

nauk, spets.: 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) [Ensuring the implementation of enterprise development strategy based on process-oriented budgeting: abstract of the candidate of economic sciences, specialty: 08.00.04 – economics and management of enterprises (by type of economic activity)]. Sumy: SumDU. 20 p. [in Ukrainian]; 6. Perevahy modeliuвання biznes-protsesiv [Advantages of business process modeling]. Biznes-konsaltnyh 3D VOK Group [Business Consulting 3D VOK Group]. Retrieved from: <http://www.3dvok.com/ua/modelingadvantages> [in Ukrainian]; 7. Radionova, N.Y. (2011). Zastosuvannya protsesno-orientovanoho pidkhodu dlia pidvyschennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Application of process-oriented approach to increase the efficiency of the enterprise]. Marketynh v Ukraini [Marketing in Ukraine], No. 3, P. 24–30. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_3_7 [in Ukrainian]; 8. Tupkalo, S.V. (2010). Model formuvannya protsesno-orientovanoi systemy upravlinnia z urakhuvanniam biznes-strategii pidpriemstva [Model of formation of process-oriented management system taking into account business strategy of the enterprise]. Formuvannya rynkovoї ekonomiky: zb. nauk. pr. [Formation of market economy: collection of scientific works]. Kyiv: KNEU. Spets. vyp. Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka: u 2 ch. [Special issue Business Economics: theory and practice: in 2 parts]. Part I, P. 409–415 [in Ukrainian]; 9. Fedorov, I.G. (2013). O terminologii protsesnogo upravlennia [On the terminology of process management.]. Otkrytoe obrazovanie [Open education], No. 4, P. 32–39 [in Russian]; 10. Khammer, M., (2005). Biznes v KhKhl veke: povestka dnia [Business in the 21st Century: Agenda]. Translation from English T. Talanova, L. Lisitsina, Lomankova. Moscow: OOO «Izdatelstvo Dobraia kniga». – 336 s. [in Russian]; 11. Shymanovska-Dianykh, L.M., Karpenko, Ye.A. (2010). Osoblyvosti ta perevahy vprovadzhenia protsesno-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy [Peculiarities and advantages of introduction of process-oriented management of enterprises of Ukraine]. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky: zb. nauk. prats: u 2-kh ch. [Financial and credit activity: problems of theory and practice: collection of scientific works]. Kharkiv: Khib UBS NBU, Part 2, Vol. 1 (8), P. 62-67 [in Ukrainian]; 12. Yushchyshyna, L.O., Petruk, O.M. (2015). Protsesno-orientovanyi pidkhid u modeliuванні upravlinskykh rishen shchodo vytrat pidpriemstva [Process-oriented approach in modeling management decisions on enterprise costs]. Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment [Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management], Vol. 14, P. 190–194 [in Ukrainian].

УДК: 334.025

DOI: 10.36919/2312-7812.2.2020.44

I.I. Назорна

ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ЕТАПИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню особливостей інтегрованого управління підприємством. В роботі представлено аналіз останніх досліджень і публікацій, щодо різних підходів в управлінні підприємством, висвітлюються різні аспекти цієї діяльності, а саме: управління за результатами, управління за цілями, управління за відхиленнями, ситуаційне управління, програмно-цільове управління тощо. Надано визначення поняття «інтегроване управління підприємством», як процес об'єднання будь-яких підходів в управлінні підприємством в єдиний підхід, який характерний для кожного рівня управління підприємством. Придатність різних методів в управлінні визначається в залежності від ситуації. Оскільки є така велика кількість факторів як у середині підприємства, так і в навколишньому середовищі, але не має єдиного найкращого способу

керувати підприємством, таким чином в статті обґрунтовано найефективніший метод у такій ситуації який найбільше відповідає ситуації, що склалась.

В роботі в межах інтегрованого управління підприємством запропоновано шість етапів його реалізації, а саме: визначення цілей; встановлення конкретних результатів по кожному структурному підрозділу і працівнику; розробка планів дій щодо досягнення цілей і відповідних результатів; реалізація цілей і досягнення результатів на підґрунті управління за ситуаціями; систематичний контроль, оцінка результатів на базі управління за відхиленнями; коригуючі заходи для досягнення цілей і запланованих результатів.

