

## Розділ 4. ФІНАНСИ. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК. МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.589

Кузнецова І. О.

### ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ДЖЕРЕЛО КЛЮЧОВОЇ ЗДІБНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Доведено, що технологія управління є головною складовою формування стійких конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано головні складові технології управління. Запропоновано технологію моніторингу як стадії процесу управління. Наведено результати апробації технології моніторингу.*

**Ключові слова:** технологія управління, конкурентна перевага, моніторинг.

**Постановка проблеми.** Відмінною рисою сьогодення є процес глобалізації, який поступово стирає регіональні й національні межі. Прихід на вітчизняний ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу та поставив проблему формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Засновком їх адаптивної дифузії в конкурентне середовище за умов швидкоплинних змін зовнішнього середовища стає конкуренція не тільки товарів і послуг, а й інноваційних способів управління.

В останнє десятиріччя домінуючою парадигмою в стратегічному управлінні з питань формування конкурентних переваг став ресурсний підхід завдяки якому в широкий науковий обіг було введено поняття „ключової здібності організації“ як сукупності бізнес-процесів [1, с. 519; 2, с. 156-181; 3, с. 20-30].

Повністю поділяючи думку теоретиків ресурсного підходу стосовно стійких конкурентних переваг як вмілого використання ресурсів, ми розглядаємо „здібність організації“ не як сукупність бізнес-процесів, що створюють можливість досягати успіху, а як вміння ефективно виконувати будь-який вид діяльності (бізнес-процес). Тобто, на нашу думку, здібність виявляється не у складі бізнес-процесів, а через їх виконання. У попередніх дослідженнях нами обґрунтовано дві складові здібності організації: технологія та особиста компетенція персоналу [4, с. 55].

Сучасні методичні підходи стосовно ідентифікації ключової здібності організації [2,

с. 156-181; 3, с. 20-30] спираються на концепцію ланцюга цінності М. Портера, яка діяльність підприємства представляє у вигляді низки ланок типових видів діяльності, що утворюють цінність [5, с.38]. В запропонованій моделі автор ідентифікує п'ять первинних видів діяльності, що безпосередньо відносяться до фізичного створення продукту та чотири вторинних або підтримуючих види діяльності, які забезпечують фактори виробництва.

Згадана модель стала підґрунтям багатьох сучасних концепцій: конкурентних переваг, реінжинірингу, ланцюга утворення вартості, здатності організації. Проте, вона має суттєву ваду: серед процесів ланцюга цінності відсутній процес управління.

На наш погляд управління є найважливішим процесом в системі створення цінності організації. Всі матеріальні і нематеріальні активи фірми активізують працею менеджерів, які виконують управлінські функції. В результаті менеджери об'єднують всі види ресурсів (природні, капітальні, матеріально-сировинні, людські, фінансові, інформаційні, інтелектуальні) у єдине ціле, що дозволяє виконувати операційні процеси – проектувати нову продукцію, досліджувати ринок, забезпечувати постачання матеріалів, виробляти продукцію, збувати її та здійснювати післяпродажне обслуговування.

Таким чином, можна дійти висновку, що управління є тим видом діяльності, який приводить у дію механізм отримання цінності продукції у ланцюгу її створення і дозволяє це зробити краще конкурентів, тобто підвищити конкурентоспроможність організації.

Активи перетворюються на конкурентні переваги певного підприємства під впливом управління, отже воно виступає фактором, який за рангом вищий ніж інші матеріальні та нематеріальні активи. Враховуючи те, що в управлінні певну роль відіграє людська складова, можна стверджувати, що воно є фактором складним для імітування конкурентами.

Два ключових положення:

по-перше, управління є двигуном механізму ланцюга отримання цінності;

по-друге, жоден вид діяльності з ланцюга цінності не може відбуватися без управління

дозволяють нам обґрунтовано стверджувати, що управління у ланцюгу отримання цінності за рангом стоїть вище за інші види діяльності.

Таким чином, ми доходимо висновку, що розгляд управління як ключової здібності організації дозволить отримати джерело створення унікальної конкурентної переваги, для чого у першу чергу потрібно визначити його складову – технологію управління.

**Основний матеріал.** Вирішення завдання з проектування технології управління, перш за все, потребує визначення змісту цієї дефініції. На сьогодні поширеною точкою зору є ототожнення технології управління з процесом прийняття управлінського рішення [6, с. 237; 7, с. 5]. На наш погляд воно є неправомірним й виникає через:

- змішування понять „процес“ та „технологія процесу“;
- відсутність чіткого визначення згаданих понять та границь процесу управління.

