

СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ОБЛАСНОЇ ВЛАДИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МИКОЛАЇВСЬКОГО РЕГІОНУ

інформації для участі в інвестиційних проектах та можливостями Управління інвестиційного та інноваційного розвитку задовольнити такі бажання шляхом створення комфортних умов та партнерської співпраці.

Для досягнення добросовісної конкуренції серед інвесторів та максимальної ефективності, відкритості та прозорості на всіх стадіях інвестування використовуючи принципи недискримінації інвесторів при об'єктивній та неупередженій оцінці інвестиційних пропозицій пропонуємо створити у структурі Управління інвестиційно-інноваційного розвитку Інвестиційний комітет, завданням якого буде організація та проведення процедури інвестування на конкурсній основі.

Таким чином, створення такого потужного та різностороннього органу як Управління інвестиційного та інноваційного розвитку Миколаївської обласної державної адміністрації Миколаївської області дозволить створити умови та підґрунтя для надходження у економіку області інвестицій, виробити довгострокову стратегію та тактику регіонального розвитку, яка буде базуватися на сучасних методиках оцінки інвестиційної привабливості, зробити процес регіонального інвестування більш прогнозованим та дієвим, відкрити нові можливості використання незадіяного інвестиційного потенціалу Миколаївської області та підняти інвестиційний процес на новий рівень прозорості і неупередженості.

Джерела та література:

1. Головне управління економіки Миколаївської державної адміністрації : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.economy-mk.gov.ua>.
2. Миколаївська обласна державна адміністрація : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.mykolayiv-oda.gov.ua>.
3. Прибужжя : [Електронний ресурс] : регіональний інформаційний портал. – Режим доступу : <http://www.regportal.mk.ua>.

Ібрагімов Е.Е.**УДК 338****СТРУКТУРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання українські підприємства опинилися в складних умовах нестабільного соціально-економічного середовища, в якому важливу роль починає грати ефективна та адаптивна до зовнішніх умов система планування. В умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємства не можуть повністю контролювати своє майбутнє і тому вимушені постійно пристосовуватися до нього та враховувати непередбачувані зміни на самому підприємстві, де процес планування здійснюється на основі неповної інформації, тобто в умовах дефіциту необхідних знань. Таке значне підвищення рівня невизначеності, яка породжується нестабільністю, підвищує роль планування розвитку підприємства на основі створення, формування та використання необхідних організаційних знань.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Проблема управління знаннями знаходить своє віддзеркалення в працях багатьох сучасних учених. Так, у науковому світі виділилися три підходи до управління знаннями [1-8]. «Європейський» підхід розглядає управління знаннями з позиції його виміру (Карл Свейбі), «американський» підхід полягає в безпосередньому «управлінні знаннями» (Карл Віг), «японський» – робить упор на «створення знання» (Ікуджіро Нонака і Хиротака Такеучі). Управління знаннями представляється процесом, при якому знання створюється, формалізується і поширюється в організації за допомогою взаємодії людей, що знаходяться в ній, і реалізується в інноваційних змінах підприємства – продуктових або процесних. Таким чином, створюється організаційне знання, яке належить підприємству і обов'язково має практичну реалізацію.

Метою статті є обґрунтування необхідності застосування у сфері планування розвитку підприємства відповідної інформаційної підтримки, що базується на системі організаційних знань, які забезпечують процес планування та визначають межі функціонування системи планування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Однією із складових управління знаннями є придбання (створення) цього знання. Причому саме знання, а не інформації або даних. Відмінність визначається у тому, що володіння інформацією можна продемонструвати висловом, спогадом або показом. Власне знання можна продемонструвати лише дією[1]. Знання потрібно розглядати з точки зору його формалізованої і неформалізованої форм, тому як кожен автор визначає одну з них, як основну і таку, що має найбільше значення для конкурентоспроможності організації.

