Берідзе Т.М. **УДК 311.1**

МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Актуальність. Питання побудови організаційно-економічних та організаційно-управлінських механізмів формування та реалізації стратегії залишаються малодослідженими. У структурі таких механізмів формування та реалізації стратегії розвитку підприємства чільне місце належить концепції стратегічного моніторингу. Комплекс джерел і засобів збору і обробки інформації є одним із важливих елементів системи стратегічного управління підприємствами ГРК. Система комплексного моніторингу діяльності гірничорудного підприємства, дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від передбачених, виявляти причини відхилень, а також розробляти пропозиції щодо відповідного корегування окремих направлень діяльності з метою нормалізації та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Постановка проблеми. Спроби поєднання стратегічного аналізу з динамікою процесу спостережень, що забезпечується моніторингом, можна зустріти у роботах зарубіжних та вітчизняних теоретиків управління І. Ансоффа, Е. І. Велесько, В.А . Вінокурова, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, К. Ендрюса, В. С. Єфремова, Б. Карлофа, Е. Мюррея, А. Томпсона, Д. Натансона, Дж. Сейнера, Ч. Хоффера, В. Д. Маркової, К. І. Редченко та інших [1-8].

Аналіз наведених робіт дає можливість зробити висновки про результати поєднання механізмів стратегічного аналізу та економічногомоніторингу.

Комплекс питань, щолишається за межами уваги існуючих досліджень, характеризується такими положеннями: існуючим концепціям властива пріоритетність уваги до окремих складових середовища; підходи до вивчення середовища характеризуються відсутністю організаційних та економічних механізмів виділення складових середовища, що підлягають аналізу; в існуючих розробках не передбачено механізмів накопичення стратегічної інформації; існуючі концепції відстеження середовища функціонування носять загальнометодологічний характер; не враховують особливостей функціонування окремих підприємств (обумовлених формою власності, рівнем державного регулювання тощо); в існуючих розробках не визначені механізми реалізації результатів аналізу середовища коригування стратегій [9].

Предмет, об'єкт дослідження. Предметом дослідження виступають підприємства гірничо-рудного комплексу Криворізького регіону, об'єктом дослідження – методи та моделі моніторингу в системі стратегічного управління підприємством.

Мета. Визначення покрокового алгоритму побудови дискримінантної моделі, що дозволить виділити групи підприємств з різним економічним станом.

Завдання. Специфіка стратегічного моніторингу полягає у відсутності чітких зворотних зв'язків між елементами моніторингу, оскільки предмет стратегічного моніторингу не є кібернетичною системою. Як регулятор система стратегічного моніторингу регулює зв'язки підрозділів із середовищем функціонування організації. Таке регулювання забезпечується за рахунок участі окремих підрозділів у формуванні реакції організації на зміни в середовищі. Як об'єкт регулювання система СМ виступає як підсистема стратегічного управління. Для оцінки стратегії розвитку підприємств гірничорудного комплексу використані фінансові показники.Проте окремі показники не дозволяютьпровести комплексну оцінку стану підприємства, тому була розроблена моделі, яка враховує особливості підприємств гірничорудного комплексу. З цією метою був проведений дискримінант ний аналіз. Для проведення дискримінантного аналізу необхідно перш за все мати групу оцінок – в нашому випадку це добрий/поганий стан підприємства. Формується ця група наступним чином: ми даємо оцінку стану підприємства на основі розрахованих моделей, що вже існують, з використанням фінансових показників.

Покроковий алгоритм, може бути представлений наступним чином.

Крок 1 – вибір файлів даних Форми 1 і Форми 2 для обраних підприємств за відповідний проміжок часу.

Крок 2 – отримано дві змінні x1 – Форма 1, x2 – Форма 2.

Крок 3– розраховано фінансові показники за допомогою файлу koef.m

Крок 4 – за допомогою функції corrcoef отримано кореляційну матрицю.

Крок 5 – графічне відображення кореляційної матриці

Крок 6 – порівняння значень коефіцієнтів кореляції з обраним значенням.

Крок 7 – виключення фактору із подальших розрахунків.

Крок 8 – включення фактору до масиву Z_new, таким чином формується масив, який буде використаний при обчисленні коефіцієнтів для дискримінантної функції.

Крок 9 – графічне відображення кореляційної матриці.

Крок 10 –використання функції classify для обчислення коефіцієнтів дискримінантної функції (для обраного типу, в нашому випадку – лінійний) та помилки у отриманої функції при класифікації на групи.

