побудова її структури;

Андрієнко Николай

кандидат історических наук, г. Киев, Україна

## ОБОСНОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ВЫБОРА МЕТОДОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ СФЕРОЙ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УКРАИНЕ

*В статье рассмотрены вопросы, связанные с выбором методов в государственном управлении сферой пожарной безопасности в Украине и обоснованием совокупности принципов такого выбора*

**Ключевые слова:** пожарная безопасность, государственное управление, принцип, метод.

Эффективность государственного управления сферой пожарной безопасности (далее – ПБ) в Украине зависит, в том числе, и от совокупности и конфигурации методов, использование которых позволяет органам государственного управления реализовывать регулирующие, организующие и координирующие воздействия на все составляющие сферы ПБ и общественные отношения путем подготовки, принятия и реализации наиболее эффективных управленческих решений. Основой для определения совокупности методов государственного управления сферой ПБ и их возможной конфигурации являются принципы, на основании которых такой отбор становится возможным и объективным.

На значимости междисциплинарных научных изысканий относительно обоснования принципиальной основы для отбора методов государственного управления в разных сферах деятельности, в том числе и в сфере ПБ, акцентировали внимание отечественные и зарубежные ученые и специалисты: В.Б. Аверьянов, О.С. Анисимов, Г.В. Атаманчук, П.Б. Волянский, Б. Гурне, В.А. Доманский, В.П. Зосимов, Б.Е. Касымов, С.Д. Коваленко, Б.П. Курашвили, Н.Р. Нижник, Я.Ф. Радиш, Г. Райт, А.П. Рожков, А.Е. Саак, В.П. Садковий, В.В. Цветков, М.Г. Шувалов, Г.П. Щедровицкий и др.

Вместе с тем, результаты проведенного авторского исследования литературных источников позволяет сделать выводы о том, что вопросы выбора методов государственного управления в разных сферах деятельности еще остаются в определенной мере проблематичными вследствие того, что значительное внимание специалистов, экспертов и ученых уделяется вопросам, связанным с условиями применения методов управления [1-7], классификацией методов управления [8-12] и методами подготовки и принятия управленческих решений [5-8, 10-13].

## References

1. Zakharchenko, V.Y., Merkulov, N.N. and Shyriaeva, L.V. (2011), *Ynnovatsyonnoe razvytye v Ukrainy: teoriya, tekhnolohiya, praktyka* [Innovative development in Ukraine: theory, technology, practice], Favoryt, Odessa, Ukraine.
2. Makarov, M.O. (2009), «Osoblyvosti realizatsii innovatsijnoi polityky na rehional'nomu rivni», *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 12-14.
3. Ravliuk, V.V. (2010), «State support of realization of innovative activity at regional level», *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 37-38.

определение функций отдельных подразделений, раскрытия их структурной схемы;

описание материальных и информационных связей;  
построение обобщенной структурной информационной модели.

Представление структуры в виде графа заключается в том, что элементам в соответствии относятся верхушки, а связям – ребра.

Целесообразность определения структурных характеристик состоит в том, что это дает возможность:

сравнивать структуры различных систем;  
сравнивать структуры исследуемой системы, с эталоном;  
оценить качество существующей системы, которые проектируются.

Второй этап моделирования. Матрица связности:

$$A = \|\alpha_{ij}\|, \quad (1)$$

где:  $i, j = \overline{1, n}$ .

Матрица связности верхушек структуры  $A$  является матрицей непосредственных путей графа, имеющие длину, равную единице.

Общее количество транзитных путей от верхушки  $i$  до верхушки  $j$  длиной  $k$  может быть получена в результате возведения в  $k$ -ую степень матрицы  $A$ :

$$A^k = A \times A \times \dots \times A = A^{k-1} A, \quad (2)$$

Элемент матрицы  $A^k - \alpha_{ij}$  определяет количество путей длиной  $k$  от верхушки  $i$  до верхушки  $j$ .

Связность структуры. Эта характеристика позволяет определить наличие разрывов в структуре. Связность элементов структуры определяется условием:

$$\frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} \geq n - 1, \quad (3)$$

где  $n$  – количество вершин структуры.

Третий этап моделирования. Структурная избыточность – это параметр, который отображает превышение общего количества связей над минимально необходимым и рассчитывается по следующей формуле:

$$R = \frac{1}{2} \left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} \right] \frac{1}{n-1} - 1, \quad (4)$$

Параметр R используется для косвенной оценки экономичности и надежности систем, исследуются. Для систем с максимальной избыточностью, имеющих структуру типа «полный граф»,  $R > 0$ , для несвязных систем  $R < 0$ . Таким образом, система с большей избыточностью потенциально более надежна.

Четвертый этап моделирования. Неравномерность распределения связей  $\varepsilon^2$ . Этот показатель характеризует слабую сбалансированность структуры для достижения максимальной связности, определяется с помощью средней степени вершины  $\bar{\rho} = 2 \frac{m}{n}$  структуры с  $m$  ребрами и  $n$  вершинами:

$$\varepsilon^2 = \sum_{i=1}^n (\rho_i - \bar{\rho})^2 \quad (5),$$

где  $\rho_i$  – количество ребер (связей) в  $i$ -й вершины.

Пятый этап моделирования. Структурная компактность. Этот показатель используется для количественной оценки структурной компактности, то есть близости элементов структуры между собой. Общая структурная близость определяется по формуле:

$$Q = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n d_{ij}, \quad (6)$$

где  $d_{ij}$  – минимальная длина пути между элементами  $i$  и  $j$ .

Кроме того, используется относительный показатель структурной компактности:

$$Q_{\text{вдн}} = \frac{Q}{Q_{\text{min}}} - 1, \quad (7)$$

где  $Q_{\text{min}} = n(n-1)$  – минимальное значение компактности для структуры системы типа «полный граф».

Диаметр структуры:

$$d = \max d_{ij}.$$

Показатели  $Q_{\text{вдн}}$  и  $d$  интегрально оценивают инерционность информационных процессов в системе.

При равных значений  $\varepsilon^2$  и  $R$  их рост отражает увеличение количества разделяя связи в структуре, характеризует снижение общей надежности.

Шестой этап моделирования. Степень централизации в структуре оценивается с помощью индекса централизации:

of the elements of this model of innovative process management focused on an integrated approach from the perspective of totality methodological principles such as consistency, comprehensiveness, continuity, dynamism, ambiguity.

The result of the introduction of this model is to achieve a transition of socio-economic system to a new qualitative state, achieved through the integration of subject's activities and accumulation of resources that allows providing the best performance of interaction of the main participants in the innovation process.

When constructing a model the problem was to find new forms and methods of optimal combination of self-organization's elements and governance in the context of sustainable socio-economic development of the region, in the identify innovative capacity and determination the vector of its development on the basis of synthesis of the object, design, environmental, and process strategies in the context of sustainable economic development of the national economy.

It is important to note that there is a direct relationship between dynamics and directions of innovative regional development with efficiency institutional arrangements, coherence of government institutions. In this connection the executive system of public administration of innovative processes in the context of sustainable socio-economic development of the region should include the following basic blocks: strategic program monitoring implementation system and the change management, which will provide innovative character of government regional development in the context of sustainable economic development of the national economy.

#### IV. Conclusions

An important element of the organizational model of the formation of innovative system region development of the Ukraine should be the attraction of regional innovation activity to the development and realization of purposeful programs.

The integrated approach will allow synergistic effect in the creation and development of innovative clusters in the regions. Innovation is the process of purposeful changes directed to the satisfaction of the growing social needs and effectiveness increase of various human activities.

Innovation processes are changing socio-economic organization of society, affecting to the structure of social production and developing control technology, connect the various economic and social processes and relevant subjects into integration, contributing to the country's stability.

So, the formation of the key directions of innovation system development of the region, in our opinion, should be: the development of partnerships of government and business, developing incentives system and motivations of the subjects innovation activity, perfection training system of innovation management, the implementation system of measures for the formation of an innovative culture, creation of innovative population, including propaganda in the media, organizing on state television – and radio programs special series of programs on the topics of innovation, development and implementation of programs to attract young people to innovative activity.

Proposed the assessment methodology of innovation activity in the region, taking into account the above-mentioned indicators will assess the resource and innovative potential of the region and the future prospects of its development [3, с. 37].

As noted above, in innovative products developing scientific technical and research capacity can be employed. Used innovative potential of the regions is characterized by innovative activity in the region, which lies in the degree of implementation of innovations or innovative transformation and innovation in economic activity of the region.

The elements of socio-economic regional system in the innovation economy that promote innovation, transfer of technology and in total form the market of innovation may include industrial parks, regional technology transfer centers, business incubators, business angels.

In our view, in conditions of high uncertainty and high dynamics of the environment, modern methodological approach to the process of formation of regional innovation strategies involves the use of innovative technologies, that is a complex mechanism that allows to achieve results through a combination of a set of analytical techniques and methods of creating development scenarios.

It is important to ensure the dynamic nature of the development of socio-economic development, the benefits of which include: continuous monitoring of innovative capacity, testing, adaptation of the strategic position and directions, assessment and revised forecasts. This approach to the management of innovation processes in the region should be used under conditions of risk and uncertainty of the external social environment.

The measures to build mechanism for the implementation innovation policy may include: measures to create and improve the efficiency of infrastructure to support small business and information systems, the creation of regional funds and agencies, educational and business centers, business incubators and technology parks, marketing centers and regional subcontracting centers and partnership for small business, the creation of regional centers and also expanding the network of agencies to support entrepreneurship in areas with insufficient level of development of small enterprises, methodological and technical staffing of small business, interaction with the media and promotion of entrepreneurship: conducting scientific research on the study of the effectiveness of small business support in the sectoral and regional aspects, organization of training, professional re-training of workers for small business including development of modern modular training methods focused on effective educational technology, organization retraining of civil servants, working in the system of small business support, organization of training and retraining of small businesses to operate in a market economy, organization of advisory services for entrepreneurs, including the beginners on legislation and taxation, management and marketing, helping to develop a business plan.

One of the most important tasks of strategic planning and management of innovation processes in the region, which is embodied in the strategic program, is finding a balance between the object, design, process and environmental risks. The structure

$$\delta = (n - 1)(2Z_{\max} - n) \frac{1}{(Z_{\max}(n - 2))}, \quad (8)$$

где  $Z_{\max}$  – максимальное значение показателя:

$$Z_i = \frac{Q}{2} \left( \sum_{j=1}^n d_{ij} \right)^{-1}, i = 1, 2, \dots, n. \quad (9)$$

Для структур, имеющих максимальную степень централизации  $\delta = 1$ , Для структур с равномерно распределенными связями  $\delta = 0$ .

Седьмой этап моделирования. Ранг элемента используется для распределения элементов системы по их значимости. Ранг элемента определяется по следующей формуле:

$$r_i = \frac{\sum_{j=1}^n \alpha_{ij}^k}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \alpha_{ij}^k}, \quad (10)$$

где  $\alpha_{ij}^k$  – элементы матрицы  $A^k$ .

Использование характеристики ранг элемента базируется на следующем предположении: чем выше ранг элемента, тем сильнее этой элемент связан с другими элементами системы и тем тяжелее последствия будут в результате изменения качества его функционирования.

#### IV. Выводы

Предложенная интегрированная система между ВУЗами и работодателями направлена на повышение степени взаимодействия между образовательными учреждениями и предприятиями реальных секторов экономики для повышения инновационных свойств организационной структуры ВУЗа.

#### Литература

1. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2984-14>.

2. Ліцензійні умови надання освітніх послуг у сфері вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 24. 12. 2003 р. № 847 [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/license>.
3. Приказ «О рейтинге высших учебных заведений» № 631 от 26.02.2001 [Електронний ресурс]: Режим доступу: // <http://rating.edu.ru/Old/Mon0109.doc>
4. Аналитический обзор № 15. Международные и национальные рейтинги
5. Анненкова І.П. Моніторинг якості освіти у ВНЗ // Анненкова І.П. [Електронний ресурс]: Режим доступу:// <http://e-learning.onu.edu.ua/stati/pedagog-ka-visho-shkoli/an-nkova-p-mon-toring-jakost-osv-ti-u-vnz.html>.
6. Артюхіна М.В. Маркетинг партнерських відносин в системі стратегічного управління ВНЗ. // Пошуки і знахідки. Матеріали наукової конференції СДПУ / Укладач В.К. Сарієнко. – Слов'янськ, 2008. – 107 с.
7. Артюхіна М.В. Методика рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів на принципах діагностики соціально-економічного потенціалу / М.В. Артюхіна // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Вип. 246, т. V. – С. 1119-1131.
8. Донецкая С.С. Российский подход к ранжированию ведущих университетов мира // ЭКО. – 2009. – № 8. – С. 137 – 150. [Електронний ресурс]: Режим доступу: [Http://www.ksu.ru/capf/bin\\_files/reitor!46.pdf](Http://www.ksu.ru/capf/bin_files/reitor!46.pdf).
9. Заруба В.Я. Системний аналіз впливу людського фактору на інноваційний розвиток економіки./ В. Я. Заруба, Н. В. Кузьминчук // Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: монографія за ред. О.А. Біловодської. Суми: Університетська книга, 2010. – 432 с.
10. Інтегрована система «вища школа – бізнес-структура»: методологія та концептуальні засади побудови: Монографія / Під.ред. д.е.н., прф Понаренка В.С., д.е.н., проф.Раєвневої О.В. – Х.: ВД «Інжек», 2011. 160с.
11. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / За заг. Ред. О.І. Локшиної – К.: К.І.С, 2004. –128 с.
12. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності [Текст]: (ISO 9004:2000, IDT): ДСТУ ISO 9004-2001. – [На заміну ДСТУ ISO 9004-1-95; чинний від 2001-07-01]. – К.: Держстандарт України, 2001. – IX, 60 с.: табл.; 29 см. – (Національний стандарт України).
13. Хлебович Д.И. Аспекты формирования партнерских отношений в системе бизнес образования. // Психология в экономике и управлении. №2, 2009. – С.48-55
14. The Berlin Principles of Ranking of Higher Education Institutions. The Proceedings of 2nd Meeting of the International Rankings Expert Group (IREG): «Methodology and Quality Standards of Rankings», 18-20 May 2006, Berlin, Germany.

(sngl.), the proportion of workers engaged in innovative activities in total employment (%), domestic expenditure on scientific and research work (mln. UAN), the proportion of the employed population with higher education (%), the proportion of workers with higher education engaged in innovation activity (%).

At the stage of formation of the indicators system of innovative activity in the region is proposed to use the point's evaluation method. Herewith indicators assigned scores from 1 to 5 depending on the ratio of the values of some of them Ukrainian average:

- 1 point – with more than a 30% negative deviation of the regional rate from its Ukrainian average value;
- 2 points – with more than 10% negative deviation;
- 3 points – with ± 10% deviation;
- 4 points – with more than 10% positive deviation;
- 5 points – with more than 30% exceeding the regional rate over Ukrainian average value.

The choice of the above-mentioned indicators and their analysis may also be performed on the basis of using expert analysis method. Depending from the specific goals and aims of this method the indicators can be assigned weight values. In this case, the scale of final estimates must be brought accordingly with the scale of weights.

Then, the resulting of each group of indicators is determined, which calculated by the formula [3, p. 37]:

$$Rf = \left( \sum_{i=1}^n r_i f_i \right) / n, \quad (1)$$

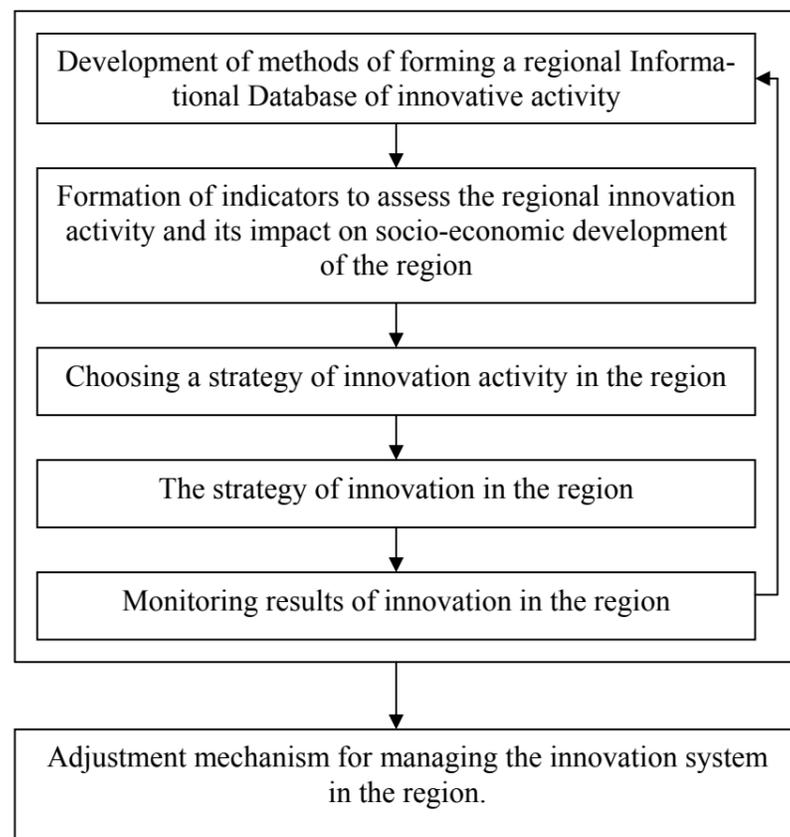
where  $r_i$  – weight of the first indicator,  $f_i$  – value of the first indicator,  $n$  – the number of indicators in the group.

For the values resulting located within 1-2.5 points, characterized by «negative» innovative activity or innovation stagnation, that characterized by the lack of innovation's influence on the socio-economic development of the region, values of 2.6-3.5 points – correspond to the «basic» innovation activities (the average quite acceptable degree of influence); values of 3.6-5 points – progressive innovation activities (high impact innovations).

The third stage. Choosing a strategy of innovation activities in the region. Innovative development recognizes as a priority for regional development.

The fourth stage. Implementation of the strategy of innovation activities in the region. At this stage the implementation strategy of innovative development of the region is carrying out; measures to improve efficiency of the activities is conducting.

The fifth stage. Monitoring results of innovation in the region. Systematic strategic, tactical monitoring of results of innovative development rationale for management decision-making with a view to further effective development of innovation based on a complete, timely and reliable information are conducting.



**Fig. 1. Decision-making scheme for the organization of innovative activity in the region [2, p. 13]**

The developed technique involves the use of three groups of indicators to assess innovation activities in the region: general economic development indicators, indicators for assessing the activity of economic entities in the field of innovation and indicators of the state of science.

The first group of indicators includes: the production index of goods (mln. UAN), the number of employed in the economy (thous. ppl.), the carrying value of fixed assets in the economy (mln. UAH), measure of depreciation of fixed assets (%), industrial production (mln.UAN), aggregate expenditure to the innovation activities (mln. UAN).

The second group of indicators determines the degree of activity of economic entities in the scope of the innovation. They include: the share of innovation active enterprises in the total number of industrial enterprises (%), the costs of technological innovation (mln. UAN), number of advanced manufacturing technology development (sngl.), the number of issued patents (sngl.).

The third group of indicators characterizes the state of the scientific sphere in the region. They include: number of organizations that perform research studies

**Москалюк Екатерина Владимировна**  
преподаватель кафедры финансов и кредита,  
ЧВУЗ «Институт делового администрирования»

## ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АГРАРНОЙ СФЕРЕ УКРАИНЫ

**Аннотация.** В статье дана оценка состояния инвестиционно-инновационной деятельности украинских предприятий аграрной сферы; исследованы проблемы формирования инвестиционно-инновационной модели развития государства; предложены приоритетные направления активизации инвестиционно-инновационной деятельности.

**Annotation.** The article touches upon the assessment of investment-innovative activity of Ukrainian enterprises; the problems of forming the investment-innovative model of the country development are investigated; the basic trends of the country investment-innovative activity activization are offered.

**Ключевые слова:** инвестиционно-инновационная деятельность, инновационное развитие, аграрная сфера, сельское хозяйство, инвестиции, финансовое обеспечение.

### I. Введение

Современное состояние аграрной сферы Украины характеризуется высокой вариацией производства по годам, преобладание устаревших технологических укладов, низким уровнем эффективности и неустойчивым финансовым положением большинства сельского товаропроизводителей. Одним из необходимых условий выхода хозяйствующих субъектов аграрного сектора на качественно новый уровень хозяйствования является разработка и реализация инвестиционно-инновационных моделей их развития.

Инвестиционно-инновационный тип экономического развития все больше становится тем фундаментом, который определяет экономическую мощь страны и ее перспективы на мировом рынке. В странах, принадлежащих к числу инновационных лидеров, наблюдаются высокая концентрация наиболее рентабельных видов бизнеса, преимущественно высокотехнологичная структура национального производства, вывод за пределы страны промышленно-технологического цикла производств, которые являются эколого-ресурсоемкими т.д., множество крупнейших финансовых потоков.

Среди отраслей национального хозяйства сельское хозяйство отличается высокой капиталоемкостью продукции, разнообразием видов, форм и особенностей функционирования капитала. Повышенная потребность сельского хо-

зяйства в инвестициях усиливает необходимость их эффективного использования. В современных условиях высокоэффективная хозяйственная деятельность предприятий отрасли и окупаемость их вложений является залогом формирования конкурентоспособного производства продукции.

Проблема повышения эффективности инвестиционно-инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий имеет общегосударственное значение, важное для всех общественно-экономических систем, а потому аспекты повышения эффективности инвестиций в инновации сельскохозяйственных предприятий требуют основательного изучения. Среди отечественных ученых над этой проблемой работали: С.А. Гуткевич, О.И. Даций, М.Я. Демьяненко, И.И. Дорош, М.Ю. Коденская, М.М. Кропивко, Е.А. Ланченко, Ю.А. Лупенко, Г.М. Пидлисецкий, К.А. Приб, А.В. Ролинский, П.Т. Саблук и др. Однако, вопросы связанные с повышением уровня эффективности инвестиций в условиях количественных и качественных трансформаций в сельском хозяйстве, формированием эффективной инвестиционно-инновационной стратегии, выбором инновационного пути развития, активизацией процессов кооперирования и интеграции, остаются недостаточно изученными.

## II. Постановка задачи

Целью этой статьи является анализ состояния и тенденций инвестиционно-инновационной деятельности аграрных предприятий, определения мотивационных механизмов активизации инновационного процесса в аграрной сфере.

## III. Результаты

Одной из экономико-правовых форм инвестиционной деятельности является инновационная деятельность, которая имеет особое значение в связи с ориентацией нашего государства на обеспечение инновационного пути развития экономики страны. Наибольшего поощрения со стороны государства и общества требует инновационная деятельность по приоритетным направлениям, обеспечивающим научно-технологическое обновление производства и сферы услуг в стране, наполнение внутреннего рынка конкурентной наукоемкой продукцией и возможность выхода с ней на мировой рынок.

Системное обобщение проблемной ситуации, сложившейся в сфере финансового обеспечения инновационного развития аграрного сектора, обоснованные принципы модификации действующего механизма инвестиционного обеспечения дают убедительные доводы тому, что определяющую условие эффективной реализации инновационной модели, ее способности обеспечить долгосрочный экономический рост составляет использование потенциала секторов государственных и частных финансов через их взаимодействие. При всей относительной независимости и даже противоречивости их друг другу в основе практических шагов по реализации нового механизма инвестиционного обеспечения инновационного развития должен лежать критерий гармонизации их действий, воплощающихся через систему конкретных мероприятий [5].

Presence of management mechanism and its model of organizational interaction determine the need to choose effective management decisions in innovation development. Urgent task highlight the most promising participants innovation infrastructure.

One of the directions of the innovation policy is to form information system, which based on modern computer technologies and telecommunications. It should be stressed that only the identification of priority directions of regional innovation policy and corresponding programs, no matter how powerful they may be, unable to bring the region forward towards innovation development. The main task of state regulation of innovation activity is the creation and use of mechanisms of realization these priorities and programs.

Updates the mechanism components and the development of sustainable solutions are necessary in decision-making, possible use of economic and mathematical methods and models for innovative development. In this regard, it becomes up-to-date to develop methods and models, through which may be to identify, measure and organize innovative characteristics of the economic development of the region.

The development of innovation management mechanism of the region should be based on the interaction of the subjects with the use of the results of innovation activity. Practical testing of theoretical developments identifies the need for new approaches to innovation management in the regional economy.