Технологію в широкому значенні можна визначити як сукупність формалізованих знань про виконання процесу. Дж. Генрі умовно розділяє технологію на три основні складові [8, с. 139]:

- матеріально-енергетичну – являє собою технічне й енергетичне забезпечення. Її розглядають як комплекс технічних засобів, інструментів, оснащення, приладів, енергетичного устаткування, що мають певні параметри і характеристики, які відповідають стандартним вимогам даної технології;
- інформаційну – представляє сукупність знань про засоби технологічного, енергетичного й інформаційного забезпечення, та про оброблювані матеріали. Ці знання втілені у формі описів, креслень, вимог, стандартів, нормативів, інструкцій щодо використання перелічених активів та їх ремонту, програмного забезпечення, ноу-хау та іншого, що у вигляді знань адресовано до даної технології і в кінцевому разі втілюється у загальне поняття використання даної технології;
- людську – сукупність вимог до користувачів даної технології за рівнем загальної та фахової освіти, кваліфікації, професійних

навичок, користувальницької готовності та інше.

Треба зауважити, що в даному разі автор розглядає технологію операційних процесів. Вони охоплюють етапи перетворення вхідної сировини на продукцію, які можуть мати характер: фізичного перетворення як результат виробництва, зміни місця розташування як результат транспортування та складське зберігання як результат складського обслуговування.

Базовими складовими технології операційних процесів дійсно виступають формалізовані вимоги до: обладнання завдяки якого відбувається процес; сировини, напівфабрикатів та засобів їхнього оброблення на кожній технологічній операції та до кваліфікації персоналу, що виконує технологічні операції.

Виходячи з того, що процес представляє собою послідовність виконання набору операцій для перетворення входів в бажані виходи, головним завданням будь-якої технології є визначення структури процесу та прийомів за допомогою яких виконуються його окремі операції, що в кінцевому разі підвищить ефективність процесу.

Процес управління суттєво відрізняється від операційних процесів, тому важливою його характеристикою є склад та способи перетворення інформації.

– Враховуючи все вищесказане можна обґрунтовано надати таке визначення дефініції **технологія управління** – об'єктивний склад стадій та операцій процесу, що забезпечує найкоротший шлях перетворення вхідної інформації;

– спеціалізація, тобто закріплення однорідних процедур чи оброблення однорідної інформації за певними стадіями та операціями процесу управління;

– мінімум зв'язків між складовими процесу;

– встановлення раціональних методів виконання стадій та операцій процесу управління.

Виходячи з визначення технології управління та вимог до її раціональності можна стверджувати, що формалізація знань управлінської технології, перш за все, повинна здійснюватися у логічних схемах безпосередньо процесу управління та його стадій. Такі схеми повинні відбивати структуру процесу управління та взаємозв'язок між його складовими.

– На нашу думку, технологія виконує своє основне призначення – встановлення

раціональних прийомів виконання операцій, не тільки завдяки з'ясуванню певних методів, а й ще завдяки встановленню адресності методів: тобто виявленню які методи і для яких операцій необхідно застосовувати. З цією метою ми пропонуємо запровадити особливу форму інформаційної моделі – ідентифікація слабких сигналів;

– оцінювання впливу слабких сигналів на інтенсивність окремих галузевих силових полів;

– визначення можливих змін в інтенсивності галузевих силових полів.

Все вищесказане дозволяє обґрунтовано запропонувати склад операцій стратегічного моніторингу та логіку їх виконання:

#### 1. Сканування зовнішнього середовища прямого впливу.

Операція полягає у нагромадженні та систематизації інформації стосовно середовища прямого впливу.

Збирання інформації з первинних та вторинних джерел здійснюють відомими методами: спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз. Систематизацію накопичених даних доцільно проводити відповідно до запропонованої нами карти галузевих силових полів та їхніх характеристик.

#### 2. Інтерпретація інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу.

В ході виконання операції необхідно оцінити інтенсивність впливу кожного галузевого силового поля.

Запропоновані нами характеристики галузевих силових полів дозволяють описати їх, що є підґрунтям такого оцінювання. Подальші дії повинні бути спрямовані на безпосереднє вимірювання силових полів. На цьому кроці виникає проблема, пов'язана з відсутністю шкали вимірювання полів подібної природи. Інтенсивність їх впливу можна лише виразити в термінах: сильне, слабке, середнє, що представляє труднощі для ідентифікації.