Управління знаннями не слід розуміти як використання програмного продукту чи технологію. Основою необхідно вважати постановку цілей, визначення шляхів їх досягнення і усвідомлення необхідності обміну інформацією для бізнесу. Управління знаннями - це управління інформаційними потоками; воно повинне гарантувати, що потрібна інформація досягне потрібних людей в потрібний час, аби ці люди могли своєчасно зробити необхідні дії. Ще Майкл Дертюзос висловив думку про те, що слово «інформація» виконує функції не іменника, а дієслова. І управління знаннями є засобом, а не кінцевою метою [2].

Кінцева мета полягає в підвищенні інтелектуального потенціалу організації, або корпоративного коефіцієнта інтелекту. Аби забезпечити досягнення успіху на сьогоднішніх динамічних ринках, він має

бути дуже високим. Але під інтелектуальним потенціалом корпорації слід розуміти не просто кількість розумних людей, це є міра того, наскільки вільно в компанії поширюється інформація і наскільки успішно співробітники можуть користуватися ідеями один одного. Поняття корпоративного інтелектуального потенціалу починається з обміну накопиченими і поточними знаннями. Свій вклад в його підвищення вносить як індивідуальне навчання співробітників, так і їх «перехресне запилення» ідеями один одного.

У компанії, що володіє високим корпоративним інтелектом, співпраця працівників організована ефективно, так що всі ключові учасники будь-якого проекту виявляються добре інформовані і можуть діяти енергійно. Кінцева мета полягає в тому, аби група співробітників організації могла спільно виробляти ідеї і втілювати їх в життя настільки ж ефективно і цілеспрямовано, як це могла б робити одна людина, що направила всі свої сили на вирішення проблеми. Побічний позитивний ефект використання електронних інформаційних потоків полягає в підвищенні згуртованості трудових колективів [2].

Необхідно, аби вище керівництво компанії усвідомлювало важливість вільного поширення знань, інакше жодні зусилля в цьому напрямі не принесуть успіху.

Управління знаннями здатне принести значну користь в області планування на усіх рівнях: від стратегічного до оперативного. Сутність стратегічного планування розвитку підприємства полягає в розробці і ухваленні перспективних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), реалізації яких забезпечить ефективність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, його швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюються [1]. В процесі стратегічного планування приймаються рішення про те, як розширити свій бізнес, які зусилля слід робити для задоволення ринкового попиту, на яких ринках краще діяти, яку продукцію випускати тощо.

Тактичне планування передбачає складання середньострокових планів, в яких конкретизуються стратегія розвитку підприємства, методи і форми її реалізації. Результатом тактичного планування є план економічного і соціального розвитку підприємства, що є комплексною програмою виробничої, господарської і соціальної діяльності підприємства на відповідний період.

Оперативно-календарне планування є останнім етапом внутрішньфірмового планування. Воно повинне забезпечувати конкретизацію і деталізацію виробничої програми, своєчасне її доведення до виконавців, а також досягнення злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Кінцева мета оперативного планування полягає в забезпеченні рівномірного випуску продукції в заданих кількостях і в намічені терміни при високій якості виробів, що виготовляються, і найкращому використанні виробничих фондів.

Стратегічне і оперативне планування діють усередині організаційної системи підприємства, відповідно її структурі, або іншими словами, діють в рамках організаційного поля планування. Рамки організаційного поля планування на підприємстві визначається дефіцитом знань і відмінністю між формуванням і здійсненням намірів [4].

Дефіцит знань ідентифікується як найважливіший критерій ефективності організації планової діяльності. Як перший параметр обмежувальних рамок внутрішньфірмового планування виступають відмінності в рівні дефіциту знань. Цей рівень пов'язаний з поняттями стратегічного і оперативного планування [8].

Стратегічне планування вимагає знання потенціалу розвитку, його структурних складових і можливостей реалізації. Тим самим стратегічне планування означає усвідомлену спробу конструювання майбутнього. Тому воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але і створює їх. Оперативне ж планування в основному базується на заданих умовах. Отже, стратегічне і оперативне планування істотно розрізняються по рівню дефіциту знання.