Запропоновано у випадку стрімкого наростання небезпечних ситуацій, відсутності достатнього часу для їх осмислення і складання відповідних планів задіяти антикризову програму, яка повинна завжди бути напоготові і передбачати: неперервне спостереження (моніторинг) за розвитком подій за межами фірми, аналіз результатів, інформування керівництва про все, що заслуговує на його увагу; покладання завдань оперативного управління на спеціальну групу, що володіє необхідними ресурсами і повноваженнями, які можуть реалізовуватись у разі необхідності; створення спеціальних аналітичних служб, які оперативно готують відповідні рішення і рекомендації стосовно використання мережі аварійних комунікацій.

The article is devoted to the exploration of the features of integrated enterprise management. The study presents an analysis of recent research and publications on different approaches to enterprise management, highlights various aspects of this activity, as well as: results management, goal management, deviation management, case management, program-target management, etc. The definition of the concept of "integrated enterprise management" as a process of combining any approach to business management into a single approach that is specific to each level of business management is contained in the article. The suitability of different methods in management is determined depending on the situation. Since there are so many factors both inside the enterprise and in the environment, but no one best way to manage enterprise so the most effective method in this situation that best matches the situation that has developed in the article.

The work within an integrated enterprise management proposed six stages of implementation, namely: goal setting; establishing specific results for each structural unit and employee; development of action plans to achieve goals and relevant results; realization of goals and achievement of results on the basis of situation management; systematic control, evaluation of results on the basis of deviation management; corrective measures to achieve the goals and planned results.

It is suggested in the case of a rapid increase in dangerous situations, lack of sufficient time to comprehend them and draw up appropriate plans to use an anti-crisis program, which should always be prepared and anticipated: unverified storage (monitoring) to expand events for limited enterprises, analysis of results, informing management about everything that deserves his attention; release of operational management tasks on the service group, which should be the necessary resources and savings that can be implemented in their need; create specialized analytical services that promptly prepare responses to decisions and recommendations, applying decisions on the use of emergency communications.

Ключові слова: інтегроване управління, ситуаційне управління, визначення цілей, встановлення конкретних результатів, розробка планів, систематичний контроль.

Key words: integrated management, case management, setting goals, establishing concrete results, development of plans and systematic monitoring.

Постановка проблеми. В умовах мінливого бізнес-середовища здійснення скоординованих та ефективних управлінських рішень на підприємстві даються дедалі складніше. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на процес виробництва, своєчасність прийняття управлінських рішень, на ефективність кожної

сфери розвитку, тобто на діяльність підприємства загалом. Підприємство повинне не лише бути готовим до будь-яких змін чинників середовищ, але й здатним їх сприйняти та адаптувати. Відсутність цієї здатності може виявитися основною причиною виникаючих кризових ситуацій. Тому питання ефективності управлінської діяльності в сучасних умовах економіки завжди викликає особливий інтерес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасним проблемам становлення та розвитку системи інтегрованого управління і управлінської діяльності присвячені праці провідних закордонних вчених-економістів А.В. Балабанець, С.П. Куц, М.М. Смирнова, М.П. Хохлов, Ю.Ю. Лола, Г.А. Плахути і багатьох інших [1-4]. Але на жаль в роботах, не знайшло достатнього висвітлення в теоретико-методологічних дослідженнях питання щодо розкриття сутності поняття та розробки методичних підходів щодо інтегрованого управління підприємством: відсутнє єдине розуміння сутності даного поняття, методів та інструментів його реалізації.

Метою статті є розкриття сутності поняття та розробка методичних підходів щодо інтегрованого управління підприємством.

Викладення основного матеріалу. Вітчизняними так і зарубіжними науковцями досить широко висвітлюються різні аспекти управлінської діяльності, а саме: управління за результатами, управління за цілями, управління за відхиленнями, ситуаційне управління, програмно-цільове управління тощо [5, 6].

