

покращення теоретико-методичного забезпечення заходів з організаційного проектування системи управління знаннями саме в українських АТ з урахуванням специфіки властивої їм моделі корпоративного управління.

Література

1. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of Corporation / C.K.Prahalad, G.Hamel // Harvard Business Review. – May-June 1990. – 15 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tle-inc.com/PDFS/FILES/resources/The%20Core%20Competencies%20of%20the%20Corp.pdf>.
2. Харрінгтон Дж. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрінгтон, Ф.Воул ; [с предисл. Дональда С. Фейгенбаума ; пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. А.Б. Болдина]. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 272 с. : ил. – (Серия «Деловое совершенство»).
3. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с. – (Полный курс MBA).

Надійшла 14.03.2010

УДК 338:24

Т. В. БЕРЕЗЯНКО

Інститут законодавства Верховної Ради України, м. Київ

ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розглянуті проблеми створення ефективної системи внутрішнього менеджменту корпорацій у контексті завдань подолання рецесії та забезпечення суспільного розвитку. Викладені результати дослідження управління кадрами в галузевих групах швидких ринкових перетворень.

The article include the problems of efectivness menedgement inside corporation as a way to the sosiety development. The results of the research into the issue of staff management in certain fields of quick market transformations are presented in the Article.

Ключові слова: корпоративне управління, менеджмент, конфлікт, маніпулятивна тактика.

Вступ. Ефективна модель корпоративного управління визнана головною інституціональною складовою економічного росту. Поряд із усвідомленням того, що досконалої моделі корпоративного управління в ринковому просторі все ще не знайдено в органах державного управління проявляються дві протилежні тенденції: з одного боку, гальмування позитивних змін на рівні компаній, із другого, – хронічне відставання при вирішенні нагальних проблем корпоративного управління та формування (регулювання) корпоративного середовища. Ця тенденція має шанси стати лінією розриву у національному корпоративному секторі. Адже, частина компаній, що отримали преференції від держави на старті і тепер виходять на світовий корпоративний ринок як повноцінні гравці трансформуються в напрямку забезпечення адекватності з міжнародними нормами стандартами корпоративного управління, а решта, так би мовити, корпоративна подушка, стають заручниками нерозвиненої системи державного управління корпоративним сектором та національним діловим середовищем.

Доведено, що типовими причинами, які не дозволяють реалізувати потенціал об'єднання зарубіжних компаній, є розбіжність у підходах до управління; несхожість корпоративних культур; відсутність планів для до- і післяінтеграційного періодів; недостатня увага до поточного бізнесу або критично важливих завдань інтеграції; низький рівень управління ризиками; нереалістична оцінка затрат, строків і перешкод; неефективне управління програмою інтеграції після укладення угоди. Згодом результати полеміки проявились у виокремленні понять «жорстка» та «м'яка» структура (Hard and Soft Structure), із відповідними властивостями внутрішнього менеджменту.

Основний розділ. Для національного корпоративного середовища злиття функцій менеджменту та власності стає основним чинником існування “кишенькових” рад директорів, здійснення управління компанією та колективом за принципом “як нам здається,.. існує така думка” у режимі створення конфлікту на мікро- та макрорівнях.

Перетворення тенденції внутрішньої конфліктності в сталу управлінську практику стало можливим на фоні відсутності досвіду управління в умовах ринку, нерозуміння завдань розвитку організації, відсутності основ для формування команди менеджерів, здатних виконати завдання в умовах конкуренції та швидкозмінних умов економічної діяльності та регуляторних впливів. За даними практикуючих наукових консультантів з менеджменту корпорацій 90% співробітників та управлінців підприємств вважають єдиною метою існування структури – “отримання прибутку”, постійна зміна кадрів у середній та вищій ланці менеджменту не сприяє формуванню “команди”, негласне керівництво власника не дозволяє забезпечити зв'язок між результатами діяльності підприємства та стимулюванням менеджменту, між формуванням

бюджету компанії та обраною стратегією розвитку, лише 20% менеджерів крупних корпорацій отримують винагороду, пов'язану з реалізацією стратегічного розвитку підприємства. Це свідчить не тільки про неспроможність вітчизняних управлінців виконати відповідне завдання із необхідною якістю, а і про те, що найбільш відповідальні аспекти менеджменту часто перекладаються на консалтингові групи [1].