Research on peculiarities of the using the existing methods, models yielded the following conclusion: despite its certain advantages, they also have several disadvantages: there is no generally accepted methodology for determining innovative activity in the region, which fully takes into account the main characteristics of innovation processes that taking place in the region. For example, an analysis of the impact of the innovation system in the region on developing its socio-economic status was generally conducted with the help of output index of goods and services sector innovative and reflects the number of characteristics of the innovation system. Also in regional statistics different figures on the results of innovative activities were represented [2, p. 12].

It is believed that the present regional statistics, although not fully reflects innovation process in the economy, however, has a statistical base for the settlement of relevant conduct their ratings and rankings. Based on this it is proposed the use of proven methodology for assessing the impact of innovation activities on the socio-economic development of the region. Scheme of management decisions of the innovative activity organization in the region as a series of specific management actions presented in Fig. 1.

ance of subjects of innovation activity. These measures will create a real possibility to the business entities to insure risks that exist in innovation and to attract additional funds for development.

The use of models in making managerial decisions by providing innovative regional development allows to form an effective innovation management system in the region. The management of innovation activity is recommended to consider taking into account the «input» and «output» directly through the process of innovation and its interaction with the environment.

It is advisable to innovation activity management and the diffusion of innovation in regional socio-economic system to determine effect of exogenous factors in the form of regional resources, scientific, technical, technological knowledge, inventions, scientific and technological achievements and opportunities, new technologies, investment and directions for their use, which playing the role of the input signal of system. In this case, it is necessary to identify the goals of the regional socio-economic system, that necessary or the desired outcome that is expected to achieve. The aim of the regional socio-economic system is to satisfy the needs of man by improving the quality of life of the region, and includes an innovative approach to management.

Formulated goal can be achieved by taking into account the implementation of local goals which subordinate main one, namely: the rational use of regional resources, a comprehensive socio-economic planning, reasoning and planning for innovation activities according to the chosen strategy, organizational structure adjustment of regional management based on its innovative orientation, creation and maintenance of activity of regional innovation system.

It should be mentioned that «input», «output», feedback and the environment related to the external entourage innovation activity and ensure the effectiveness with it functioning. In this case environment includes such subjects of innovative activity: suppliers, competitors, consumers, customers, agents, investors and innovation infrastructure consisting of the following elements: a public-private partnership, incubators, business angels, firms transfer of technology, venture capital funds, funds to support small business management company, investment companies, consulting companies, technology parks, the media in the innovation zone.

The internal environment of innovation activities should be viewed with the following subsystems: a management (subject of management) and manageable (object of management). Realization of the priority directions related with the process of innovation, should be measured and assessed with accounting their qualitative and quantitative mark, that carried out through feedback interactions between subject and object of management is determined by endogenous factors – the characteristics of the host system and characteristic of its original status. Income from feedback information channel from the output of the final results of innovative activities (socio-economic performance of the region development, the conclusion of yield innovative activities in the region, forecast the development of innovation) is compared with the set of condition that allows time to detect differences make adjustment and regulation of innovation according to the desired goal.

Проблема в том, что оба сектора как инвестиционный, так и инновационный, сегодня в Украине, достаточно ограничены с точки зрения финансовых средств, которыми они владеют. Это рядом с необходимостью поиска дополнительных источников ставит требование их эффективного использования и современная модель инвестиционного обеспечения системы инновационного развития предприятий аграрного сектора, должна учитывать эти требования. По своей сути эти требования являются разнородными [6].

Повышение темпов роста национальной экономики за счет внедрения инновационной модели развития аграрного сектора возможно в случае эффективного осуществления инвестиционно-инновационной деятельности (в экономически развитых странах мира производство наукоемкой продукции обеспечивает до 90% роста ВВП), в том числе во многих отраслях экономики. В связи с этим большое значение приобретает рассмотрение тенденций и проблемных вопросов, связанных с современным состоянием инвестиционно-инновационных процессов в аграрной сфере экономики Украина.

Одним из приоритетов государственной инвестиционной политики должно быть содействие развитию инновационной деятельности и повышения инвестиционной привлекательности аграрной сферы Украины. Нынешнюю ситуацию в экономике Украины, отличает тот факт, что при наличии в стране значительных фундаментальных и технологических наработок, происходит снижение активности инвестиций в инновационную деятельность аграрной сферы, связано прежде всего с нехваткой собственных средств у предприятий и ограниченностью бюджетного финансирования (табл. 1).

**Таблица 1 Индекс капитальных инвестиций по видам экономической деятельности за 2010 -2012 года (в % от соответствующего периода предыдущего года)**

Вид деятельности	2010 год	2011 год	2012 год
Сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство	112,2	131,1	110,5
сельское хозяйство, охота и связанные с ними услуги	111,8	130,8	111,0
лесное хозяйство и связанные с ним услуги	141,8	145,8	84,9
Рыбное хозяйство	194,4	35,7	179,8
Промышленность	92,5	143,8	107,1
Финансовая деятельность	106,9	85,4	128,2
Операции с недвижимым имуществом, аренда, инжиниринг и предоставление услуг предпринимателям	90,2	130,7	99,1
операции с недвижимым имуществом	82,6	122,0	86,4
аренда машин и оборудования; прокат бытовых изделий и предметов личного потребления	105,7	106,7	241,2
деятельность в сфере информатизации	135,8	179,8	106,0
исследования и разработки	120,4	113,9	107,3
деятельность в сферах права, бухгалтерского учета, инжиниринга; предоставление услуг предпринимателям	102,0	153,2	92,0
Государственное управление	94,5	136,9	95,5
Образование	117,8	90,1	69,0

Государственная поддержка сельского хозяйства в Украине регулируется законами Украины «О государственной поддержке сельского хозяйства Украины» [1] и «Об основных принципах государственной аграрной политики на период до 2015 года» [2], а также Постановлением Кабинета Министров Украины «Об утверждении Государственной целевой программы развития украинского села на период до 2015 года» [3]. Для выполнения всех задач и мероприятий, которые указаны в постановлении, на период до 2015 г. предполагается выделить 128 164 100 000 грн., в том числе из государственного бюджета – 120 750 500 000 грн., из местных бюджетов – 11 200 000 грн. и за счет других источников – 7 402 400 000 грн. [4].

Но следует отметить, что финансирование агропромышленного комплекса в государственном бюджете 2013 году уменьшились по сравнению с 2012 годом. Так, на финансирование мероприятий в агропромышленном секторе из общего фонда госбюджета предусмотрено – 91,8 млн. грн., что почти в 12 раз меньше, чем в 2012 г., когда сумма финансовой помощи закладывалась на уровне 1,2 млрд. грн.

Не приятно и то, что государство хронически недофинансирует запланированные расходы на меры финансовой поддержки аграриев из общего фонда госбюджета. Так, из предусмотренных бюджетом на 2012 год 1,2 млрд. грн. реально распределенными, по состоянию на конец декабря 2012 года, были всего 421,3 млн. грн., в том числе 152,5 млн. грн. пришлось на частичное возмещение стоимости строительства и реконструкции животноводческих ферм и комплексов, 90 млн. грн. – на финансовую поддержку по удешевлению кредитов и 100 млн. грн. составляла бюджетная животноводческая дотация и государственная поддержка производства продукции растениеводства [4].

Уменьшилось финансирование исследований, прикладных научных и научно-технических разработок, выполнение работ по государственным целевым программам и государственным заказам – до 117,5 млн. грн. против 166 млн. грн. в 2012 году.

Учитывая увеличение внимания к проблемам научно-технического развития, отмечается ЕС, и на постоянное углубление отставания Украины в этом развитии от других стран европейского пространства, нельзя пренебрегать задачей выполнения положений Концепции научно-технологического и инновационного развития Украины по доведению минимальных объемов бюджетных ассигнований на науку до 2,5% ВВП. В то же время выполнение этого положения возможно при постоянном поиске путей более эффективного и целевого использования бюджетного финансирования инвестиционно-инновационной деятельности аграрной сферы, которое предусматривает:

- модернизацию системы прямой государственной поддержки инновационных процессов;
- обеспечение направления части средств, полученных от приватизации, на инновационное инвестирование предприятий;
- обеспечение целевого направления средств, которые будут выводиться в экономики в ходе процессов детенизации, на инновационное инвестирование;
- внедрение среднесрочную программу государственных инвестиций.

## II. Formulation problem

The aim of the article is analyzing of the organizational model of formation the innovation system development of the region to improve the state innovation policy in Ukraine. The study is based on a system approach and totality on techniques that ensure implementation of this approach, namely, analysis, synthesis and logic synthesis.

## III. Results

The transformation of economic, political and social institutions, their effective re-orientation on innovative model naturally develops all sectors of the national economy. On the origin and functioning of a new socio-economic interactions influencing scheme taken in power relations in society, and the social component of social development, social and cultural factors. These factors largely determine the innovation processes. Problems of development of innovation potential in the regions of Ukraine now pays great attention, but the implementation of effective mechanisms of managing innovation processes does not acquire widespread. Government programs aimed at supporting small and medium enterprises that have very strong motivation to provide employment opportunities, do not stimulate effect from innovation based on knowledge.

The elements of the innovation development mechanism in the region are: principles, methods of management, functions, indicators, organizational structure. It is advisable to allocate especially such element of innovation development mechanism as the organizational model of the interaction of various management decisions in regional bodies of management [1, p. 123]. The feature of the presented model is the consistency and interrelation of all branches and levels of authority to ensure the systemic character of the innovation development mechanism by integrating entrepreneurship, science and economics.

With the help of this model the innovative infrastructure of the region is formed as a necessary condition that provides balanced development of innovation. This element of innovation system mechanism suggests establishment of regional networks of innovative entrepreneurship, including public-private partnership, technological parks, business angels, incubators, research and educational institutes, technology transfer firms, venture capital funds, innovation centers.

The purpose of the formation of innovative entrepreneurship is to create a system that provides reproductive process based on innovation dynamics of planned development. The implementation of mechanism of the formation of innovative entrepreneurship suggests establishing on the basis of scientific organizations that have integrated into their structure of industrial zones, creation of favorable conditions to master innovative products.

In the developing of innovative products economic sectors may be also involved that in most cases related to the research and development in particular basic research. To improve the implementation mechanism of innovation policies it is necessary to introduce at the legislative level the preferential terms of financing and insur-

**Uzunov Vladimir**

*Ph.D., Associate Professor, Rector  
University of Economics and Management*

## ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL MODEL OF FORMING OF INNOVATIVE SYSTEM OF DEVELOPMENT OF REGION

### **Annotation**

*The analysis of organizational model of forming of the innovative system of development of region is carried out. A management mechanism is considered innovative development of region. The chart of acceptance of administrative decisions is reasonable on organization of innovative activity in a region. The elements of the regional socio-economic system are certain in an innovative economy. Directions of forming of the innovative system of development of region are offered.*

**Keywords:** *management mechanism, innovative development of region, innovation, innovative system, regional development, innovative potential, mechanism of state administration, region, innovative activity of region, management by the innovative processes of region.*

### **I. Introduction**

As a result of socio-economic transformation in Ukraine the proportions of state influence on the character of socio-economic processes have changed, development of innovation and employment potential undergo significant changes as the environment and forms of influence on regional socio-economic processes. In management practice as before approach to setting priorities for regional development that based on a linear extrapolation method of socio-economic development that emerged in the past, which reduces the possibility of a breakthrough innovation, dominate.

Management of innovation development of the region requires the active policy of innovative development, which should ensure formation of appropriate structures and mechanisms that determine the favorable developing trajectories for the region, most rational ability to innovate. Activation of innovative potential of regional development is provided by the formation of active management model innovation processes as sets of subjects of innovation, innovation infrastructure and subsystems, that manages, provides analytical, information and consultancy support subjects of innovation and building innovation policy of implementation mechanism.

### **IV. Выводы**

В результате проведенного исследования инвестиционно-инновационной деятельности украинских предприятий можно сделать вывод, что положение, которое наблюдается сегодня в инновационной сфере Украины, свидетельствует о существенных системных препятствиях формированию инвестиционно-инновационной модели развития Украины. Данные препятствия консервируют разрыв между развитием производства, с одной стороны, и динамикой процессов в научно-технической сфере, с другой, не способствуют концентрации централизованного и децентрализованного финансирования задач инновационного развития экономики. Поэтому государство должно взять на себя ответственность за состояние инновационной сферы страны, осуществить анализ ошибок, была допущена в предыдущие годы, изучить успешный опыт других стран, разработать и внедрить государственный механизм активизации инвестиционно-инновационных процессов в экономике Украины.

### **Литература**

1. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.04 р. № 1877-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 49.-С. 1956-1975.
2. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року: Закон України від 18.10.05 р. № 2982-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 1.-С. 13-17.
3. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 19.09.07 р. № 1158 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.minagro.gov.ua](http://www.minagro.gov.ua).
4. Зеланський А. Аналіз видатків державного бюджету України на розвиток аграрного сектору в 2013 році – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zerno.org.ua/41-фінанси/308-бюджет-2013-року-знову-зменшує-видатки-на-аграрний-сектор>
5. Дацій О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України //Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 65-76.
6. Кузьмін О.Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність: [монографія] / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.В. Тувакова, А.Я. Кузнєцова. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
7. Статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Гаркавий В.В.

*Днепропетровский государственный аграрный университет***УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** сущность организационных изменений, внешние факторы необходимости изменений, модель процесса организационных изменений.

**Вступление**

В процессе функционирования организации под влиянием многочисленных факторов внешней среды возникает несоответствие сформулированной организационной структуры реальным потребностям. Организационные несоответствия в таких случаях становятся сферой управления организационными изменениями. Под организационными изменениями понимается любое изменение в одном или нескольких элементах организации. Изменения могут касаться любого элемента процесса организации: уровня специализации; способов группировки; диапазона контроля; распределения полномочий; механизмов координации. При этом следует заметить, что изменения в любом одном подразделении организации, как правило, влияют на другие подразделения и на организацию в целом.

Перед организацией, решившейся на изменения, возникает целый ряд достаточно сложных задач. Введенные изменения могут не сработать, или дать результат совсем другой, чем ожидалось. Во многих сферах экономической деятельности организациям необходимо реагировать на изменения в окружающей обстановке не только адекватно, но и оперативно. Часто случается так, что сложность самой задачи, умноженная на необходимость быстрого ее исполнения, становится слишком сложным испытанием для коллектива. Попытка обходится дорого. Поэтому очень важно, чтобы менеджеры и работники хорошо знали, что именно нужно изменить и, в числе возможных вариантов, выбрали оптимальный.

**Результаты исследований**

Каждая организация существует в изменяющейся среде и неизбежно тоже непрерывно меняется. Поэтому организации с бюрократической, негибкой системой обычно – неэффективны. Организациям, которые отмечаются жесткой системой иерархии, высокой степенью профессиональной специализации, узко ограниченным кругом задач каждого работника, негибкими правилами и процедурами, а также управлением без личной ответственности, трудно адекватно реагировать на изменения в окружении. Нужно, чтобы структура организации была гибкой и легко приспособлялась к изменениям. Система организации

4. Садовый А. Принцип помощи каждому отныне мы воплощаем во всех районах / А. Садовый [Электронный ресурс] // Официальный портал Львовского городского совета – <http://www.city-adm.lviv.ua>
5. Официальный сайт исполкома Криворожского городского совета – <http://www.kryvyirih.dp.ua>
6. Информационно-ресурсный центр Днепропетровской области «Открытая власть» – <http://www.openpower.dp.gov.ua/ODA>
7. Официальный веб-портал Киевского городского совета – <http://kmv.gov.ua>

граждан проводит ежедневный мониторинг обращений жителей области, обратившихся на горячую телефонную линию государственного учреждения «Правительственный контактный центр».

Таким образом, Информационно-ресурсный центр «Открытая власть» направлен на налаживание диалога с обществом, обеспечение полной и объективной информации о работе политиков и государственного аппарата, обеспечения учета общественного мнения при принятии важных государственных решений [6].

В Киеве на сегодняшний день работают Городской и десять районных Центров предоставления административных услуг за принципом «единого окна». Автоматизированная система электронного документооборота обеспечивает обработку, хранение и передачу документов, мониторинг выполнения разрешительных процедур, информирование и консультирование субъектов хозяйствования. Главное преимущество такого документооборота в том, что заявитель имеет возможность отслеживать прохождение своих документов, не выходя из офиса или дома благодаря сети «Интернет», а также воспользоваться в центре информационным киоском или обратиться к сотрудникам [7].

Таким образом, создание удобных и доступных условий для получения гражданами административных услуг является одним из главных заданий органов местной власти.

### Выводы

Центры предоставления административных услуг направлены на упрощение процедуры их предоставления, минимизацию проявлений коррупции и усилий потребителя для получения соответствующей услуги. Открытость власти и свобода слова являются важнейшими составляющими успеха в данном деле. Все государственные учреждения должны быть открытыми и доступными, отвечать за свои действия перед обществом, которому они служат. Власть должна обеспечивать общественность своевременной, точной, объективной и полной информацией о своей политике, программах и инициативах. Итак, «прозрачность» власти является гарантией эффективной государственной политики в сфере предоставления качественных административных услуг.

### Литература

1. Буклет Центра административных услуг «Прозрачный офис» – Винница, 23 с.
2. Официальный сайт города «Моя Винница» – <http://www.myvin.com.ua>
3. Официальный портал Львовского городского совета – <http://www.city-adm.lviv.ua>

должна предусматривать, с одной стороны, высокую ответственность ее работников, а с другой – возможность проявить инициативу, а организации должным воспользоваться их способностями [ 6 ] .

Введение изменений в организации – дело непростое и затратное. Однако многие организации успешно преодолевают этот барьер. Организации с гибкими структурами, которые легко приспособить к новациям, имеют в этом смысле значительные преимущества над организациями, структуры которых жесткие и нединамичные [ 5 ] .

После того как изменения все же были осуществлены, отмечается отставание в получении результатов от них: изменения медленно приносят ожидаемые плоды; в организации связывают эффект, полученный от изменений, с существовавшими ранее порядками.

С целью преодоления такого сопротивления разработан метод, предполагающий последовательное осуществление ряда шагов, связанных с тремя типичными задачами управления изменениями: 1) формированием политической динамики в поддержку изменений; 2) обеспечением мотивированности на изменения; 3) поддержкой эффективного контроля над процессом трансформации [ 2 ] .

Таким образом, задачей лидеров фирмы является как можно полное описание ее будущего состояния и доведение этого описания до сведения всех сотрудников. Крайне важным здесь является планирование эффективной системы коммуникации [ 3 ] . Вряд ли можно рассчитывать на успех трансформации, если менеджеры не разработали систему инструментов, позволяющих на постоянной основе проверять «температуру организации» и определять, какие из элементов программы изменений работают, а какие нет. Эффективным является использование таких методов анализа, как фокусные группы, опросные листы, а также интервью [ 1 ] .

Управление организационными изменениями – одна из сложнейших задач руководителей. Организационные изменения являются следствием процессов принятия решений и решения проблем. Авторы и исполнители организационных изменений должны решить многие социальные, экономические и даже технические проблемы и принять комплексные решения.

Организационные изменения в иерархических организациях требуют привлечения к этому процессу также высшего руководства. Организационная стабильность, консерватизм, рутинность и препятствия в реализации любых нововведений являются самыми сложными проблемами организации управления.

Преодоление вышеуказанных проблем является задачей менеджеров, внедряющих изменения. Однако отметим, что любые изменения, какие бы благородные цели они не преследовали, обязательно порождают конфликты.

Они возникают в процессе взаимодействия, общения людей, поскольку интересы и взгляды разные, и поэтому конфликты существуют столько, сколько существует человечество. Однако общепринятой теории конфликтов, исчерпывающе объясняющей их природу и влияние на развитие коллектива, общества

пока еще не существует, несмотря на многочисленные исследования по вопросам возникновения, формирования конфликтов и управления ими.

Понятие конфликта можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть физическими лицами или группой работников. Каждая сторона делает все возможное, чтобы была принята ее точка зрения, и препятствует это сделать другой стороне. Существуют и другие определения понятия конфликта.

Реализация новой стратегии всегда означает, что в фирме будут происходить изменения. При этом любые, даже тщательно подготовленные изменения, встречают сопротивление групп или отдельных сотрудников фирмы. Сопротивление изменениям связан с нарушением преемственности структуры и власти, тревогой, что проявляется в неконструктивной реакции персонала в ответ на неизвестность и связанную с ней потенциальную угрозу, в том числе потери контроля [ 4 ] .

С появлением систематизированного управления стратегиями главное внимание было сконцентрировано на двух аспектах. Первый – это логика и методы анализа стратегий (формулирование стратегий), второй – проектирование систематического процесса (стратегическое планирование). Практический опыт показал, что существенные изменения в стратегической ориентации фирмы, внесенные либо на основе формальных процедур стратегического планирования, или неформально, встречают сопротивление со стороны организации.

Здравомыслящие люди не ведут себя благоразумно, если под благоразумием понимать логику и аналитические исследования. Сопротивление планированию – явление отнюдь не случайное. Оно имеет свою логику, его невозможно преодолеть одними призывами со стороны руководства. Реализация стратегии не является автоматическим следствием ее разработки. Она сама создает препятствия, которые могут свести на нет усилия по планированию. Подход к стратегическому планированию и его реализации как к двум последовательных и независимых процессов не учитывает тот факт, что реализация решений во многом определяется способом планирования.

Под сопротивлением понимают многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность прогресса стратегических изменений. Это сопротивление оказывался всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений часто наблюдаются: отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные задержки внедрения и другие сложности, замедляющие изменения и увеличивающие расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других важных дел.

### Выводы

Каждая организация существует в изменяющейся среде и неизбежно тоже непрерывно меняется. Поэтому организации с бюрократической, негибкой системой обычно – неэффективны. Организациям, которые отмечаются жесткой

кома городского совета; местных (территориальных) разрешительных органов; субъектов хозяйствования, которые предоставляют коммунальные услуги; предприятий, организаций, учреждений, обеспечивающих решение социально-гуманитарных и других вопросов, которые не имеют экономического направления; других субъектов, предоставляющих услуги. В центре обеспечивается предоставление услуг заказчикам по принципу «единого офиса» или «единого окна». Для внедрения данной модели приняты соответствующие решения городского совета «О развитии системы предоставления административных услуг в городе» от 09.09.2010 г. № 270, «Об утверждении Концепции создания пилотной модели «Муниципальный центр услуг Кривого Рога» от 27.04.2011 г. № 330, «Об утверждении Положения о муниципальном центре услуг Кривого Рога и регламентации его работы» от 18.05.2011 г. № 157, «О совершенствовании процедур предоставления услуг в муниципальном центре услуг Кривого Рога» от 10.08.2011 г. № 259 [5].

В состав Муниципального центра услуг входят единый разрешительный центр, соответствующие структурные подразделения исполкома горсовета, предприятия, организации и учреждения, полномочные представители которых обеспечивают предоставление услуг по решению социально-гуманитарных и других вопросов в сферах, не имеющих экономического направления.

Для оптимизации процесса предоставления услуг разработаны технологические карты, которые определяют последовательность действий для получения соответствующей услуги. Применение электронных систем «Общегосударственный реестр документов разрешительного характера» и «Мониторинг работы местных (территориальных) разрешительных органов по вопросам исполнения разрешительных процедур» позволяет государственным администраторам, 32 органам-участникам центра обеспечивать выполнение требований Закона Украины «О разрешительной системе в сфере хозяйственной деятельности» относительно соблюдения сроков выполнения разрешительных, согласовательных процедур, их открытости, дальнейшей унификации.

Для повышения качества административных и управленческих процессов в центре, улучшение открытости информации о предоставлении услуг для потребителей, внедрение основных принципов государственной политики по вопросам разрешительной системы в сфере хозяйственной деятельности в мае 2011 г. был подготовлен проект «Электронная система оценки качества предоставления услуг в муниципальном центре услуг Кривого Рога» [5].

В настоящее время Днепропетровский областной автоматизированный информационно-ресурсный центр «Открытая власть» предоставляет услуги в электронном виде по европейским стандартам и координирует работу всех 35 ресурсных центров городов и районов области. Внедрение этого комплексного регионального проекта направлено на деbüroкратизацию административных и разрешительных услуг, которые относятся к сфере компетенции областной государственной администрации. В его структуру входят Центр приема граждан, Центр административных услуг и веб-портал. С 01.01.2012 г. Центр приема

конфликтных ситуациях; перераспределение нагрузки между работниками офиса с учетом фактической частоты обращений с теми или иными вопросами; совершенствование алгоритмов предоставления услуг, дальнейшее расширение их спектра; полный перевод работы чиновников с обращающимися гражданами в пространство «Прозрачного офиса»; улучшения навигации и информационного обеспечения; совершенствования технических решений, в частности внедрение системы, позволяющей гражданам отслеживать ход решения их вопроса по Интернету и т.д. [1, с. 21-23].

