

4. Ойкен В. Основные принципы экономической политики.– М.: Прогресс, 1995. – 494 с.
5. Самуэльсон П. Экономика. – Т. 1. – М.: Алгон, 1992. – 433с.
6. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег.– М.: Экономика, 1993– С.224–518.
7. Міжнародні стратегії економічного розвитку / За ред. Ю.Г. Козака, Ю. Єханурова. – К.: Центр навч. літ–ри, 2005. – 351с.
8. Аникин А.В. Юность науки: идеи мыслителей–экономистов до Маркса. – М.: Политиздат, 1985. – 367 с.
9. Історія економічних вчень / За ред. Л.Я. Корнійчука, Н.О. Татаренко – К.: КНЕУ, 1999. – 564 с.
10. Ядгаров Я.С. История экономических учений. – М.: Экономика, 1996. – 288 с.
- 11.

Соловьева С.А., Царенко Н.В. **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ**

Сегодня, тема корпоративной культуры весьма актуальна, ею занимаются журналисты, экономисты, управленцы, политики. Их мнения можно встретить на страницах газет и журналов, в обсуждениях на форумах, конференциях, заседаниях НК клубов. Большинство крупных компаний основательно подходят к этой проблеме и используют весь потенциал корпоративной культуры на формирование имиджа компании. Однако проблемы внедрения зарубежного опыта корпоративной культуры в отечественные предприятия, с учетом национальных традиций и принципов, изучены недостаточно. При этом опыт зарубежных компаний показал, что формирование корпоративной культуры требует от предприятия, его руководства и коллектива в целом много усилий, финансовых и материальных затрат. В этой связи, вопрос бюджетирования затрат на корпоративную культуру является весьма актуальным.

Объектом моего исследования является формирование корпоративной культуры. Предметом выступает финансирование затрат на формирование КК. Цель работы заключается в определении эффективности затрат на формирование КК.

Задачи, которые необходимо раскрыть в процессе исследования:

- 1.Классификация затрат, необходимых для формирования и поддержания КК;
2. Ранжирование затрат по весомости;
- 3.Определение инструментов, необходимых для повышения эффективности КК.

Корпоративная культура предполагает наличие в организации общих ценностей, убеждений, норм, ожиданий. Именно они связывают людей и организацию в единую систему. Корпоративная культура дает людям возможность почувствовать себя в организации, воспитывает чувство приверженности, ответственности за все происходящее, осознание важности коммуникаций, создает основу для стабильности, контроля и единого направления [13].

Создание эффективной корпоративной культуры возможно при следующих условиях:

- ü существует четкое видение направления движения организации;
- ü высшее руководство активно привержено новым ценностям и осознает необходимость перемен;
- ü руководители всеми своими поступками и поведением символизируют происходящие в корпоративной культуре перемены;
- ü культурные перемены должны быть поддержаны всеми существующими системами в организации;
- ü создается команда единомышленников.

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали [14].

Цель корпоративной культуры – обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому. Развития способности и в деловых, и в личных отношениях опираться на установленные нормы поведения, решать любые проблемы без конфликтов, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности предприятия в целом. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру, однако ее формирование требует огромных усилий, как со стороны руководства, так и со стороны всего коллектива, а также соответствующих финансовых и материальных затрат.

То есть корпоративная культура – это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с затратами, направленными на достижение бизнес-целей, и следовательно, повышение конкурентоспособности.

Оценка эффективности затрат на КК возможна благодаря использованию метода анализа иерархий (МАИ) (Т.Саати). Данный метод весьма актуален, т.к. позволяет провести анализ «цель–затраты–эффективность» и распределения ресурсов.

МАИ является систематической процедурой иерархического представления элементов, определяющие суть проблемы. Метод состоит в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части, и дальнейшей обработке исследовательности суждений, лица, принимающего решения, по парным сравнениям. В результате может быть выражена относительная степень взаимодействия элементов в иерархии. Эти

суждения затем выражаются численно. МАИ включает процедуры синтеза множественных суждений, получения приоритетности критериев и нахождения альтернативных решений. Решение проблемы – это процесс поэтапного установления приоритетов.

1. Очертим проблему и определим наиболее важные элементы проблемы

2. Построим иерархию, начиная с вершины (цели – с точки зрения управления), через промежуточные уровни (критерии, по которым зависят последующие уровни) к самому нижнему уровню (который обычно является перечнем альтернатив) [5] (рис1).

