

Окончание табл. 3

1	2	3
Результат	Ускоренное освоение рынков, развитие стандартов и лидирующей позиции в системе	Необходимость коллегияльного соглашения, отсутствие возможности одностороннего использования конкурентного преимущества
Ресурсы	Усиление финансового потенциала, улучшение оснащения имуществом, рост уровня работников, пополнение технических "ноу-хау"	"Связанные" ресурсы для кооперационного проекта

Причина возникновения организационных рисков в системе кооперации ВП связана с разными принципами корпоративного управления участников ВП, целями и задачами ведения бизнеса, финансовыми циклами компаний ("clockspeed"-эффект). Кооперация не только способствует разделению рисков между участниками ЛЦ и снижению неопределенности, но и индуцирует создание новых рисков, связанных с взаимодействием предприятий.

Основная цель ВП — быстрое реагирование на рыночные требования и максимизация степени использования ресурсов предприятий. С точки зрения организации производства и логистики основной экономический потенциал ВП заложен в качественно новых возможностях управления ЛЦ и процессах создания стоимости на основе концентрации большого количества ресурсов в единой базе, что позволяет быстро и гибко реагировать на рыночные изменения.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в современной экономической жизни все более широкое распространение получает такая форма организации бизнеса, как виртуальные предприятия. Они обладают как достоинствами (высокая скорость взаимодействия, отсутствие барьеров для входа на рынок, возможность снижения затрат), так и недостатками (недостаточная связь между предприятиями, автономность и узкая специализация членов сети). Выбор организационной структуры для управления виртуальным предприятием и ее адаптация к особенностям функционирования может являться темой дальнейшего исследования.

**Литература:** 1. Вютрих Х. А. Виртуализация как возможный путь развития управления / Х. А. Вютрих, А. Ф. Филипп // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 5. — С. 10. 2. Тарасов В. Б. Предприятия XXI века: проблемы проектирования и управления / В. Б. Тарасов // Автоматизация проектирования. — 1998. — № 4. — С. 10. 3. Райсс М. Границы "безграничных" предприятий: перспективы сетевых организаций / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1. — С. 5. 4. Катаев А. В. Виртуальные предприятия — новая ступень в организации НИОКР / А. В. Катаев // Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции: Отчет по НИР № 01.2.00100692. — Таганрог: ТРТУ, 2001. — С. 2–8. 5. Организация виртуальных предприятий: монография / Л. А. Тимашова, С. К. Рамазанов, Л. А. Бондар, В. А. Лещенко. — Луганск: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. — 368 с. 6. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1 — С. 14. 7. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3. — С. 23. 8. <http://www.cfin.ru/>.

Стаття надійшла до редакції  
02.09.2010 р.

УДК 65.01.009.12

**Пилипенко А. А.,  
Стиренко Л. М.**

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА КОНСОЛІДАЦІЇ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

*Анотація.* Доведено необхідність впровадження в практику господарювання та уточнено сутність конкурентної розвідки з точки зору обліково-аналітичного забезпечення функціонування механізму стратегічного управління підприємством. Запропоновано модель організації облікового процесу та консолідації інформації в системі конкурентної розвідки суб'єкта господарювання. Визначено принципи орієнтування облікового процесу на інформаційне забезпечення стратегічного розвитку підприємства та покращення його конкурентного позиціонування.

*Анотация.* Доказана необходимость внедрения в практику хозяйствования и уточнено содержание конкурентной разведки с точки зрения учетно-аналитического обеспечения функционирования механизма стратегического управления предприятием. Предложена модель организации учетного процесса и консолидации информации в системе конкурентной разведки субъекта хозяйствования. Определены принципы ориентирования учетного процесса на информационное обеспечение стратегического развития предприятия и улучшения его конкурентного позиционирования.

*Annotation.* The need for competitive intelligence services introducing to the economic activity practice is proved. The content of intelligence process in terms of accounting and analytic ensure of strategic enterprise management mechanism are specified. The model of the account process and information consolidation organizations in management subject competitive intelligence systems exploring is offered. The principles of account process orientation in enterprise strategic development dataware and its competitive positioning improvements are determined.

*Ключові слова:* облік інформації, консолідація, конкурентна розвідка, суб'єкт господарювання, позиціонування.