У практиці корпоративного менеджменту поточного часу сформувались декілька тенденцій:

- впровадження практики управління за допомогою “незалежних директорів” (для компаній, що вийшли на IPO та розкривають інформацію про бенефіціарів, мають Положення про дивідендну політику і, головне, виплачують їх незалежно від реальної ефективності корпоративного управління);

- прийняття управлінських рішень за основі “партнерського принципу” (серед кола основних власників, що контролюють бізнес, без урахування відношення міноритаріїв; характерно для компаній, що продовжують активну консолідацію власності та майна; поштовхом до зміни відношення в середині управлінської групи стає поява аутсайдера – часто іноземного інвестора, з яким змушені рахуватись або блокувати, що в обох випадках стимулює перехід до більш досконалих форм корпоративного управління, що максимально наближається до публічних принципів);

- збереження авторитарного управління в менеджменті компанії, яке пов'язане з надмірною консолідацією власності, пірамідальною структурою та організацією управління, зорієнтованого на конкретну особистість. Такі групи існують у межах фізичного існування лідера і мають корпоративні назви лише за формальною ознакою.

Доведено, що типовими причинами, які не дозволяють реалізувати потенціал об'єднання зарубіжних компаній, є розбіжність у підходах до управління; несхожість корпоративних культур; відсутність планів для до- і післяінтеграційного періодів; недостатня увага до поточного бізнесу або критично важливих завдань інтеграції; низький рівень управління ризиками; нереалістична оцінка затрат, строків і перешкод; неефективне управління програмою інтеграції після укладення угоди [3].

Таким чином, розвиток стандартів корпоративного управління та корпоративного менеджменту безпосередньо пов'язаний зі стратегічним завданням розвитку. За даними компанії Standard&Poog's лише 27% компаній в трансформаційних країнах визнають необхідність переходу до публічної системи корпоративного управління і не бояться проблем, пов'язаних із розпиленням пакету акцій, і лише 15% компаній визнають необхідність та практичну результативність впровадження Кодексів корпоративного управління, Кодексу корпоративної культури компанії, а на рівні держави – Кодексу інвестування та Кодексу злиття та поглинення. Вихід на лістинг, структура власності, відносини з інвесторами, виплати бонусів менеджменту стали для них уже реальністю. Середній рівень прозорості підвищився з 40% в 2004 році до 50% в 2006 році, проте рівень розкриття інформації залишається не достатньо повним – 40-70% у лідерів і лише 10% – у пересічних компаній. Середній рівень розкриття інформації знаходиться на рівні компаній Латинської Америки.

Практично відбувається взаємна нейтралізація законодавчих норм та авторитарного стилю управління власників, декларування наближення національного корпоративного середовища до менеджерських стандартів розвинутої Європи та збереження конфліктно-маніпулятивних тактик у реальній діловій практиці. Це означає актуалізацію основної дилеми корпоративного управління: необхідності підвищення державно регулятивних функцій щодо діяльності крупних акціонерів, засобів ринкового та внутрішнього маневрування менеджменту. З метою збалансування вказаних векторів в ЄС розроблені “Принципи корпоративного управління” (1999), а до 2002 року близько 90 Кодексів корпоративного управління.

Дослідження проблем менеджменту в деяких корпоративних бізнес-напрямах, дозволило виявити недостатність взаємодії в організаціях, використання лінійних управлінських структур навіть у матричних та проектних системах організації управління компаніями. На базі десятилітнього моніторингу управління кадрами в системі ДАК “Хліб України”, хлібокомбінатів м. Києва та низки підприємств інших підгалузевих груп харчової промисловості були виявлені характерні проблеми менеджменту, діагностика та групування яких здійснена з використанням моделі “Менеджмент 16” [2] (табл. 1, 2).

Характерною для обох секторів корпоративного середовища є витратний підхід до ланки найбільш кваліфікованих та професійно підготовлених кадрів. В розвинених ринкових державах на підготовку та перепідготовку кадрів свідомо витрачається від 2 до 20% доходів корпорацій. В Україні ці витрати складають лише 0,1-0,4%. Аналіз, проведений у рамках аудиторських компаній, свідчить, що в планах майже всіх компаній – економія на якості кадрового складу.