У цьому зв'язку для вирішення питання вимірювання галузевих силових полів ми пропонуємо використати теорію нечітких множин та нечіткої логіки. Нижче з використанням згаданого апарату нами розроблено метод виміру силових полів, який дозволяє у повному обсязі виконувати дану операцію.

#### 3. Сканування зовнішнього середовища непрямого впливу.

Через те, що середовище непрямого впливу є дуже широким та його дія на підприємство проявляється опосередковано через галузеві силові поля, то в процесі його сканування на відміну від аналогічної операції щодо середовище прямого впливу в якій збирається інформація стосовно характеристики кожного поля, ми пропонуємо виявляти лише так звані слабкі сигнали. Їх розпізнають як зміни у відповідних сегментах зовнішнього середовища, що можуть зрушити інтенсивність впливу галузевих силових полів.

Операцію здійснюють з використанням тих же методів, що й операцію „сканування зовнішнього середовища прямого впливу“.

#### 4. Ідентифікація значущих слабких сигналів.

Не всі виявлені слабкі сигнали можуть бути значимими для галузі, що досліджується. Отже, виникає потреба у вирішенні питання: чи можуть виявлені сигнали виступати рушійними силами по відношенню до системи галузевих силових полів.

Вирішити таке завдання ми пропонуємо через ітеративний запуск процедури оцінювання інтенсивності галузевих силових полів з використанням запропонованого нами методу. Процедура передбачає перегляд характеристик силових полів, які можуть змінитися під впливом окремого слабого сигналу й повторне оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів. Отриману оцінку галузевих полів з урахуванням дії слабого сигналу треба порівняти з результатами операції „інтерпретація інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу“. Якщо результати не відрізняються, то виявлений сигнал не є значимим для галузі. І навпаки, при виявленні зрушень у силових полях слабкий сигнал потрібно розглядати як значимий.

Процедура повторюється для всіх виявлених слабких сигналів.

#### 5. Розробка сценаріїв.

Слабкі сигнали є лише індикаторами потенційних змін у середовищі непрямого впливу, які можуть розвиватися за кількома ймовірними варіантами. Тому виникає необхідність у їхньому прогнозуванні. Ефективним методом у даному разі є розробка сценаріїв – „опис майбутніх ситуацій та шляхів, що ведуть до неї“ [13, с. 28].

В процесі розробки сценаріїв експерти визначають чинники, що можуть посилювати

або послабляти виявлений сигнал, на підставі чого й формують варіанти майбутнього. У кінцевому разі зміст сценарію завжди будується на підставі відповідей на питання „що буде, якщо“. У такий спосіб вносяться допущення, що описують умови виникнення майбутніх подій.

Можна припустити, що розроблені сценарії потрібно використовувати для наступного багатоваріантного планування. Проте практика планування доводить, що такий шлях є досить трудомістким й витратним, та у кінцевому разі суперечить принципу планування економічності. Тому буде правомірним оцінити ймовірність сценаріїв та у подальшому використовувати найбільш ймовірний. Його називають базовим.

Інші сценарії є альтернативними. Вони описують можливий розвиток зовнішнього середовища за умов суттєвих відхилень окремих впливових факторів від закладених у базовому сценарії.

При розробці сценаріїв використовують методи: причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні – перехресного впливу подій, калібровки й сортування, посилян, логіки можливого розвитку (Сааті), метод Байєса.

#### **6. Формування складу галузевих факторів успіху.**

Результатом виконання операції повинен бути перелік галузевих факторів успіху, який є однією з складових формування ключових конкурентних переваг і в кінцевому разі конкурентної стратегії підприємства.

Виходячи з карти галузевих силових полів [14] ГФУ доречно формувати як протидію сумарному впливу останніх.

Вхідною інформацією на даній операції є характеристики силових полів, що отримані з урахуванням слабких сигналів та закладені у базовий сценарій.

Безпосередньо склад ГФУ можна встановити в процесі проведення „мозкового штурму“ з використанням методів формалізації його результатів:

- діаграми спорідненості (метод „Кей Джи“) – дозволяє систематизувати велику кількість асоціативно зв’язаної інформації (думки членів групи, що були висказані);
- діаграми зв’язків – дозволяє виявити логічні зв’язки між основною ідеєю та різно-

манітними даними та систематизувати велику кількість логічно зв’язаної інформації;

– матричної діаграми – дозволяє виявити важливість різноманітних взаємозв’язків.