Зростання динамічності й непередбачуваності ринкового середовища, виникнення нових проблем постіндустріальної економіки, потреби підтримки стійкості функціонування підприємства й забезпечення його випереджального розвитку, перш за все, потребують володіння якісною інформацією та формування відповідного обліково-аналітичного забезпечення. Відповідно й актуалізується питання розробки систем стратегічного обліку у взаємозв'язку з питанням раціоналізації його організації. На жаль, у наявних розробках відсутня єдність до розуміння сутності обліку в системі саме стратегічного менеджменту підприємства. Переважно його ототожнюють з управлінським обліком. Підтвердженням цьому є тлумачення стратегічного обліку як системи реєстрації, узагальнення й представлення даних, необхідних для прийняття стратегічних управлінських рішень системою менеджменту [1, с. 48] чи як області перетинання різних фінансових функцій [2, с. 31]. Таке розуміння стратегічного обліку не є виправданими саме через ретроспективність зафіксованої у ньому інформації.

ції. Більш дієвою буде ідентифікація сутності стратегічного обліку в рамках концепції стратегічних систем вимірювання (так званих Performance Measurement [3; 4; 5]).

Одночасно слід звернути увагу на зростання жорсткості конкурентної боротьби між різними товаровиробниками, пов'язаної з глобалізаційними тенденціями в економіці. Відповідно слід підтримати автора роботи [6, с. 2] щодо перетворення функцій обліку на підтримку процедур аналітичного оцінювання діяльності конкурентів, що відповідно до [7, с. 74], може ідентифікуватися як "конкурентна розвідка". Розкриття сутності даного поняття досліджувалось багатьма вченими. Її розглядали як постійний процес збирання, оброблення, оцінки і накопичення даних, а також їх аналізу з метою прийняття оптимальних рішень [8, с. 443]; чи як діяльність, що допомагає оцінювати та прогнозувати дії конкурентів, спрямовані на дестабілізацію діяльності підзахисної компанії та її керівної підсистеми або руйнування інформаційних зв'язків усередині компанії [9, с. 276]; збирання й оброблення інформації бізнесом [7, с. 75]. Зрозуміло, що дослідження конкурентів неможливе без певним чином організованого дієвого процесу підготовки й обробки інформації. Оскільки ж на підприємстві переважна більшість інформаційних потоків перетинається з системою бухгалтерського обліку, доречним й актуальним стає твердження про потребу організації обліково-аналітичного забезпечення служб конкурентної розвідки.

Метою статті є розвиток обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства, орієнтованого на покращення його конкурентного позиціонування, та вдосконалення процесу організації такого за безпечення. В основу реалізації даної мети пропонується покласти визначення конкурентної розвідки Дерев'яно А. С. [10] через процедуру консолідації інформації, тобто через створення відкритого знання (певною мірою обробленого

й переформатованого), необхідного для обслуговування інформаційних потреб певної соціальної групи.

Авторське розуміння процесу організації обліку досить детально було розглянуто у роботі [11]. Разом з тим, подані там підходи розкривають процес організації бухгалтерського обліку без урахування доведеної необхідності стратегічного його спрямування. Сутність такого спрямування розкрито в рамках поданої на рисунку схеми, яка відбиває основні етапи такої організації обліку, що буде орієнтована на процес консолідації інформації в системі конкурентної розвідки будь-якого суб'єкта господарювання.

Слід відзначити, що пропонована послідовність містить у собі ряд агрегованих етапів (вони в неявному вигляді подані на рисунку). Першим етапом є визначення принципів та підходів до проектування облікової підсистеми. У розрізі даного етапу передбачається поява таких подій (у термінах апарату мереж Петрі):

- $p_0$  – постановка задачі організації обліково-аналітичного забезпечення життєдіяльності системи стратегічного управління та служб конкурентної розвідки промислового підприємства;
- $p_1$  – формування проектної команди з організації підсистем обліку;
- $p_2$  – оцінка відповідності облікового процесу й можливих запитів системи стратегічного менеджменту;
- $p_3$  – визначення задач та областей застосування стратегічного обліку;
- $p_4$  – оцінювання поточної та бажаної моделей організації обліку;
- $p_5$  – розробка (відбір методів та створення регламентів їх застосування) інструментарію організації облікового процесу.