«Прозрачный офис» в Виннице, по мнению Президента Украины В. Януковича, упрощает процедуру предоставления административных услуг, в частности, выдачу разрешительных документов и государственной регистрации субъектов хозяйствования, сокращает сроки их предоставления, исключает любые коррупционные действия со стороны должностных лиц [2].

В Львовском городском совете введен «универсам административных услуг» – европейская модель центров по предоставлению услуг жителям города. Для этого была утверждена Концепция улучшения предоставления публичных услуг жителям, которая предлагает создание офисов для граждан, где можно уладить все вопросы, с которыми обращаются жители к городской власти в максимально удобное для них время и способ. Исполнительный комитет Львовского городского совета 23.09.2011 г. утвердил перечень мероприятий по созданию Универсама услуг в г. Львове на 2011-2013 годы для реализации указанной Концепции. Основной задачей такого новшества является то, что посетители в одном помещении могут получить все консультации и разрешения. Внедрение такой системы направлено на повышение эффективности обмена информацией между исполнительными органами Львовского городского совета и обществом, уровня доверия к местной власти и обеспечения открытости органов местного самоуправления [3]. Центр обслуживания жителей города состоит из трех залов: информационного, регистрационного и консультационного. Такие центры сегодня работают во всех районных государственных администрациях Львова, в течение дня их посещают более 20, а в течении месяца – до 350 человек, в среднем регистрируют 250 обращений [4].

Таким образом, «Универсамы услуг» предусматривают возможность получить любую услугу городского совета обращенным лицом в ближайшем к месту его проживания офисе. Важным аспектом является сведение «затяжных» процедур в одно обращение со стороны заявителя. Например, если жителю нужно получить услугу, которая состоит из нескольких этапов или требует привлечения выводов других подразделений городского совета, то это должно происходить без участия самого заявителя. Пользуясь информационными технологиями, гражданин только отслеживает, на каком этапе находится его обращение. Такая практика сегодня эффективно действует в городах Германии, Польши и других европейских государств.

Муниципальный центр услуг г. Кривого Рога (Днепропетровская область) является интегрированным объединением структурных подразделений испол-

системой иерархии, высокой степенью профессиональной специализации, узко ограниченным кругом задач каждого работника, негибкими правилами и процедурами, а также управлением без личной ответственности, трудно адекватно реагировать на изменения в окружении. Нужно, чтобы структура организации была гибкой и легко приспосабливалась к изменениям. Система организации должна предусматривать, с одной стороны, высокую ответственность ее работников, а с другой – возможность проявить инициативу, а сама организации должна воспользоваться их способностями.

Введение изменений в организации – дело непростое и затратное. Однако многие организации успешно преодолевают этот барьер. Организации с гибкими структурами, которые легко приспособить к новациям, имеют в этом смысле значительные преимущества над организациями, структуры которых жесткие и нединамичные. Организации, достигшие успеха, свою главную проблему видят в необходимости управлять так, чтобы успевать за изменениями.

После того как изменения все же были осуществлены, отмечается отставание в получении результатов от них. Изменения медленно приносят ожидаемые плоды; в организации связывают эффект, полученный от изменений, с существовавшими ранее порядками.

Управление организационными изменениями – одна из сложнейших задач руководителей. Организационные изменения являются следствием процессов принятия решений и решения проблем. Авторы и исполнители организационных изменений должны решить многие социальные, экономические и даже технические проблемы и принять комплексные решения.

### Литература

1. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації: Зб. наук. пр. – Харків: ХІБМ, 2006. – 304 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
4. Стадник В.В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
5. Туленков М.В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту / М.В. Туленков. – К.; Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2006. – 311 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 607 с.

Годес О.Д.

*Соискатель Днепропетровского университета имен Альфреда Нобеля***МЕХАНИЗМ КОНТРОЛЛИНГА КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В данной статье на основе анализа подходов к формированию финансовых механизмов предложена авторская дефиниция термина «организационно – экономический механизм функционирования системы контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия», обоснованы варианты организации контроллинга качества управления финансовой деятельностью на предприятиях.*

*Ключевые слова: организационно-экономический механизм, контроллинг, проектная группа.*

*Godes O.**Graduate student**Dnipropetrovsk Alfred Nobel University***THE QUALITY CONTROLLING MECHANISM FOR FINANCIAL MANAGEMENT ENTERPRISE**

*In this article it is based on an analysis of approaches to the financial mechanisms formation it is proposed author's definition of the term «organizational – economic mechanism of quality controlling system functioning of the enterprise financial management», it is substantiated of the quality controlling organization variants of financial management in enterprises.*

*Keywords: organizational-economic mechanism, controlling, project group.*

**Вступление**

Весомым инструментом качества управления финансовой деятельностью предприятия является контроль, поскольку таким образом руководству предоставляется информация, собранная на основе анализа отклонений от установленных норм в финансовой деятельности предприятия. Автором предлагается концепция системы контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия, включающая в себя механизм контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия, сущность которого предполагает системность использования организационных форм и экономических мето-

– максимально используются современные информационные технологии;  
– в служебных обязанностях администраторов и специалистов закреплено предоставление консультативных услуг гражданам, помощь в оформлении необходимых документов.

Кроме того, установлены электронные терминалы «Информационного центра» с сенсорным экраном (например, по оплате услуг), электронная система управления очередью, информационные мониторы и цифровые панели, которые предоставляют разнообразную дополнительную информацию посетителям, системы беспроводного доступа к сети Интернет. Также внедрен внутренний сайт «Прозрачного офиса», электронная система контроля доступа и учета рабочего времени, электронного документооборота, видео- и аудио наблюдения «Муниципальной мультисервисной сети» – единой базы, которая объединяет различные информационные системы.

«Прозрачный офис» состоит из Информационного холла, Центра административных услуг, Отдела обращений, а также Центра социального партнерства, в котором представители общественных организаций предоставляют бесплатные консультации по ведению предпринимательской деятельности и помогают предпринимателям сформировать полный пакет документов для осуществления государственной регистрации «под ключ». Указанные структуры действуют по системе «open space» – открытого офиса, в котором перегородки или отсутствуют вовсе, или являются прозрачными, с целью предотвращения коррупции. Открытость работы чиновников обеспечивается также постоянным видеонаблюдением, электронными системами учета, которые позволяют анализировать, сколько времени рассматривается тот или иной вопрос.

В Центре административных услуг гражданам и юридическим лицам предоставляются более 100 документов, осуществляются процедуры по выдаче документов разрешительного характера в сфере земельных отношений, охраны окружающей среды, выдача копий документов, предоставление копий решений и распоряжений, изучаются вопросы по предоставлению разрешений на эксплуатацию объектов с опасными отходами, выдачу документов пожарного надзора, принимаются предприниматели и граждане по вопросам благоустройства, жилищно-коммунального хозяйства, занимающихся вопросами предоставления разрешений на эксплуатацию и другие. С 01.01.2011 г. Центр административных услуг «Прозрачный офис» в Винницком городском совете начал прием обращений и выдачу архивных материалов.

Сегодня «Прозрачный офис» направлен на создание максимально благоприятного климата для быстрого решения проблем граждан, сокращение и упрощение процедуры получения ими всех необходимых документов, предотвращения любых коррупционных действий со стороны должностных лиц. Посетитель может решить любой свой вопрос за один – два визита, получив необходимую квалифицированную помощь.

Среди направлений совершенствования работы «Прозрачного офиса» – дальнейшее обучение работников Центра психологии общения, поведению в

**Целью статьи**

является исследование опыта «открытого», «прозрачного» предоставления административных услуг через соответствующие центры, посетив которые житель муниципального образования может решить свои проблемы.

**Изложение основного материала**

В рамках Национального проекта по созданию центров предоставления административных услуг в регионах страны осуществляются работы по анализу существующего положения, функционального обследования, разработки программных документов (в т.ч. концепций), планов мероприятий, перечней (реестра) услуг и т.п. На примере различных муниципальных образований, исследуем процесс упорядочения предоставления административных услуг. Сфера их предоставления, по сравнению с коммерческими, с большим опозданием внедряет новейшие информационно-коммуникационные технологии, что приводит к излишней бюрократии и проволочкам. Для преодоления такой ситуации на государственном уровне было принято решение о реформировании системы предоставления услуг гражданам.

В Винницком городском совете, например, был открыт в 2008 году первый в Украине центр административных услуг «Прозрачный офис». При его создании был учтен зарубежный опыт, однако, по мнению представителей польского города-побратима Кельце, винницкая власть творчески усовершенствовала европейские подходы. На подготовительном этапе была проанализирована практика работы с обращениями граждан и юридических лиц; введена система непрерывного повышения квалификации должностных лиц (программа «Муниципальный университет»); выделены основные типовые услуги; осуществлено четкое описание и алгоритмизация; разработано программное обеспечение, которое позволило максимально упростить и ускорить соответствующие процессы; отработаны системные решения по координации работы управлений городского совета и государственных служб.

В результате в «Прозрачном офисе» реализованы следующие инновационные идеи [1, с. 4-5]:

- введен принцип организационного единства, при котором специалисты городского совета, государственные регистраторы, администраторы и представители других разрешительных органов предоставляют услуги гражданам и субъектам хозяйствования в едином офисе;
- отработан единый стандарт (алгоритм) оформления документов и решения наиболее типичных вопросов, с которыми граждане и субъекты хозяйствования обращаются к власти;
- в рамках основанного в Винницком городском совете Муниципального университета проводится регулярное обучение работников «Прозрачного офиса» нормам этики и правилам вежливого общения;

дов управления, обуславливает необходимость разработки соответствующих элементов организационно-экономического механизма.

Автор считает, что вопросы, касающиеся организационно-экономического механизма функционирования системы контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия, имеют значимую актуальность в современных условиях, но не нашли отражение в работах ученых – экономистов.

**Целью**

исследования является разработка методических положений по формированию механизма контроллинга качества управления финансовой деятельности на предприятии.

**Основные результаты исследования**

Разные ученые характеризуют организационно – экономический механизм следующим образом:

1. Совокупность следующих составляющих: структурных механизмов, механизмов организации управления, механизмов корпоративного планирования, организационно-технических механизмов и информационных механизмов [5, с. 126].
  2. Совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями предприятия [3, с.71].
  3. Производственные отношения, находящиеся на поверхности явлений, такие как план, норма и норматив, экономическая оценка ресурсов, финансы и кредит, хозрасчет, цена, прибыль, заработная плата и т.п. [4, с.47].
  4. Организационно – экономическая и социальная система [1, с.80].
  5. Управление, планирование и стимулирование [8].
  6. Формирование цели, организация и стимулирование [6].
  7. Институциональная основа, система планирования, организационная структура (организационный механизм), система стимулов, или экономический механизм [9, с.62].
  8. Организационное и экономическое принуждение участников кризисного процесса к определенной антикризисной деятельности [2, с.52-53].
  9. Совокупность организационных форм и экономических методов, на основе которых реализуются отношения собственности и регулируется процесс воспроизводства предприятия, предлагается теория управления при спаде, выявляются основные противоречия в деятельности предприятия и предлагаются пути их решения [7, с.39].
- Автор разделяет взгляды ученых, характеризующие организационно – экономический механизм, как «систему», «совокупность связей и отношений», «процесс стимулирования» и т.д. Однако, изложенные выше трактовки организационно – экономического механизма, по нашему мнению, содержат два недостатка, которые не полно характеризуют обозначенный термин.

Во-первых, организационно-экономический механизм нельзя охарактеризовать только как взаимосвязь между подразделениями предприятия, так как в механизме должна обязательно присутствовать сила, «то, что приводит объект в движение», то, что заставляет его работать так, как того требуют внешние условия (в данном случае условия развития машиностроительных предприятий).

Во-вторых, значимость влияния этой силы определяется не только совершенствованием организационно – экономических форм управления, но и их нацеленностью на получение четко обозначенных результатов.

Цель организационно – экономического механизма функционирования системы контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия заключается в ориентации процесса управления на достижение поставленных целей и долгосрочное, эффективное существование предприятий посредством интеграции процессов планирования, контроля, информационного обеспечения.

Под организационным механизмом функционирования системы контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия в данной статье понимается организационная форма, на основе которой реализуются функции контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия.

Можно выделить несколько вариантов организации контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия:

- 1) создание рабочих временных групп в рамках проекта, наделенных полномочиями осуществлять контроллинговые функции;
- 2) передача определенных полномочий контроллинга планово-экономическим подразделениям;
- 3) создание в организационной структуре управления предприятием отдельного структурного подразделения – службы контроллинга.

Согласно первому варианту, рабочая временная группа, созданная для реализации проекта, решает новые задачи, отличающиеся от задач, решаемых существующими функциональными подразделениями. Между рабочей группой и компанией существует устойчивая связь, так как реализация проекта должна осуществляться в сотрудничестве с существующими подразделениями и результат должен быть интегрирован в имеющуюся структуру. Руководители образуют координационную группу, в задачи которой входит:

- определение цели проекта;
- создание рабочих групп ;
- назначение руководителей рабочих групп ;
- постановка задач ;
- контроль за реализацией проекта (качество, время, расходы);
- принятие решения о продолжении работ по проекту;
- роспуск рабочих групп.

Рабочие временные группы выполняют только часть (этап) проекта, но при этом данная часть рассматривается как мини -проект, в рамках которого в рабочей группе осуществляется планирование и контроль, составление отчетов для

**Васильева Наталия Викторовна**

докторант кафедры регионального управления,  
местного самоуправления и управления городом  
Национальной академии государственного управления  
при Президенте Украины, к.э.н., доцент

## ОПЫТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ

***Аннотация.** В статье рассмотрен опыт деятельности центров предоставления административных услуг в Украине, направленных на упрощение процедуры, минимизацию проявлений коррупции и усилий потребителя для получения соответствующей услуги.*

***Ключевые слова:** «Универсам услуг», «Прозрачный офис», «Муниципальный центр услуг».*

***Summary.** The article describes the experience of the centers of administrative services in Ukraine, aimed at simplifying the procedure, minimizing corrupt practices and consumer efforts to obtain appropriate services.*

***Key words:** «Supermarket Service», «Transparent Office», «Municipal Service Center».*

### Постановка проблемы

Такие понятия как «прозрачность», «открытость», «гласность» и другие давно вошли в лексикон украинских чиновников, однако большинство из них не могут объяснить, что конкретно должны сделать для обеспечения их реализации. Не все понимают, что граждане в отношениях с властью являются не просителями, а потребителями услуг, а чиновники должны обеспечить их предоставление на должном качественном уровне. А между тем, главным принципом эффективного управления является прозрачность, которая предусматривает постоянное информирование населения о деятельности органов местной власти, возможность получения жителями качественных административных услуг.

На наш взгляд, открытое общество должно базироваться на признании того факта, что люди имеют разные взгляды и интересы, и существует потребность в учреждениях, которые бы защищали их права. Основными чертами такого общества является верховенство права, демократически избранная власть, институты гражданского общества, развитые формы прямой демократии.

#### IV. Выводы

Экспортная товарная политика предусматривает необходимость как всестороннего знания предприятием своих экспортных возможностей, уровня своей конкурентоспособности, так и возможностей региональных товарных рынков на перспективу. Экспортная политика, чтобы быть результативной в долгосрочном плане, должна исходить из принципа последовательного перехода от простых к более сложным задачам экспорта и концентрировать свои усилия на наиболее перспективных для себя региональных и продуктовых направлениях.

Предложена усовершенствованная методика определения конкурентоспособности продукции, в основе которой находится модель поэлементного сопоставления характеристик продукции и – продукта с выбранным для сопоставления эталоном.

#### Литература:

1. Кредісов А. І., Вергун В. А., Ключко В. П., Березовенко С. М., Волошин В.В. Фінансовий сектор ринкової та транзитивної економік: Навч. посібник /Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Інститут міжнародних відносин: Кафедра управління зовнішньоекономічною діяльністю; Редінгський ун-т: Центр Євро-Азіатських досліджень / А.І. Кредісов (ред.). – К. : Знання України, 2004. – 351 с.
2. Кобыляцкий Л.С. Организационно-методические подходы к повышению экспортного потенциала инвестиционного комплекса //Персонал. – 2002. – №12. – С. 68-75.
3. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. – К.: Наукова думка, 2003.
4. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 59-68.
5. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1997 – 390 с.
6. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Теоретичні моделі та бізнес-технології. К.: КНЕУ, 2004-396 с.

координирующей группы и всего предприятия. Разделение проекта на этапы должно быть тщательно проработано, так как они позволяют контролировать ход выполнения проекта.

Как показывает анализ, одной из причин неудач в реализации проекта является нечеткая организация сотрудничества и согласованности внутри рабочей группы, а также между рабочей группой и предприятием.

Руководство предприятия может издать приказ о том, чтобы все начали работать по новым схемам, составлять новые отчеты, в новые сроки, но разрабатывать эти схемы и проверять их дееспособность на практике сотрудники предприятия обычно не могут из-за отсутствия времени и большой загруженности текущей работой. При такой организации работа над проектом рассматривается как дополнительное задание. Руководство определяет ответственного руководителя рабочей проектной группы, одновременно в рамках организационной схемы управления выполняет и свои обычные обязанности, однако дополнительно руководит рабочей проектной группой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам, независимо от границ отделов, планирует и распределяет все ресурсы и координирует всю финансовую деятельность.

По мнению автора, этот вариант для внедрения системы контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия, недостаточно эффективен, поскольку руководитель временной проектной группы лишь в незначительной степени может влиять на сотрудников из других отделов через жесткую иерархию на предприятии. Более того, недостаточность горизонтального, прямого обмена информацией внутри группы приводит к необходимости перекладывать работу, уже сделанную коллегами по проекту. Кроме того, работа над проектом через ежедневную работу оттесняется на второй план. Двойная нагрузка сотрудников – участие в работе над проектом и выполнение основной функции по подразделению – может привести к провалу проекта. При этом мотивация ответственных сотрудников за реализацию проекта – слабая. Проект рассматривается как лишняя работа, непосредственно не связана со своим профессиональным и служебным ростом.

При втором варианте внедрения системы контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия, предполагается передача определенных полномочий контроллинга планово-экономическим подразделениям. При этом можно утверждать, что планово-экономический отдел будет считать деятельность службы контроллинга «вторжением» на его законную территорию и может скрыто или открыто бойкотировать данную деятельность. Принципиальная ошибка данной позиции – недооценка роли аналитической работы на предприятии. Основные обязанности планово-экономического отдела – это расчет затрат и финансового результата по цехам, предприятию в целом, видам продукции, именно на расчеты уходит большая часть работы, плановый отдел загружен текущей работой и его усилия направлены отнюдь не на анализ хозяйственной деятельности предприятия. По мнению автора, аналитическая работа – это системная работа и она требует системного подхода, работы на по-

стоянной основе, ответственности за сроки и результаты. В то же время, кроме анализа и констатации текущего положения дел, на предприятии должна осуществляться постоянная работа по улучшению хозяйственно-экономической деятельности.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать следующие **выводы**: формирование механизма контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия является сложным и последовательным процессом. На основе анализа подходов к формированию финансовых механизмов в работе предложена авторская дефиниция термина «организационно-экономический механизм функционирования системы контроллинга качества управления финансовой деятельностью предприятия», обоснованы варианты организации контроллинга качества управления финансовой деятельностью на предприятиях.

### Литература

1. Абалкин Л.И. Что такое хозяйственный механизм? /Л.И. Абалкин // Экономика, 1980. – С. 80-85.
2. Букреев А.М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления. – Воронеж: Воронеж. гос. техн. универ., 1999. – 240 с.
3. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: теория и практика формирования. – М.: Наука, 1983. – С. 71.
4. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг. – М.: Приор, 1999. – 390 с.
5. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 305 с.
6. Методика подготовки бизнес-плана инвестиционных проектов // Российский экономический журнал, 1994, №4. – С. 58 – 62.
7. Попов В.Н. Организационно-экономический механизм объединения (на примере научно-производственного концерна). – Воронеж: Воронеж. гос. универ, 1994. – 250 с...
8. Тренев Н. Экономические механизмы управления / Н. Тренев// Консультант директора, 1999, №16 (100). – С. 18 – 28.
9. Ясин Е.Г. Хозяйственная система и радикальная реформа. – М.: Экономика, 1999. – 280 с.

Следует обратить внимание на маркетинговые стратегии которые создают конкурентные преимущества. Все определения международной маркетинговой стратегии возможно свести к одному – это процесс установки на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентоспособность организации, укрепляют позиции на рынке, повышают выживаемость в конкретной ситуации. Или, международную маркетинговую стратегию можно определить как систему базовых принципов, которые являются результатом стратегических решений и приоритетных целей по конкурентоспособности предприятия.

По сути, любая стратегия предприятия нацелена на усиление своих позиций на рынке. Поэтому главной, базовой стратегией международного маркетинга является конкурентная, обобщающая все другие субстратегии и состоит из принципов, посредством реализации которых фирма может эффективно конкурировать для укрепления своих позиций – как на отдельных зарубежных рынках, так и на мировом рынке в целом.

Наиболее развернутую характеристику конкурентных стратегий в международном маркетинге приводит Цыганкова Т. [6, с. 291-297], разделяя их на общие, конфронтационные, инновационные и кооперационные стратегии. К общим конкурентных стратегий она отнесла стратегию высокой доли глобального рынка, стратегию высокой доли локального рынка и стратегию глобальной ниши. При этом каждая из названных стратегий в паре имеет преимущества, недостатки, определенные условия применения. Кооперационные (или партнерские) стратегии предусматривают налаживание связей с конкурентами – создание СП, стратегических альянсов, что получило наибольшее распространение в производстве автомобилей.

Поэтому создание международной маркетинговой стратегии в контексте определения ее сущности является процессом принятия системы стратегических решений, которые и образуют стратегию как систему принципов по региональной экспансии, глобализации деятельности, продуктово-регионального развития и конкуренции. Классической маркетинговой стратегией управления конкурентоспособностью продукта на предприятиях является создание конкурентных преимуществ на основе сегментации международных рынков и позиционирования.

Это же можно сказать и о маркетинговых стратегиях в сфере коммуникационной политики (реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, пропаганда, PR). О важности этих маркетинговых мероприятий для повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции на международных рынках написано очень много, но можно заметить, что, к сожалению, украинские товаропроизводители очень мало используют эти эффективные меры.

В случае невозможности определения базы для сравнения может использоваться косвенный метод оценки конкурентоспособности с помощью образца, особенно если оценивается продукция известного класса и на рынке существуют ее аналоги. Товар-образец моделирует потребность и позволяет сравнить его параметры с параметрами продукции, подлежащей оценке.

При оценке конкурентоспособности могут применяться дифференциальный, комплексный и специальные методы. Один из вариантов усредненной оценки – использование графиков средней величины экономических параметров изделия в зависимости от его основного технического параметра или полезного эффекта. Такие графики могут быть построены путем усреднения полных затрат для отдельных моделей, которые имеют технические характеристики (например, грузоподъемность, производительность и др.).

Сопоставление продукции ведется по таблице сравнения параметров. В результате проведения сравнения одним из методов (дифференциального, комплексного или смешанного) дается одно из следующих заключений:

- Продукция конкурентоспособна на данном рынке в сравниваемом классе изделий;
- Продукция имеет низкую конкурентоспособность в сравниваемом классе изделий на данном рынке;
- Продукция вполне неконкурентоспособна в сравниваемом классе изделий на конкретном рынке.

Вывод сопровождается выводами о преимуществах и недостатках оцениваемого продукта по сравнению с аналогами, а также рекомендациями о мерах, которые целесообразно принять для улучшения рыночных позиций товара.

Главной составной частью механизма обеспечения конкурентоспособности продукта является источник конкурентного преимущества. Портер отмечает, что «позицию в отрасли определяет конкурентное преимущество... Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты... Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых его потребительских свойств или послепродажного обслуживания» [5, с. 44].

Таким образом, для отечественных бизнес-структур в реалиях важнейшей составляющей механизма управления конкурентоспособностью должно стать гибкое сочетание расширения горизонтов предсказания (в переносном смысле – усиление дальновидности) с осуществлением в эффективный способ оперативного рыночного маневрирования. Или, иначе говоря, залогом успеха фирмы будет выступать наличие у нее гибкого механизма стратегического управления с отработанными процедурами интегрированного планирования маркетинговой и продуктовой программ с учетом уровня внутреннего потенциала и динамики внешней конъюнктуры.

Галан Е.Е.