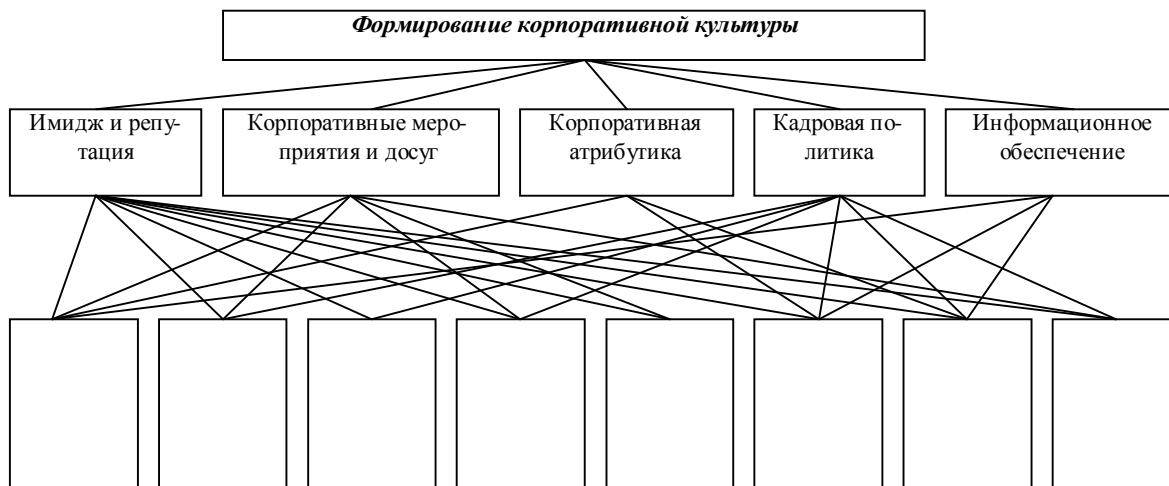


Рис.1. Уровни формирования КК.

Итак, 1уровень – фокус – формирование КК. 2 уровень задачи, т.е. что необходимо для решения проблемы, 3–уровень – альтернативы.

Имидж и репутация. Имидж – это результат сознательно и целесообразно сформированного образа объекта, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие в целях популяризации, рекламы, регулирования поведения людей в отношении объекта. Он представляет собой набор убеждений и ощущений, связанных с организацией, которыми хотят создать у аудитории узнаваемость, позиционирование (отличие) и вызвать определенное отношение. Совокупный имидж и репутация создают публичное «Я» организации, обретающее добавленную стоимость, повышающую ее конкурентное преимущество и клиенто-ориентированность [1].

Корпоративные мероприятия и досуг. Диапазон возможностей в области проведения корпоративных мероприятий чрезвычайно широк – он ограничивается только бюджетом и фантазией организаторов [1]. Но любое мероприятие может работать как на укрепление культуры, так и на ее дестабилизацию – в зависимости от того, как его организовать и какое содержание вложить. Регулярные досуговые программы (спортивные занятия, абонементы в фитнес-центры, культурные мероприятия) практически всегда направлены исключительно на усиление мотивации удержания – иногда даже в ущерб эффективности [4]. Сотрудники с удовольствием «потребляют» предлагаемые компанией досуговые программы и социальные блага, но быстро привыкают к ним и начинают считать «само собой разумеющимся». И компания, предполагающая, что эти вложения повысят эффективность и укрепят корпоративную культуру, неизменно остается в проигрыше.

Корпоративная атрибутика внедряется как для усиления идентификации сотрудников с компанией, так и в рекламных целях. И если для внешней идентификации достаточно, чтобы атрибутика была яркой и запоминающейся, то для внутренней, которая, собственно, и порождает чувство причастности, необходимо соблюдение сразу нескольких условий. Во-первых, сотрудникам должны быть близки корпоративные ценности, принадлежность к которым символизирует использование корпоративной атрибутики, во-вторых – желательно, чтобы в восприятии сотрудников она была гармоничной и не противоречащей их индивидуальности, и в третьих, как и любые материальные артефакты корпоративной культуры – хорошего качества. Атрибутика – это знак принадлежности, и если эти знаки не вызывают у сотрудников позитивных эмоций, то и чувство принадлежности может оказаться под угрозой.

Кадровая политика включает в себя обучение и развитие персонала, а также различные программы поощрений. Тренинги, семинары, внутрикорпоративные конференции могут либо работать на развитие корпоративной культуры, либо оставаться просто инструментом для приобретения знаний и навыков. Программы поощрений неотъемлемая часть мотивационных программ оказывает самое непосредственное влияние на культуру, поскольку принципы распределения поощрений могут либо подтверждать декларируемые ценности, стандарты и нормы, либо противоречить им [1,3,7].