Крок 11 – вихідні дані.

На рис.1 та рис.2 представлені відображення розрахунків, які були виконані в середовищіMatlab.

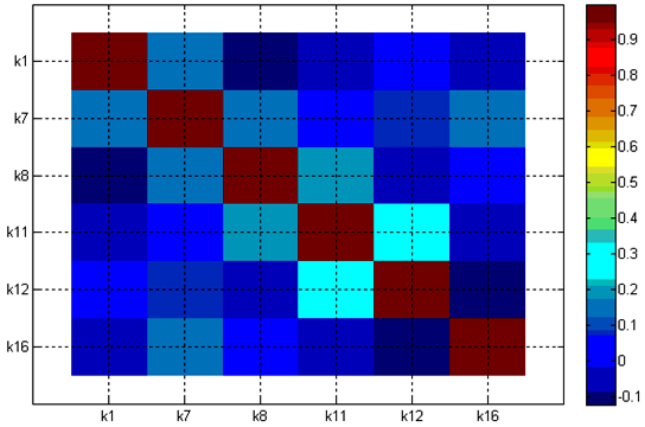

Рис. 1. Відображення кореляційної матриці.

Модель матиме вигляд:

$$Z=-0,318*K1+1,25*K7-0,585*K8+0,507*K11-0,037*K12+0,527*K16$$

де: К1 – коефіцієнт абсолютної ліквідності;
К7 – коефіцієнт фінансової стійкості;
К8 – коефіцієнт фінансового ризику;
К11 – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
К12 – коефіцієнт оборотності власного капіталу;
К16 – рентабельність поточних активів

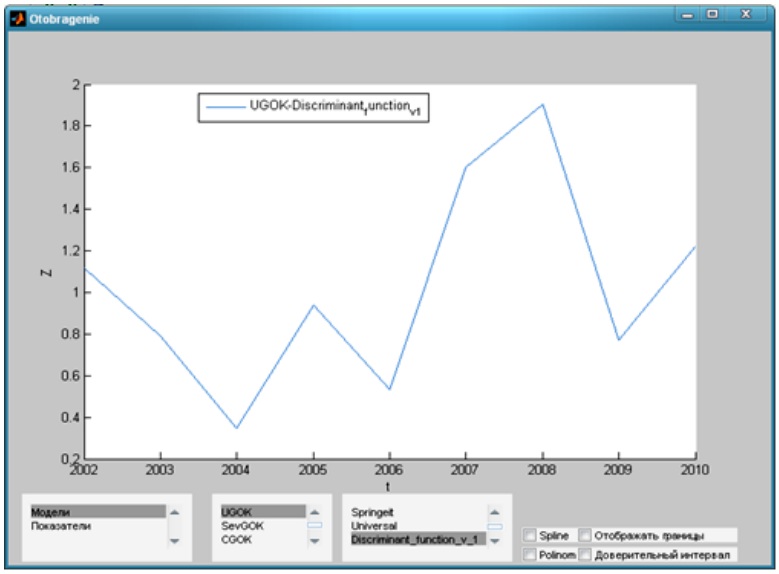

Рис. 2. Значення Z дискримінантної моделі.

Слід зауважити, що в якості межі: поганий стан підприємства/добрий стан підприємства може бути значення функції, рівновіддалене від $\overline{f}_1$ і $\overline{f}_2$, тобто.

$$c=\frac{1}{2}(\overline{f}_1-\overline{f}_2) \quad (1)$$

Величина с - константа дискримінації. А $\overline{f}_1$ і $\overline{f}_2$ відповідно середнє значення розрахованих значень дискримінантої функції для групи підприємств стійких до банкрутства, а також групи підприємств, ризик банкрутства для яких дуже великий. Розрахована за таким підходом межа складає 1,374. Тобто можна казати про досить близький результат до вихідного значення межі (1,477) проте похибка в даному випадку складає 0,103.