Також використовують методи загального наукового пізнання: аналізу, синтезу, індукції, логічний.

Розроблений, вибраний за найбільш можливою ймовірністю та узгоджений з стратегічними цілями базовий сценарій, а також сформований склад галузевих факторів успіху, є вихідною інформацією стадії моніторинг, що передається на вхід стадії формування плану діяльності підприємства. На цьому закінчується перший цикл моніторингу, що передуює стадії формування стратегічного плану й відповідно здійснюється на початку циклу стратегічного управління.

Проте моніторинг необхідно здійснювати безперервно з метою збирання та оброблювання інформації стосовно можливостей й загроз зовнішнього середовища. Тому із заданою періодичністю, яка відповідає ступеню рухливості зовнішнього середовища потрібно виконувати повторні цикли моніторингу в яких здійснюють спостереження двох типів:

– за середовищем непрямого впливу для виявлення нових слабких сигналів;

– за розвитком допущень, що були закладені в основу базового сценарію і можуть посилювати або послабляти виявлений слабкий сигнал.

В останньому випадку для розуміння тенденцій розвитку слабого сигналу події необхідно систематизувати в хронологічному порядку.

Якщо в ході операцій „сканування“ та „інтерпретація інформації“ виявиться, що події у зовнішньому середовищі істотно відрізняються від закладених у базовий сценарій, то виникає необхідність переходу на альтернативний сценарій і відповідно корегування плану діяльності.

Все вищесказане дозволяє запропонувати логічну схему виконання стратегічного моніторингу (див. Рис. 1) та його інформограму (див. Табл. 1). Запропонована нами технологія моніторингу як стадії процесу управління, по суті, формалізованим знанням його здійснення або організаційною рутинною, яка описує послідовність стандартних операцій, котрі надають можливість координувати діяльність управлінського персоналу без додаткових вказівок та розпоряджень.