Соискатель Днепропетровского университета имен Альфреда Нобеля

## ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В данной статье рассмотрены функциональные блоки управления трудовым потенциалом на предприятии. Выделены функциональные подсистемы системы управления трудовым потенциалом. Обоснованы принципы системы управления трудовым потенциалом предприятия.*

*Ключевые слова: трудовой потенциал, система, предприятие, принципы..*

*Galan E.*

*Graduate student*

*Dnipropetrovsk Alfred Nobel University*

### **KEY FEATURES OF LABOR ENTERPRISE THE POTENTIAL SYSTEM**

*This article describes the functionality of the control units in labor potential in the enterprise. It is marked functional subsystems management in labor potential. It is grounded management principles of labor potential of the enterprise.*

*Keywords: labor potential, system, enterprise. principles.*

### **Вступление**

Проблемы, решаемые в Украине в данный период, жестко взаимосвязаны с формированием различных форм собственности и требуют нового подхода к организации труда, роста его производительности, мотивации и отношения к труду. Существенные изменения, происходящие в обществе и экономике, неизбежно влекут за собой изменение методов управления предприятиями. Согласно концепции жизненного цикла предприятий, срок его существования при неизменных методах руководства не может превышать 30-40 лет, а использование одних и тех же стратегий и методов управления в течение десятков лет приводит предприятие к упадку. Даже выдающийся руководитель, работающий в течение десятков лет в одних и тех же условиях и использующий постоянные стили и формы работы с персоналом, приобретает элементы догматизма. В результате предприятие превратится в консервативную, а не динамическую структуру, что является прямой дорогой к краху.

В данных условиях, на первый план выдвигаются проблемы соотношения централизованных и децентрализованных методов управления. Недостатками децентрализованной системы управления являются, прежде всего:

- Приоритеты и цели дочерних предприятий выступают на первый план в ущерб стратегическим целям организации в целом;
- Увеличивается численность служащих, поскольку увеличение количества самостоятельных предприятий и организаций способствует росту численности работников аппарата управления;
- Снижаются возможности управленцев верхнего уровня оперативно влиять на обстановку;
- Руководители среднего и низшего звена через их недостаточно высокую квалификацию могут принимать менее эффективные решения.

Утверждение направлений, форм и методов современного менеджмента в отечественной экономике продвигается медленно, сталкивается с рядом сложностей объективного и субъективного характера. Одной из важных причин, затрудняющих использование зарубежного опыта в области управления трудовым потенциалом, является нестабильность и непредсказуемость развития экономики Украины. Постоянное возникновение кризисных ситуаций создает условия для различного рода убытков и потерь. Это обосновывает необходимость разработки рекомендаций по системному управлению трудовым потенциалом на предприятии, что и является **целью** статьи.

### Основные результаты исследования

Управление трудовым потенциалом является целенаправленной деятельностью управленческого состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления трудовым потенциалом, которое включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления трудовым потенциалом [4].

Управление трудовым потенциалом заключается в формировании системы управления трудовым потенциалом, планировании кадровой политики, разработке оперативного плана кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. В области управления трудовым потенциалом выделяют следующие функциональные блоки [1, 3]:

- определение потребности в персонале;
- обеспечение персоналом;
- развитие персонала;
- использование персонала;
- мотивация результатов и поведения персонала;
- контроль процесса формирования и управления трудовым потенциалом;
- правовое и информационное обеспечение процесса управления трудовым потенциалом.

Эти функциональные блоки определяют структуру системы управления трудовым потенциалом, разработке которой специалисты уделяют достаточно много внимания [2, 5, 6].

сложившихся условиях. Конкурентоспособность – величина в первую очередь относительная. Специфика категории конкурентоспособности заключается в том, что ее можно применять как к предмету конкуренции (конкурентоспособность продукции), так и к субъектам конкуренции (конкурентоспособность предприятия, отрасли, региона). Конкурентоспособность продукции – это относительная величина, которая характеризует количественную соотнесенность важнейших характеристик двух аналогов продукции. Конкурентоспособность продукции свидетельствует о степени удовлетворения потребностей покупателя одним аналогом продукции относительно другого.

Изучение и оценка конкурентоспособности товара должны вестись непрерывно и систематически в тесной привязке к фазам его жизненного цикла. Это позволяет своевременно улавливать момент начала интенсивного снижения уровня конкурентоспособности и принимать соответствующие решения снять, например, изделие с производства; модернизировать или дифференцировать его, переориентировать на другой сегмент экспортного рынка и т.д.

Обеспечение конкурентоспособности экспортной продукции на необходимом уровне требует ее количественной оценки, без нее все меры, предусматриваемые предприятием для поддержания конкурентоспособности на должном уровне, останутся пожеланиями, поскольку в этом случае отсутствует объективная основа, позволяющая судить о том, какой же ее реальный уровень.

Отправной момент оценки конкурентоспособности любого товара – формирование цели такой работы. Если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по главным характеристикам. При исследовании, которое ориентировано на оценку перспектив сбыта товара на конкретном рынке, анализ предполагает использование информации, включающей сведения об изделиях, которые выйдут на внешний рынок, динамику спроса, предполагаемые изменения в соответствующем законодательстве и т.п.

После выбора продуктов, по которым намечено проведение анализа, на основе изучения конкретного рынка и требований покупателей определяются параметры, по которым проводится оценка. При анализе должны использоваться те же критерии, которыми руководствуется потребитель, выбирая товар.

По группам параметров (технических и экономических) проводится сравнение для выяснения того, насколько параметры близки к соответствующему параметру потребности.

Номенклатура параметров, которые применяются при оценке конкурентоспособности, определяется полными издержками потребителя (цены потребления) по приобретению и использованию продукта определяется его свойствами, а также условиями приобретения и использования на конкретном рынке.

На основе изучения потребностей покупателя определяется номенклатура параметров, которыми он пользуется при оценке продукции на рынке, а также размеры этих параметров и весомость каждого в наборе.

- составляющая «макроанализ» – способность к макроэкономическому анализу ситуации на международном рынке – (Cn7);
- составляющая «маркетинговый анализ» – способность к своевременному обнаружению актуальных проблем развития рынка – (Cn8);
- составляющая «анализ конъюнктуры» – способность к анализу конъюнктуры на рынке – (Cn9);
- составляющая «маркетинговые стратегии» – способность к разработке и реализации конкурентоспособных маркетинговых стратегий – (Cn10);
- составляющая «кадры» – кадровые ресурсы управленческих служб – (Cn11);
- ресурсная составляющая – финансовые ресурсы для обеспечения маркетинговой деятельности – (Cn12);
- информационная составляющая – информационные маркетинговые ресурсы и информационное обеспечение управленческой и маркетинговой деятельности – (Cn13).

Инновационная деятельность характеризует их функциональные возможности и определяется итогами целенаправленного функционирования в определенных условиях, в конкретных обстоятельствах возможностей производства и сбыта.

Необходимо сопоставить показатели, характеризующие рыночные условия, внутренние потенциальные возможности предприятия по каждому рынку, проанализировать  $E_i$ , и выбрать их максимальное значение в порядке уменьшения.

Таким образом, экспортный потенциал предприятия является функцией переменных  $C_{ni}$  и параметров, отражающих привлекательность локального рынка для предприятия ( $k_j$ ), т.е.  $E_i = F(C_{ni}, k_j)$ .

Решение задачи выбора привлекательного рынка – основа максимизации экспортного потенциала предприятия. Ведь именно при этом условии они могут надеяться, что наиболее полно реализуются технические и маркетинговые потенциалы предприятия. Но определить привлекательность рынка можно при условии оценки указанных потенциальных возможностей предприятия. В свою очередь производственные и маркетинговые потенциальные возможности предприятия следует определить в отношении конкретных рынков. То есть, в определенной степени, имеем замкнутый круг.

Для предприятия целью является максимизация экспортного потенциала. Для этого необходимо решить следующие проблемы: во-первых, иметь возможность выпускать соответствующую продукцию, во-вторых, определить множество рынков и их потребности, в-третьих, определить наиболее привлекательные рынки, в-четвертых, создать эффективную систему продвижения и сбыта продукта на определенном рынке. Следует отметить, что для большинства отечественных предприятий задача повышения экспортного потенциала формируется в упрощенном варианте, а именно – производить конкурентоспособную продукцию, реализовать ее по конкурентоспособным ценам на определенных (привлекательных) рынках.

Конкурентоспособность в наиболее общем виде характеризует возможности участника конкурентной борьбы для решения задач, стоящих перед ним в

Система управления трудовым потенциалом – это система, в которой реализуются функции управления трудовым потенциалом. Она включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем. Подсистема общего и линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры. Функции остальных подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами [4, 1]. В небольших организациях одно подразделение может выполнить функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы выполняют отдельные подразделения.

К функциональным подсистемам системы управления трудовым потенциалом относятся:

- подсистема планирования маркетинга персонала;
- подсистема найма и учета персонала;
- подсистема трудовых отношений;
- подсистема условий труда;
- подсистема развития персонала;
- подсистема мотивации поведения персонала;
- подсистема социального развития;
- подсистема развития организационных структур управления;
- подсистема контроллинга трудового потенциала;
- подсистема правового обеспечения системы управления трудовым потенциалом;
- подсистема информационного обеспечения системы управления трудовым потенциалом.

Система управления трудовым потенциалом базируется на двух группах принципов: принципах, характеризующих требования к формированию системы управления трудовым потенциалом, и принципах, определяющих направление развития системы управления трудовым потенциалом [4]. Принципы построения системы управления трудовым потенциалом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления трудовым потенциалом.

Функции управления трудовым потенциалом формируются в зависимости от потребностей и целей производства. От них зависит состав подсистем, входящих в систему управления производством, организационная структура, требования к работникам и их численности. Между функциями, направленными на организацию системы управления трудовым потенциалом, и функциями управления трудовым потенциалом должно устанавливаться оптимальное соотношение. Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления функций управления. Система управления трудовым потенциалом должна быть организована наиболее эффективным и экономичным образом, а расходы на мероприятия по ее совершенствованию должны перекрываться эффектом от их осуществления. Система управления трудовым потенциалом должна соответствовать передовым зарубежным и отечественным аналогам, учиты-

вать перспективы развития организации, а также факторы, влияющие на нее, предусматривать своевременное принятие решений по ее совершенствованию.

Для конкретных условий производства должен быть выбран наиболее рациональный вариант системы. Чем проще система управления трудовым потенциалом, тем лучше она работает, однако ее упрощение не должно проводиться в ущерб производству. Разработка мероприятий по формированию системы управления трудовым потенциалом должна основываться на достижениях науки в области управления. Между звеньями системы управления трудовым потенциалом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие, согласованное с основной целью организации и синхронизированное во времени.

Управление трудовым потенциалом по вертикали и горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др. Система управления трудовым потенциалом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться по единым этапам, фазам, функциям, обеспечивать максимальные удобства для процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений. При совершенствовании системы управления трудовым потенциалом необходимо использовать общую методологическую основу. Система управления трудовым потенциалом должна быть гибкой и приспособляться к целям объекта управления.

Для повышения оперативности управления трудовым потенциалом отдельные управленческие решения должны выполняться одновременно. Принцип непрерывности предполагает отсутствие перерывов в работе работников системы управления трудовым потенциалом или подразделений, уменьшение времени движения документов и простой технических средств управления. При разработке определенного решения необходимо упорядоченность и целеустремленность используемой информации. На рис. 1 представлена система управления в общем виде в аспекте понимания функций управления, справедливая в принципиальном плане и для системы управления трудовым потенциалом.

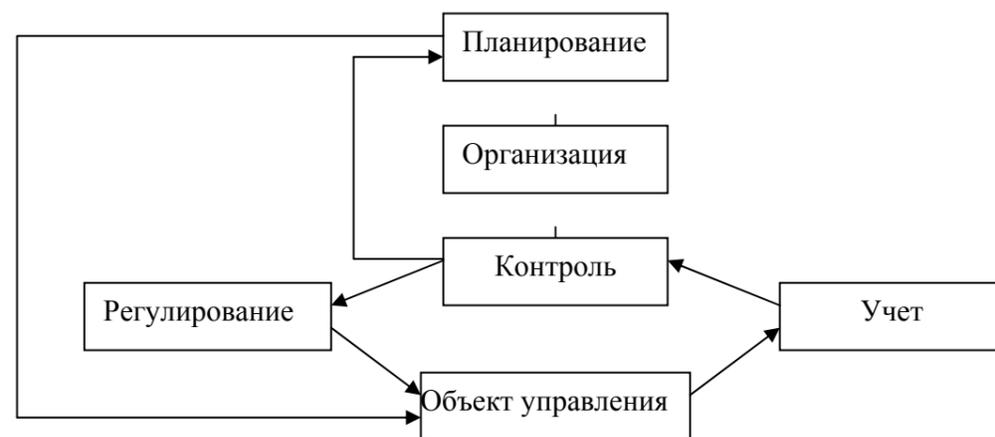


Рис. 1. Система управления трудовым потенциалом предприятия.

печивают оптимизацию экспортной цены на продукцию и услуги и достижения соответствующего качества продукции. Можно определить следующие составляющие технического потенциала предприятия:

- техническая составляющая – состояние материально – технической базы, ее структура, технико-экономический и научно – технический уровень основных фондов и используемых ресурсов и сырья – (Сn1);
- составляющая эффективности использования ресурсов – фондоотдача производства, ресурсоемкость продукции – (Сn2);
- научно – техническая составляющая – объем инвестиций в научно – исследовательские и проектно-конструкторские разработки, их перспективность, информационное обеспечение научно – исследовательских и проектно-конструкторских разработок и управления производством – (Сn3);
- составляющая трудовых ресурсов – квалификация рабочих и специалистов, их адаптационная способность к изменениям – (Сn4);
- финансовые ресурсы – состояние активов предприятия, наличие кредитных линий и прочее – (Сn5).

Совокупность указанных ресурсов определяет технический потенциал, который представляет собой конкретизированы возможности выпуска конкурентоспособной продукции и услуг в нужном рынке объеме. Следует подчеркнуть, что взаимодействие вышеназванных ресурсов может породить новые ресурсы или увеличивать возможности предприятия – так называемый синергетический эффект. Оценивая технический потенциал предприятий, необходимо определить те составляющие, которые формируют их экспортный потенциал:

- способность обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности продукции и услуг в соответствии с требованиями рынка;
- способность обеспечить надлежащий объем продукции и услуг, который соответствует потенциальному спросу на них на целевом рынке;
- способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы постоянного обновления продукции и услуг в соответствии с требованиями целевого рынка.

Экспортный потенциал определяет не только наличие вышеперечисленных ресурсов, но и уровень их эффективного использования для формирования устойчивых конкурентных преимуществ и достижение стратегических целей на внешних рынках. В современной экономической литературе такие возможности принято называть маркетинговыми возможностями, или маркетинговыми потенциалом предприятия.

С целью практического применения методики оценки управленческо-маркетингового потенциала, как дополнение к уже очерченным составляющим технического потенциала (Сn1) – (Сn5), предлагается использование таких его составляющих (перечень не претендует на исчерпывающую полноту, он может быть дополнен и конкретизирован в соответствии с конкретной рыночной ситуацией):

- составляющая «эффективности управления» – характер и гибкость управленческой системы, скорость прохождения управленческих действий и прочее – (Сn6);

совокупность затрат, связанных с производством и доведением инвестиционной продукции к потребителям.

Экспортный потенциал можно оценивать на разных уровнях: экспортный потенциал предприятия; экспортный потенциал отрасли; экспортный потенциал отдельного региона; экспортный потенциал государства в целом.

Под экспортным потенциалом области (отдельного предприятия) следует понимать способность к контролю над наибольшей долей рынка при определенных ограничениях внутреннего и внешнего характера. Эта «способность» определяется ресурсами отрасли (предприятия), особенностями их использования в направлении на формирование продукта и маркетинговых стратегий, которые обеспечивают им необходимую конкурентоспособность.

Экспортный потенциал, как и вообще «потенциал системы», – относительное понятие. Способность системы достичь цели – это ее потенциал. Если мы говорим, что потенциал системы позволяет контролировать четверть рынка конкретной продукции, то по контролю над половиной рынка его возможностей будет мало. Понятие «потенциал» имеет смысл, когда определены и цель и возможности ее достижения. Потенциал – относительная характеристика системы, которая определяется целью нахождения предприятия на рынке.

Формирование цели и разработка экспортной политики предполагает необходимость всестороннего знания предприятием своих экспортных возможностей, уровня конкурентоспособности продукции, факторов их ограничения, возможностей товарных рынков в условиях конкурентной среды в настоящее время и в перспективе. Экспортная политика предприятия и отрасли должна исходить из принципа последовательного перехода от простых до сложных задач экспорта и следовать принципу концентрации ресурсов и усилий на наиболее перспективных направлениях экспорта.

Есть два основных направления создания конкурентоспособной продукции: во-первых, экономия на затратах – минимизация цены с учетом определенных ограничений, во-вторых, предоставление ей конкурентных преимуществ за счет качества [4]. Без сомнения, объединение этих направлений – идеальный вариант. Цена товара выполняет одну из важнейших функций при продвижении его на рынок – ценовая стратегия и ценовая политика предприятия решающее воздействие на конкурентоспособность товара и конкурентоспособность самого предприятия. Следует отметить, что именно прямая ценовая конкуренция для отечественных товаропроизводителей сегодня и будет по крайней мере в перспективе на 5-10 лет главным инструментом конкурентной борьбы на внешних рынках. Это следствие состояния производства, качества продукции и возможностей ее повышения, а также ограниченных ресурсов у предприятий на осуществление неценовой конкуренции, в которой центральное место занимают маркетинговые мероприятия.

Конкурентные преимущества продукции за счет качества определяются техническим потенциалом предприятий. Соответственно появляется потребность оценить этот потенциал с позиции тех его составляющих, которые обес-

## Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существенным недостатком методологии исследования управления трудовым потенциалом в Украине, которая используется в настоящее время, является то, что она, в первую очередь, рассчитана на использование статистико-экономических, монографических, инструментальных и в последнюю – на использование оценочно-ситуативных методов.

## Литература

1. Алекперова Л.В. Теоретичні аспекти формування та оцінки трудового потенціалу машинобудівного підприємства. / Л.В. Алекперова // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: V Міжнародна науково-практична конференція, м. Харків, жовтень 2012р. – С. 44–45.
2. Аничин Л.М., Лебедь М.Т., Филатов В.П. О совершенствовании методологии формирования и использования производственных ресурсов / Л.М. Аничин, М.Т. Лебедь, В.П. Филатов // Проблеми реформування відносин власності та господарювання в агропромисловому комплексі: Зб. наук. праць /Харк. держ. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 1997. С. 42-52.
3. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации. М. 2006. – 40 с.
4. Кольцов Н. А. Научная организация труда / Н. А. Кольцов. – М. : Высш. шк., 1983. – 301 с.
5. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: [монографія / Н. Д. Лук'янченко, В. П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.]. – Донецьк: ДонНУ МОН України; ІЕП НАН України, 2008. – 340 с.
6. Рофе А. И. Научная организация труда: учебник / А. И. Рофе. – М.: МИК, 1998. – 480 с.

Wiesław Breński

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski  
w Olsztynie

## ETYKA I GLOBALNY ŁAD GOSPODARCZY JAKO GŁÓWNE KIERUNKI POLITYKI UNII EUROPEJSKIEJ W PRZESTRZEGANIU PRAW CZŁOWIEKA

**Słowa kluczowe:** Unia Europejska, polityka, etyka, gospodarka, globalizacja, prawa człowieka.

### Streszczenie:

Artykuł przedstawia zagadnienia z zakresu etyki w biznesie mających wpływ na przestrzeganie praw człowieka w Unii Europejskiej. Jeśli etyka to zespół zasad i norm określanych z moralnego punktu widzenia, to z całą pewnością jej podstawą są normy moralne, a nie normy prawne. Przy czym przedmiotem kodyfikacji spisanej w sposób, co dobre, a co złe, może być zarówno norma prawna, jak i norma moralna. Taki charakter może mieć jedynie etyka normatywna. Etyka i ład gospodarczy determinują politykę i kierunki kreacji zasad przestrzegania praw człowieka w Unii Europejskiej. Choć wspólne zestawienie etyki i ładu gospodarczego w konfrontacji z prawami człowieka mogą zdać się nieracjonalne w swoich zależnościach, w istocie wzajemnie determinują się w swojej korelacji.

Uwarunkowania zachowań podmiotów gry rynkowej na rynkach politycznych mogą być analizowane w wielu zakresach przestrzennych, zarówno w skali lokalnej, regionalnej, jak i w skali krajowej czy globalnej. W dużej mierze zasady etyki i ładu gospodarczego są podyktowane prawami marketingu politycznego. Wprawdzie niektórzy teoretycy przedmiotu wykluczają możliwość stosowania marketingu politycznego w skali globalnej, jednak procesy dokonujące się we współczesnym świecie umożliwiają podejście, w którym globalna filozofia działania również znajduje swoje uzasadnienie.

Wiesław Breński

University of Warmia and Mazury in Olsztyn

### *Ethics and global economic governance as the main policies European Union's human rights*

**Keywords :** European Union, politics, ethics, economy, globalization, human rights

### Summary:

The article presents the issues of business ethics affecting the observance of human rights in the European Union. If ethics is a set of rules and standards determined from the moral point of view, it certainly shall be based on moral norms rather than

имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ, с целью приближения к уровню развитых стран.

Исследованием сущности понятия экспортного потенциала занимались и продолжают заниматься как зарубежные так и украинские ученые: Линдерт П., Портер М., Клименко Н.А., Рогов В.В., Сейфуллаева М.Е., Капицын В.М., Пепа Т.В., Крушницкая Г.Б., Стичишин П.П., Бойко С.М., Пирець Н.М., Попова А.И., Кириченко А.Н., Скорнякова И.В. и другие.

## II. Постановка задачи

Основной целью статьи является определение сущности экспортного потенциала и методических принципов его определения.

## III. Результаты

Под потенциалом вообще имеется в виду уровень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность средств, необходимых для чего-либо. Основа потенциала – производственные силы общества, задействованы в отраслях экономики.

Экспортный потенциал – это совокупный объем накопленных ресурсов страны, отрасли, предприятия, которые могут быть задействованы для достижения максимально возможных объемов удовлетворения спроса на внешних рынках в перспективе при их оптимальном использовании [1, с.15]. Такое определение имеет «маркетинговую» направленность и предусматривает оценку экспортного потенциала с точки зрения реализации ресурсов с наибольшей выгодой для предприятия. Экспортный потенциал нельзя рассматривать изолированно от развития мировой экономики [2, с.69]. Конкурентные преимущества страны в том или ином периоде времени на мировом рынке могут быть нивелированы, если они не используются. Вот почему экспортный потенциал – это динамический показатель постоянно меняется с развитием экономики страны и конъюнктуры мирового рынка.

Понятие «экспортный потенциал» характеризуется не только абсолютным объемом экспорта, но и резервами материально – технических, товарных, интеллектуальных, трудовых и других ресурсов, которые могут быть задействованы для осуществления внешнеэкономических операций при определенных условиях. Оценка экспортного потенциала должно отражать совокупность всех ресурсов, как максимально возможный результат внешнеэкономических операций, который можно получить на основе согласованного использования этих ресурсов. Для дальнейшего исследования и оценки экспортного потенциала его целесообразно классифицировать по таким признакам, как форма отражения, уровень субъекта, степень использования на момент времени.

По своему содержанию экспортный потенциал может иметь как материальную, так и стоимостную форму [3]. В материальной форме это основные средства, оборотные средства и квалификация специалистов, у стоимостной –

**Фабрика Ирина Владимировна**

заместитель начальника финансового управления  
финансово – экономического департамента, Украина

## СУЩНОСТЬ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ЕГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Аннотация.** Основной целью статьи является определение сущности экспортного потенциала и методических принципов его определения.

Для реализации существующих возможностей по наращиванию экспортного потенциала предприятия в работе рассмотрен ряд методических вопросов: во-первых, определена сущность экспортного потенциала и описаны факторы, которые его характеризуют, во-вторых, разработано методическое обеспечение маркетинговой деятельности и оценки экспортного потенциала через категорию конкурентоспособности продукции; в-третьих, обоснован механизм формирования маркетинговых стратегий, реализация которых обеспечит продвижение продукции на внешние рынки. Предложена усовершенствованная методика определения конкурентоспособности продукции.

**Annotation.** The main purpose of the article is to determine the essence of the export potential and its methodological principles of determination.

The article studies the number of methodological issues on implementing the existing opportunities for the growth of enterprise export potential. Firstly, the nature of export potential was defined and the factors that characterize it were described. Secondly, methodological support of marketing activities and assessment of the export potential through the category of competitive products were developed. Thirdly, the mechanism of marketing strategies formation was grounded. Their implementation will ensure the promotion of foreign markets. Improved method of determining the product competitiveness is proposed.