Дана модель розділяє дві групи підприємств: з добрим та поганим станом. Проте може бути перехідний стан. Назвемо його мінливий. Необхідно провести оцінку та знову сформувати масив, де будуть для кожного року і для кожного підприємства ставитися оцінки: добре, мінливо, погано. Зважаючи на те, що у вже існуючих моделей межі чітко визначені, передивившись графіки значень Z даних моделей і поєднавши дані графіки з межами можна казати, у якому стані знаходиться в певний момент часу аналізоване підприємство. У разі, якщо значення однієї моделі суперечить значенню іншої, переглядається значення третьої моделі

Висновки. Система стратегічного моніторингу може реалізовуватись на трьох рівнях: на нижньому (як інформаційна система про стан і потенційні можливості об'єкта дослідження);на верхньому (як частина системи управління – набір динамічно функціонуючих методик стратегічного аналізу); як структуроутворюючий елемент організації. Динамічна зміна пріоритетів направлень аналізу, що грунтуються на цільовій ознаці може привести до динамічної зміни структури підприємства. Запропонований покроковий алгоритм побудови дискримінантної моделі для проведення дискримінантного аналізу, дозволить виділити групи підприємств з різним економічним станом.Було розроблено програму для автоматизованого розрахунку фінансових показників підприємств за відповідний проміжок часу. Дана програма дозволяє розраховувати фінансові показники, значення Z для дискримінантних моделей, порівнювати отримані значення з нормативними та будувати прогнози з обчисленням довірчих інтервалів.

Джерела та література:

1. Ансофф И. Стратегическоеуправление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / К. І. Радченко. – Львів : Вид-во ЛКА, 2002. – 196 с.
3. Calbrath J. R. Strategyimplementation / J. R. Calbrath, K. K. Robert. – LosAngeles : WestPublishingCompany, 1986. – 325 p.
4. Dill W. Environment as Influence on Management Autonomy Administrative Science Quarterly / W. Dill // Academy of Management. Revolution. – N. Y., 1958. – Vol. 2. – N 3. – P. 18-29.
5. Томпсон А. А. мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учеб. для вузов / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд III.; [пер. с 9-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
6. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration / L. Bourgeois // Academy of Management. Revolution. – N. Y., 1980. – Vol. 5. – N 1. – P. 34-43.
7. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема; [пер. с англ.]. – М. : Фин-прес, 2000. – 272 с.
8. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 287 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

Бойчик Т.В., Кучерова Т.П., Садиченко В.В. **УДК 657**

ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ АУДИТУ ВИПЛАТ ПРАЦІВНИКАМ

Необхідність проведення аудиту на підприємствах України доведена вимогами сучасних ринкових відносин, інформаційними та управлінськими потребами суб'єктів господарювання. Підприємства замовляють не тільки послуги з проведення обов'язкового аудиту, але й перевірки окремих видів діяльності, типів операцій, стану розрахунків. Це стосується й аудиту розрахунків з оплати праці та за іншими виплатами.

Наприкінці XX ст. у теорії управління відбулася зміна її загальної парадигми. Персонал почали розглядати як основний ресурс, що визначає ефективність діяльності організації, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки. Ці зміни посилили увагу до стратегічних питань управління розвитком персоналу на всіх рівнях управління. На зміну теорії, що розглядала персонал як чинник витрат, котрі необхідно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з ресурсів організації, котрими необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладати в розвиток персоналу значні кошти. Подібні дослідження на підприємствах України показують, що питома вага керівників служб управління персоналом, які відіграють активну роль у розробленні стратегії розвитку персоналу, не перевищує 15 %. Це є однією з причин низької ефективності роботи вітчизняних підприємств, тривалого та глибокого спаду обсягів виробництва.

Здебільшого в літературі приділяється увага аудиту саме розрахунків з персоналом з оплати праці. Це зумовлено тим, що облік праці й заробітної плати є трудомістким, пов'язаним з обробленням великого обсягу первинної інформації, містить значну кількість однотипних операцій, здійснення яких потребує багато часу [1]. Значний вклад в удосконалення організації і методики аудиту розрахунків з оплати праці внесли: Петрик О., Шульга Н., Бурденко І., Кравченко О., Шипунова О., Жиглей І., Шиманська К., а Давидов Г. розглядає аудит оплати праці у складі аудиту одного із стратегічних напрямків діяльності підприємства – «Трудові ресурси» поряд із аналізом мотивації персоналу [2]. Серед завдань аудиту розрахунків з оплати праці та інших виплат автори публікацій виділяють оцінку діючої внутрішньої регламентації щодо організації системи оплати праці на підприємстві, що безумовно передбачає і оцінку мотивації працівників [3].

Мета статті – доповнення завдань аудиту виплат персоналу шляхом дослідження системи матеріального та нематеріального стимулювання на підприємстві та її впливу на показники продуктивності праці.

Аудит виплат працівникам відіграє важливу роль у системі зовнішнього і внутрішнього аудиту. Це обумовлене тим, що облік праці і заробітної плати є трудомістким, потребує уваги і сконцентрованості,