Дефіцит знання стосується не лише умов і цілей планування, але і ресурсів, які мають бути задіяні при стратегічному плануванні, і самого планового процесу [3]. Так, до початкового моменту стратегічного планування не можна точно встановити, який персонал має бути залучений в цю область діяльності, яка інформація і які інструменти повинні при цьому використовуватися. Знання про необхідні планові ресурси і процеси виникає лише в ході самого планування.

У сфері стратегічного планування дані і факти не можуть бути усвідомлені у всій повноті (вони, можливо, навіть невідомі). Також обмежено і часто неусвідомлене знання загальних і приватних зв'язків. У значній частині знання плановиків виступає в неявній формі.

Оперативне планування, навпаки, характеризується наявністю високої міри фактичного і в основному явного знання. В рамках вибору із заданих альтернатив підприємству в основному відомі майбутні дії. Явне позитивне знання охоплює не лише ці дії, але і намічені до виконання конкретні цілі і їх зв'язки з формальними цілями [5]. Тому можлива організація планового процесу виходячи переважно з орієнтації на намічені формальні цілі (наприклад, на досягнення запланованих показників виробничо-господарської діяльності підприємства).

Другий параметр обмежувальних рамок планування визначається відмінністю між формуванням і реалізацією намірів. Формування намірів може бути охарактеризоване як процес трансформації даних, виходом якого є передбачення заходів (або більшої їх частини) на стадії виконання виробничої функції. Якщо обмеженість знання розглядати як величину, від якої залежить ефективність внутрішньфірмового планування, то можна виділити дві форми ухвалення планових рішень - усвідомлені дії і інтуїція.

Якщо підприємство має в своєму розпорядженні достатній обсяг знання в явному вигляді, аби визначити свої майбутні дії, то процес ухвалення планових рішень протікає в усвідомленій, ефективній формі. Це раціональний елемент управління і може бути охарактеризований як управлінський чинник, який

зумовлює заздалегідь повністю або в значній мірі виробничу функцію. Джерелом необхідного знання є досвід і спеціальні дані [6].

Якщо ж підприємство має в своєму розпорядженні обмежений обсяг явного знання, то ухвалення планових рішень приймає форму інтуїції. Поки неясно, яким чином здійснюється цей процес. Проте досвід свідчить, що інтуїтивно прийняті рішення дуже часто виявляються ефективними. Інтуїція є ірраціональним чинником управлінських дій, який явно недостатній для опису виробничої функції.

Після завершення формування намірів, підприємство має бути підготовлене до їх реалізації. Для цього, перш за все, планові рішення мають бути доведені до всіх виконавчих підрозділів [7]. Повну сукупність заходів, необхідних для перетворення бажаного в дійсне, у даному контексті можна охарактеризувати як здійснення намірів.

Структура інформаційної підтримки планування розвитку підприємства з урахуванням дефіциту знань представлена на схемі (рис. 1).

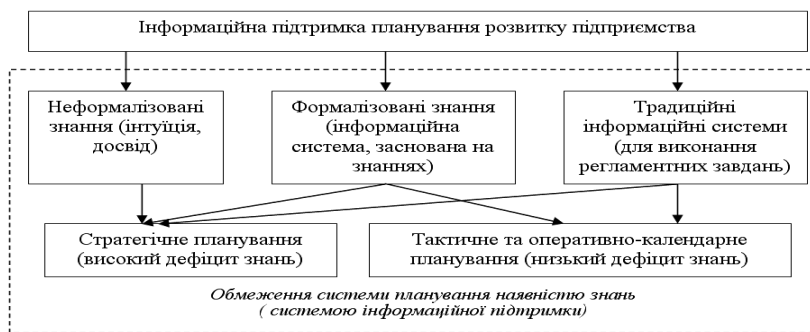


Рис. 1. Структура інформаційної підтримки планування розвитку підприємства з урахуванням дефіциту знань.