Информационное обеспечение. Корпоративные издания (внутренние, внешние, смешанные) предназначены для содействия формированию корпоративного духа, передачи философии и идеологии организации

ее сотрудникам, внешней общественности.

3. Построим множество матриц парных сравнений для каждого из нижних уровней – по одной матрице для каждого элемента примыкающего сверху уровня. Этот элемент называют направляемым по отношению к элементу, находящемуся на нижнем уровне, так как элемент нижнего уровня влияет на расположенный выше элемент [5]. В полной простой иерархии любой элемент воздействует на каждый элемент при примыкающего сверху уровня. Таким образом, получаем квадратную матрицу суждений. Парные сравнения проводятся в терминах доминирования одного из элементов над другим. Эти суждения затем выражаются в целых числах (см. табл.1 для величин суждений).

Таблица 1. Шкала относительных суждений

1.Принадлежность к группе	
Информационные	1
Аналитические	3
Коммуникативные	5
2.Статус	
Социальный	3
Экономический (сиюминутный)	3
Экономический (будущих выгод)	2
3.Финансовый	
Высокий	1
Средний	3
Низкий	5
4.Организационный	
Высокий	1
Средний	3
Низкий	5
5.Имиджевый	
Высокий	1
Средний	3
Низкий	5

4. На этапе 3 для получения каждой матрицы требуется $n(n-1)/2$ суждений. Матрица попарных сравнений для уровня 2, решения и согласованность. Таблица 2

Таблица 2. Матрица попарных сравнений, решение и согласованность

События						
1.Имидж и репутация	1	1	2	1	3	0,272
2.Корпоративные мероприятия и досу- суг	1/2	1	1	1	3	0,206
3.Корпоративная атрибутика	1	1	1	1/2	1	0,165
4.Кадровая политика	1	1	2	1	2	0,251
5.Информационное обеспечение	1/3	1/3	1	1/2	1	0,107
					Lmax	5,158
					ИС	0,040
					ОС	0,035

5. После проведения всех парных сравнений и ввода данных по собственному значению можно определить согласованность. Затем, используя отклонение λ_{max} от n , проверяем индекс согласованности, далее, сравнивая с соответствующими средними значениями для случайных элементов, получаем отношение согласованности.

6.Этапы 3,4 и 5 проводятся для всех групп и уровней иерархии (таблицы 3,4,5,6)

Таблица 3. Матрица попарных сравнений для уровня 3

1.Имидж и репутация

Презентация	1	½	3	5	5	½	½	3	0,165
Повышение квалификации, аттестация	2	1	1	2	3	1	3	2	0,186
Корпоративная вечеринка	1/3	1	1	1/3	3	1/3	5	5	0,124
Социальный пакет	1/5	½	3	1	4	1/3	1/3	1	0,085
Благотворительные мероприятия	1/5	1/3	1/3	¼	1	1/3	1/5	5	0,050
Формирование стиля	2	1	3	3	3	1	1	3	0,205
Дрес–код	2	1/3	1/5	3	5	1	1	5	0,145
Программы поощрений	1/3	½	1/5	1	1/5	1/3	1/5	1	0,041
								λ_{max}	9,913
								ИС	0,273
								ОС	0,194

Таблица 4. Матрица попарных сравнений для уровня 3

2.Корпоративные мероприятия и досу- г									
Презентация	1	3	3	4	5			0,451	
Корпоративная вечеринка	1/3	1	3	1/3	4			0,169	
Социальный пакет	1/3	1/3	1	3	3			0,160	
Программы поощрений	1/4	1/2	3	1	3			0,163	
Благотворительные мероприятия	1/5	1/3	1/4	1/3	1			0,057	
								λ_{max}	5,787
								ИС	0,197
								ОС	0,176

Таблица 5. Матрица попарных сравнений для уровня 3

3.Корпоративная атри- бутика					5.Информационное обеспечение				
Презентация	1	1/3	½	0,169	Презентация	1	1	3	0,443
Формирование стиля	3	1	1	0,443	Формирование сти- ля	1	1	2	0,387
Дрес–код	5	1	1	0,387	Дрес–код	1/3	1/2	1	0,169
			λ_{max}	3,018				λ_{max}	3,018
			ИС	0,009				ИС	0,009
			ОС	0,016				ОС	0,016

7.Теперь используется иерархический синтез для взвешивания собственных векторов весами критериев и вычисляется сумма по всем соответствующим взвешенным компонентам собственных векторов уровня иерархии, лежащего ниже.