Управління за результатами. Прихильники даного процесу управління виокремлюють три основних етапи, а саме:

- визначення бажаних результатів;
- управління залежно від ситуації;
- контроль за результатами.

Визначення бажаних результатів починається з аналізу прагнень, на підставі якого встановлюються бажані результати для різних рівнів. Необхідно звернути увагу на той факт, що прихильники управління за результатами, оцінюючи значущість рішень, що приймаються, наполягають на визначенні ключових результатів (виокремлюють функціональні ключові результати і результати підтримки). Тобто тут визначення цілей відсувається на другий план. Проте важко уявити, якими можуть бути результати без чітко сформульованих цілей. Фахівці дійшли висновку, що управління — це цілеспрямована діяльність групи людей задля досягнення необхідних цілей.

П. Друкер відомий тим, що першим опублікував концепцію управління за цілями (УЗЦ), визначивши її як метод підвищення ефективності діяльності організації. П. Друкер вважає, що кожний керівник в організації — від найвищого до найнижчого рівнів — повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, що перебувають на більш високому рівні в ієрархії управління.

Проте управління за цілями має низку серйозних недоліків, що в багатьох випадках призводить до невдачі, тому цей метод піддається критиці.

Зарубіжними менеджерами достатньо широко застосовується метод управління за відхиленнями, котрий ґрунтується на виявленні і доведенні до відома керівника тільки тієї інформації, що обов'язково вимагає його особистої уваги. Цей процес потребує постійного спостереження за поточним станом справ у фірмі і зіставленням його з нормативами і встановленими цілями визначення реальних відхилень від наміченого шляху і прийняття необхідних управлінських рішень [6].

Суміщення методів управління за результатами, управління за цілями, управління за ситуаціями і управління за відхиленнями в межах інтегрованої управлінської діяльності стає джерелом синергізму.

Інтегроване управління підприємством — це процес об'єднання будь-яких підходів в управлінні підприємством в єдиний підхід, який характерний для кожного рівня управління підприємством. Придатність різних методів в управлінні визначається в залежності від ситуації. Оскільки є така велика кількість факторів як у середині власне підприємства, так і в навколишньому середовищі, не має єдиного найкращого способу керувати підприємством. Найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше відповідає ситуації, що склалась.

У межах інтегрованого управління підприємством виділяються такі етапи:

- 1) визначення цілей;
- 2) встановлення конкретних результатів по кожному структурному підрозділу і працівнику;
- 3) розробка планів дій щодо досягнення цілей і відповідних результатів;
- 4) реалізація цілей і досягнення результатів на підґрунті управління за ситуаціями;
- 5) систематичний контроль, оцінка результатів на базі управління за відхиленнями;
- 6) коригуючі заходи для досягнення цілей і запланованих результатів.

Для реалізації методики інтегрованої управлінської діяльності в межах запропонованої етапності необхідно орієнтуватись на [7]:

1. Визначення і чітке формулювання цілей управлінської діяльності.

Питанням постановки і досягнення цілей приділяється достатньо велика увага як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі. У реалізації будь-якої системи управління має бути зацікавленість з боку керівних працівників системи в цілому. Якщо ж спостерігатиметься пасивність, відсутність розуміння і бажання цілеспрямовано діяти з боку керівників, позитивного результату не варто чекати. Ця ланцюгова реакція і стан незацікавленості охоплюють увесь колектив. Виникає відповідний ризик.

Досить часто цілі визначаються таким чином, що вони суперечать одна одній і теж породжують відповідний ризик. Формуючи цілі, необхідно прагнути до їх реальності. Не можна нав'язувати цілі колективу, котрий їх не розуміє і не підтримує. Існує практика залучення робітників до процесу цілепокладання. Вона нерідко виправдовує себе.

Встановлені на вищому керівному рівні цілі нерідко доходять до нижчих рівнів і виконавців фрагментарно, тільки деякими відомостями, а іноді й чутками.

