

**Висновок.** Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу вітчизняних підприємств має бути спрямоване на:

- підсистема постачання – на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії і тактики закупівлі;
- на удосконалення процесів складування (складська підсистема) за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизації та раціонального розміщення;
- транспортна підсистема – на розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті;
- виробнича підсистема – на впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції;
- збутова підсистема – на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламаций, штрафів тощо.

### Література

1. Климova, І.Г. Логістика як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. Г. Климova // Економіка та підприємництво Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 163-166.
2. Солодка О.В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства / О. В. Солодка // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 5 (640). – С. 393-400.
3. Шипуліна, В.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за умов використання логістичного підходу / В. О. Шипуліна, А. Б. Грушевицька, Л. І. Польна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4, Т.1. – С. 45-51.
4. [www.grinchuk.lviv.ua](http://www.grinchuk.lviv.ua)
5. [www.commit.net.in/ukr](http://www.commit.net.in/ukr)

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ЗАСЦЬ Т.О., ДЕНИСЕНКО Л.О.

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

*В статті досліджено основні методи оцінки економічної ефективності корпоративного управління, що використовуються на сучасних підприємствах та розглянуто їх сильні та слабкі сторони. Також розглянуто підхід VBM (менеджмент заснований на управлінні вартістю) на основі якого базуються досліджені методи.*

*In the article the main methods of assessing the economic efficiency of corporate governance used in modern factories and discussed their strengths and weaknesses. Also the approach of VBM based on which methods are investigated.*

На стан корпоративного сектору значний вплив має корпоративне управління, оскільки його якість значною мірою відображається на діяльності корпорацій. Отже, чим ефективніше корпоративне управління в корпорації тим кращі результати її діяльності.

Існують різні методи оцінки економічної ефективності корпоративного управління які засновані на аналізі фінансового стану корпорацій та оцінці ринкової вартості. Спільним в цих методиках є розуміння того, що ефективна фінансово-господарська діяльність корпорацій є підтвердженням ефективності корпоративного управління. Отже, важливо розглянути різні методи оцінки економічної ефективності корпоративного управління.

Існує багато систем оцінки результатів діяльності підприємств. Перші моделі виміру та оцінки результатів з'явилися в 20-х рр. XX ст. і базувались на показниках прибутковості та з часом розповсюдились по всім країнам з ринковою економікою. При оцінці ефективності управління в рамках теорії максимізації прибутку ці моделі орієнтовані на показники рентабельності, зростання прибутку та зменшення витрат. Значний недолік багатьох з них полягає в тому, що вони базуються на даних звітності минулих періодів. Слід зауважити, що всі показники ефективності до початку 90-х рр. в своїй більшості відображали інтереси менеджерів, а не акціонерів. В таблиці наведені показники, що характеризують розвиток підходів до оцінки управління на основі вартості та ефективності діяльності компанії з позиції інтересів менеджерів і акціонерів (табл. 1) [1, 2].

В сучасних умовах господарювання провідними західними компаніями, що займаються управлінським консалтінгом, на практиці використовуються показники, які серед критеріїв оцінки управлінської діяльності на різних її рівнях розглядають досягнення більшої ринкової доданої вартості корпорації. Даний підхід отримав назву Value Based Management (VBM) – менеджмент заснований на управлінні вартістю [3, 4].

Показники цього підходу дають можливість, орієнтуючись на загальноприйняті цілі, здійснювати моніторинг процесу досягнення кінцевих цілей.