**Ключевые слова:** экспортный потенциал, конкурентоспособность продукции, маркетинговая деятельность, маркетинговая стратегия.

### I. Введение

Осуществление экспортной деятельности ставит принципиально новые организационно – экономические задачи перед экономическими субъектами. Предпосылкой выхода этих субъектов на внешний рынок является оценка их экспортного потенциала, на основе которой принимается решение о целесообразности ориентации продукции на экспорт.

Стратегическая роль экспорта проявляется в том, что он должен быть средством содействия экономическому росту, инструментом активизации

legal standards. At the same codified written in a way that is good and what is bad , it can be both a legal norm and moral norm . This character can only be normative ethics . Ethics and economic order is determined by the policies and directions of the creative principles of human rights in the European Union. Although the common statement of ethics and economic order in the face of human rights can rely irrational in their relationships , in fact, mutually determine in their correlation. Determinants of behavior of market actors playing political markets can be analyzed in many areas of space , both on a local, regional as well as national or global scale . To a large extent, the rules of ethics and economic order are dictated by the laws of political marketing . While some theorists of course exclude the possibility of one hundred political marketing on a global scale , but the processes taking place in the modern world provide an approach in which the global philosophy of action is justified .

### 1. Wprowadzenie

Uwarunkowania zachowań podmiotów gry rynkowej na rynkach politycznych mogą być analizowane w wielu zakresach przestrzennych, zarówno w skali lokalnej, regionalnej, jak i w skali krajowej czy globalnej [Oleksiuk, 2006, s. 293]. W dużej mierze zasady etyki i ładu gospodarczego są podyktowane prawami marketingu politycznego. Wprawdzie niektórzy teoretycy przedmiotu wykluczają możliwość stosowania marketingu politycznego w skali globalnej, jednak procesy dokonujące się we współczesnym świecie umożliwiają podejście, w którym globalna filozofia działania również znajduje swoje uzasadnienie. W skali globalnej analizie marketingowej mogą podlegać rynki, poszczególne ich sektory, a także pojedyncze elementy rynku, na przykład produkty, którymi w tym ujęciu najczęściej są ponadnarodowe idee polityczne (socjalizm, kapitalizm, globalizm, faszyzm, komunizm, fundamentalizm islamski). W skali tej szczególnie atrakcyjna poznawczo może stać się analiza sił konkurencyjnych w klasycznym układzie E. Portera, uwzględniająca zagrożenia substytutami politycznymi, siłę przetargową ugrupowań i siłę przetargową wyborców oraz zakładająca istnienie zagrożenia ze strony nowych konkurentów w sektorze [Jaśniok, 2007, s. 211]. Prawa człowieka są przysługującymi człowiekowi szczególnego rodzaju prawami podmiotowymi, a więc uprawnieniami o charakterze prawnym. Ten prawny charakter praw człowieka decyduje o ich niezwykle doniosłej roli w życiu społecznym [Motyka, 1996, s. 18]. Niektóre problemy praw człowieka pojawiają się w dyskusjach i współczesnych koncepcjach. W totalitarnych i autorytarnych systemach politycznych pozbawiano ludzi wolności w imię «wyższych wartości», takich jak naród, rasa, postęp, równość, oraz niektórych praw człowieka – ekonomicznych, socjalnych. Wyznawcy prawa do rozwoju w krajach słabiej rozwiniętych uważają, że należy ograniczać swobody obywatelskie i polityczne w celu zapewnienia rozwoju gospodarczego i eliminacji nędzy. Jednym z najbardziej spornych problemów w obszarze praw człowieka jest dzisiaj status i znaczenie praw naturalnych. Przedstawiciele myśli konserwatywnej twierdzą, że prawa naturalne ist-

nieją – ich minimalny katalog zawiera prawo do życia, wolności i własności – i nadal stanowią niezbędny fundament praw człowieka [Kuźniar, 2000, s. 36-37].

## 2. Społeczne podstawowe prawa człowieka

Przez społecznie podstawowe prawo człowieka rozumie się prawo, którego zaspokojenie jest konieczne do korzystania ze wszystkich innych praw. Takie prawa zasługują na to, by nazywać je «podstawowymi», choć bowiem nie są ani bardziej wartościowe wewnętrznie, ani bardziej satysfakcjonujące niż inne prawa człowieka, to są środkiem do zaspokajania wszystkich praw, wobec czego w razie konieczności trzeba je zaspokajać kosztem praw społecznie nie-podstawowych. Społecznie podstawowe prawa człowieka to minimum rozsądnych wymagań każdego w stosunku do reszty ludzkości. Społecznie podstawowe prawa człowieka obejmują uprawnienia dotyczące bezpieczeństwa – prawo do tego, że cię nie zabiją, nie będą torturować, nie napadną itd. – oraz uprawnienia dotyczące utrzymania się przy życiu, do których należą prawa do czystego powietrza i wody oraz prawo do wystarczającego pożywienia, okrycia i schronienia. O takie prawa warto walczyć. Zasługują one na podjęcie walki nie tylko przez tych, którym ich się odmawia, ale i przez wszystkich nas, jeżeli traktujemy poważnie zobowiązanie wynikające z poszanowania praw człowieka (choć można dyskutować, jak dalece to zobowiązanie wiąże «strony neutralne»). Intuicja podpowiada mi, że każda proporcjonalna walka o społecznie podstawowe prawa człowieka jest usprawiedliwiona, nawet wtedy, gdy godzi ona w nie-podstawowe prawa innych ludzi. Wszelka napaść na prawa człowieka jest wojną niesprawiedliwą, o ile nie jest prowadzona w obronie społecznie podstawowych praw człowieka [Żuradzki, 2009, s. 211]. Z czysto metodologicznego punktu widzenia problem związany z kwestią uniwersalności praw człowieka można ująć następująco: albo uznaje się, że prawa człowieka dotyczą całej ludzkości i każdego człowieka z osobna, a więc są obiektywne; albo uznaje się, że prawa człowieka mogą odnosić się tylko do danej kultury i przynależne są człowiekowi należącemu do tej kultury, a więc są subiektywne. Prawa człowieka nie są dzisiaj oddzielane jedynie od idei praw naturalnych. Ważnym problemem we współczesnym dyskursie i praktyce praw człowieka jest ich postępujące odrywanie się od odpowiedzialności. Jednostka nabywa coraz to nowe wolności, lecz odpowiedzialność za użytek, jaki z nich robi, coraz częściej spada na społeczeństwo, które ma obowiązek zajmować się «naprawą» zarówno samej jednostki, jak i szkód powstałych ze sposobu, w jaki ona ze swej wolności korzysta [Sitek, 2002, s. 306]. Rosnąca bezkarność dotyczy także przestępstw pospolitych oraz stanowiących pogwałcenie praw człowieka, zwłaszcza prawa do życia, prawa do czci, do dobrego imienia, itp. [Żuradzki, 2009, s. 37].

## 3. Etyka biznesu jako globalny ład gospodarczy

Etykę i globalny ład gospodarczy należy postrzegać również przez pryzmat przedsiębiorczości. Obserwujemy w Polsce rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw projektami związanymi z wdrażaniem programów etycznych i innych nowoczesnych

мических решений: которые обязательно должны учитывать возможности лучшего использования, что упускаются собственных ресурсов производителя.

## Выводы

Наряду с оптимизационными мероприятиями на предприятии крайне необходимо осуществить политику по удержанию существующего уровня результативности деятельности, так как результативность деятельности определяет потенциальные возможности предприятия поддерживать имеющийся уровень финансовой устойчивости и при этом с увеличением суммы получаемого предприятием суммы нераспределенной прибыли, увеличивать долю собственного капитала, а соответственно и показатели независимости от заемного капитала. Поэтому, наряду с определением основных направлений повышения эффективности деятельности и повышением уровня финансовой устойчивости крайне важным является определение резервов роста прибыльности деятельности.

Важной объективной причиной финансовых трудностей предприятия может быть плохая обеспеченность производственного процесса финансовыми ресурсами. В этом случае следует позаботиться о реализации сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей, ликвидации избыточных и мало используемых основных фондов, реализации имеющихся у предприятия ценных бумаг. Среди других средств увеличения финансовых результатов – мобилизация имеющихся у предприятия средств специальных фондов, в том числе резервного, создаваемого специально с этой целью. Необходимо изучить возможность получения кредитов в банках, поставщиков, покупателей.

## Литература:

1. Быкова А. Организационные структуры управления / Быкова А. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. – 160 с.
2. Василенко В.А Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / Василенко В.А – К.: ЦУЛ, 2005. – 648 с.
3. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства : діагностика, стратегія, ефективність: моногр. / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 1995. – 265с.
4. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Х.: ХНЕУ, 2004. – 163 с. – Бібліогр.: с. 157–159.
5. Карданская Н. Л. Принятие управленческих решений / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 408 с.
6. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.



**Рис. 2. Причины снижения развития предприятия**

В процессе производства фирма может также использовать ресурсы принадлежащие ей самой. В этом случае она несет внутренние издержки. Они не предусмотрены контрактами, обязательными для внешних платежей, и поэтому не приобретают денежную форму. С точки зрения фирмы, они равны денежным платежам, которые могли бы быть получены за собственный ресурс при наилучшем из альтернативных способов его применения. Так, если фирма использует один из принадлежащих ей зданий, то она не несет никаких внешних издержек в виде арендной платы. Однако внутренние расходы являются, так как фирма теряет возможность получения денег, сдавая этот дом кому-нибудь в аренду. Хотя внутренние издержки не отражаются в бухгалтерской отчетности, они существуют вполне реально и соответственно влияют на принятие эконо-

instrumentów realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu na wszystkich szczeblach zarządzania, od budowania misji i strategii firmy poczynając [Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Sulczewski, 2002, s. 18 i n.]. Większość definicji odpowiedzialnego biznesu odchodzi od tradycyjnego określania zadań stojących przed firmą, prowadzących się wyłącznie do wypracowywania – w sposób zgodny z przepisami prawa – zysku czy też zwiększania wartości firmy. To podstawowe zadanie nie jest oczywiście pomijane, ale wskazuje się na różne elementy towarzyszące, konieczne do funkcjonowania i rozwoju firmy na konkurencyjnym rynku. Dzięki temu zwraca się uwagę na sposób postępowania w procesie osiągania zysku, szczególnie wobec pracownic /pracowników, i efekty tego postępowania, a jednocześnie poszerza się samo pojęcie zysku, które nabiera wymiaru społecznego. Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich. W polskich przedsiębiorstwach najbardziej znane są jednak te fragmenty strategii odpowiedzialności społecznej, które dotyczą działalności filantropijnej, choć one często nie przynoszą pozytywnego odzewu społecznego w szerszej perspektywie.

Jeżeli przedsiębiorstwo poczuwa się do odpowiedzialności za innych, to przede wszystkim szuka rozwiązań systemowych, długofalowych. Możliwości jest wiele, ale wszystkie powinny wynikać ze strategii rozwoju spółki [Bem, 2007, s. 21]. Coraz częściej w przedsiębiorstwach podejmowane są działania zmierzające do tego, by dbałości o efektywność ekonomiczną towarzyszyła troska o przestrzeganie zasad etycznych. Rośnie też świadomość kadry kierowniczej o tym, że w swoich działaniach musi szanować podstawowe prawa człowieka [Niedziółka, 2012, s. 500]. Aktywne współtworzenie demokratycznego kapitalizmu – szczególnie w obliczu wyzwań, jakie stawia przed nami proces globalizacji – wymaga przede wszystkim tego, by uwzględniać jego społeczne fundamenty. O bogactwie przedsiębiorstwa decydują nie tylko środki produkcji, kapitał i dochody, ale w coraz większym stopniu ludzie dysponujący niezbędną wiedzą; dlatego ważne jest, by okazywać ludziom zaufanie, kształtować mechanizmy premiujące innowacyjność, aktywność i solidarność [Rozwadowska, 2002, 120]. Wpływ kadr na rozwój przedsiębiorstwa można rozpatrywać w kontekście socjologii pracy poprzez kreowanie kultury organizacji. Socjologia pracy, natomiast, jest dziedziną socjologii, której zainteresowania skupiają się na zagadnieniach dotyczących pracy [Szjenuk, 2012, s. 141]. Socjologia pracy, jako nauka dostarcza nam szeregu narzędzi, spojrzeń, pojęć i idei, teorii oraz badań pomocnych w zrozumieniu wielości zagadnień związanych z pracą oraz wszelkich związanych z nią działań przejawiających się w szerszym kontekście ustaleń u uwarunkowań socjalnych i kulturalnych [Dobrowolska, 1984, s. 23-25]. Słusznie uważa się, że o przewadze konkurencyjnej decyduje dzisiaj jakość zatrudnionych pracowników. Przedsiębiorstwa na wszelkie możliwe sposoby starają się realizować efektywną politykę personalną; zapominają jednak, niestety, o ostatnim elemencie procesu rekrutacji, którym jest adaptacja społeczna i zawodowa pracownika. Nie zawsze sprawdza się taktyka rzucenia pracowników na głęboką wodę. Wielokrotnie można widzieć kompetentnych pracowników, którzy poddają się,

zanim ktoś poda im pomocną dłoń. W niektórych firmach oczywiście istnieją programy wspomaganie procesu adaptacji nowego pracownika. Jednak praktyka pokazuje, że są i takie organizacje, które nie tylko nie ułatwiają startu nowemu pracownikowi, ale nawet zupełnie nieświadomie, na różne sposoby, start ten utrudniają. Tymczasem prawidłowa polityka kadrowa firmy powinna zakładać, że każdy nowy pracownik czy też pracownik obejmujący nowe stanowisko pracy musi zostać poddany specjalnie przygotowanemu procesowi adaptacyjnemu. Nadrzędnym celem tego procesu powinno być nie tylko przekazanie pracownikowi podstawowych informacji, niezbędnych do wykonywania obowiązków, ale również pomoc w uchwyceniu i zrozumieniu całościowego obrazu funkcjonowania przedsiębiorstwa, wraz z jego misją i wizją oraz obowiązującymi normami i wartościami [Żarczyńska-Dobiesz, 2007, s. 18]. Zrozumienie przedsiębiorstwa, w którym będzie pracowała nowa osoba, pozwoli jej utożsamiać się z organizacją oraz angażować się w sprawy formy, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa. Wszelkie strategie przedsiębiorstw w zakresie polityki personalnej powstają na bazie zaleceń społecznych Unii Europejskiej [Oleksiuk, 2006, s. 115]. O wartości zasobów można mówić wtedy, gdy umożliwiają przedsiębiorstwu realizację strategii, która poprawia wydajność i efektywność przedsiębiorstwa, wspiera wykorzystywanie pojawiających się rynkowych szans i/lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. Wartość kapitału ludzkiego, powinna być rozpatrywana w kontekście zdolności organizacji do rozwiązywania dylematów strategicznych. Wartość zasobów i zdolności pracowników są podstawowym wewnętrznym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pracownicy mogą dodawać wartość do organizacji, jeśli potrafią przyczynić się do obniżania jej kosztów lub dostarczania większych korzyści klientom. Wartość, o której mowa, wpływa bezpośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, a kryterium wartości powinno być jednym z kluczowych determinant decyzji związanych z wyborem formy pozyskiwania zasobów ludzkich [Staniewski, 2008, s. 67 i n.].

#### 4. Przestrzeganie prawa jako podstawowe standardy etyczne w biznesie

Przestrzeganie prawa jest podstawowym standardem etycznym w biznesie, ale nie jest standardem jedynym. Prawa i mechanizmy rynkowe są koniecznymi lecz nie wystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. Wzrostowi efektywności może i powinno towarzyszyć lepsze realizowanie celów społecznych. Prowadzenie biznesu rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób. Z tego względu ważne jest wprowadzanie programów etycznych. Efekty tych programów, inicjowanych w przedsiębiorstwach, dotyczą wszystkich wpływają bowiem na wizerunek biznesu jako całości [Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Sulczewski, 2002, s. 18]. Kierunek zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem określa się terminem (z ang.) *Corporate Social Responsibility* (CSR). Jego założeniem jest dobrowolne uwzględnianie przez firmę interesów społecznych – dbanie o zasady etyczne,

ного (созидающего) развития не только самоорганизующейся, но и самовозобновляющейся и самовоспроизводящейся организации.

Еще один вариант самоуправляемого предприятия (в рамках теории управления знаниями) представлен так называемым управлением переменами или плановым организационным изменением.[6] Эта модель преследует цель достижения органичной способности предприятия к непрерывному и ускоряющемуся развитию и адаптации, которые основаны на новых личностных качествах работников, на современных технологиях и системе участия, предполагающей, что изменения в организации неразрывно связаны с изменением отношений, поведения и ценностной ориентации ее членов.

Поскольку все виды ресурсов ограничены, любое решение о производстве какого-либо товара предполагает отказ от использования тех же ресурсов для выпуска какого-то иного изделия. Таким образом, все издержки представляют собой альтернативные издержки. Точнее говоря, затраты любого ресурса, привлеченные для производства товаров, отражают его ценность при наилучшем из всех альтернативных вариантов использования или ценность тех альтернативных возможностей, которыми приходится жертвовать [4-6]. Например, металл, затраченное на производство вооружения уже невозможно применить для изготовления медицинского оборудования или автомобилей. И если рабочий способен производить как вооружение, так и медицинское оборудование, то расходы, которые общество несет при использовании этого рабочего на военном заводе, будут равны вкладу, который он мог бы внести в производство медицинского оборудования. Таким образом, процесс развития предприятия включает в себя:

- инструменты и процедуры аналитической деятельности (стратегического планирования);
- деятельность по управлению знаниями;
- экспериментальную и виртуальную деятельности.

Эти инструменты различны и являются инструментами развития в том отношении, что управляют процессом перевода информации в форму организационного знания как способности к качественно другой, более эффективной деятельности предприятия.

Все причины снижения развития предприятия, которые понесет фирма в процессе производства, могут быть либо внешними (фактическими, явными), либо внутренними (неявными) (рис. 2).

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики [5]. Общие черты для всех организаций: наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда за счет образования подразделений, наличие вертикального разделения труда – деятельность по координации работы других людей, и наконец, необходимость управления.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (средняя., мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешний рынок); масштабы заграничной деятельности и формы осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа)

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией поставленных целей, с другой – насколько ее построение адекватно объективным требованиям к ее содержанию, организации и свойствам. Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры, несомненно, является наиболее полное и устойчивое достижение целей [4].

Создание эффективной системы управления предприятием основано на решении ряда задач: создание и обеспечение деятельности предприятия в виде согласованной и непротиворечивой бизнес-системы; проектирование организационной структуры и создание системы реализации целей; повышение эффективности бизнес-процессов по ключевым направлениям деятельности, в соответствии с ключевыми факторами успеха; обеспечение информационной поддержки бизнес-процессов, т.е. создание корпоративной информационно-управляющей системы.

Содержание процесса развития состоит в достижении нужной стратегии адаптации и устойчивости на основе преодоления ресурсной зависимости от внешнего окружения за счет его активного преобразования и управления последовательным распадом и созданием организационного порядка, основанного не на планировании, иерархии, командах и приказах, а на признанных правилах поведения и взаимодействия, опыте и знаниях. Результатом реализации такой стратегии является создание организационного знания и достижение креатив-

poszanowanie praw pracowników, ochrona środowiska. CSR nie jest prawnym zobowiązaniem, ale dobrym obyczajem, normą kulturową. Prowadzenie strategii odpowiedzialnego biznesu wpływa na wzrost zainteresowania inwestorów, poprawia relacje ze społecznością lokalną, pozwala na pozyskanie i utrzymanie pracowników. Przykładem narzędzi wykorzystywanych w odpowiedzialnym biznesie są kampanie społeczne, programy etyczne dla pracowników. Przedsiębiorstwa, które prowadzą odpowiedzialny biznes dążą do ujęcia swojej filozofii organizacyjnej w postaci programów etycznych. Programy te określają standardy podejmowania decyzji przez kadre menedżerską, funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, zachowań pracowników itp. [ Andrzejczak, Mikina, Rzeźnik, Wajgner, 2010, s. 131].

Z wykorzystaniem odpowiedzialnego biznesu oraz programów etycznych, kojarzony jest kodeks etyczny. Jest to dokument określający standardy postępowania przedsiębiorstwa wobec klientów, kontrahentów, konkurentów, pracowników i ich rodzin oraz wobec społeczeństwa. Kodeks taki jest tworzony przez przedsiębiorców na własny użytek, a jego zawartość różni się w zależności od typu przedsiębiorstwa. Kodeks zawiera wstęp, zasady ogólne, zagadnienia szczegółowe, rozstrzygnięcie sporów i sankcje. Wśród najczęściej spotykanych zagadnień można wymienić: jakość i bezpieczeństwo wytwarzanych wyrobów, sprzedawanych towarów, czy świadczonych usług, bezpieczeństwo w miejscu pracy, przestrzeganie prawa, konflikty interesów, redukcje zatrudnienia i likwidacja działalności, system zawierania umów o pracę, nagradzanie i karanie pracowników, zasady udostępniania informacji, poufność, ochrona środowiska. Kodeks etyczny jest bardzo ważnym dokumentem dotyczącym działalności przedsiębiorstwa, narzędziem do budowania jego pozytywnego wizerunku [ Andrzejczak, Mikina, Rzeźnik, Wajgner, 2010, s. 131].

Etyczne postępowanie przedsiębiorstwa stanowi jego aktywa, buduje zaufanie klientów, ufność inwestorów i dumę pracowników. Wprawdzie bowiem podstawowym biznesem biznesu jest biznes, to wolność uprawiania działalności gospodarczej połączona być musi z odpowiedzialnością. Odpowiedzialność za to co się czyni, zaczyna się w firmie, a jej najlepszym ujęciem jest program etyczny. Amerykańska organizacja Business for Social Responsibility definiuje Społeczną Odpowiedzialność Biznesu jako «koncepcję, zgodnie z którą decyzje biznesowe uwzględniają wartości etyczne, są zgodne z prawem i wyrażają szacunek dla ludzi i środowiska naturalnego». To także zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju. Społeczna odpowiedzialność biznesu to rodzaj pewnej koncepcji, strategii zarządzania bądź filozofii, która uwzględnia aspekty społeczne, etyczne i ekologiczne w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami. Można stwierdzić, że CSR to pewnego rodzaju wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym. Są to działania dobrowolnie podejmowane przez przedsiębiorstwo. Według normy ISO 26000, CSR to zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie

odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko. Komisja Europejska w 2011 roku stwierdziła, że odpowiedzialny biznes to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. CSR to filozofia obustronnych korzyści zarówno dla firmy jak i społeczeństwa. Na rynku polskim obserwuje się wzrost zainteresowania przedsiębiorstw wdrażaniem koncepcji CSR do strategii działania. Przejawem podejmowania tych działań jest tworzenie przez nie raportów CSR [Bilińska-Reformat, 2012, s. 73].