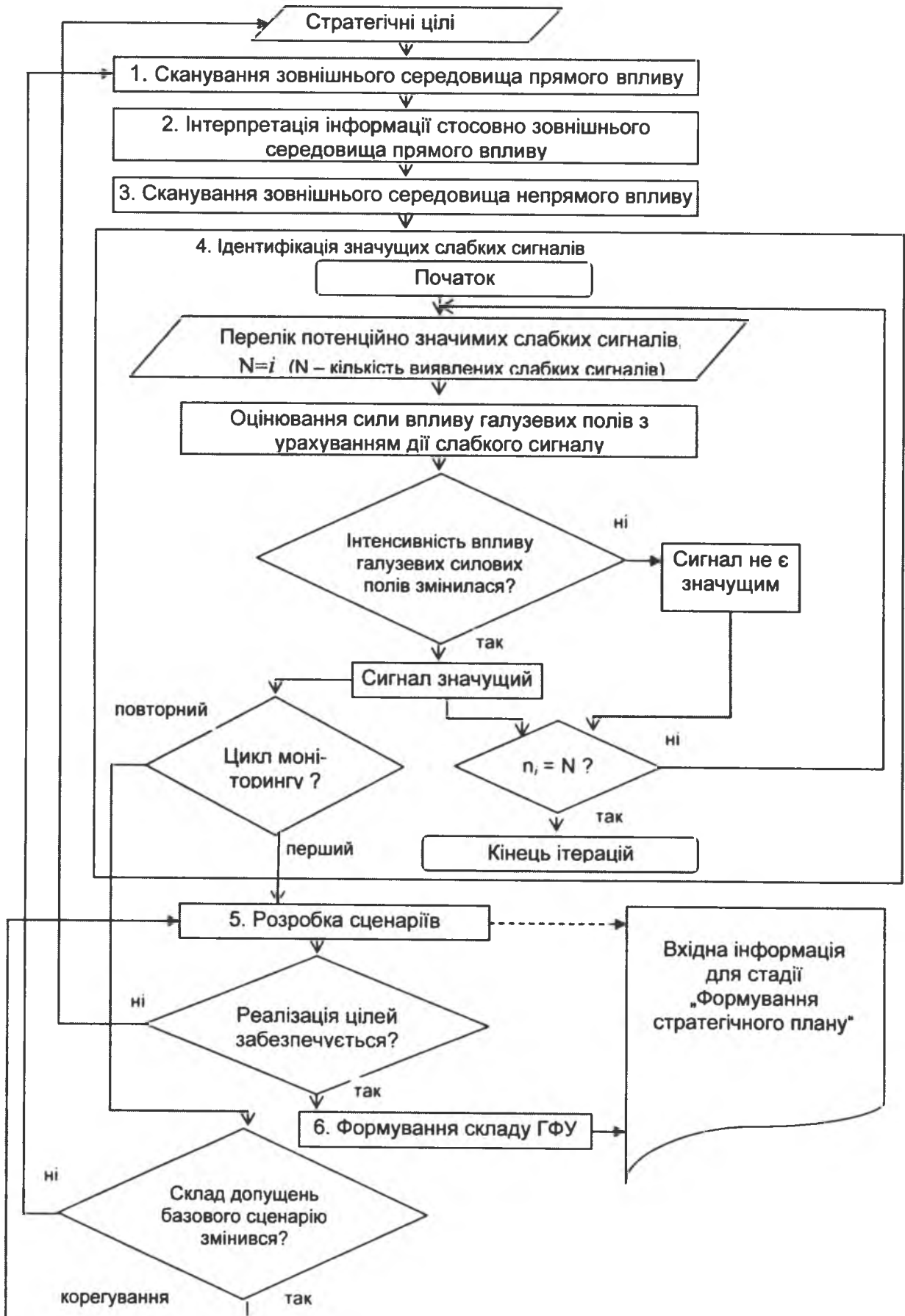


Рис. 1. Логічна схема стратегічного моніторингу

## Інформограма стадії моніторинг у стратегічному циклі управління

Операції	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення
1. Сканування зовнішнього середовища прямого впливу	Джерела первинних даних: професійні зустрічі; виставки; торговий персонал; персонал відділів маркетингу, постачання. Джерела вторинних даних: державна статистика, галузеві дослідження, аналітичні та консалтингові фірми, звіти асоціації УЗА, професійні журнали, ділова преса, веб-сайти компаній	Накопичення та систематизація інформації щодо характеристик галузевих силових полів	Карта галузевих силових полів (характеристика полів: галузеві конкуренти, постачальники, покупці, субститутори, компліментори)	Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз.
2. Інтерпретація інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу	Карта галузевих силових полів	Вимірювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля	Оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля: сильний, середній або слабкий	Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки
3. Сканування зовнішнього середовища непрямого впливу	Джерела первинних даних: професійні зустрічі; торговий персонал; персонал відділів маркетингу, постачання. Джерела вторинних даних: державна статистика, аналітичні та консалтингові фірми, професійні журнали, ділова преса, веб-сайти міністерств	Накопичення та систематизація інформації щодо слабких сигналів за сегментами: державна політика. Науково-технічний прогрес, соціально-демографічні фактори, стан економіки	Перелік слабких сигналів та їх характеристика	Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз.

4. Ідентифікація значимих слабких сигналів	Перелік слабких сигналів та їх характеристика; Оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля: сильний, середній або слабкий	Ітеративна перевірка зміни інтенсивності впливу галузевих силових полів для кожного слабого сигналу та порівняння з попередньою оцінкою	Перелік значимих слабких сигналів	Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки
5. Розробка сценаріїв	Перелік значимих слабких сигналів; Характеристика значимих слабких сигналів	Розробка сценаріїв та оцінювання їх імовірності	Базовий та альтернативні сценарії розвитку слабких сигналів	Причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні методи: перехресного впливу подій, калібровки й сортування, посилення, логіки можливого розвитку (Сааті), метод Байєса
6. Формування складу ГФУ	Карта галузевих силових полів; Оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля	Формування складу галузевих факторів успіху	Склад галузевих факторів успіху	Мозковий штурм з використанням методів формалізації його результатів: діаграма спорідненості (метод „Кей Джи“); діаграма зв'язків; матрична діаграма. Методи загального наукового пізнання: аналізу, синтезу, індукції, логічний

Її використання в сукупності із розробленою моделлю компетенцій дозволяє вдосконалити процес управління підприємствами та створити ключову управлінську здібність. Остання, в першу чергу, визначає можливість приймати ефективні управлінські рішення стратегічного характеру та в кінцевому разі дозволяє формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. І навпаки – підприємство, яке не опанувало ключовою управлінською здібністю втрачатиме конкурентні переваги, навіть у тому випадку, якщо воно їх мало раніше.