В обстановці високого дефіциту знань, характерній для сфери стратегічного планування, неформалізоване знання (інтуїція, досвід) як форма ухвалення планового рішення може доповнювати і навіть домінувати над свідомими процесами формування намірів, що ґрунтуються на традиційних інформаційних системах та системах, заснованих на знаннях. Але якщо в розробці планових рішень переважає інтуїція і досвід, то постановка цілей і їх взаємозв'язок не можуть бути раціонально пояснені.

Таким чином, є відомі межі використання явного знання в постановці цілей і, як наслідок, обмежуються можливості кількісних оцінок стратегічних намірів. Такі оцінки доречні в умовах усвідомленого вживання явного знання. Якщо ж обсяг такого знання обмежений, то кількісні оцінки можуть застосовуватися лише в окремих випадках. Цим пояснюється і той факт, що цифри в стратегічному плануванні грають підлеглу роль, тоді як якісні аспекти користуються явною перевагою. При низькому рівні дефіциту знання, як у випадку з оперативним плануванням, навпаки, переважає раціональний елемент. Тому в ході формування намірів домінують кількісні категорії знання.

Висновки.

1. У сучасних умовах господарювання підвищення рівня інформаційної підтримки управлінських функцій на підприємствах у великій мірі потребує використання нових знань. Однією з таких функцій, в першу чергу, є функція планування.

2. Планування ґрунтується на інформаційній підтримці як традиційних інформаційних систем, так і на системах, орієнтованих на знання, а також на неформалізованому знанні – інтуїції і досвіді.

3. В управлінні знаннями головним є постановка цілей, визначення шляхів їх досягнення і усвідомлення необхідності обміну інформацією для бізнесу, тобто забезпечення потрібної інформації для потрібного персоналу в потрібний час, аби цей персонал зміг своєчасно виконувати необхідні дії.

4. Межі планування залежать від обсягу формалізованих і неформалізованих знань. Якщо підприємство має в своєму розпорядженні достатній обсяг знань в явному вигляді, аби визначити свої майбутні дії, то процес ухвалення планових рішень протікає в усвідомленій, ефективній формі. Коли обсяг явного знання обмежений, то ухвалення планових рішень приймає форму інтуїції.

Перспективами подальших досліджень є визначення технологій знань для розробки стратегічних планів інноваційного розвитку підприємства з урахуванням змін у зовнішньому та у внутрішньому середовищі підприємства.

Джерела та література:

1. Вебер Ю., Гельдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии : [Электронный ресурс] / Ю. Вебер, Х. Гельдель, У. Шеффер. – Режим доступа : <http://vasilieva.narod.ru>.
2. Гейтс Билл. Бизнес со скоростью мысли / Билл Гейтс. –2-е изд., испр. – М. : Эксмо-Пресс, 2001. – 480 с.
3. Гиляревский Р. С. Информационный менеджмент: управление информацией, знанием технологией : учеб. пособие / Р. С. Гиляревский. – СПб. : Профессия, 2009. – 304 с.
4. Зубкова Н. В. Эффективная система внутрифирменного планирования как инструмент организационной устойчивости предприятия : [Электронный ресурс] / Н. В. Зубкова. – Режим доступа : <http://www.jurnal.org/articles/2008/ekon93.html>

5. Желены М. Знание против информации / М. Желены // Информационные технологии в бизнесе. – СПб.: Питер, 2002. – С. 213.
6. Кадыкова В. В. Управление знаниями через взаимодействие : [Электронный ресурс] / В. В. Кадыкова. – Режим доступа : <http://www.jurnal.org/articles/2007/ekon66.html>
7. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
8. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М., 1999. – С. 89.

Кадничанський М.В.