## Розвиток підходів до оцінки управління на основі вартості та ефективності діяльності корпорації

1920-ті рр.	1970-ті рр.	1980-ті рр.	1990-ті рр.
Показники з позиції інтересів менеджерів			Показники з позиції максимізації акціонерного капіталу
1. Модель Дюпона (Du Pont Model) 2. Рентабельність інвестицій (ROI)	1. Чистий прибуток на одну акцію (EPS) 2. Коефіцієнт співвідношення акції та чистого прибутку (P/E)	1. Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акції (M/B) 2. Рентабельність акціонерного капіталу (ROE) 3. Рентабельність чистих активів (RONA) 4. Грошовий потік (Cash Flow)	1. Економічна додана вартість (EVA) 2. Прибуток від виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA) 3. Ринкова додана вартість (MVA) 4. Збалансована система показників (BSC) 5. Показник сукупної акціонерної доходності (TSR) 6. Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)

В основі VBM підходу лежить управління на основі інтегрованого фінансового показника – вартості компанії. Орієнтація на вартість потребує зміни пріоритетів та зосередженості на довгострокових грошових потоках.

Оцінка вартості – давно існуючий фінансовий прийом, витоками якого стали метод приведеної вартості при плануванні капітальних вкладень та метод вартісної оцінки, розроблені Мертоном Міллером та Франко Модільяні в 1963 році в статті «Дивідендна політика зростання та оцінка вартості акцій». Саме в цій роботі було закладено концепцію оцінки вартості компанії [5], яка стала корисним інструментом, що пов'язує стратегічні рішення на рівні ради директорів з усіма іншими рівнями – включаючи менеджерів низової ланки, що безпосередньо пов'язані з факторами вартості.

Можна зазначити, що концепція економічної доданої вартості дає можливість визначити найбільш адекватні та дієві критерії, що допоможуть оцінити ефективність корпоративного управління і знайти шляхи його покращення.

Серед всіх систем оцінки управління діяльністю компаній наведених в табл. 1, що покладені в основу VBM підходу, найбільш популярними в останні часи є збалансована система показників (BSC) та економічна додана вартість (EVA).

Таким чином, доцільно дослідити ці методи оцінки економічної ефективності корпоративного управління, що використовуються на сучасних підприємствах та розглянути їх сильні та слабкі сторони.

Система управління на основі показників EVA є системою фінансового управління, мета якої направлена на збільшення вартості підприємства. Ця система виникла як результат розвитку концепції управління на основі вартості. Вона стала послідовним продовженням таких показників, як ROI (Return on Investment) та ROCE (Return on Capital Employed) [6].

С точки зору засновників цього підходу EVA являє собою послідовний підхід до встановлення цілей та показників діяльності. Він використовується для зв'язків з інвесторами, оцінки стратегій, розподілу капіталу та визначення матеріальної винагороди менеджерам, для того щоб зблизити їх інтереси з інтересами власників.

Модель EVA спрямована на досягнення найбільшої економічної доданої вартості компанії та її окремих підрозділів [4]. Вона оцінює доходи, які відображають чистий операційний прибуток після виплати податків (NOPAT) та одночасно враховують витрати капіталу, що використовуються для отримання цих доходів (Cost of IC) [7].

$$EVA = NOPAT - CostofIC, \quad (1)$$

де основні складові:

NOPAT (net operating profit after tax) – прибуток від основної діяльності після виплати податків;

Cost of IC (cost of invested capital) – вартість інвестованого капіталу.

Збалансована система показників BSC – це система стратегічного управління та оцінки її ефективності, що направлена на досягнення місії та стратегічних цілей корпоративного управління [8].

Як вже відмічено, цей метод отримав широке розповсюдження [3, 9]. В якості відмінності цієї концепції можна відмітити інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між показниками та ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. На наявність цих зв'язків в моделі BSC в своїй роботі вказують автори – розробники цієї моделі [9].

В основі методу збалансованої системи показників лежить певний набір вартісних та неартісних показників для оцінки внутрішньої діяльності компанії та управлінських цілей. Діяльність підприємства розглядається комплексно за чотирма напрямками:

- фінанси;
- позиції споживачів;

- внутрішні процеси діяльності компанії;
- навчання та розвиток персоналу.

Відповідно до BSC кожен напрямок розглядається відповідно до єдиної форми (шаблону) для підприємства в цілому, його бізнес-одиниць та підрозділів. Шаблон включає формулювання різних цілей та задач, міру вимірювання кожного результату, планові дані та перелік необхідних для досягнення поставленої мети запланованих заходів.