Запропонована нами технологія моніторингу та процесу управління в цілому є, по суті,

формалізованим знанням його здійснення або організаційною рутинною, яка описує послідовність стандартних операцій, котрі надають можливість координувати діяльність управлінського персоналу без додаткових вказівок та розпоряджень. Її використання в сукупності із розробленою моделлю компетенцій дозволяє вдосконалити процес управління підприємствами хлібопродуктів та створити ключову управлінську здібність. Остання, в першу чергу, визначає можливість приймати ефективні управлінські рішення стратегічного характеру та в кінцевому разі дозволяє формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. І на-

впаки – підприємство, яке не опанувало ключовою управлінською здібністю втрачатиме конкурентні переваги, навіть у тому випадку, якщо воно їх мало раніше.

Виходячи з того, що ефективне виконання робіт представляє собою „досягнення спеціальних результатів“ [15, с. 15] (виходи, що відповідають посадовим обов’язкам) шляхом використання певних процедур та специфічних поведінкових дій, ми можемо обґрунтовано стверджувати, що ефективність роботи менеджера досягається через дотримання раціональної технології управління за рахунок оволодіння управлінськими здібностями.

Підтвердимо дане положення прикладами з практичного впровадження запропонованої нами технології управління.

На етапі будівництва Іллічівського зернового терміналу в 2006 р. з використанням запропонованої технології моніторингу було розпізнано зрушення в сегменті середовища непрямого впливу „науково-технічний прогрес“: розвинування біопаливної промисловості та зростання виробництва ріпаку.

Поштовхом такого руху стало засідання Європейського парламенту у березні 2003 р. на якому було розглянуто питання про розвиток ринку альтернативних видів палива з метою скорочення залежності від імпорту нафти. Після чого відбулося нарощування випуску біопалива, сировиною котрого є переважно олія ріпаку. Оскільки власного ріпаку для задоволення зростаючих потреб біопаливної галузі не вистачає, то європейські країни стали його активно імпортувати.

Підвищений попит на ріпак на європейському ринку спричинив зростання його виробництва на національному зерновому ринку: вже у 2004/05 МР його було зібрано у 3 рази більше

ніж у попередньому році: валовий збір збільшився з 50,9 тис. т до 148,9 тис. т, а в 2006/07 МР до 605,7 тис. т (див. Рис. 2).

Таке зростання обумовлено високою рентабельністю цієї культури, котра в середньому становить 40-70 %, для порівняння рентабельність зернових в останні роки коливається в межах 3-20 %. До того ж озимий ріпак збирають у липні, у цьому зв’язку його можна швидко й вигідно продати, що дозволяє сільгоспвиробникам отримати обігові кошти для проведення подальших робіт.

Разом із збільшенням валових зборів ріпаку з’явилася тенденція переважного його експортування більше 60 %.

Отже, можна було припустити, що і в подальшому буде відбуватися нарощування експортування ріпаку, що спричинило необхідність встановлення спеціального обладнання.

Водночас в 2006 р. було розроблено та затверджено „Програму розвитку виробництва дизельного біопалива на період до 2010 року“, котра передбачає як збільшення площі посівів ріпаку до 10 % від загальної площі ріллі в Україні і у такий спосіб вирощування його до 7,5 млн. т, так і переробку 75 % вирощеного врожаю на біодизель, за рахунок чого планується вирішити проблему забезпечення АПК дизельним паливом: до 2010 р. споживання біопалива агропромисловим комплексом заплановано на рівні 33 %. Тобто за програмою повинен відбуватися процес нарощування внутрішнього споживання ріпаку. І в такому разі встановлення додаткового обладнання на зерновому терміналі було б недоцільним.