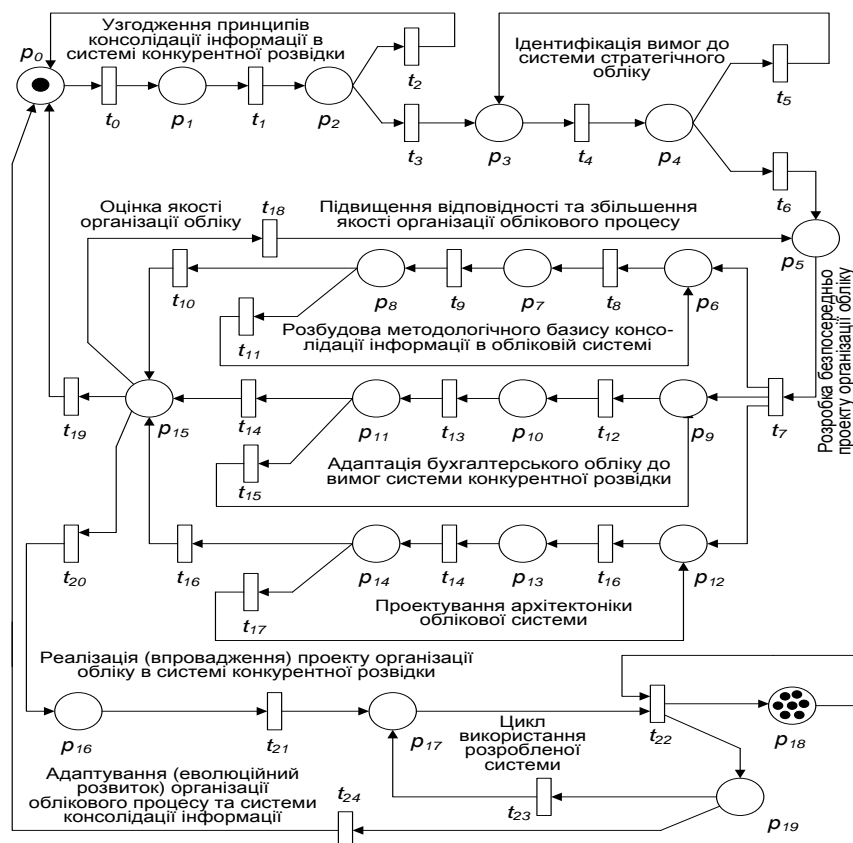


Рис. Послідовність організації облікового процесу та консолідації інформації в системі конкурентної розвідки суб'єкта господарювання

Умовою досягнення означених подій є спрацювання таких переходів:

$t_0$  – державна реєстрація суб'єкта господарювання та визначення й узгодження основних правових аспектів організації облікового процесу;

$t_1$  – визначення задач облікової підсистеми у взаємозв'язку з обраними стратегічними альтернативами розвитку суб'єкта господарювання та потребами систем конкурентної розвідки (встановлення принципів та напрямків консолідації інформації відповідно до запитів системи управління);

$t_2$  – спрацювання переходу свідчить про наявну невідповідність системи обліку та управлінських запитів, що вимагає зміни завдань організації облікового процесу та перегляду принципів консолідації інформації;

$t_3$  – спрацювання переходу запускає процес розробки узгодженої з принципами консолідації інформації системи стратегічного обліку;

$t_4$  – формалізація поточного стану організації облікового процесу та формування бажаної моделі, яка відповідатиме вимогам щодо консолідації інформації (створення так званих моделей "as is" та "to be");

$t_5$  – спрацювання переходу свідчить про значні невідповідності, а отже, і про значні витрати на перепроектування системи (тут пріоритет віддано не пошуку додаткового фінансування, а перепроектуванню системи з майбутнім поверненням до зменшених вимог у циклі еволюційного розвитку облікової системи);

$t_6$  – спрацювання переходу визначає наявність технічної можливості (достатність фінансування та вироблення принципів консолідації інформації в системі конкурентної розвідки) розробки проекту організації обліково-аналітичного процесу;

$t_7$  – старт процесу створення системи стратегічного обліку.

Другим агрегованим етапом серед наведених на рисунку є безпосередньо розробка проекту організації облікового процесу й консолідації інформації в системі конкурентної розвідки. На рисунку цей етап подано в розрізі трьох стадій, що відбуваються паралельно. Першу стадію пов'язано з визначенням методологічної основи консолідації інформації. У формалізованому вигляді її реалізовано такою послідовністю подій та переходів:

$p_6$  – визначення облікових номенклатур та ключових показників (KPI у рамках термінології BSC або елементів для системи стратегічного моніторингу), які дозволитимуть визначати й моделювати конкурентну поведінку суб'єкта господарювання;

$t_8$  – балансування набору показників та приведення їх у відповідність з архітектурним представленням суб'єкта господарювання;

$p_7$  – зв'язування облікових рахунків з відібраними для реалізації процедури конкурентного позиціонування показниками;

$t_9$  – надання обліковим рахункам аналітичних ознак (перетворення їх у індикатори прояву "слабких сигналів" для системи управління);

$p_8$  – формалізація обраної методології обліку й консолідації інформації в рамках облікової політики підприємства;

$t_{10}$ ,  $t_{11}$  – спрацювання переходів свідчить про відповідність чи невідповідність (потребу перепроектування облікової методології) розробленого підходу до консолідації інформації запитам системи управління.