Postępowanie etyczne w biznesie nie jest nową modą w zarządzaniu lecz tendencją światową, której w Polsce zlekceważyć nie można. Wprawdzie liczba programów i kodeksów etycznych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w naszym kraju ulega zwiększeniu, to jednak daleko jest jej do przełomu w tej dziedzinie. Transformacja gospodarcza nie skłoniła niestety sektora biznesu do zatroszczenia się o infrastrukturę etyczną życia gospodarczego. Wzrastająca rola biznesu sprawia jednak, że rosną nie tylko możliwości przedsiębiorców, ale też zwiększają się oczekiwania społeczne. Klienci, pracownicy, partnerzy, stowarzyszenia praw człowieka, media, organizacje konsumenckie, organizacje ekologiczne oraz inne organizacje pozarządowe, a także studenci, którzy w przyszłości podejmą pracę w firmach, domagają się tego, by firmy te czyniły więcej niż tylko dostarczały miejsc pracy, więcej niż tylko produkowały i sprzedawały to co wyprodukują, więcej niż tylko tworzyły zysk [Sitek, 2011, s. 104]. Ludzie oczekują, że kultura przedsiębiorstwa i jego działanie będzie obejmować także wrażliwość na wartości społeczne. [Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Sulczewski, 2002, s. 18]. Wdrażanie projektów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga dużego zaangażowania kierownictwa i pracowników firmy. Trudności sprawia wybór odpowiednich narzędzi, procedur i wytycznych w stosunku do danej organizacji. Świadczyć to może o występowaniu korelacji między wartością przedsiębiorstwa a prowadzeniem tych działań [Bilińska-Reformat, 2012, s. 73]. Dlatego też często w tej sytuacji zarządy spółek posługują się przywództwem jako szczególnym stylem kierowania. Przywództwo jest procesem ciągłym, charakteryzującym się dużą dynamiką, którego motorem napędzającym jest wizja przywódcy. Biorąc również pod uwagę, że występuje ono jedynie wtedy, gdy ludzie celowo podejmują próbę oddziaływania na innych, nie można traktować przywództwa jako procesu epizodycznego. Przywódca powinien zdać sobie sprawę i mocno zakorzenić w świadomości fakt, że swoją osobą, zachowaniem stanowi przykład dla innych i jednocześnie wzorzec do naśladowania. Błędy przywódcy rzutują na zachowanie pozostałych uczestników grupy, czy podwładnych pracowników. W przywództwie obecna jest reguła pewnej wzajemności. Socjologowie i antropologowie twierdzą, że reguła wzajemności jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych reguł postępowania w znanych nam kulturach. Wymaga ona od człowieka, by za otrzymane od kogoś dobro odwdzieczył się w ten sam sposób. Dzięki obligowaniu odbiorcy do przyszłego odwdzięczenia się, reguła ta pozwala jednostce na ofiarowanie innemu człowiekowi jakiegoś dobra bez ryzyka jego bezpowrotnej utraty. Poczucie zobowiązania do przyszłego odwdzięczenia się pozwala ludziom na inicjowanie różnego rodzaju

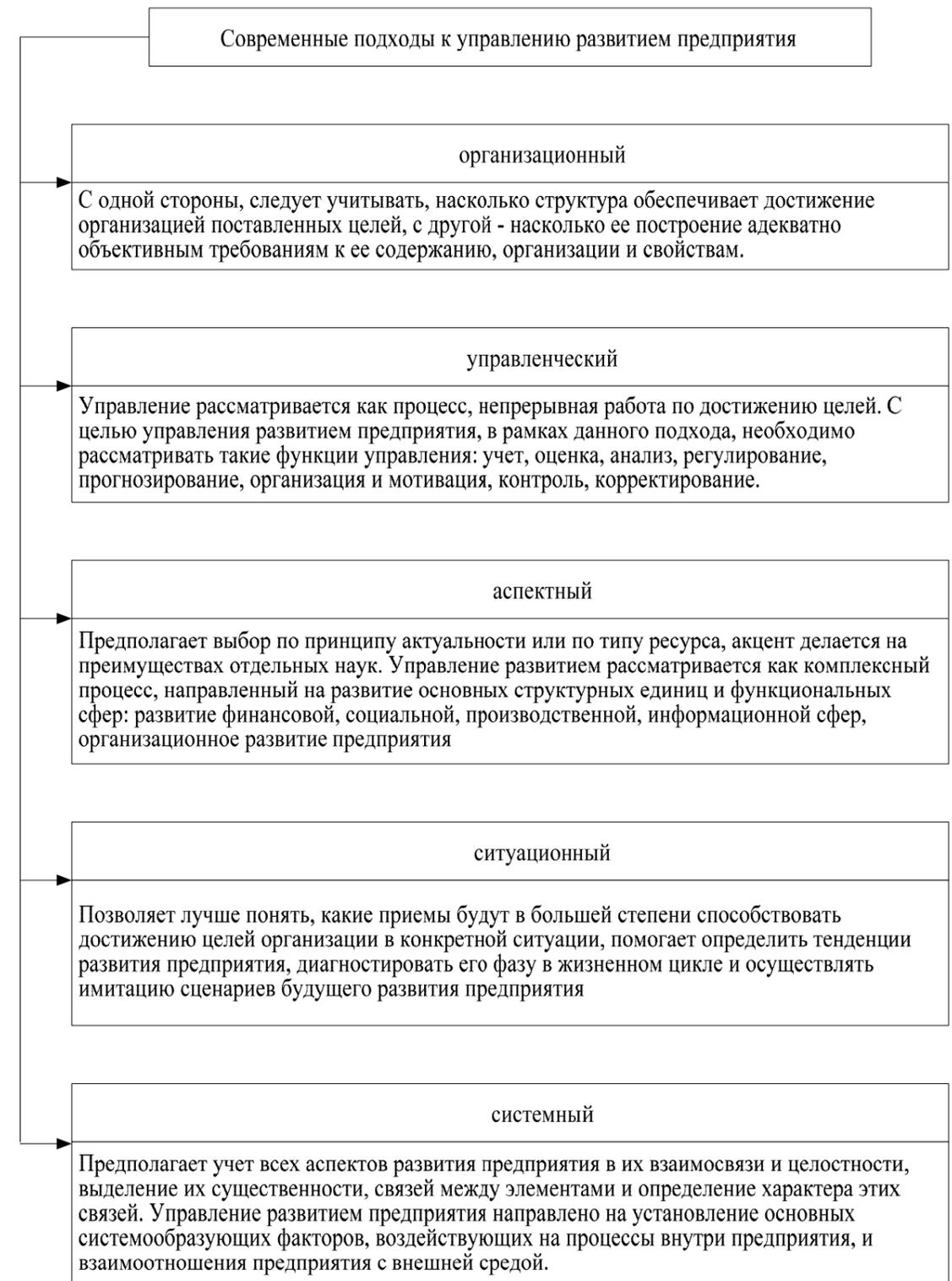


Рис. 1. Современные подходы к управлению развитием предприятия

### Анализ последних исследований и публикаций

В поисках более совершенных подходов к управлению развитием предприятия в экономической науке происходит концентрация на разработке теории организационного и управленческого аспекта. Данная проблема нашла свое отображение в работах таких ученых как Быкова А. [1], Василенко В. [2], Герасимчук В. [3], Гончарова С. [4], Карданская Н. [5], Круглов М. [6]. Но многообразие существующих подходов создает трудности для менеджеров при разработке основных направлений развития предприятия. Поэтому эта сфера деятельности нуждается в более детальном изучении.

### Цель и постановка задачи

Целью статьи является исследование современных подходов к управлению развитием предприятия с точки зрения управленческих и организационных аспектов.

### Изложение основного материала

Одним из главных недостатков применявшихся ранее управленческих методик являлась их функциональная ориентация и строгая регламентация процессов управления. В современных условиях состав и содержание функций управления меняются. Поэтому корректно поставленные цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают, зачастую, более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления (рис. 1) [1-3, 6]. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией.

Таким образом, организационная структура системы управления должна иметь иерархическую архитектуру, в ней должно быть разумное количество уровней управления и целесообразный состав руководителей на каждом уровне, должны быть определены административные и информационные связи между руководителями различных уровней, выбрана целесообразная численность управленческого персонала. Деятельность всех сотрудников системы управления подчиняется общим целям предприятия. Названные элементы организационной структуры существенно влияют на результативность управления, на расходы содержания аппарата управления, на эффективность использования кадров управления.

łańcuchów wymiany, transakcji i związków, które są ogólnie korzystne i dla nich, i dla społeczeństwa jako całości [Cialdini, 2002, s. 63]. Człowiek przejmuje postawy życiowe, sposób bycia, system wartości i przekonania ludzi, z którymi pozostaje w nieustannym kontakcie. Jeżeli zamierza odnieść sukces, nawiązuje relacje z osobami myślącymi pozytywnie. Spotyka się z optymistami i ludźmi szczęśliwymi, świadomymi swoich celów i ciągle się rozwijającymi. Unika natomiast pesymistów, krytykantów i wiecznie niezadowolonych [Tracy, 2002, s. 62].

W ostatnich latach coraz częściej dostrzegana jest tendencja podmiotów gospodarczych do certyfikacji prowadzonej działalności. Dzisiejszy rynek towarów i usług jest rynkiem klienta – to on decyduje w głównej mierze o usługach, z których korzysta i towarach, które kupuje, a ogromna konkurencja powoduje, że firma chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku musi zmierzać do udoskonalania swojej oferty – w głównej mierze przez stałe podnoszenie jakości. Jednakże system zarządzania jakością nie stanowi samodzielnego elementu – funkcjonuje on w ramach danej organizacji kompleksowo, będąc częścią przedsiębiorstwa, tworząc tzw. kulturę korporacyjną. Pierwszy z etapów rozwoju kultury organizacji jest wdrożenie systemu zarządzania jakością, a kolejnym krokiem TQM. Priorytetem związanym z TQM jest przede wszystkim uświadomienie potrzeby udoskonalenia systemu zarządzania jakością [Łunarski, 2008, s. 19].

Obecnie głównym celem większości firm jest walka o możliwie najwyższą jakość produktu. Związane jest to z tym, iż jakość produktu jest jednym z najważniejszych kryteriów podlegających wartościowaniu w procesie zakupu. Zachowania konsumentów wykazują ujednoczenie potrzeb i cech jakościowych produktów. Oznacza to, że duże znaczenie nabierają pozostałe czynniki, które mogą wywierać wpływ na klienta w dokonanych przez niego aktach wyboru. Niezbędność ciągłego rozpoznawania tych czynników, przy jednoczesnej coraz szerszej świadomości potrzeby dominacji nad konkurentami na wszelkich płaszczyznach działalności przedsiębiorstwa, sprawiły że jakość jest postrzegana nie jako cel, lecz jako sposób funkcjonowania całej organizacji. Takie ujęcie problemu jakości doprowadziła do powstania koncepcji Total Quality Management ( powszechnie określanej w Polsce jako zarządzanie przez jakość) [Kraszewski, 1999, s. 83]. Zarządzanie przez jakość bardzo wykroczyło poza horyzont działań wchodzących w skład zarządzania jakością. TQM jest sposobem zarządzania, który zakłada podporządkowanie idei kompleksowej, totalnej jakości we wszystkich podstawowych płaszczyznach funkcjonowania organizacji i w ten sposób udoskonala jej efektywność. TQM angażuje całą firmę, każdy wydział, każdą sferę działalności. Można nawet powiedzieć, że ta filozofia wymaga zaangażowania każdej pojedynczej osoby na każdym poziomie struktury organizacyjnej. Efektywność organizacji wymaga aby wszystkie jej elementy funkcjonowały spójnie. Podstawowym założeniem jest, to że każda osoba i każde działanie ma wpływ na jakość, bowiem doskonalenie jakości przy coraz niższych kosztach można osiągnąć tylko wówczas, gdy organizacja ma dobrych, zaangażowanych i zadowolonych pracowników. Zanim można będzie zadowolić zewnętrznych klientów, trzeba najpierw usunąć pewne przeszkody, na jakie natrafiają

klienci wewnętrzni (tj. pracownicy) i stworzyć im niezbędne warunki wytwarzania i dostarczania jakości. Jedną z takich przeszkód, które należy usunąć z organizacji, jest strach, a przykładem stworzenia odpowiednich warunków jest szkolenie i doskonalenie zawodowe [ Dahlgaard, Kristensen, Kanji, 2000, s. 28].

## 5. Podsumowanie

Reasumując, naganne zachowania w biznesie są pochodną tego, że nieetyczne zachowania mają częstokroć charakter systemowy. Etyczni ludzie mogą zejść na manowce pracując w złych organizacjach, natomiast w organizacjach dobrych ludzie nawet o wątpliwej reputacji mogą stać się lepszymi, albo przynajmniej być pod kontrolą. Programy etyczne przyczyniają się do przeciwdziałania stratom przedsiębiorstwa powodowanym przez nadszarpniętą reputację, utratę zaufania i demoralizację personelu. Korupcja i oszustwa stanowią obecnie większe zagrożenie niż kiedykolwiek przedtem. Uważa się, że są one groźniejsze dla biznesu niż konkurencja oraz niesprzyjające czynniki zewnętrzne, a to dlatego, że są wewnętrznymi wrogami firm. Toczą one jak rak tkankę firm niszcząc ich cały wcześniejszy dorobek. Nieporozumieniem jest twierdzenie, że w dobie dekonjunkury nie stać przedsiębiorstw na wprowadzanie etyki do biznesu i lobbingu. Wręcz przeciwnie, wprowadzanie w Polsce zasad społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu, w tym programów etycznych jako części nowoczesnych metod zarządzania, może pomóc naszej gospodarce w spełnieniu standardów międzynarodowych, a tym samym umożliwić trwałą obecność polskich przedsiębiorstw na rynku.

### Bibliografia:

- [1] Andrzejczak D., Mikina A., Rzeźnik B., Wajgner D.M., *Podstawy działalności handlowej*, WSiP, Warszawa 2010.
- [2] Bem E. (red.), *Równość inspiruje. Przewodnik dobrych praktyk: Firma równych szans*, UNDP Poland, Warszawa 2007.
- [3] Bilińska-Reformat K., *Wykorzystanie koncepcji CSR w działalności handlu detalicznego*, Handel wewnętrzny, Tom 3, maj-czerwiec 2012.
- [4] Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2002.
- [5] Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
- [6] Dobrowolska D., *Wartość pracy dla jednostki w środowisku przemysłowym*, Wrocław 1984.
- [7] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Sulczewski G., *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ, Warszawa 2002.
- [8] Jaśniok M., *Strategie marketingowe na rynku politycznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

Сластяникова А.И.

соискатель, Украинская инженерно-педагогическая академия, г.Харьков, Украина

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Исследованы современные подходы к управлению развитием предприятия с точки зрения управленческих и организационных аспектов. Определено, что организационная структура системы управления должна иметь иерархическую архитектуру, в ней должно быть разумное количество уровней управления и целесообразный состав руководителей на каждом уровне, должны быть определены административные и информационные связи между руководителями различных уровней, выбрана целесообразная численность управленческого персонала. Сделан вывод о том, что наряду с определением основных направлений повышения эффективности деятельности и повышением уровня финансовой устойчивости крайне важным является определение резервов роста прибыльности деятельности. Важной объективной причиной управленческих трудностей предприятия может быть плохая обеспеченность производственного процесса ресурсами. Все элементы организационной структуры существенно влияют на результативность управления, на расходы содержания аппарата управления, на эффективность использования кадров управления.

*Ключевые слова:* управление развитием, подход, управленческий аспект, организационный аспект, предприятие, эффективное управленческое решение.

### Введение

Каждое предприятие, независимо от характера деятельности, должно проявлять заботу о развитии производства, должно сегодня думать о дне завтрашнем, осуществлять свою текущую деятельность с мыслью об обеспечении будущих успехов на рынке товаров и услуг. Развитием предприятия надо управлять: надо иметь программу развития, систему слежения за ее выполнением, средства на реализацию. Эффективное управление отечественными предприятиями требует новых методов исследования и анализа функций, структуры, внутренних и внешних процессов их хозяйственной деятельности. Конкурентная экономическая среда, в которой действует современное предприятие, делает жизненно необходимой ускоренную адаптацию его целей и функционально-структурной организации к условиям и требованиям рыночных отношений.

25. Tarptautinių žodžių žodynas (2003). Sudarytojai A. Bendorienė, V. Bogušienė, E. Dagytė [ir kt.]. – Atsakomasis redaktorius A. Kinderys. Vilnius: Alma littera.
26. Unsworth, K. L., West, M. A. (2005). Komandos: kolektyvinio darbo iššūkiai. Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 314–333.
27. Vartia–Vaananen, M. (1996). The sources of bullying – psychological work: environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology: Mobbing and victimization at work*. London, p. 203–215.
28. Vveinhardt, J. (2010). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diskursas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1(26), p. 142-148.
29. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnostavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimata. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
30. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2008). Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 14 (3), p. 171-180.

- [9] Kraszewski R., *TQM – Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TNOiK, Toruń 1999.
- [10] Kuźniar R., *Prawa człowieka – prawo, instytucje, stosunki międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000
- [11] Łunarski J., *Zarządzanie jakością, standardy i zasady*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.
- [12] Motyka K. (red.), *Prawa człowieka – wybór źródeł*, Oficyna Wydawnicza AD REM, Lublin 1996.
- [13] Niedziółka I., *Ochrona praw konsumenta w kontekście zakazu stosowania niedozwolonych postanowień umownych*, [w:] *Journal of Modern Science* 4/13/2012, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie Józefów 2012.
- [14] Oleksiuk A., *Współczesne dylematy globalizacji*, W: Syn Ukrainy, Red S. Złupek, Wydawnictwo Naukowe Narodowego Uniwersytetu Lwowskiego im. Iwana Franko, Lwów 2006.
- [15] Oleksiuk A., *Etyka w kontekście organizacyjnym*, Zeszyt naukowy nr 36, Wydawnictwo Narodowego Uniwersytetu Lwowskiego im. Iwana Franko, Lwów 2006.
- [16] Rozwadowska B., *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002.
- [17] Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press, Warszawa 2008.
- [18] Sitek B., *Konstytucyjne podstawy wolności obrotu nieruchomościami. Studium prawnoporównawcze*, [w:] *Przemiany doktrynalne i systemowe prawa publicznego, Studia dedykowane prof. Wincentemu Bednarkowi*, Olsztyn 2002.
- [19] Sitek M., *Prawno-organizacyjne ramy kultury mobilności w mieście*, *Journal of Modern Science* 1.8.2011.
- [20] Śleszyńska E., *Podstawy prawne działalności zawodowej zarządcy nieruchomości w Polsce i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Minigo, Kraków 2008.
- [21] Szjenuk A., *Kontrola instrumentem bezpieczeństwa»* [w] *Journal of Modern Science* nr 2/13/2012.
- [22] Tracy B., *Milionerzy z wyboru*, Wydawnictwo studio Emka, Warszawa 2002.
- [23] Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- [24] Żuradzki T., *Etyka wojny: antologia*, PWN, Warszawa 2009.

**Серебrenиков В.М.**

*к.т.н., доцент (Национальный технический университет, г. Кривой Рог),*

**Серебrenикова В. В., ст. преподаватель**

*(Электростальский политехнический институт*

*(филиал Московского государственного*

*машиностроительного университета «МАМИ»))*

## КАЧЕСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЕДИНИЦЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

На основе кибернетического подхода путём привлечения идей ядерной физики проведён качественный экономический анализ деятельности предприятия, позволяющий исследовать влияние инвестиций на рентабельность предприятия как элемента его устойчивости.

Современное предприятие представляет собой некую целостность, объединённую единым технологическим процессом, конечной целью которого является выпуск некоторой продукции [1]. В свою очередь, помимо технологического процесса в состав предприятия входят вспомогательные службы, назначение которых обеспечивать функционирование основного производства. В общем случае, предприятие не является изолированной единицей хозяйственной деятельности, так как во многом зависит от взаимоотношений с внешней средой.

### Проблема и её связь с научными и практическими заданиями

В современных условиях конкурентной борьбы и, если, так можно выразиться, необходимости «выживания», особую роль играют экономические методы исследования деятельности предприятия. Эффективность экономических исследований во многом определяется применением математических методов на основе широкого использования компьютеров. Математические методы, будучи вспомогательным средством анализа, должны правильно сочетаться с качественным и количественным изучением экономики. Вспомогательный характер математических методов несколько не умаляет их огромного значения в экономических исследованиях [2].

Быстродействующие компьютеры, обладающие колоссальными резервами памяти при наличии соответствующих баз данных, дают возможность синтезировать экономико-математические модели предприятий. Такие модели позволяют исследовать различные сочетания переменных параметров предприятия и определять наилучшие из них. Вместе с тем, проблема состоит в привлечении

9. Ineson, E. M., Yap, M. H. T., Whiting, G. (2013). Sexual discrimination and harassment in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, p. 1–9.
10. Kattara, H. (2005). Career challenges for female managers in Egyptian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, Iss. 3, p. 238–251.
11. Kohl, J. P., Greenlaw, P. S. (1982). The Pregnancy Discrimination Act and the Hospitality Manager. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 23, Iss. 3, p. 72–76.
12. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=169334&Condition2= \[žiūrėta 2009-11-02\]](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=169334&Condition2= [žiūrėta 2009-11-02]).
13. Lu, Ch. J. Kleiner, B. G. (2001). Discrimination and harassment in the restaurant industry. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 21, Iss. 8/9/10, p. 192–205.
14. Lucas, R. E. (1993). Ageism and the UK Hospitality Industry. *Employee Relations*, Vol. 15, Iss. 2, p. 33–41.
15. Madera, J. M. (2011). Removing communication barriers at work: What workforce diversity means for the hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3, Iss. 4, p. 377–380.
16. Malinauskienė, V., Obelenis, V., Šopagienė, D., Mačionytė, V. (2007). Mokytojų patiriamas priekabiavimo darbe sąsajos su subjektyviu sveikatos vertinimu. *Sveikatos mokslai*, Nr. 3, p. 908–911.
17. Martin, E., Gardiner, K. (2007). Exploring the UK hospitality industry and age discrimination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, Iss. 4, p. 309–318.
18. Myers, D. G. (2002). [Майерс Д.] Социальная психология. Интенсивный курс. Санкт–Петербург: Прайм–Еврознак.
19. Myers, D. G. (2008). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. Okunevičiūtė Neverauskienė, L. (2011). Diskriminacijos apraiškos: aktuali būklė bei tendencijos antidiskriminacijos srityje Lietuvoje. *Filosofija. Sociologija*, T. 22, Nr. 2, p. 115–128.
21. Pratten, J. D., Lovatt, C. J. (2005). The impact of employment legislation on micro businesses: A case study from the licensed trade. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, Iss. 2, p. 290–300.
22. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Robbins, S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto Alba.
24. Salin, D. (2005). Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender differences and the Role of Organization Politics. *Pistes*, Vol. 7, No 3.

majorities according to the external characteristics in the organization is subjective and harmful because it does not reflect the true value of the individual to the organization.

Managers and employees of the organization should be aware that discrimination, both direct and indirect, is not only detrimental to the operation of the organization, but prohibited by legislation. Taking into account an increasing number of workforce diversity, vitality of prejudice and stereotypes, anti-discrimination policy should be one of the priorities of the hotel management staff.

Providing any definition of discrimination in the work environment we should distinguish between conception of discrimination in labor relations, which is regulated by national legislation and international agreements and the concept of discrimination in employee relations. Rejecting the stereotypical perception of discrimination the field of management challenges to the organization is extended regulating relations between employees in the anti-discrimination aspect. Increased concept of discrimination and harassment should be institutionalized in the organization's internal documents. Anti-discrimination policy of organizations, which belongs to the hospitality industry should include not only traditionally perceived diversity, but also prevention of individual psychological, value differences of employees' intolerance and harassment through working relationships.

### References

1. Bartz, D. E., Hillman, L. W., Lehrer, S., Mayhug, G. M. (1990). A model for managing workforce diversity. *Management Education and Development*, Vol. 21, No. 5, p. 321–326.
2. Einarsen, S., Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology: Mobbing and victimization at work*, London, p. 185–201.
3. Europos Sajungos direktyva 2000/43 EB (2000). Oficialusis leidinys L 180, 19/07/2000 p. 0022 – 0026.
4. Fey, C., Beamish, P. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No. 2, p. 1–16.
5. Furnham, A. (1999). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. United Kingdom: Biddles Ltd.
6. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
7. Girndt, T. (1997). An intervention strategy to managing diversity: discerning conventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6, No. 2, p. 227–240.
8. Hoel, H., Einarsen, S., Cooper, C. L. (2003). *Organizational effects of bullying. Bullying and Emotional Abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.

для построения экономико-математических моделей новых идей, которые могут быть связаны с широкими понятиями из физики и других частных наук и представляются продуктивными с точки зрения возможности междисциплинарного переноса методов.

### Анализ исследований и публикаций

Уже самые ранние результаты кибернетики выявили возможность и целесообразность обобщения и переосмысления отдельных, весьма удачных понятий из частных областей науки. Такой подход показал, что применение этих понятий в новой области позволяет глубже и нагляднее вскрыть существо явлений.

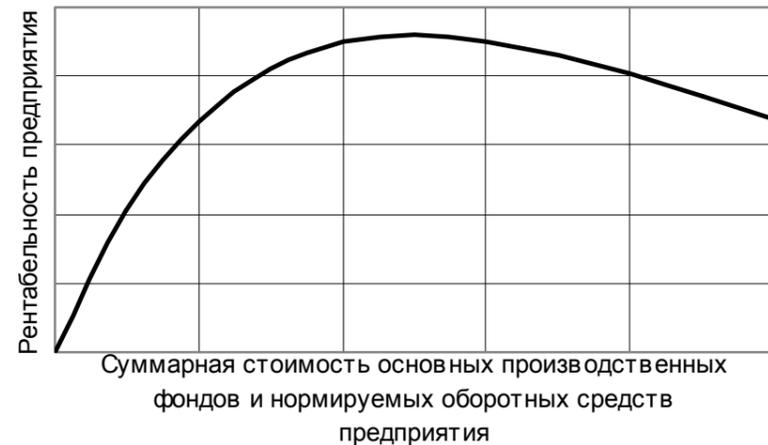
### Постановка задания

Одним из таких понятий является понятие «атомного ядра» в ядерной физике, обозначающее некую целостность, обладающую специфическими свойствами [3]. В широком кибернетическом понимании теория «атомного ядра» указывает на целесообразность её применения при исследовании экономических явлений, в частности, экономическом анализе предприятий.