Крім переліченого з’явилися дослідження, котрі доводили недоцільність переробки зернових на біопаливо в умовах невиснаження продовольчих ресурсів. А також існувала за-

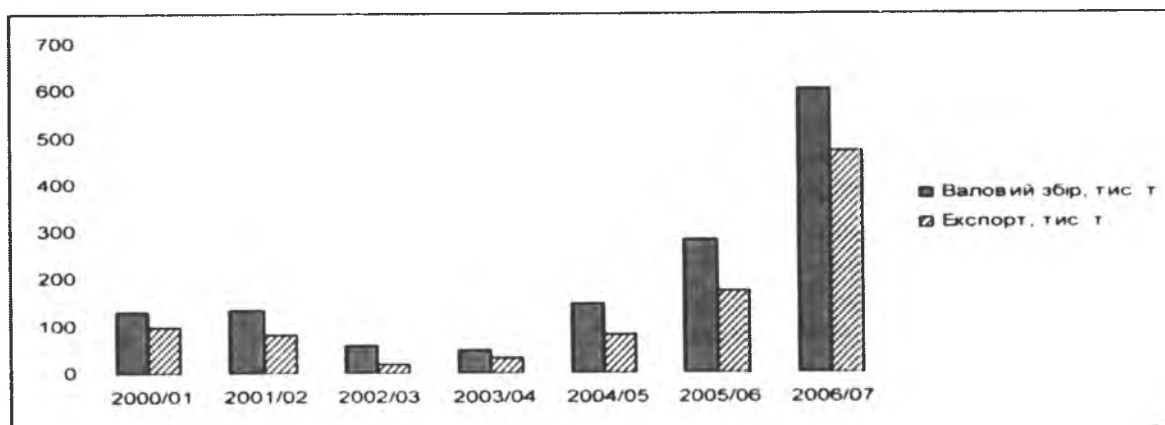


Рис. 2. Динаміка виробництва та експорту ріпаку до прийняття інвестиційного проекту



гроза можливого втручання уряду з приводу обмеження експортування ріпаку.

Все зазначене дозволило запропонувати чотири сценарії розвитку зовнішнього середовища на найближчі п'ять років (2007/08-2011/12 МР), які можуть вплинути на діяльність підприємства:

1) збільшення щорічного валового збору насіння ріпаку до 7,5 млн. т та переважна його переробка власною біопаливною промисловістю;

2) нарощування негативного ставлення до біопалива через продовольчу кризу у світі та зниження цін на нафту, що спричинить недоцільність виробництва біопалива;

3) можливість втручання держави з приводу обмеження експортування ріпаку.

Групою експертів було оцінено кожний з сценаріїв розвитку подій. Найбільшу погрозу становив сценарій № 2, оскільки він задекларований програмою. Проте спеціалісти оцінюють вартість програми з розвитку біопалива у 8,9 млрд. грн., реально виділені кошти державного бюджету становлять лише 69,7 млн. грн., тобто менше 1 % від потрібних обсягів фінансування. До того ж у структурі витрат планується надання фінансової підтримки виробникам ріпаку у розмірі 60 млн. грн. (що становить близько 85 % від загального бюджетного фінансування програми). Решту бюджетних

коштів (9 млн. грн.) планується використати для проведення наукових досліджень, підготовки рекомендацій і нормативних документів, а також на розробку та випробування «нових» технологій виробництва біодизелю. Саме ж будівництво біодизельних заводів передбачається здійснювати винятково за рахунок інноваційних коштів, грошей іноземних і вітчизняних інвесторів, а також за допомогою ресурсів підприємств агропромислового комплексу. Це дало змогу розглядати вказаний сценарій як малоімовірний.

З використанням матриці „імовірність/сила впливу“ сценарії були розподілені наступним чином (див. Рис. 3), що дозволило обґрунтувати розвиток подій за сценарієм № 1.

Відповідним чином було розглянуто проект по можливості експортування ріпаку, що потребує:

– для аналізу якісних показників ріпаку в лабораторії підприємства встановити спеціальне обладнання;

– для задоволення спеціальних умов зберігання – передбачити додаткове вентилявання силосів;

– для збереження якісних характеристик та їх покращення – придбання спеціальної сушарки.

Інвестиційний проект було прийнято. Події протягом 2007/08-2008/09 МР розвивали-

		Імовірність здійснення		
		Слабка	Середня	Висока
Сила впливу	Висока	Сценарій № 2		Сценарій № 1
	Середня	Сценарій № 4	Сценарій № 3	
	Слабка			

Рис. 3. Матриця „імовірність / сила впливу“ сценаріїв розвитку

ся майже відповідно прийнятого сценарію. У 2008/09 МР вирощування ріпаку зросло порівняно з 2006/07 МР у 5 разів, а експортування в супереч очікуванням теж зросло з 60 до 80 % (див. Рис. 4), що дало змогу повністю завантажити встановлене обладнання, отримати очікуваний прибуток та окупити проект у заплановані 1,2 роки.