Сформовані цілі також не повинні використовуватись для посилення контролю, переслідування і покарання людей. Коли подібний стиль керівництва поширюється, процес установа цілей сприймається негативно і вміло саботується. Виникає ризик невикористаних можливостей.

Правильно сформульовані цілі є фундаментом для виконання системного аналізу, а проведення консультацій дозволяє навчати працівників і підняти на якісніший рівень аналітичну роботу.

З погляду вимірності цілі є сенс поміркувати над такими питаннями:

1. Що вимірюється (гроші, матеріали, машини і обладнання, люди)?
2. Як вимірюється (управління капіталом, використання матеріалів, робота людей)?
3. Який спосіб вимірювання (фундаментальний, вимірювання співвідношень, тенденцій)?

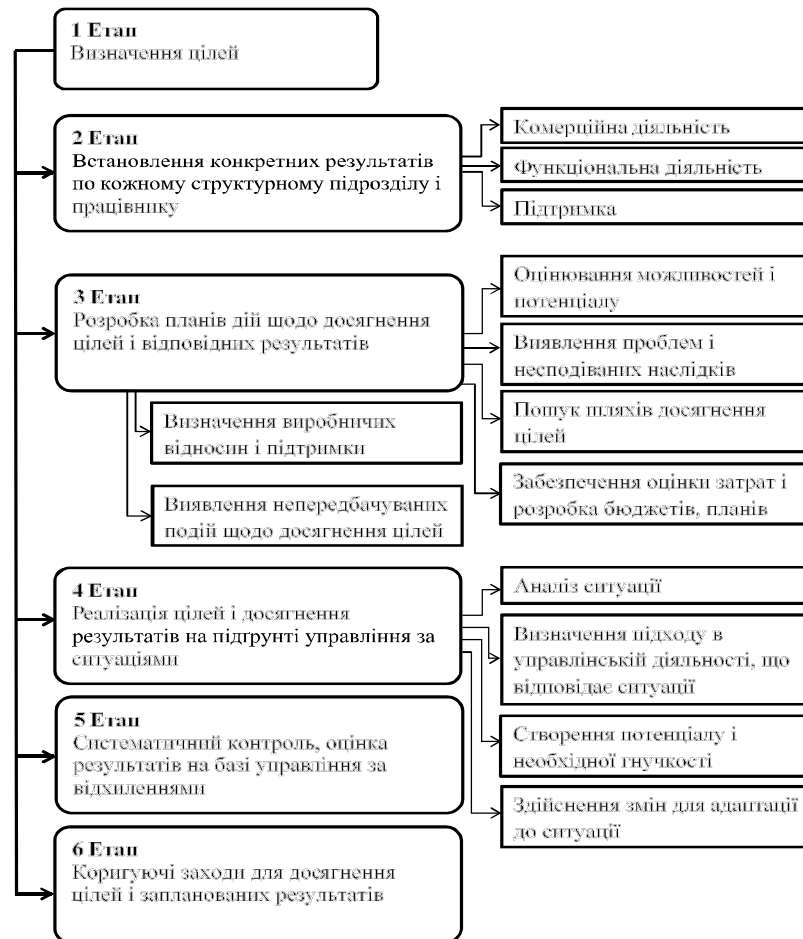


Рис.1. Етапи реалізації інтегрованого управління підприємством

4. Які функції вимірювання (доцільна точність)?
5. Затрати виміру (час, зусилля, гроші)?
6. Методологічна база (література та інші джерела)?
7. Прикінцеві критерії вибору показників (затрати, потенційна вартість, час, доступність обсягу, статистична надійність вимірів, компетентність).

Актуальність цілей необхідно постійно відслідковувати, перевіряти з урахуванням змін основних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Адже в процесі руху до цілей самі вони можуть трансформуватися. Тут також виникає ризик.

2. Встановлення конкретних результатів по кожному структурному підрозділу і працівникові.

Процес визначення результатів повинен починатись з аналізу прагнень, на основі якого встановлюються бажані результати для різних рівнів системи управління. Так, за оцінками фінських спеціалістів ключовими можуть бути результати трьох типів [8]:

- комерційної діяльності;
- функціональної діяльності;
- підтримки.