Друга стадія передбачає адаптацію "стандартної" технології бухгалтерського обліку до потреб консолідації інформації. Її також наведено на рисунку у вигляді таких подій та переходів, як:

$p_9$  – вибір форми обліку, орієнтованої на нові об'єкти облікового спостереження та розширені запити системи конкурентної розвідки;

$t_{12}$  – розробка робочого плану рахунків, для яких введені додаткові аналітичні чи контрольні ознаки (прикладом введення таких ознак може постати зв'язування облікових рахунків з нейронними моделями системи ситуаційного стратегічного управління суб'єктом господарювання);

$p_{10}$  – формування форм первинної документації, розширених додатково виділеними напрямками фіксування інформації;

$t_{13}$  – розробка графіків документообороту, розширених до інформаційних моделей діяльності суб'єкта господарювання;

$p_{11}$  – розробка системи регламентів обробки економічної інформації, отриманої у процесі облікового спостереження;

$t_{14}$ ,  $t_{15}$  – спрацювання переходів свідчить про завершеність чи про потребу подальшого адаптування облікового процесу.

Третя стадія містить у собі дії, орієнтовані на розробку належного організаційного забезпечення облікового процесу. Тут передбачається виконання таких операцій:

$p_{12}$  – формування апарату бухгалтерії, призначення головного бухгалтера та розрахунок чисельності обліково-аналітичних служб;

$t_{16}$  – вибір варіанта розподілу облікових функцій між підрозділами підприємства та складовими апарату бухгалтерії;

$p_{13}$  – розробка посадових інструкцій, положень про підрозділи та інших видів організаційних регламентів;

$t_{17}$  – визначення доречності децентралізації облікових функцій;

$p_{14}$  – м'яке регламентування аналітичних процедур обробки облікової інформації задля їх наближення до центрів прийняття рішень (формування самоорганізованого підґрунтя процесу консолідації інформації);

$t_{18}$ ,  $t_{19}$  – спрацювання переходів свідчить про завершеність чи про потребу подальшого адаптування організаційної структури бухгалтерії.

Проходження другого агрегованого етапу, що містить три означених стадії, вимагає остаточного оцінювання відповідності облікового процесу потребам консолідації інформації. Таке оцінювання реалізовано такими подіями та переходами:

$p_{15}$  – остаточна формалізація проекту організації обліку й консолідації інформації в системі конкурентної розвідки;

$t_{18}$  – перехід, що відзначає незначні вади у розробленому проекті організації обліку, які можуть бути вирішені шляхом повторного проходження однієї чи всіх стадій проектування;

$t_{19}$  – спрацювання переходу відбувається при неможливості утворити систему консолідації інформації (повне перепроектування обліково-аналітичного процесу при зміні принципів конкурентного позиціонування);

$t_{20}$  – перехід, що визначає початок реалізації розробленого проекту організації обліку в системі конкурентної розвідки.

Спрацювання переходу  $t_{20}$  відзначає початок третього агрегованого етапу, який забезпечує впровадження розробленого проекту організації обліку. Його основу складають такі події:

$p_{16}$  – нормативне обґрунтування обраної схеми організації облікового процесу та формалізація заходів з реалізації розробленого проекту;

$p_{17}$  – сформована система консолідації облікових даних;

$p_{18}$  – набір показників, які контролюються в обліковому процесі, використовуються під час моніторингу додержання обраної траєкторії розвитку суб'єкта господарювання та відбивають його конкурентну позицію;

$p_{19}$  – періодично здійснювана оцінка адекватності розробленої системи консолідації інформації запитам й умовам оточення.

Умовою досягнення означених подій є спрацювання таких переходів:

$t_{21}$  – впровадження обраної схеми консолідації інформації;

$t_{22}$  – функціонування системи стратегічного обліку та консолідації інформації в системі конкурентної розвідки;

$t_{23}$  – виявлена невідповідність, яка передбачає перепроєктування облікової системи, або пройшов певний період часу, який потребує еволюційного перегляду складових системи консолідації інформації;

$t_{24}$  – функціонування у раніш обраному режимі (потреба у зміні підходу до організації обліку й консолідації інформації відсутня).