### Изложение материала и результаты

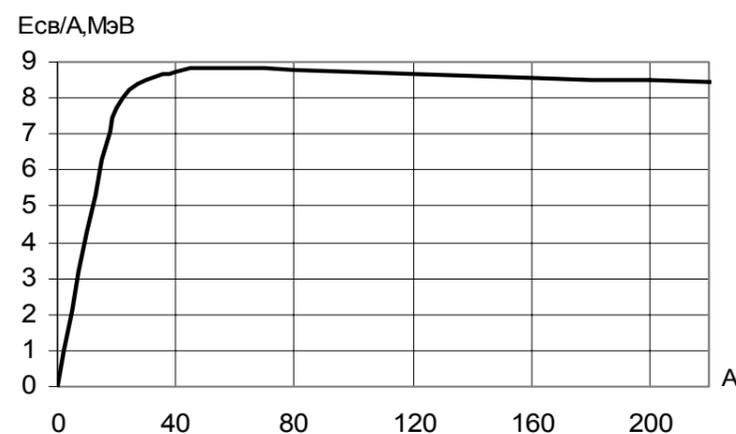
С целью привлечения элементов теории «атомного ядра» к экономическому анализу предприятий можно выделить такие понятия как: энергия связи ядра, удельная энергия связи ядра, энергия активации, деление ядер, термоядерные реакции. Важнейшим моментом экономического анализа предприятия является проблема его экономической устойчивости, непосредственно связанная с хозяйственной деятельностью. Анализируя предприятие с экономической точки зрения, можно выделить суммарную стоимость основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. С другой стороны, функционирование предприятия приводит к появлению балансовой прибыли как части прибавочного продукта, что в конечном итоге уменьшает суммарную стоимость основных производственных фондов. Если упростить рассматриваемую ситуацию, сводя её к статической, то есть не зависящей от времени, то общую прибыль целесообразно рассмотреть как меру экономической связи предприятия. Проводя сравнение с теорией «атомного ядра» можно подчеркнуть, что аналогом экономической связи предприятия выступает энергия связи ядра. Если ввести отношение общей прибыли предприятия к суммарной стоимости его производственных фондов и нормируемых оборотных средств, то получим удельную экономическую связь предприятия, или, согласно экономическому определению, рентабельность предприятия. В теории «атомного ядра» аналогом рентабельности предприятия является удельная энергия связи. Удельная экономическая связь, или рентабельность, предприятия зависит от

величины суммарной стоимости его основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. Качественный анализ показывает, что такая зависимость имеет экстремальный характер. Действительно, при малых величинах суммарной стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств рентабельность предприятия будет малой. Однако при дальнейшем увеличении основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств рентабельность сначала будет увеличиваться, а потом начнёт уменьшаться (рис. 1).



**Рис.1. Зависимость рентабельности предприятия от суммы стоимостей его основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств.**

Сравнивая представленный график (рис.1) с графиком зависимости удельной энергии связи  $E_{св}/A$  от массового числа  $A$  (рис.2) можно заметить их качественное сходство.



**Рис.2. Зависимость удельной энергии связи ядра от массового числа.**

application of different conditions to different persons at the same or a similar situation. Direct discrimination in organization can manifest itself in institutional measures when the manager takes the decisions that violate the equality of persons. For example, when dealing with career issues the criteria such as ethnicity, gender, religion, social origin are taken as a basis – consciously deciding to reject one candidate and to choose another candidate based on the same, non-professional skills. *Indirect* discrimination occurs when worse conditions, even though they are not discriminatory directly are provided to a certain group of persons. A covert form of discrimination may occur when under the same conditions an advantage for someone not associated with professional features is granted. For example, different treatment of men and women with similar professional level with regard to sexual orientation, age, membership in social, cultural, sub-cultural groups and others. Indirect discrimination may be unrecognized. Discriminatory behavior openly manifests itself not only in cases where it seems to have been determined by superstition, but when the superstition lies behind some kind of a motive. When an evident provision disappears, emotional reactions remain (Myers, 2002, 2008, quat. Vveinhardt, 2009). *Harassment* in the Lithuanian language is discussed as molestation, bullying, diatribely expressed dissatisfaction with regard to the other person – it is always an action with a negative emotional connotation. Molestation is aggressive behavior. Molester / harasser seeks the target, creating a negative, hostile atmosphere through physical and psychological effect measures. Harassment is considered repetitive and consistent behaviors, which include the harasser's and the victim's strength differences and creates hostile working conditions (Einarsen, Skogstad, 1996; Vartia-Vaananen, 1996; Hoel et al., 2003). According to I. Paliduskaitė (2003), harassment is insulting, intimidation, creation of adverse environmental development for persons belonging to minorities. Harassment often expresses itself by improper use of power or misuse of it when the persons against whom it is directed can hardly defend themselves (Malinauskienė, Obelenis and others, 2007). Harassment in the work environment: unreasonable criticism of the work done by one or another human, irrational deadlines for the works to be completed, conceal of information from the colleague, excessive control and so on. Harassment related to personality includes negative statements about the private lives of employees, nature, as well as humiliating and scary behavior, rumors or unsubstantiated allegations and the creation of isolation (Salin, 2005).

### Conclusions

It is therefore clear that discrimination occurs by exclusion of a minority or diversity by certain characteristics, abusive behavior with the excluded, that are perceived as strangers, worse, thus such behavior that would not be tolerated among «the own ones» is justified. Strangers are considered to be the individuals belonging to cultural, racial group, etc., which is perceived as a minority or prominent by characteristic psychological and physical characteristics. Distribution to minorities or

### Anti-discrimination policies in the hospitality industry

In recent years, harassment and discrimination are recognized as serious human rights violations, but society is still lacking information about the right to work in a safe environment, and managers can be held legally liable for failing to take decisive actions to prevent discriminatory acts, sexual harassment and others. These problems could be overcome by well-prepared teaching materials (Lu, Kleiner, 2001). The environment where victims would not be afraid to report incidents that do occur should be created (Ineson, et al., 2013), because the sentence «ignorantia juris haud excusat» – ignorance of the law does not exempt from liability is still relevant and this threatens by monetary sanctions to organizations and managers (Pratten, Lovatt, 2005). Managers of the hospitality industry organizations must give priority to equal rights protection. It is necessary to take into account that this industry employs a lot of women, so organizations should especially take care to avoid the stereotypical gender conception mistakes; women would be provided with more opportunities, special trainings, etc. would be organized (Kattara, 2005). The number of organizations that recognize the codes of ethics, which deals with the organization's policies, mutual relationship between employees and managers, based on ethical values all workers are provided with equal rights, regardless of gender, age, ethnicity and other factors, which often become the basis of discrimination is growing.

Most focus on diversity protection from discriminatory actions is given in legislation governing the employment relationship between employers and employees in all personnel management activities, from workforce planning to contract termination management. For example, the Labour Code (2002) of the Republic of Lithuania provides that when applying work classification system to determine payment for work, the same criteria should be applied to both men and women, and the system must be designed so as to avoid any form of discrimination based on sex. In this case, the law ensures that no prejudices that devalue contribution of women can be applied when determining remuneration for work. Constitution of the Republic of Lithuania identifies any discrimination as a criminal act.

Lithuania has transposed all the provisions of the non-discrimination directives to the national law under the current legislative process. It must be emphasized that in the sense of the application of legislation anti-discrimination provisions in Lithuanian national law are applied more than required by the directives. Lithuanian anti-discrimination laws do not provide for exceptions to the laws of the differences based on discrimination grounds. So it can be said that Lithuanian law establishes equal protection from discrimination for all possible potentially vulnerable groups and do not give exclusive priority status for a certain group of people or a person (Okunevičiūtė Neverauskienė, 2011).

In personnel management activities it is necessary to understand in what administrative actions, ways discrimination manifests itself. Types of discrimination have been discussed in the European Union directive 2000/43/EC – this is *direct* discrimination, *indirect* discrimination, *harassment*. Direct discrimination is

Поэтому естественно поставить вопрос об оптимальной величине суммарной стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств как такой, при которой будет наибольшая рентабельность предприятия, или оно будет наиболее устойчиво. Очевидно, этой величине будет соответствовать максимум функции, график которой показан на рис.1. Вместе с тем, представленная зависимость рентабельности предприятия от величины суммарной стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств делает экономически возможными два процесса:

1) деление предприятия с большой суммарной стоимостью основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств на несколько более мелких предприятий с меньшими суммарными стоимостями основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств,

2) слияние (синтез) мелких предприятий с небольшими суммарными стоимостями основных производственных фондов и нормируемыми оборотными средствами в одно предприятие.

Оба процесса должны сопровождаться, с одной стороны, освобождением экономических средств, а, с другой стороны, новые предприятия должны иметь более высокую рентабельность, то есть их удельная устойчивость возрастёт.

Анализ рис.1 показывает, что наиболее устойчивыми, или рентабельными, будут те предприятия, у которых суммарная стоимость основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств будет расположена в окрестности максимума графика функции. Однако возникает вопрос, почему предприятия с иными значениями суммарных стоимостей основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств являются стабильными. Согласно теории «атомного ядра», вероятнее всего это связано с тем, что для деления предприятия на несколько более мелких, исходное предприятие должно пройти через промежуточное состояние, которое обладает более высокими суммарными стоимостями основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. Следовательно, для процесса деления предприятия на более мелкие требуются дополнительные экономические вложения, или инвестиции. Поэтому эти инвестиции целесообразно назвать инвестициями активации. Вложенные инвестиции возвращаются, приплюсовываясь к экономическим средствам, которые освобождаются за счёт изменения общей прибыли. Вполне понятно, что в обычных условиях предприятию неоткуда взять инвестиции активации, вследствие чего предприятие с неоптимальными величинами суммарных стоимостей основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств, не претерпевают спонтанного деления.

Если рассматривать предприятия с незначительными величинами суммарных стоимостей основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств, то для их слияния в одно предприятие также необходимы дополнительные экономические ресурсы, или инвестиции. Вкладываемые инвестиции направлены на то, чтобы обеспечить условия для слияния предприятий в

одно с большей рентабельностью. При таком слиянии, как и при делении предприятий, выделяются значительные экономические средства.

### Выводы и направление дальнейших исследований

Реализация кибернетического подхода к качественному экономическому анализу деятельности предприятия позволяет путём привлечения понятий ядерной физики понять особенности воздействия инвестиций на рентабельность как одного из элементов его устойчивости. В дальнейшем предполагается целесообразным провести построение экономико-математической модели предприятия с привлечением результатов статьи.

### Литература:

1. А.М.Орехов. Методы экономических исследований. – Москва, 2006.
2. Словарь по кибернетике, под ред. акад. В.М. Глушкова.- Киев, 1979.
3. И.В. Савельев. Курс общей физики, том 3.- Москва, «Наука», 1990.

managing diversity (Bartz, Hillman et al., 1990; Girndt, 1997). *The third reason is the organization's climate condition, which is strongly influenced by the discriminatory nature of the conflict.* Organizational climate concept arose from the social psychology research. It is described as the atmosphere of all the units of the organization, a set of objective and structural conditions in the organization measured in the work environment, directly and indirectly perceived by employees who live and work in this environment and have an impact on motivation and behavior (Furnham, 1999; Fey, Beamish, 2000). Employees say that job errors, irresponsible outbursts and negative comments about the organization inside and outside it arose because of the tension in the work environment that has been caused by conflicts, dishonest behavior of the colleagues and managers, gossip, verbal abuse, discriminatory solutions that violate the principles of equality. Organizations are responsible for not only physical but also psychological safety of employees.

### Discrimination as a managerial problem in the hospitality industry

The research conducted in different countries shows that the problem of discrimination in accommodation sector is particularly relevant and is still being solved ineffectively, as demonstrated by the studies carried out during the past few decades. We will mention only a few of them, which illustrate the problems encountered by staff managers. J. P. Kohl and P. S. Greenlaw (1982) drew attention to the fact that many managers of the hospitality industry do not know not only their rights but also their responsibilities related to the legal documents that protect the rights of pregnant employees from discrimination, so there is a risk of legal liability. When the workforce is aging and the shortage of skills becomes evident, discrimination against older workers has become an alarming public policy issue. Discrimination based on age is undoubtedly growing in hospitality industry in comparison with other fields; organizations are not adequately prepared to manage future changes (Lucas, 1993). This is confirmed by later studies. Interviews with the five-star hotel managers women found a «glass ceiling» effect, when career opportunities for women are limited (Kattara, 2005). According to the study carried out in the United Kingdom, as much as 45 percent of respondents did not know or knew little about the anti-discrimination legislation, moreover, the lack of information was highlighted (Martin, Gardiner, 2007). Larger companies have staff management specialists that small businesses lack, thus the entire functional responsibility lies with the manager or the owner of the establishment who lack time to look deeper into the legislation (Pratten, Lovatt, 2005). In addition, according to the authors, some managers deliberately ignore the legal aspects, thinking that this might affect their business. Recent studies on sexual discrimination and harassment in the international hospitality industry work environment (Ineson, et al., 2013) find that the hotel staff does not always report about the discriminatory actions experienced, communication barriers between employees due to the differences still exist (Madera, 2011), and it is only a few of the aspects of the problem that should be concerned by the managers that seek to create more cohesive, efficient conditions for the staff.

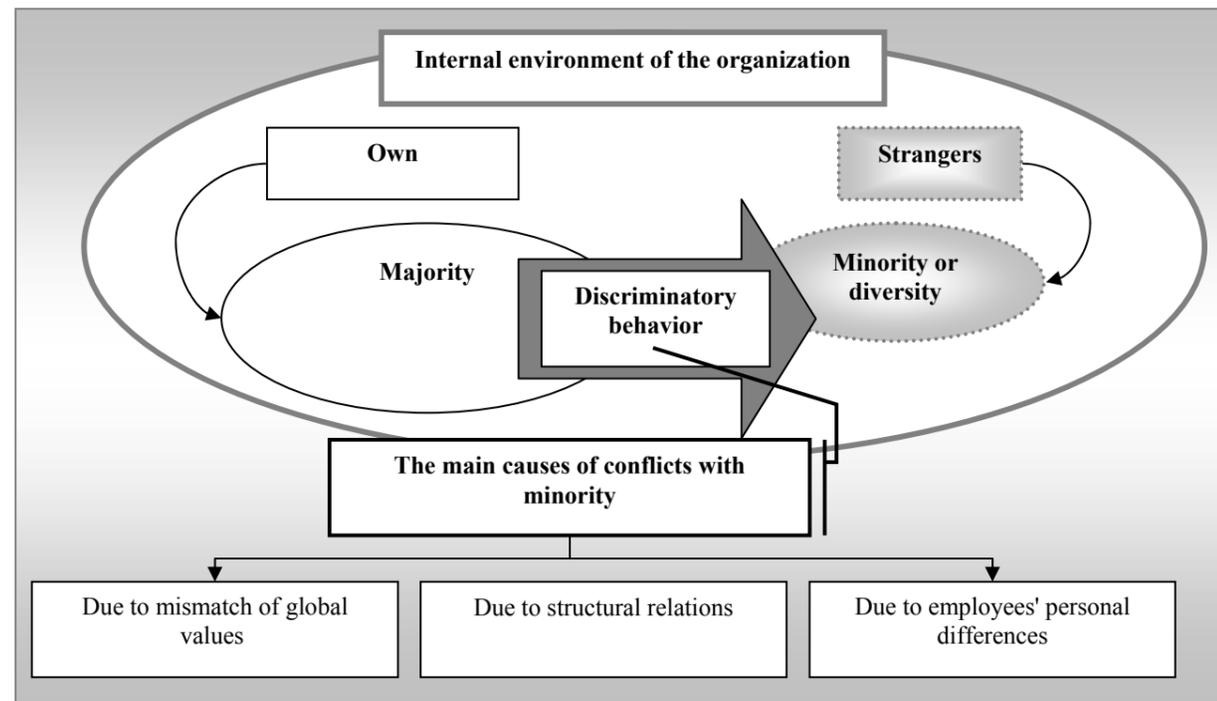


Figure 1. Discriminatory treatment direction

Source: Vveinhardt, J. (2009). *Diagnosis of mobbing as discrimination in employee relations in order to improve the Lithuanian organizations climate*. Doctoral dissertation. Kaunas Vytautas Magnus University, p. 28.

The fact that the anti-discrimination policy is attracting more and more attention is determined by at least three reasons.

*First.* S. P. Robbins (2007) notes that more conflicts in the work environment are not due to miscommunication, but due to *structural relationships and personal differences*. Employees differ in the significance of providing *universal values* such as honesty, responsibility, equality and the pursuit of the objective. These differences are often apparent in the relationship between employees and cause serious personal conflicts. Thus, the main causes of conflict can be differences – physical, structural, cultural, of values and interest. However, differences in themselves do not cause conflict. Diversity is needed in finding innovative and creative solutions, but diversity can also lead to conflict, increase staff turnover and remove the balance of the team members' contributions (Unsworth, West, 2005). *Second.* Diversification of labor markets and expansion of the boundaries of the traditionally understood markets. According to K. L. Unsworth and M. A. West (2005), the number of multinational companies is increasing and diversity management is becoming more problematic. Workforce diversity means that organizations are becoming more heterogeneous in gender, race and ethnicity (Robbins, 2003). In addition, generally speaking, research confirms that perception of cultural differences is the most important thing in

Скрипник Н.Е.  
старший преподаватель,  
Черновицкий торгово-экономический институт  
Киевского национального торгово-экономического университета,  
Украина

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Аннотация.** В статье описано основные этапы внедрения системы управленческого учета на предприятиях швейной промышленности, использование которой позволит обеспечить учетно-аналитическую систему оперативной и достоверной информацией для проведения необходимой аналитической работы.

**Ключевые слова:** управленческий учет, центры ответственности, бюджетирование, внутренний документооборот.

### I. Введение

Изменение параметров деятельности швейных предприятий в рыночных условиях, а также падение объемов производства и реализации, усиление конкуренции на внутреннем и внешнем рынках обуславливают более высокие требования к организации процесса управления на предприятиях швейной промышленности. Поэтому для большинства предприятий швейной промышленности насущными становятся вопросы совершенствования системы управления в соответствии с требованиями времени, а основным источником релевантной информации для принятия действительно обоснованных решений призван стать управленческий учет, методы которого позволяют осуществить соответствующий расчет, углубленный анализ, основательное сопоставление всех возможных вариантов стратегического и тактического развития предприятия. Каждое швейное предприятие имеет свою специфику, поэтому невозможно разработать единую унифицированную управленческую систему.

Вопросам практического применения управленческого учета посвящены труды, таких отечественных и зарубежных ученых, как Вахрушина М.А. [1], Голов С.Ф. [2], Ивашкевич В.Б. [3], Ковалев В.В. [4], Нападовская Л.В. [5], Паллий В.Ф. [6], Сопко В.В. [7] и других. В перечисленных работах единого подхода к данному вопросу нет. Так, Л.В. Нападовская, С.Ф. Голов, Т.Н.Карпова рассматривают процесс управленческого учета в целом, т.е. все функции управленческого учета, а именно учет, контроль, анализ, планирование осуще-

ствляются всеми бухгалтерско-экономическими службами. Другие авторы – Каверина О.Д., Палий В.Ф., Глушков И.Г., Вахрушина М.А., Волкова О.Н. перечисленные функции переводят на конкретных работников.

## II. Постановка задачи

Целью статьи является исследование основных этапов внедрения системы управленческого учета на предприятиях швейной промышленности с целью их усовершенствования.

Выбор конкретной формы организации управленческого учета осуществляется под влиянием многочисленных внутренних и внешних факторов. Внешние факторы влияют в первую очередь на стратегический управленческий учет. Также, непосредственно влияет на построение системы управленческого учета организационная структура предприятия. Согласно ей определяются вопросы централизации и децентрализации учета, разрабатываются учетные регистры и рабочий план счетов; избираются объекты учета и калькулирования.

## III. Результаты

Так, М.А. Вахрушина выделяет отдельную должность «бухгалтер-аналитик» и наделяет его функциями планирования, контроля и стимулирования. Такой же позиции придерживается Ивашкевич В.Б., определяя круг задач данного работника участвует в формировании бюджетов, координируя деятельность различных подразделений, консультируя их работников, обсуждает программы реализации, оценивает инвестиционные проекты и будущие расходы, в конце отчетного периода он составляет отчеты о выполнении бюджета, выявляет отклонения и анализирует их причины [1]. И. Глушков рассматривает «бухгалтера по управленческому учету», в функции которого входит координирование работы финансово-экономических служб [3].

Палий В.Ф. приводит в своих работах понятие «менеджер», то есть главный бухгалтер по управленческому учету, что более точно характеризует цель управленческого учета. Как пишет автор «это менеджер, от которого зависит эффективность использования имеющихся ресурсов» [6].

Проведенное исследование на предприятиях швейной промышленности, позволяет выделить следующие предпосылки, способствующие внедрению системы управленческого учета: наличие положительного опыта отечественного производственного учета; теоретические разработки по организации управленческого учета и опыт практического применения в производстве; представлена швейным предприятиям возможность самостоятельно формировать свою учетную политику по вопросам управленческого учета и использования в управлении современных технологий. Внедрение управленческого учета на предприятии – процесс, который затрагивает всю компанию в целом. Автором

who are protected from unfair –discriminatory – treatment. Therefore, we are talking not only about racial, ethnic, sexual, but many other types of discrimination, which threaten representatives of the same race, gender, ethnicity, etc.

*Prejudices and stereotypes.* Negative prejudices often become a pretext to discriminate. Powerful stereotypes about certain groups, such as gipsy or sexual minorities (Žukauskas, Vveinhardt, 2008) have deeply been fixed in the public consciousness. Stereotype is an entrenched and inflexible description of a group of people (Giddens, 2005). *Stereotypes* are sometimes too general, inaccurate and resistant to new information (Myers, 2008). According to the author, in order to simplify the world we are making generalizations: British – reserved, Americans – chummy, professors – distracted. *Superstition* is a prejudice. Prejudice is a unique combination of feelings, inclinations to affect and beliefs. A superstitious person may hate others who are different and treat them discriminatorily believing that they are ignorant and dangerous. Negative evaluations that are characteristic to superstitions may arise due to emotional associations, the need to justify the deed or negative beliefs the so called *stereotypes*.

*Discrimination in organizations.* Discrimination in organizations pose a dual problem, which is implied by the regulations of labor relations and employee relations, which is relevant to staff management professionals. In the first case this leads to a legal conflict, in the second – human relations and conflicts management.

It must be understood that discrimination has a semantic meaning of isolation and power that is «prompted» by culture. Discrimination in employee relations begins with distribution of the organization members to their own and not their own – other people, in other words, from the formation of informal (perceived and unperceived) groups. Strangers are all that are not a part of the group from both – majority and minority perspective. As observed by A. Giddens (2005), members of minority groups often tend to consider themselves the people who live apart from the majority. Typically, they are both physically and socially isolated from the wider community. So the group as a minority is to be specified within the framework of a particular organization and do not necessarily reflects the real situation. For example, the world's largest nation Chinese is the minority in Lithuanian organizations.

Traditions of our civilization show how the distinction between the majority and the minority can be rooted and taken as true. The society commonly distinguishes between majority and minority, justifying the institutional power of the majority to minority, such as the majoritarian electoral system and «fifty percent plus one» approach that has been widespread legalized in various spheres of life and others. It is customary to assume that the decision of the majority is right to the minority even if it does not agree with this and a quantitative advantage has been determined mathematically. Because the common belief is that «more» is «better», «fair». Thus, the direction of discrimination in employee relations is determined by the power ratio. This means that the group that can afford it is the one that discriminates.

Power is determined by psychological or physical superiority, abundance / quantity or administrative powers (Figure 1.).

Egyptian hotels, J. P. Kohl and P. S. Greenlaw (1982) touch an extremely relevant topic of discrimination against women in the hospitality industry – discrimination based on pregnancy, Ch. J. Lu and B. G. Kleiner (2001) in their article discuss discrimination and harassment in the restaurant industry. Elimination of communication barriers at work is dealt by J. M. Madeira (2011), focusing on workforce diversity meaning in the hospitality industry. R. E. Lucas (1993), E. Martin and K. Gardiner (2007) investigate age discrimination in the hospitality industry.