Важливе місце займає визначення найбільш значущих результатів комерційної діяльності, ранжування їх у порядку важливості і досягнення узгодженості на всіх рівнях організації. Результати комерційної діяльності найчіткіше проявляються у підрахунках результатів і підбитті балансу або ж в оцінці розрахованих на їх основі контрольних показників.

3. Розробка планів дій щодо досягнення цілей і відповідних результатів.

З питань планування існує низка літературних джерел, різних інструкцій, положень, нормативних документів. Враховуючи особливості інтегрованої діяльності, розробка відповідних планів досягнення необхідних результатів повинна здійснюватись з урахуванням організаційно-методичних основ і специфіки використовуваних систем. Передусім необхідно сформулювати ті переваги, котрі надає розробка планів дій [8]:

1. Оцінювання практичної можливості і творчого потенціалу управлінського персоналу для досягнення цілей і відповідних результатів.

2. Виявлення зон потенційних проблем і несподіваних наслідків. У цій ситуації необхідно завжди пам'ятати про таке: виявляється, як це не парадоксально, що будь-яка процедура, котра застосовується при вирішенні проблеми, тим менш корисна, чим суворіше її дотримуєшся.

Зрозуміло, що необхідно мати певний рівень навичок стосовно вирішення проблем для тих, чия робота включає: нові ситуації, необхідність об'єднання зусиль багатьох людей; пояснення цілей; аналіз складної інформації і проведення деталізованого планування. Навички щодо вирішення проблем високого рівня необхідні там, де доводиться адаптуватись до частих змін обставин і проявляти інноваційний підхід.

3. Пошук кращих та ефективніших шляхів досягнення цілей. Аналіз планової діяльності досягнення цілей і проміжних результатів дозволяє переглянути плани дій.

4. Забезпечення основи для оцінки затрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

5. Визначення того, які виробничі відносини і підтримка необхідні.

6. Виявлення непередбачуваних обставин, які слід враховувати для досягнення цілей.

Можна виокремити такі основні етапи планування дій [8]:

1) визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей і відповідних результатів;

2) встановлення взаємозв'язків, які мають визначальне значення, між основними видами діяльності. Це, по суті, пов'язано з вивченням операцій із загальних позицій і створенням календарного плану їх виконання у необхідній послідовності;

3) уточнення ролей, відносин і делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності;

4) оцінювання затрат часу для кожної основної операції і пі-дооперації;

5) визначення тактичних дій, необхідних для кожної операції. Суттєве значення для керівництва має встановлення затрат задля досягнення цілей і результатів до початку практичної реалізації плану;

б) перевірка термінів і корекція планів дій. Після обговорення з підлеглими та іншими керівниками часто виникає необхідність коригування плану дій, щоб зробити його реалістичнішим. Терміни закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені чи зменшені, графіки завдань переглянуті тощо.

4. Реалізація цілей і досягнення результатів на підґрунті управління за ситуаціями.

Розглядаючи даний етап інтегрованої управлінської діяльності, необхідно передусім зрозуміти, що суть ситуаційної теорії полягає в тому, що результати одних і тих же управлінських дій у різних ситуаціях можуть сильно відрізнятися один від одного. Ситуаційні теорії управління дають рекомендації стосовно того, як слід управляти в конкретних ситуаціях. Тут виокремлюються чотири обов'язкових дії, котрі мають бути виконані менеджером для того, щоб домогтись ефективного управління в кожній конкретній ситуації і при цьому знизити ступінь ризику.

По-перше, в процесі реалізації управлінської діяльності необхідно обов'язково здійснити аналіз ситуації з огляду на те, які вимоги до організації висуває ситуація і що характерно для цієї ситуації.

По-друге, має бути обраний відповідний підхід до здійснення управлінської діяльності, який би у правильному розумінні і найкращим чином відповідав вимогам, які висуваються до організації в конкретній ситуації.