Таким чином, у статті подано рекомендації щодо організації облікового процесу відповідно до потреб консолідації інформації в системі конкурентної розвідки. Сутність таких рекомендацій розкрито через пропонувану послідовність етапів організації, формалізованих за допомогою апарату мереж Петрі. Разом з тим потребує подальшого розвитку розкриття змісту та складових процедур кожного з виділених етапів організації обліку.

**Література:** 1. Стратегический учет : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям: "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / под. ред. В. Э. Каримова. – М. : Омега-Л, 2005. – 168 с. 2. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан. – М. : Аудит ; Юнити, 1998. – 616 с. 3. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортона. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с. 4. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д. Попов // Управление компанией. – 2003. – № 2. – С. 17–23. 5. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др. ; под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 270 с. 6. Титов В. В. Конкурентная разведка в современных условиях / В. В. Титов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bre.ru>. 7. Баранник Р. В. Конкурентная разведка: уявність та реальність / Р. В. Баранник // Право України. – 2007. – № 11. – С. 72–76. 8. Куглякова Т. Методы деловой разведки / Т. Куглякова // Услуги и цены. – 2004. – № 24. – С. 5–7. 9. Митрофанов А. А. Экономическая безопасность предприятий и деловая разведка / А. А. Митрофанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rscip.ru>. 10. Деревянко А. С. Технологии и средства консолидации информации / А. С. Деревянко, М. Н. Солощук. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2008. – 432 с. 11. Пилипенко А. А. Организация обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання / А. А. Пилипенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 276 с.

Стаття надійшла до редакції  
01.09.2010 р.

УДК 331.101.3

Грузіна І. А.

## ВПЛИВ ФАКТОРІВ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ РОБІТНИКІВ

*Анотація.* Розглянуто основні види нематеріальної мотивації, що застосовуються у сучасній практиці управління персоналом, та досліджено їхній вплив на трудову поведінку робітників.

*Анотация.* Рассмотрены основные виды нематериальной мотивации, которые применяются в современной практике управления персоналом, и исследовано их влияние на трудовое поведение работников.

*Annotation.* Principal views of non-material motivation which are applied in modern practice of management by the personnel are considered and their influence on labour behaviour of workers is researched.

*Ключові слова:* управління персоналом, трудова поведінка, нематеріальна мотивація, стимулювання.

Формування у робітників мотивації до високопродуктивної праці є одним з найбільш складних питань у галузі стратегічного управління персоналом. Методи, що використовуються для стимулювання робітників та їх орієнтування на ефективну працю, відомі всім – це винагорода та покарання, однак тільки їхнє доцільне, своєчасне та комбіноване використання, відповідно до індивідуальних особливостей робітника, є справжнім мистецтвом керівника.

У сучасних літературних джерелах [1; 2] зустрічається точка зору, що українських робітників можна мотивувати лише грошима, отже, гроші є найголовнішим мотиватором. Однак все більше теоретиків та практиків у галузі управління персоналом, серед яких В. Сладкевич, Е. Уткін, Ю. Дьомін [3 – 6], не погоджуються з даним твердженням, адже досить часто можна спостерігати ситуацію, коли достатньо високий рівень оплати та використання різноманітних матеріальних факторів практично не впливають на інтенсивність праці робітників.

На погляд автора, цьому є досить просте пояснення. Перш за все, результати різноманітних досліджень [3 – 8] вже давно довели, що гідний рівень оплати може тільки втримати співробітника від звільнення, але не мотивує його докласти надзусиль для досягнення результату. Більш того, мотивуючий ефект грошей є дуже короткотрасним унаслідок швидкого звикання людей. Крім того, у результаті постійної матеріальної винагороди інтерес працівника дуже часто пересувається з трудової діяльності на самі гроші, і колись приваблива робота починає сприйматися лише як засіб заробітку, тобто втрачається інтерес до змісту та процесу діяльності, змінюється ієрархія мотивів праці. Ну і врештірешт, у певний момент часу постає питання економічної доцільності матеріальної мотивації для підприємства, адже не можна підвищувати рівень заробітної плати нескінченно. За даних обставин необхідним стає застосування методів нематеріальної мотивації у процесі формування стратегії управління персоналом, що особливо актуально для української економіки, адже вітчизняні