Міжнародна характеристика рівня ринкової досвідченості менеджерів компаній становить для України 4,73; порівняно з аналогічним показником в Естонії – 5,28; Німеччині – 6,37. За оцінками експертів бізнес середовище для іноземних менеджерів в Україні є менш сприятливим (4,31) ніж у Китаї – 5,26; Росії – 5,3 або Іспанії – 5,35. Основою збереження цієї ситуації є високий рівень консолідації власності та одноосібний спосіб прийняття рішень, в цих умовах професіонали змушені втілювати заздалегідь програшні або позаправні рішення. У разі незгоди власник воліє замінити “профі” на менш підготовленого, але більш керованого менеджера. Домінуючі акціонери повністю контролюють діяльність ради директорів, непоодинокі і випадки відвертого тиску з боку наглядової ради на керівництво.

Таблиця 1

Динаміка змін в управлінні персоналом в кризовий час (%)				
	команда	професіонали	виконавці	незадоволені
Гірничо-металургійний комплекс				
2007 р	8,4	18	71,8	1,8
1 кв. 2009 р.	9,2	10,8	77	3,0
Зміни (пункти)	-8,7	-40,0	+ 6,8	+ 40,0
Харчова промисловість				
2007 р	9	22	66,9	2,1
1 кв. 2009 р.	9	18,1	68,7	4,2
Зміни (пункти)	-	21,5	+2,6	+ 50,0

Таблиця 2

Динаміка самооцінки статусу працівників				
	Вище середнього	середній	Нижче середнього	незадовільний
Гірничо-металургійний комплекс				
2007 р	7	37	38	18
1 кв. 2009 р.	6	14	48	33
Зміни (пункти)	-14,3	-62,2	+ 26,3	+ 83,3
Харчова промисловість				
2007 р	10	24	52	14
1 кв. 2009 р.	10	20	49	21
Зміни (пункти)	-	-16,7	- 5,8	+ 50,0

Результатом надмірного адміністрування в управлінні стає постійне збільшення кількості невдоволених результатами своєї праці в середній ланці управління та серед виконавців, формує та підтримує пасивне сприйняття своєї праці, а іноді, стає основою формування постійно зростаючого блоку прихованого спротиву або, навіть, пасивної агресії в компанії. Слід відзначити, що транзит “стандартного підходу” до кадрового потенціалу забезпечений саме провідними резидентами іноземного походження. Саме в цих компаніях був уперше (червень 2008 р.) використаний метод звільнення “за згодою сторін”, що дозволило працедавцю економити на обов'язкових соціальних виплатах.

Вказана тенденція підтримується та породжується підвищеним рівнем конфліктності в організації. У свою чергу, ці чинники стають ґрунтом для м'якого проходження консолідації, рейдерських захватів та зменшення стимулів для становлення активної ринкової позиції на підприємстві. Ініціативність у виконанні службових обов'язків сприймається негативно як на вищому, так і на нижньому рівні внутрішнього менеджменту компанії. В свою чергу, тиск попереднього фактора не дозволяє підвищувати рівень компетентності на підприємстві, а навпаки, часто саме вищий менеджмент із числа наближених до власників та сам власник не зацікавлені у зростанні інформованості, компетентності та кваліфікованості. Цей висновок підтверджується реакцією топ-менеджменту на кризові явища в національній економіці, що проявився, перш за все, в скороченні витрат компанії на системі підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, стимулюванні співробітників. За висновком аналітиків та консалтингових компаній, значна частка докризових звільнень була наслідком відсутності можливостей для особистого росту, а після розгортання кризових явищ в економіці – із спробою компаній оптимізувати витрати за рахунок підвищення навантаження на людський ресурс.

Характерною особливістю національного середовища стала не економія на виплатах топ-менеджменту та бонусів раді директорів, а використання стресоутворюючих та економічних факторів для зменшення навантаження на фонд заробітної плати, методу активних провокацій у стимулюванні звільнень, понаднормової завантаженості в якості основного інструменту підвищення продуктивності праці (12-16 часовий робочий день при 6 добовому тижні став практикою в багатьох потужних компаніях з іноземними інвестиціями).

Висновки. Більшість маніпулятивних тактик в управлінні персоналом та внутрішньо менеджерських стосунків є запозиченими з розвинутого ринкового середовища. Так, саме в групі консалтингово-аудиторських компаній народився та поширився в практику менеджменту термін “звільнення за згодою сторін”, який є результатом дії Закону про виплати до Фонду зайнятості у разі звільнення працівника в результаті скорочення штатної одиниці та нерозвиненості та невірності системи третейського контролю та захисту.