По-третє, управлінська діяльність має сприяти створенню в організації потенціалу і необхідної гнучкості (маневреності) для переходу до відповідного ситуації управлінського стилю.

По-четверте, необхідно своєчасно здійснити відповідні зміни, що дозволяють адаптуватися до ситуації.

Ситуаційні теорії описують, зокрема, те, як адаптувати організацію до конкретних вимог, як виконувати зміни і перестановки — раціонально і безболісно, як створювати і розвивати адаптаційний потенціал. Для непередбачуваних (ризикових) ситуацій характерно, що виникають вони несподівано і не вкладаються в межі накопиченого досвіду, тому потребують нестандартних підходів й оперативних рішень, затримка з якими загрожує чималою небезпекою. Проблеми, котрі виникають в умовах непередбачуваних ситуацій, бувають явними і неявними (латентними), тому інформація про них може надходити в одних випадках у вигляді сильних, а в інших — слабких сигналів, тобто в першому випадку рівень обізнаності такий, що залишається достатньо часу для вжиття обґрунтованих заходів, а в другому часу залишається мало. Звичайно, особлива проблема — це виявлення слабких сигналів, бо тут значно зростає ступінь ризику. Тому від фахівців, які займаються виявленням інформації такого роду, вимагається висока кваліфікація. Бажання|воління| одержати|отримати| всю необхідну інформацію виправдано, але|та| дорого коштує. З цієї причини краще мати часткову вірогідну інформацію, а на випадок настання|наступу| небажаних подій - страхування. За наведеною нижче формулою розраховується ступінь інформативності ухвалюваного оптимального рішення (1):

$$Y = I / V_d, \quad (1)$$

Y — ступінь інформативності рішення;

I — кількість інформації;

V_d — обсяг даних, релевантних ухвалюваному рішенняю.

Важливість проблеми спонукає підприємства, компанії залучати до цієї справи додаткові людські ресурси, окрім штатних працівників, зайнятих у даній сфері діяльності. Багато великих підприємств утримують групи консультантів, які регулярно займаються питаннями виявлення слабких сигналів, створюються структурні підрозділи з управління ризиком і безпекою.

У випадку стрімкого наростання небезпечних ситуацій, відсутності достатнього часу для їх осмислення і складання відповідних планів необхідно задіяти антикризову програму, яка повинна завжди бути наготові і передбачати:

- неперервне спостереження (моніторинг) за розвитком подій за межами фірми, аналіз результатів, інформування керівництва про все, що заслуговує на його увагу;
- покладання завдань оперативного управління на спеціальну групу, що володіє необхідними ресурсами і повноваженнями, які можуть реалізовуватись у разі необхідності;
- створення спеціальних аналітичних служб, які оперативно готують відповідні рішення і рекомендації стосовно використання мережі аварійних комунікацій.

Помилка керівництва підприємства щодо оцінки гостроти ситуації може зумовлюватись і такими обставинами, як:

- надмірна впевненість у знанні і розумінні потреб і запитів споживачів;
- надмірна впевненість у хорошому знанні конкурентів, неможливості з'ясувати їх справжні наміри;
- неправильне визначення структури та ступеня ризику;
- нездатність розпізнати реальну небезпеку, особливо у разі, коли економічному стану фірми до цього часу ніщо не загрожувало.

Володіння мистецтвом управління ситуацією передбачає, що керівники мають здатність аналізувати і брати до уваги суттєві внутрішні і зовнішні ситуаційні чинники. Необхідно володіти різними стилями керівництва і впливу, щоб використовувати їх відповідно до вимог ситуації, що склалася.

5. Систематичний контроль, оцінка результатів на базі управління за відхиленнями.

Це один з найскладніших етапів, бо він безпосередньо виходить на управлінський персонал, особистість, де можуть проявитись суб'єктивні підходи з боку менеджера, підприємця, що дуже небажано.