**The object of the research:** discrimination in the work environment.

**The aim of the research:** to analyze discrimination in the hospitality industry working environment in theoretical terms.

**The objectives of the research** are as follows:

1. To define the concept of discrimination.
2. To discuss discrimination in the workplace as a managerial problem.
3. To provide the anti-discrimination policy assumptions.

**Methods of the research:** The article is based on the systematic analysis of scientific literature, general and logical analysis, synthesis, analogy, complex generalization and comparison methods.

### The concept of discrimination

The term of discrimination is widely used in politics, economics, sociology, and others. Perhaps the best known meaning in society is used to reflect negative, human dignity-humiliating social relationships. Generally speaking about discrimination an adjective «racial», «ethnic» and so on is attached (Žukauskas, Vveinhardt, 2008). The simplest definition of discrimination is provided in the International Dictionary of Words (2003) [Lat. *discriminatio* – isolation] – reduction or deprivation of rights for any signs and to discriminate – not to give equal rights, to treat differently, worse than with others. Discrimination is the actions that prohibit a particular group of members to use resources and rewards that are available to others (Giddens, 2005).

Discrimination is unjustifiable negative behavior from the point of view of a group or its members. Attitudes and behavior are often poorly linked. Superstitious provisions do not necessarily have to lead to hostilities and oppression is not always caused by prejudice. Racism and sexism manifest itself institutionally even when these practices are not promoted by superstition. If oral recommendations-based employment practices are that the company, which employs exclusively the white-skinned, the non- white-skinned potential employees are rejected, this practice can be called racist – even if the employer did not intend to discriminate (Myers, 2008). Discrimination is generally described as negative behavior with a person who has the features that excludes him / them from the group. Processes of discrimination permeate the entire social system violating interpersonal relationship functionality (Vveinhardt, 2010).

The labor market is increasing diversity and expanding the perception of diversity benefits to the public and this is promoting the development of individuals

предлагается следующая последовательность организации управленческого учета финансовых результатов швейного предприятия;

1. Формирование рабочей группы по внедрению управленческого учета на предприятии.
2. Диагностика текущего состояния предприятия и его финансовой структуры.
3. Определение центров ответственности швейного предприятия
4. Определение пользователей управленческой информации и порядок документооборота.
5. Разработка системы бюджетирования.
6. Формирование путей взаимодействия бухгалтерского и управленческого учета.
7. Разработка ключевых показателей эффективности работы каждого структурного подразделения компании.
8. Разработка состава, содержания и форм управленческой отчетности.
9. Разработка внутренних положений и инструкций, регламентирующих ведение управленческого учета финансовых результатов.

Рассмотрим более подробно, технологию внедрения управленческого учета в целом и финансовых результатов, в частности, на каждом из перечисленных этапов, при этом каждый этап привязывается к уровням управления швейным предприятием, а именно :верхний уровень управления, средний уровень, низший уровень.

На первом этапе организации управленческого учета швейного предприятия, осуществляется формирование рабочей группы по внедрению управленческого учета, состав которой зависит от специфики швейной фабрики. В нее должны входить: генеральный директор, финансовый директор, руководители структурных подразделений, руководитель экономической службы. Возглавляет рабочую группу и формирует план ее работы лицо, ответственное за внедрение управленческого учета на предприятии.

Анализ положения предприятия на рынке, выявление ключевых факторов, оказывающих влияние на изменение объема ее продукции и величину прибыли, осуществляется на втором этапе организации управленческого учета на швейном предприятии. Финансовая структура предприятия отражает процесс формирования финансовых результатов, тогда как организационная структура управления определяет порядок подчиненности подразделений предприятия.

На следующем этапе, определяются центры ответственности, как основа организации управленческого учета на швейном предприятии. Для создания центров ответственности необходимо соблюдение следующих принципов:

- а) центры ответственности необходимо увязать с производственной и организационной структурой хозяйствующего субъекта;
- б) центры ответственности должны представлять собой в своей деятельности законченный технологический цикл производства продукции, иметь постоянный состав работников и других средств производства;
- в) центры ответственности должны функционировать на принципах самоконтроля, самокупаемости, самофинансирования и самоинвестирования;

г) для каждого центра ответственности должны быть разработаны бюджеты, система производственного (управленческого) учета, определены формы и периодичность управленческой отчетности, а также показатели оценки эффективности их деятельности.

Практические исследования, проведенные на различных швейных предприятиях, показали, что на швейных фабриках целесообразно создавать центры затрат, центры доходов, центры прибыли, центры инвестиций.

Исследуя мнения различных авторов, таких как Л.В. Нападовская, С.Ф.Голов, мы придерживаемся точки зрения, что центр ответственности – это сегмент предприятия, где руководитель несет ответственность за процесс формирования таких показателей, как производственные затраты, полученный доход и, возможно, процесс инвестирования.

При этом одним из основных условий эффективного функционирования центров ответственности на швейных предприятиях является установление конкретных форм ответственности, что в данном случае означает – руководитель подразделения не только контролирует, но и может влиять на параметр, за который он отвечает. Например, если руководитель подразделения отвечает за валовую прибыль, то он имеет возможность изменить цену товара в конкретных условиях с целью получения оптимального общего результата. Если руководитель подразделения отвечает за расходы, то он может влиять на их уровень, по всем подразделениям, которые ему подчинены, или хотя бы в зоне основных расходов.

Как показало исследование организационной структуры предприятия, центром ответственности будет то структурное подразделение (сегмент), в котором можно организовать нормирование, планирование (бюджетирование) и учет расходов с целью наблюдения, контроля и управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

Таким образом, центром ответственности в управленческом учете является вид деятельности (сегмент), который возглавляет конкретное лицо (руководитель, менеджер), который несет ответственность за результаты работы сегмента, в рамках которого он способен оказывать на них непосредственное управляющее воздействие в пределах предоставленных ему полномочий.

При этом, важное значение в управлении затратами, как структурных подразделений, так и предприятия в целом, играет система информационного обеспечения, которая определяет формирование информации для заинтересованных пользователей в системе управленческого учета.

Следовательно, важным моментом формирования управленческого учета на швейных предприятиях является определение пользователей управленческой информации. Разработка документооборота начинается с изучения существующей информационной системы на предприятии. Разрабатывается таблица-анкета, с помощью которой изучаются информационные запросы пользователей, собирается и анализируется информация для составления графика документооборота, который охватывает все подразделения, утверждается руководителем швейного предприятия и вводится в действие по его приказу [5].

Vveinhardt J.

Lithuanian Sport University, Lithuania

## DISCRIMINATION AS A MANAGERIAL PROBLEM IN HOSPITALITY INDUSTRY WORKING ENVIRONMENT

### Abstract

*This article aims at analyzing discrimination in the hospitality industry working environment in theoretical terms. This paper introduces the concept of discrimination, emphasizing its multiplicity in the context of different scientists' research directions. Interrelation between prejudices and stereotypes with the discrimination phenomenon are highlighted, discrimination in the environment of the organization as the cause of formation of perceived and unperceived groups is discussed. In order to achieve the aim key points on the reviewed research of discrimination as a managerial problem in the hospitality industry is detailed. Anti-discrimination policies in the hospitality industry guidelines, reviewing laws, directives, work and ethical conduct are presented.*

**Keywords:** *concept of discrimination, discrimination as a managerial problem, anti-discrimination policy.*

### Introduction

**Relevance of the research.** Diversity in organizations often become the object of discrimination, where there are persons belonging to minorities and intolerance inspired by prejudice lingers, discriminatory conflict, the right to equal working conditions, remuneration for work, career opportunities are increasing and in the likelihood of violation. Discrimination in the work environment means that some employees may be treated unfairly, assessed not according to their competence and contribution to the organization but in accordance with the stereotypes associated with gender, ethnicity, skin color, educational institutions diploma and other outside criteria that are not related with work.

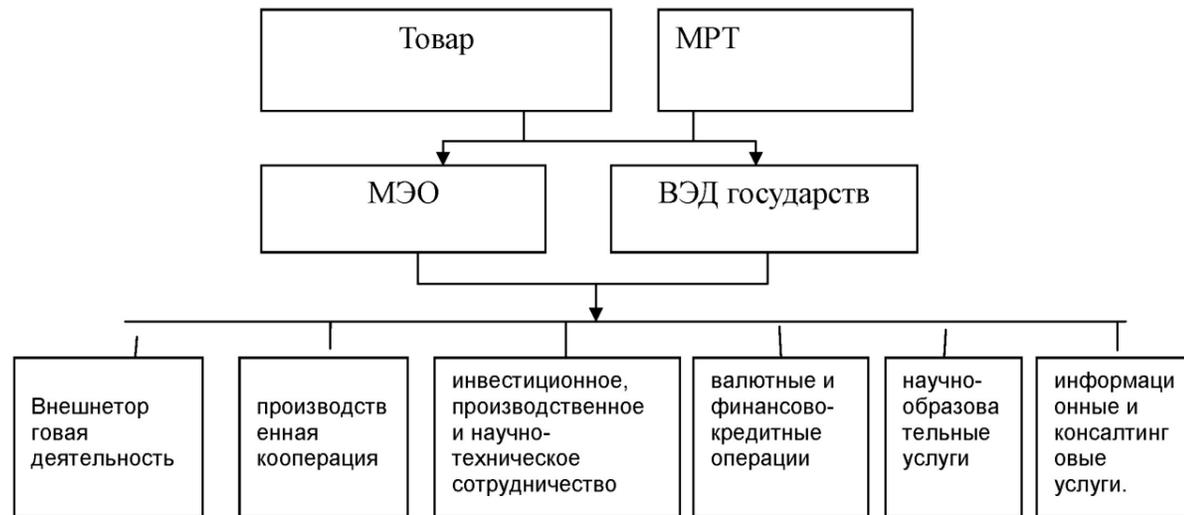
**The problem of the research.** What are the causes of discrimination in the hospitality industry work environment and how to solve it with the help of managerial actions?

**Investigation level of the problem.** Discrimination is a broadly analyzed phenomenon by international scientists. Discrimination in the hospitality industry is not the phenomenon that has been broadly analyzed. E. M. Ineson, M. H. T. Yap and G. Whiting (2013) explore the sexual discrimination and harassment in the hospitality industry, H. Kattara (2005) examines the discrimination discussing female managers in

также поддержка государства экспорта отечественной продукции и развития финансового сектора национальной экономики.

Внешнеэкономические связи осуществляются на основе двусторонних торгово-экономических отношений с зарубежными государствами и частными фирмами. Поскольку эти связи являются составной частью, звеном ВЭД, то в нашей классификации они не выделены в отдельный блок.

Ниже представлена блок-схема многоуровневой классификации понятий, связанных с межгосударственными торгово-экономическими отношениями.



### Литература

1. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Москва.. Книжный мир. 2010. С. 111.
2. Рагозина Н.А. Правовой режим внешнеэкономических связей субъекта Российской Федерации (на примере Санкт-Петербурга), автореф. дис. канд. юрид. наук. Спб, 2011.
3. Дергачев В.А. международные экономические отношения Учебник для вузов, М.: Юнити-дана, 2005.
4. Правовое регулирование внешнеторговой деятельности в России. <http://coolreferat.com>.

Таким образом, внутренний документооборот находится на пересечении учетной и организационных процессов, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, с другой стороны, он закреплен внутренним регламентом, который является частью системы управленческого учета.

Система управленческого учета должна удовлетворять требованиям принятия качественных управленческих решений и при этом должна быть относительно не затратной, что достигается путем формирования механизма оптимального взаимодействия бухгалтерского и управленческого учета. Как правило, эффективную систему управленческого учета можно построить, не разделяя базы данных финансового и управленческого учета в рамках бухгалтерии предприятия. Для этого предполагается осуществить организацию бухгалтерского учета с учетом потребностей управленческого учета. На этом этапе должны быть проведены следующие мероприятия :

- Введение отдельного учета по видам деятельности;
- Определение счетов для учета доходов, расходов, финансовых результатов;
- Классификация статей доходов и расходов для нужд управления;
- Распределение накладных расходов по видам деятельности и видам продукции в разрезе каждого вида деятельности пропорционально выбранной базе.

Учитывая особенности технологии и организации производственных процессов, методов управления производством, ассортимента выпускаемой продукции на швейных предприятиях, для организации учета финансовых результатов по центрам ответственности предполагается открытие счетов управленческого учета в разрезе рабочего плана счетов, на основе детализации данных по структурным подразделениям предприятия.

Итак, определив пользователей управленческой информации и порядок документооборота, перейдем к следующему этапу – разработке системы бюджетирования. Данный процесс представляет собой процесс подготовки, организации и контроля бюджетов с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений [8]. Главной целью бюджетирования является формирование информации для управления предприятием с целью увеличения размера прибыли при его финансовой стабильности.

Следует отметить, что порядок составления бюджетов предусматривает введение единых терминов и унифицированных процедур для структурных подразделений и их представление руководству. Для этой цели необходимо создание бюджетного комитета. Руководителями подразделений предприятия устанавливается бюджетный цикл, то есть период, когда следует проводить промежуточные итоги исполнения бюджетов внутри бюджетного периода для осуществления корректировок.

Таким образом, можно сказать, что бюджетирование является тем инструментом, который позволяет оценить эффективность работы подразделений швейного предприятия, направлений деятельности или бизнес -процессов. Поэтому что, именно бюджетирования, является основным источником информации внутри предприятия, оно способствует уменьшению нерационального ис-

пользования средств, благодаря своевременному планировке товарно - материальных и финансовых потоков и контроля за их оптимальным использованием. Предложенные формы бюджетов могут быть использованы другими швейными предприятиями с учетом их организационной структуры.

После определения и раскрытия основных этапов построения управленческого учета на швейном предприятии, необходимо решить проблему формирования управленческой информации о деятельности центров ответственности (подразделений) предприятия, которая отвечает задаче организации управленческого учета на высшем уровне. Речь идет о создании управленческого учета, охватывающая все центры ответственности, т.е. по предприятию в целом.

Завершающим этапом формирования управленческого учета на швейных предприятиях является разработка внутренних положений и инструкций, регламентирующих ведение управленческого учета.

Методологические документы по управленческому учету финансово-хозяйственных операций (стандарты), должны включать:

- рабочий план счетов управленческого учета;
- стандарт учета доходов, расходов и финансовых результатов;
- систему бюджетирования;
- систему ценообразования;
- систему показателей для управления предприятием;
- технологический процесс бизнес -процессов.

Поскольку в стандартах управленческого учета указываются основные принципы отражения хозяйственных предприятия. При разработке стандартов учета выходят из уже существующих документов и корректируются соответствии со спецификой деятельности швейного предприятия.

#### IV. Выводы

Таким образом, изучение путей организации управленческого учета на швейном предприятии, позволило выделить основные направления его усовершенствования, которые будут способствовать оптимизации процесса информационного обеспечения соответствующих управленческих служб и более эффективной работе предприятия в целом. Обеспечение учетно-аналитической системы оперативной и достоверной информацией высвободит учетные службы для проведения необходимой аналитической работы и решения насущных задач.

#### Литература

1. Вахрушина М. А. Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М. А. Вахрушина. – 8-е изд., испр. – М. : Издательство «Омега-Л», 2010. – 570 с.
2. Голов С.Ф. Управлінський облік [Текст] / С.Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.

бавленной стоимостью и интегрироваться в различные торгово-экономические союзы. Однако экспорт в слаборазвитые страны наукоемких товаров в виде конечного продукта, вместо экспорта инновационных технологий, тормозит развитие их экономики и обрекает эти страны на экспорт традиционных товаров, в основном сельскохозяйственного производства и сырья и закрепляет их отставание от развитых и развивающихся стран.

Ко второму уровню нашей классификации следует отнести такие понятия, как «международные экономические отношения» и «внешнеэкономическая деятельность». «Международные экономические отношения» в сфере регулирования экономического взаимодействия государств трактуются российскими учеными неоднозначно. По мнению Рогозиной Н.А., международные экономические отношения реализуются в операциях, осуществляемых государством и бизнес-структурами в их внешнеэкономической деятельности [2]. Дергачев В.А. определяет международные экономические отношения более широко – как «отношения между государствами, региональными группировками, транснациональными корпорациями и другими субъектами мирового хозяйства. Лидирующей формой международных экономических отношений являются валютно-финансовые отношения» [3].

В то же время в большом экономическом словаре это понятие определяется как «экономические связи, устанавливающиеся между странами мира в результате торговли, миграции рабочей силы, вывоза капитала, международного кредита, валютных отношений, научно-технического сотрудничества. По нашему мнению, данное определение в большей степени отражает сущность этого понятия.

Что касается внешнеэкономической деятельности, то она реализуется в таких формах как:

- внешнеторговая деятельность;
- производственная кооперация;
- инвестиционное, производственное и научно-техническое сотрудничество;
- валютные и финансово-кредитные операции [4].

К этому стандартному перечню следует добавить деятельность по реализации научно-образовательных, информационных и консалтинговых услуг в соответствующих секторах мирового рынка.

Указанные понятия мы относим к третьему уровню нашей классификации. Отметим, что ВЭД не может осуществляться без внешнеэкономических связей, которые представляют собой урегулирование торговых и других сопутствующих отношений с установленным кругом зарубежных государственных и негосударственных субъектов, осуществляемых с целью решения социально-экономических задач страны и ее регионов. Содержанием внешнеэкономических связей является привлечение в экономику страны иностранных прямых и портфельных инвестиций в различные структуры производственной и социальной сферы, в том числе в виде импорта машин и оборудования нового поколения и наукоемких технологий для реализации инвестиционных проектов, а

концептуального положения, согласно которому использование указанного метода позволяет устранить противоречивость взглядов, на базовые понятия, связанные с торгово-экономической деятельностью, что в настоящее время имеет место как в науке, так и в хозяйственно-законодательной практике различных стран, а также в международных торгово-экономических отношениях. Так, например, при определении базового понятия «внешнеэкономическая деятельность», одни авторы определяют ее как деятельность, осуществляемую на уровне «производственных структур (фирм, организаций, предприятий и т.д.) с полной самостоятельностью при выборе иностранных партнеров...» [3]. В данном определении исключено государство как субъект ВЭД, что не соответствует реальной действительности. Более адекватное определение этого понятия, по нашему мнению, приводится в Большом экономическом словаре, в котором ВЭД определяется как одна «из сфер экономической деятельности государства, предприятий, фирм, тесно связанная с внешней торговлей, экспортом и импортом товаров, иностранным кредитами и инвестициями, осуществлением совместно с другими странами» [1]. В то же время в этих определениях ВЭД отражаются скорее функции и субъекты этой деятельности, а не ее экономическая сущность. По нашему мнению, экономическая сущность этого понятия заключается в реализации государственных и частных интересов, а, следовательно, и в получении выгоды за счет активизации ВЭД страны, ее регионов и бизнеса, с учетом природного и воспроизводственного ресурсного потенциала, географического размещения и складывающейся конъюнктуры на мировом рынке товаров и услуг в условиях его глобализации. Кроме того, необходимо учитывать внутреннюю и внешнюю политическую ситуацию для каждой страны или группы стран, объединенных в союзы или другие интегрированные структуры, типа ЕС, АСЕАН, Таможенного союза России, Казахстана и Беларуси и др.

Используя систематизацию базовых понятий по критерию многоуровневости при разработке МПБП, в его структуру следует включить, прежде всего, такие категории как товар и международное разделение труда (МРТ).

Отметим, что значимость этих категорий в системе базовых понятий, по нашему мнению, является первоочередной и, как следствие этого, их следует отнести к верхнему уровню нашей классификации. Именно при производстве и обмене товаров осуществляется их специализация в различных странах, способных с наибольшей эффективностью, а следовательно, и конкурентоспособностью производить соответствующий товар по сравнению с другими странами. Такая специализация непосредственно связана с международным разделением труда, углубление которого под влиянием НТП и конкуренции на мировых рынках товаров и услуг объективно обуславливает активизацию ВЭД и интеграцию стран в форме различных межгосударственных объединений.

Естественно, что углубление МРТ в настоящее время происходит не только под влиянием современных научно-технических достижений, но и в условиях глобализации мировой экономики, что заставляет хозяйства различных стран специализироваться на экспорте конкурентоспособных товаров с высокой до-

3. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для вузов / В.Б. Ивашкевич. – М.: Экономистъ, 2007. – 618с.
4. Лень В.С. Управлінський облік: навч. посіб. / В.С. Лень – К.: Знання-Прес, 2006.–317 с.
5. Нападовська Л. В. Управлінський облік: підруч. Для вузів / Л.В. Нападовська. – 2-ге вид., доопрац та допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с.
6. Палий В.Ф. Управленческий учет – новое прочтение внутрихозяйственного розчета / В.Ф. Палий, М.В. Палий // Бухгалтерский учет – 2000. № 17. – С. 58 – 62.
7. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: [монографія] / В.В. Сопко. – К., КНЕУ, 2006. – 526 с.
8. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетування: Настольная книга по построению финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. -М.: Финансы и статистика, 2004. -400 с.

Сагиндигов Р. Е.  
Докторант МГУ

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРИНЦИПА ОДНОЗНАЧНОСТИ В ОПРЕДЕЛЕНИЯХ СОДЕРЖАНИЯ БАЗОВЫХ ПОНЯТИЙ В МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫХ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЯХ

*«Определите значения слов, и я найду правильное решение проблемы»  
Рене Декарт*

**Аннотация:** В статье выдвинут и обоснован принцип однозначности в определениях содержания базовых понятий в межгосударственных торгово-экономических отношениях с использованием критерия их иерархической классификации и унификации содержания каждого понятия по критерию однозначности с целью разработки соответствующего международного Перечня базовых понятий в рамках ВТО.

**Ключевые слова:** базовые понятия, принцип однозначности, критерии классификации, унификация понятий, межгосударственные торгово-экономические отношения, международный перечень, всемирная торговая палата, внешнеэкономическая деятельность.

### I. Введение

До настоящего времени наука и хозяйственно-законодательная практика не выработали инструментарий однозначного определения содержания базовых понятий в межгосударственных торгово-экономических отношениях и их ранжирования по критерию значимости. Все это затрудняет решение проблемы совести понятийного аппарата в законодательстве различных государств и в какой-то мере осложняет переговорные процессы и подготовку соответствующих документов по международной торговле и интеграции различных стран в торгово-экономические союзы и объединения на региональном, межрегиональном и мировом уровнях.

Для ликвидации системной несовместимости содержания базовых понятий, связанных с торгово-экономической деятельности различных государств в статье выдвинут и обоснован принцип однозначности в определениях содержания базовых понятий, выдвинуты критерии его формирования и на это основе

сделано предложения о разработке международного перечня базовых понятий в рамках ВТО.

### II. Постановка задачи.

Целью данной статьи является формирование принципа однозначности в определениях содержания базовых понятий в межгосударственных торгово-экономических отношениях с использованием критериального подхода по многоуровневой классификации базовых понятий и унификации содержания каждого понятия. Прикладное решение данной задачи лежит в реализации выдвинутого принципа путем разработки международного перечня базовых понятий в рамках ВТО, что позволит различным странам и бизнес-структурам «говорить на одном экономическом языке» в их торгово-экономических отношениях, включая создание и развитие различных интегрированных торгово-экономических союзов и объединений, в том числе ВТО.

В качестве основы принятого автором метода лежит многоуровневая классификация базовых понятий по критерию их значимости и унификация содержания каждого понятия по критерию однозначности.

### III. Результаты.

Глобализация мировой экономики за счет возрастающего торгово-экономического взаимодействия различных по уровням своего развития, географического размещения (удаленности) и природно-климатическим условиям стран мирового сообщества обуславливает активизацию их внешнеэкономической деятельности, а также их стремление интегрироваться в отдельные региональные и межрегиональные союзы и объединения и во всемирную торговую организацию. Такая интеграция требует, прежде всего, систематизации понятийного аппарата в межгосударственных торгово-экономических отношениях на основе формирования принципа однозначности в определении базовых понятий.

Практическую реализацию этого принципа, по нашему мнению, должна взять на себя ВТО с привлечением экономической науки, что позволит ей разработать международный Перечень базовых понятий (МПБП) для его использования различными государствами и бизнес-структурами, осуществляющими ВЭД. Кроме того, этот Перечень может использоваться государствами при разработке соответствующих законодательных актов или внесении поправок в уже существующие законы о внешнеэкономической деятельности, включая международную торговлю.

В качестве метода формирования принципа однозначности в определениях содержания базовых понятий в межгосударственных торгово-экономических отношениях предлагается использовать многоуровневую классификацию базовых понятий по критерию их значимости, а совместимость содержания каждого понятия по критерию однозначности его толкования. При этом мы исходим из