В розвинутому ринковому середовищі це питання вирішується не тільки за рахунок активної позиції профспілок, а і за допомогою державної підтримки впровадження Кодексів корпоративної культури на підприємствах. Доцільність та необхідність їх впровадження закріплена в Директивах ЄС, а результативність перевірена на практиці. Але аналітики з проблем менеджменту попереджують, процес може стати ефективним тільки за умови створення умов для його реалізації. Таким визнане створення

Комітетів по підтримці та контролю або Офісів з контролю менеджменту, які діють паралельно із службами внутрішнього контролю персоналу, внутрішнього аудиту та внутрішньою службою безпеки компанії. Наприклад, в компанії «Крайслер», кількість персоналу офісу складає 10 осіб, його основними завданнями є не тільки впровадження Кодексу, а й особливості господарчої діяльності, складу підрозділів, типу оргструктури, розвиненості комунікацій, стартового мікроклімату в колективі. Останнє було досить значною проблемою для фірми «Нокія», якій для нормалізації бізнес-роботи підприємства прийшлося замінити значну частину складу Правління, провести структурування Ради директорів та системи спілкування з менеджментом середньої ланки, після чого були отримані перші позитивні результати у комерційній діяльності. Управління у безконфліктному режимі стає головним мотивом упровадження Офіс-стратегії менеджменту в компаніях, які прагнуть зберегти або набути провідного значення в бізнес-напрямку і це здійснюється в корпоративному секторі на базі системи Кодексів.

Література

1. Kaplan R.S., Norton D.P. Creating the Office of Strategy Management: Working Paper 05-071, 2005.
2. Beloshapka V., Redchenko K. Letters to the Editor: The Office of Strategy Management // Harvard Business Review. — February 2006.
3. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. - К.: Знання, 2005. - 442 с.

Надійшла 14.03.2010

УДК 005.52:005.332

Н. С. БАРАБАШ, М. О. НИКОНОВИЧ
Київський національний торговельно-економічний університет

АНАЛІЗ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто і запропоновано методики аналізу та оптимізації грошових потоків підприємства в системі фінансового менеджменту підприємства.

It is considered and is offered techniques of the analysis and optimisation of monetary streams of the enterprise in system of financial management of the enterprise.

Ключові слова: грошові потоки, фінансовий менеджмент, оптимізація.

Однією з основних причин виникнення кризових явищ на підприємстві є низький рівень фінансового менеджменту, а фактором, що зумовлює прийняття помилкових управлінських рішень, є відсутність ефективної системи фінансового аналізу і, зокрема, аналізу грошових потоків підприємства.

Грошовий потік підприємства являє собою сукупність розподілених в часі надходжень і виплат грошових коштів, які створюються його господарською діяльністю.

Повнота, вчасність, збалансованість забезпечення господарських процесів підприємства грошовими коштами визначають результати його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, рівень фінансової стійкості, платоспроможності, конкурентоспроможності. Правильна і ефективна організація грошових потоків забезпечує «фінансове здоров'я» підприємства, його ритмічну господарську діяльність, є передумовою досягнення високих кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства.

Необхідність ефективного управління грошовими потоками обумовлюють такі обставини:

- 1) грошові потоки забезпечують господарську діяльність в усіх її аспектах;
- 2) економічне зростання підприємства, його фінансову стійкість визначають синхронізовані між собою в обсягах і часі грошові потоки;
- 3) раціональні грошові потоки допомагають забезпечити ритмічну операційну діяльність;
- 4) при ефективному управлінні грошовими потоками зменшується потреба залучення капіталу;
- 5) оптимізація грошових потоків забезпечує прискорення оборотності оборотних активів підприємства;
- 6) активні форми управління грошовими потоками дають змогу підвищити прибутковість операцій, пов'язаних з рухом грошових коштів та знизити ризик неплатоспроможності підприємства, що набуває особливої актуальності в умовах фінансової кризи.

Управління грошовими потоками підприємства є важливою складовою частиною загальної системи управління його фінансово-господарською діяльністю.

Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його діяльності і розвитку шляхом балансування обсягів надходження і витрачення грошових коштів підприємства та формування необхідної звітності, що забезпечить проведення всестороннього аналізу грошових потоків. Метою аналізу є оцінка здатності підприємства генерувати грошові потоки в обсягах та за строками здійснення необхідних планових платежів, забезпечення з