Контроль — функція аналітична, яка включає спостереження за перебігом процесів в об'єкті управління. Контроль — це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей, інакше кажучи це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильні його рішення, чи не потребують вони певного коригування, чи одержані заплановані проміжні або кінцеві результати. Організація, орієнтована на результат, повинна бути здатною швидко визначити причину як успіхів, так і невдач, і зробити висновки на майбутнє.

Наголосимо, що процес контролю починається з контролю за результатами і супроводжується оцінюванням чинників, які сприяють чи заважають їх одержанню. Щоб результати можна було оцінити найефективніше, кінцеві цілі мають бути добре визначеними. Чітке уточнення основних результатів і ступеня досягнення цілей є головним підґрунтям цілеспрямованого контролю.

Контроль виконання належить до найефективніших методів керівництва. За ефективністю впливу на стан справ у колективі з ним не може зрівнятись жоден інший

метод. Надмірно жорсткий контроль може призвести до небажаних наслідків. Кожний менеджер, підприємець освоює і застосовує ту чи іншу форму контролю, з огляду на характерний для нього стиль керівництва. Існує підхід, коли виокремлюють три типи контролю: попередній, поточний і заключний. За формою вони мало чим різняться; різняться лише часом здійснення.

6. Коригуючі заходи для досягнення цілей і запланованих результатів.

Після контролю і оцінювання досягнутих результатів йде останній етап вжиття коригуючих заходів.

Висновки. Запропоновані методичні підходи щодо інтегрованого управління підприємством передбачають реалізацію ряду послідовних етапів від визначення цілей до коригуючих заходів для досягнення цілей і запропонованих результатів. Максимальне використання позитивного досвіду кожного методу управління, об'єднаних в одну інтегровану систему управління, окрім ефекту синергізму, дозволять значно знизити управлінський ризик та здійснювати ефективну управлінську діяльність, яка забезпечить реалізацію процесів організації, планування, фінансування, обліку контролю господарської діяльності підприємства.

1. *Балабанець А. В.* Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Тугана Барановського, 2010. 508 с.; 2. *Куш С. П., Смирнова М. М.* Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами. Научные доклады. 2007. № 6(R). URL: http://www.gsom.ru.ru/niim/publishing/papers/6_2007/; 3. *Хохлов М. П., Лола Ю. Ю.* Логістично-реінжиніринговий підхід до управління матеріальними ресурсами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 188 с.; 4. *Плахута Г. А., Степаненко О. В.* Управління матеріальними ресурсами : навч. посіб. Луганськ, 2012. 192 с.; 5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента : учеб. пособие / пер. с англ. Москва, 1993. 456 с.; 6. *Черкасов В. В.* Проблемы риска в управленческой деятельности : монография. Москва : Рефа-бук, 1999. 288 с.; 7. *Коваленко М. А., Нагорна І. І., Радванська Н. В.* Економічна безпека корпоративного підприємства : навч. посіб. Херсон, 2009. 404 с.; 8. *Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Порення П.* Управление по результатам : учеб. пособие / пер. с англ. Москва, 1998. 376 с.; 9. *Георгіаді Н.Г., Князь С. В.* Інтегрованість системи управління машинобудівними підприємствами: складові елементи і взаємозв'язки між ними. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Проблеми економіки та управління. 2008. № 611. С. 135—141.

1. *Balabanec, A. V.* (2010). *Integrovane upravlinnja marketyngovoju vzajemodijeju: imperatyvy, metodologija, mehanizmy* [Integrated management of marketing interaction: imperatives, methodology, mechanisms]. Dnipropetrovsk, Ukraine: DonNUET. [In Ukrainian]; 2. *Kushh, S. P., Smirnova, M. M.* (2007). *Mehanyzm koordynacyu processov upravlenija vzaymootnoshenyamy kompanyu s partneramy* [Mechanism for coordinating the processes of managing relationships between the company and partners]. *Nauchnie doklady (SPb)*, 1, URL: http://www.gsom.pu.ru/niim/publishing/papers/6_2007/. [In Russian]; 3. *Hohlov, M. P., Lola, J. J.* (2012). *Logistychno-reinzhyrnyngovyj pidhid do upravlinnja maaterial'nymy resursamy pidprymstva* [Logistics and reengineering approach to the management of material resources of the enterprise]. Kharkiv, Ukraine: HNEU. [In Ukrainian]; 4. *Plahuta, G. A., Stepanenko, O. V.* (2012). *Upravlinnja material'nymy resursamy* [Material resources management]. Lugans'k, Ukraine: SNU. im. V.Dalya. [In Ukrainian]; 5. *Mescon, M., Albert, M., Hedoury, F.* (1993). *Osnovy manadjmenty* [Management Basics]. Moskva, Russia. [In Russian]; 6. *Cherkasov, V. V.* (1999). *Problemy riska v upravlencheskoy deyatel'nosti* [Risk problems in management activities]. Moskva, Russia: Refa-buk. [In Russian]; 7. *Kovalenko,*