8. Согласованность всей иерархии находим, перемножая каждый индекс согласованности на приоритет с соответствующего критерия и суммируем полученные числа. Результат затем делится на выражение такого же типа, но со случайным индексом согласованности, соответствующей размерам каждой взвешенной приоритетами матрицы (таблица 7).

Таким образом, мы получили, что наибольшим глобальным приоритетом обладает формирование стиля. Последовательность: презентация, Дрес–код, повышение квалификации, аттестация, корпоративная вечеринка, т.е. те параметры, которые входят в аналитические и коммуникативные инструменты формирования КК, имеют свой ранг. Исходя из полученных долей, можем определить, уровень финансирования необходимого на мероприятия для получения положительного эффекта. Это можно отразить в виде функции $F(x)=C \cdot x_i \rightarrow \max$, где C–доля финансирования в общем бюджете КК, x – имеющиеся средства на КК. При чем $X_{min} \leq X \leq X_{max}, x_i \geq 0$. $\sum x \leq B$, т.е. всем возможным средствам.

Следовательно, благодаря оптимизации полученной задачи, мы можем определить суммарный эффект затрат каждого мероприятия.

Таблица 6. Матрица попарных сравнений для уровня 3.

4.Кадровая политика							
Повышение квалификации, аттестация	1	2	2	1	1	5	0,250
Корпоративная вечеринка	1/2	1	5	1/3	1/4	2	0,131
Социальный пакет	1/2	1/5	1	1/3	1/4	4	0,086
Формирование стиля	1	3	3	1	1	3	0,263
Дрес-код	1	4	4	1	1	2	0,270
Программы поощрений	1/5	1/2	1/4	1/3	1/2	1	0,061
						Lmax	6,931
						ИС	0,186
						ОС	0,150

Таблица 7. Матрица окончательных глобальных приоритетов.

Вектор приоритетов	0,272	0,206	0,165	0,251	0,107	
Презентация	0,165	0,451	0,169	–	0,443	0,213
Повышение квалификации, аттестация	0,186	–	–	0,250	0,387	0,154
Корпоративная вечеринка	0,124	0,169	–	0,131	0,169	0,119
Социальный пакет	0,085	0,160	–	0,086	–	0,077
Благотворительные мероприятия	0,050	0,057	–	–	–	0,025
Формирование стиля	0,205	0,000	0,443	0,270	0,387	0,238
Дрес-код	0,145	0,000	0,387	0,270	0,169	0,189
Программы поощрений	0,041	0,163	0,000	0,061	0,000	0,060

Выводы

Корпоративная культура играет огромную роль в деятельности предприятия. В связи с этим, необходимо проводить диагностику культуры, уметь анализировать факторы, которые оказывают на нее наибольшее воздействие, осуществлять корректировку различных ее элементов, определять пути ее развития. По своей сути корпоративная культура является скрытым резервом предприятия в его текущем и стратегическом развитии.

Формируя корпоративную культуру, предприятия сознательно идет на целый ряд затрат. Именно анализ и бюджетирование затрат, связанных с формированием и поддержкой корпоративной культуры, позволит предприятию классифицировать их на прямые и косвенные затраты, а также определить социальный и экономический эффект как на краткосрочный, так и на долгосрочный периоды.

Перспективность дальнейшего исследования лежит в определении принципов КК, инструментов формирования КК для максимизации социального и экономического эффекта на краткосрочный и долгосрочный периоды.

Источники и литература

- Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. – 352 с.
- Корпоративная культура: Учебное пособие/Автор-сост. И.Н.Кузнецов. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2006. – 304 с.
- Под общ.ред. Г.Л.Хаета Корпоративная культура: Учебное пособие.– Киев: Центр научной литературы, 2003. – 403с.
- Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе/Авт.–сост. И.Н.Кузнецов.–М.:АСТ; Мн.:Харвест, 2005.–608с.
- Саати Т., Керис К. Аналитическое планирование организационных систем: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991–224с.
- Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. – М., 1998.
- Хэйвуд Р. Все о Public relations. Как добиться успеха в бизнесе. – М., 1999.
- Камерон К., Курнн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. –СПб., 2001.