УДК 658.14

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЯХ

Постановка проблеми. Необхідність усебічного дослідження діяльності холдингових компаній обумовлена тим, що існування цього виду інтегрованих корпоративних структур забезпечує можливість організації централізованого управління діяльністю бізнес-одиниць на основі корпоративних відносин, що передбачають реалізацію прав власників, та врахування їх стратегічних інтересів. Основною проблемою управління такою господарською структурою є визначення структури органів управління корпоративних підприємств, розподіл повноважень між ними, подолання конструктивних протиріч суб'єктів корпоративних відносин, причина виникнення яких криється в неадекватних механізмах управління, направлених на внутрішні цілі, які не узгоджені із основною стратегією холдингової компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаторами корпоративного управління прийнято вважати провідних закордонних економістів А. Брейлі і Г. Мінза [2]. Також питань корпоративного управління торкались такі закордонні вчені, як І. Ансофф, Дж. Бенкет, Д. Лорш, Н. Мінов, Р. Монкс, Дж. Паунд, Б. Стевард, М. Хессель та ін. [1, 4, 9], питанням удосконалення механізму корпоративних відносин присвячені праці А.Е. Воронкової, В.А. Євтушевського, Г.В Назарової, Т.В. Момот, О.С. Поважного та інш. [3, 6-8].

Формулювання цілей статті. Удосконалення діючих інструментів управління або пропозиція нових механізмів повинно допомогти розв'язанню описаної проблеми, усунути ґрунт для конфліктів і підвищити ефективність діяльності холдингових компаній. Саме тому питання управління і керованості корпоративних підприємств, взаємини великих інтегрованих структур з державою є одними із найактуальніших у правовому регулюванні діяльності підприємницьких об'єднань. Виходячи з цього, сьогодні існує об'єктивна потреба у поглибленні наукових досліджень системи корпоративного управління вітчизняних холдингових компаній.

Викладення основного матеріалу. Управління в холдинговій компанії є різновидом корпоративного управління. Це набагато складніша система управління, ніж існуюча в автономній юридичній особі. Якщо механізм управління юридичної особи передбачає здійснення контролю у двох напрямках: для управління майном у сфері обігу і для внутрішнього управління юридичної особи, то механізм управління холдингової компанії буде містити в собі ще й третій елемент – управлінський вплив усередині ІКС, що здійснюється центром холдингової структури – холдинговою компанією або керуючою компанією [10].

С.І. Мармазова пише, що «до поняття управління в холдингу необхідно підходити із двох позицій, тобто розрізнити управління організаційно-правовою формою підприємницької діяльності, яка здійснюється через органи юридичної особи, мета якої – управління власністю і контрольними пакетами акцій (часток) і управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, у тому числі інвестиційної». І далі: «холдинг – це спільна фінансова діяльність учасників при роздільній господарській діяльності» [4]. Не заперечуючи першу з процитованих тез, не можна погодитися із другою, що занадто вузько розуміє холдингове об'єднання тільки як спільну фінансову діяльність.

Для холдингових структур, крім класичних проблем установавання балансу інтересів трьох груп учасників – акціонерів, менеджерів та інших стейкхолдерів, найчастіше перше місце займає проблема ефективного внутрішньохолдингового управління. При цьому система корпоративного управління холдингової компанії містить у собі взаємодію відразу декількох рівнів корпоративних учасників: загальних зборів акціонерів, ради директорів, виконавчих органів материнської компанії та аналогічних органів управління численних корпоративних підприємств.

Перед побудовою системи корпоративного управління в холдинговій компанії в більшості випадків необхідно врахувати, що найчастіше необхідною умовою створення ефективної системи корпоративного управління є зміна самої структури холдингової компанії.

Найпоширенішим варіантом реструктуризації, спрямованої на формування прозорих корпоративних структур, є створення корпоративного центру. Під «корпоративним центром» у цьому випадку розуміємо спеціально створену головну компанію холдингової компанії. У ролі корпоративного центру можуть виступати:

– товариство з обмеженою відповідальністю, інколи – приватне акціонерне товариство (у цьому випадку власники холдингової компанії ставлять перед собою мету обмежити можливість розмивання структури власності, мінімізувати витрати на розкриття інформації, спростити процедуру прийняття управлінських рішень);