Всі напрямки в цій моделі рівноцінно важливі. Намагання надати більшої важливості будь-якому напрямку або його складовій приводить до суб'єктивності. Тому головним недоліком методу BSC є його формалізація. Однак ці недоліки компенсуються комплексним підходом до аналізу діяльності компанії.

Отже, провівши дослідження наведених вище методик оцінки економічної ефективності корпоративного управління сучасних підприємств, можна сказати, що всі вони мають певні недоліки і не можуть бути застосовані на вітчизняних підприємствах.

Найбільшим недоліком методу EVA можна зазначити вузькість підходу до оцінки економічної ефективності корпоративного управління, оскільки вона охоплює лише фінансовий напрямок і не враховує інші чинники впливу на корпоративне управління.

На відміну від методу EVA метод BSC передбачає оцінку в декількох напрямках, що забезпечує комплексність в підході до проведення оцінки та передбачає більш точну оцінку ефективності корпоративного управління. Недолік цього методу полягає в складності формалізації нефінансових напрямків.

### Література

1. Заєць Т.О. Діагностика підприємства як інструмент управління корпораціями / Т.О. Заєць // Наукові праці національного університету харчових технологій. Спеціальний випуск: Економічні науки. № 17 – К.: НУХТ, 2005. – С. 191-192.
2. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst&Young Center for Business Innovation. Issue 2 “Measuring Business Performance”. 1998. P. 45-52
3. Рассказов С.В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова // Финансовый менеджмент, № 3, 2002. – С. 71-81
4. Коупленд Т. Стоимость компаний. Оценка и управление. – [пер. с англ.] / Т. Коупленд, Т. Коллер. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 576с.
5. Модильяни М. Сколько стоит фирма? Теорема ММ. – [пер. с англ.] / Модильяни М., Миллер М. – М.: Дело, 1999. 272с.
6. Stewart K., Thomas A. Accounting Gets Radical // Fortune. – 2001. – Monday, April 16
7. Stewart G. Bennis I. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York: Harper business, 1999
8. Лебедев Е.Е. BSC и EVA – Конкуренты или союзники? / Е.Е. Лебедев // [www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_eva.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml)
9. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol.70. N1. p. 71-79

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТИПОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР

КАЛЬМУК Ю.І., ЧЕРНОМАЗЮК А.Г.  
Хмельницький національний університет, Україна

*У статті розкрито сутність організаційної культури підприємства, розглянуто типологію організаційних культур, проведено системний аналіз різних типів організаційних культур, досліджено основні критерії класифікації організаційних культур.*

*The article reveals the essence of the organizational culture of enterprise, typology of organizational cultures, conducted a systematic analysis of different types of organizational cultures. The basic criteria for the classification of organizational cultures were conducted.*

**Постановка проблеми.** На ефективну діяльність підприємства впливає велика кількість факторів, серед яких – відповідне законодавство, налагоджене виробництво, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, інноваційна діяльність. Але з розвитком ринку, загостренням конкуренції та економічної ситуації, фундаментом стабільності та подальшого розвитку стають не нові технології та розробки, а відносини у колективі. Тому все більше уваги приділяється сьогодні такій складовій середовища організації як організаційна культура. Організаційна культура (ОК) виступає як система, яка складається з набору правил і стандартів, що визначають взаємодію членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку та активної діяльності підприємства. Сильна ОК поєднує всі елементи філософії організації на основі стратегічної концепції розвитку і досягненні цілей цієї організації. Вона є певним «моральним кодексом поведінки» працівників, що вступають в організаційні відносини у процесі управлінської діяльності. Численні дослідження доводять, що успішні компанії характеризуються високим рівнем ОК, який формується у результаті зусиль, спрямованих на розвиток духу компанії на благо усіх зацікавлених сторін. Недарма основні цінності і призначення таких гігантів, як Hewlett Packard, Procter and Gamble, Sony, Motorola,