9. Иванова С. Корпоративная культура – эффективное средство мотивации сотрудников //Служба персонала.– №9. – 1998.
10. Испытание на профпригодность. //Коммерсантъ-Деньги. – № 37. – 8.10.1997.
11. Катасонова Е. Культура и бизнес. //Япония сегодня. – №5.– 15.5.1997.
12. Катков В. М. Чайковская Н. В. Деловая игра ФЭМУП: Методические рекомендации к проведению проблемно – ориентированной деловой игры. – Муром, 1989. – 50 с.
13. Катков В.М. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии //Журнал депонированных рукописей. – №10. – Октябрь. – 2000.
14. Ковалевский В. Внутри «большой шестерки» продолжаются большие игры. // Финансовые известия. – №13. – 24.2.1998.
15. Корпоративная культура Intel. <http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm>
16. Корпоративная культура в практике бизнеса: символы и образы <http://e-executive.ru/publications/aspects/>

Тарасюк М.В.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних вітчизняних наукових роботах не існує усталеної думки про сутність фінансової структури підприємства. Представники традиційної економічної науки під фінансовою структурою розуміють підрозділи підприємства, які здійснюють безпосереднє керівництво фінансовою діяльністю підприємства. Останні тенденції в науці, які формуються під впливом зарубіжних наукових досліджень, надають нового розуміння терміну “фінансова структура підприємства”, який на наш погляд, в більшій мірі відповідає сучасним проблемам, що постають перед представниками вітчизняного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в який започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Вітчизняні наукові розробки не містять чіткого визначення терміну «фінансова структура ініні. Сучасні погляди на розуміння сутності даного терміну містяться, головним чином, в науковій періодиці, а також професійних бізнесових виданнях. Деякі питання визначення сутності терміну “фінансова структура” висвітлено у працях С. Гудза, О. Пестрецової, О. Мольвінського, А. Кочнева, О. Топчієва, О. Дронченка, О. Княжеченко та інших.

Втілення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим призначена означена стаття. В вітчизняних наукових працях не міститься чіткого визначення сутності терміну «фінансова структура підприємства”. Більшість науковців розглядають його, як сукупність органів управління фінансовою діяльністю підприємства, що не відповідає сучасним тенденціям розвитку економічної науки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є формулювання сучасного визначення терміну “фінансова структура підприємства”. Для досягнення даної в статті було вирішено наступні завдання:

- Ї проаналізовано погляди науковців на визначення терміну “фінансова структура підприємства”;
- Ї визначити сутність терміну “фінансова структура підприємства”;
- Ї сформульовано значення побудови фінансової структури підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сьогодні існують різноманітні погляди на визначення терміну “фінансова структура підприємства”. Найгрунтовніші напрацювання з даної проблеми мають: Пестрецова О.[1], Мольвінський О. [2], Дронченко О. [3], Княжеченко О.[4], Кочнев О.[5], Бочкарьов А., Кондратьєв В., Краснова В.[6], Заложнев А.Ю. [7] та інші.

Узагальнивши існуючі публікації, представляється можливим визначити наступні сутнісні характеристики терміну “фінансова структура підприємства”:

- Ї фінансова структура розробляється на підприємстві з урахуванням його організаційної структури;
- Ї фінансова та організаційна структури не є тотожними поняттями, а створюються на підприємстві з різними цілями та мають різні елементи;
- Ї фінансова структура слугує не для організаційного управління суб'єктом підприємства, а для економічного управління ним,
- Ї фінансова структура є системою взаємопов'язаних елементів (центрів фінансової відповідальності, місць виникнення витрат, місць виникнення доходів та інше), в яких акумулюються певні фінансово-економічні показники діяльності суб'єкт господарювання;
- Ї для фінансової структури підприємства характерною є ієрархія її елементів, тобто в залежності від місця знаходження в ієрархії фінансової структури підприємства керівники центрів фінансової відповідальності контролюють різні показники з різним ступенем агрегованості.

Виходячи з викладеного вище, основним завданням побудови фінансової структури підприємства є – розподіл відповідальності та повноважень між менеджерами (керівниками центрів фінансової відповідальності) з управління, головним чином, доходами та витратами підприємства, а також активами, зобов'язаннями та капіталом суб'єкта підприємництва, іншими нефінансовими показниками.

Як зазначалося вище, фінансова та організаційна структури, не є тотожними термінами, але тісно взаємопов'язані між собою. Так, окремі ділянки цеху підприємства, які обладнані різними, за технологічним рівнем, видами обладнання та, відповідно, мають різні показники виробничої потужності, а також норматив-