M. A., Nagornaya, I. I., Radvanskaya, N. V. (2009). Ekonomichna bezpeka korporativnogo pidpriemstva [Economic security of a corporate enterprise]. Herson, Ukraine: OLDI-PLUS. [In Ukrainian]; 8. Santalainen, T., Voutilainen, E., Porennia, P. (1998). Upravlenie po rethyltatam [Results Based Management]. Moskva, Russia. [In Russian]; 9. Georgiadi, N. G., Knyaz', S. V. (2008). Integrovanist' systemy upravlinnja mashynobudivnymy pidprijemstvamy: skladovi elementy i vzajemov'jazky mizh nymy [Integration of the management system of machine-building enterprises: constituent elements and interrelations between them]. In Problemy ekonomiky ta upravlinnja, 611, 135-141. [In Ukrainian].

УДК: 330.356.4:005.936.3

I.В. Бурджанадзе

DOI: 10.36919/2312-7812.2.2020.53

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ І МЕТОДИ ОЦІНКИ

Для сучасної економіки характерні складна система взаємовідносин і залучення до процесу виробництва різноманітних ресурсів. Одним з таких ресурсів, що надає багатоаспектний і різнорівневий вплив на економічних агентів, є соціальний капітал.

У статті досліджуються теоретичні та прикладні аспекти проекції концепту «соціальний капітал» на рівні організації. Розглядаються проблеми аналізу та комплексної оцінки соціального капіталу організації з позицій використання їх результатів для управління. Також у статті розглянуто передумови формування уявлення про соціальний капітал, як засіб, покликаний забезпечувати вирішення проблеми координації колективних дій. Завдяки такому широкому трактуванню концепт соціального капіталу на даний час використовується для пояснення різноманітних явищ і процесів соціального, політичного та економічного характеру. Розглядається концепція соціального капіталу організації, структура соціального капіталу, а також такі складові, як структурний, реляційний і когнітивний соціальний капітал. У статті проаналізовано вплив соціального капіталу на діяльність організації, проведено аналіз підходів до оцінки соціального капіталу організації. З'ясовано, яким чином при розробці економічної стратегії фірми найбільший інтерес з точки зору вимірювання соціального капіталу організації представляють ті його форми, що, з одного боку, чинять безсумнівний вплив на ринкову вартість компанії, а з іншого, — можуть виступати об'єктами управління.

Досліджено та обґрунтовано метод дисконтування грошових потоків, метод звільнення від роялті, найбільш доцільний до вимірювання вартості об'єктів інтелектуальної власності, метод порівнянних угод, метод виключених витрат, метод економічної доданої вартості.

The modern economy is characterized by a complex system of relationships and involvement in the production process of various resources. One such resource that has a multifaceted and multifaceted impact on economic agents is social capital.

The article investigates the theoretical and applied aspects of the projection of the concept of «social capital» at the organizational level. The problems of analysis and comprehensive assessment of the social capital of the organization from the standpoint of using their results for management are considered. The article also considers the circumstance that led to a permanent idea of social capital as a means to ensure the solution of the problem of coordination of collective action. Due to such a broad interpretation, the concept of social capital is now used to explain various phenomena and processes of social, political and economic nature. The concept of social capital of