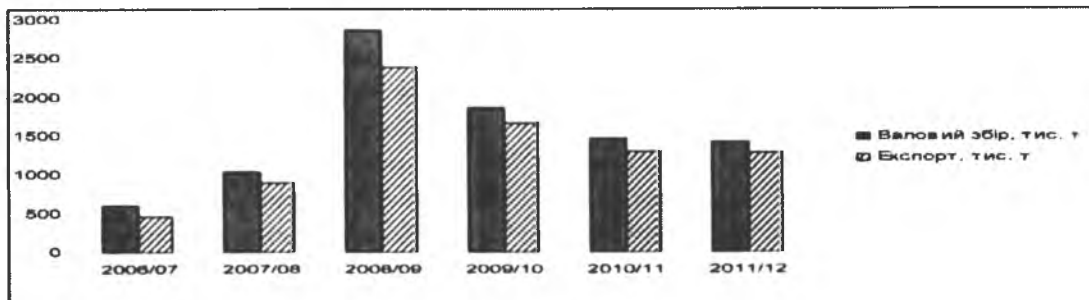


Рис. 4. Динаміка виробництва та експорту ріпаку після прийняття проекту

Все вищесказане дозволяє зробити наступні висновки:

1. управління у ланцюгу отримання цінності за рангом стоїть вище за інші види діяльності. Його розгляд як ключової здібності організації дозволить отримати джерело створення унікальної конкурентної переваги, для чого потрібно визначити його складові: технологію управління й особисті компетенції управлінського персоналу.
2. Управлінська технологія формалізує типові операції й у такий спосіб стає носієм так званих організаційних рутин, завдяки чому вона дозволяє менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок та розпоряджень.
3. Виходячи з вимог до раціональної технології, формалізація знань управлінської технології повинна здійснюватися у логічних моделях структури процесу управління та інформаційних моделях його стадій.
4. Раціональність технології досягається як за рахунок визначення раціональних методів за допомогою яких виконуються операції та стадії процесу, так і завдяки встановленню їх адресності: тобто виявленню які методи і для яких операцій необхідно застосовувати. Для виконання зазначених умов доцільно запровадити особливу форму інформаційної моделі – інформограму процесу управління.
5. Об'єктами стратегічного моніторингу повинні бути галузеві силові поля, під впливом яких складаються конкурентні відносини в галузі.

6. Запропонована нами технологія моніторингу є по суті формалізованим знанням його здійснення або організаційною рутинною, яка описує послідовність стандартних операцій, котрі надають можливість координувати діяльність управлінського персоналу без додаткових вказівок та розпоряджень. Її використання дозволяє вдосконалити процес управління під-

приємствами та створити ключову конкурентну перевагу.

1. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509-533
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ: (Серия „Классика МВА“) / Р. М. Грант. Пер. с англ. Под ред. В. Н. Фунтова.
3. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8-33
4. Кузнецова І. О. Розвиток понятійно-категоріально-го апарату ресурсної концепції стратегічного управління / І. О. Кузнецова // Управління розвитком. Зб. наук. праць, Харків. Вид. ХНЕУ, № 20, 2011 – С. 54-56
5. Портер М. Конкуренция / М. Портер // Пер. с англ. О. Л. Пелявского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
6. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития: (Монография) / А. В. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр.: С. 617-638
7. Ткачук В. В. Технологія процесів управління у виробничих системах АПК: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В. В. Ткачук; Національний аграрний університет.
8. Henry J. P. Making the technology-strategy connection // International Review of Strategic Management.
9. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010.
10. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. Пер. с англ. О. Л. Пелявского – М.: Вильямс, 2004. – 368 с.
11. Нарайанан В. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли / В. Нарайанан, Л. Фазй. // Курс

МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. В. Егоров – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 287-321.

12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

13. Ригланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Ригланд. Пер. с англ. О. Л. Пелявского.

14. Кузнецова І. О. Підходи до визначення границь моніторингу / І. О. Кузнецова // Економіст.

15. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эф-

фективной работы / Р. Бояцис. Пер. с англ. Бюро переводов „Золотая лань“ – М.: НРРО, 2008. – 352 с.

*It is proven that the management technology is the main component of the formation of enterprise stable competitive advantages. Basic components of management technology are grounded. The technology of monitoring as the stage of the management process is propounded. The results of monitoring technologies approbation is given.*

УДК 519.86+336.71

Дмитришин Л. І., Кушнір О. С.

## МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

*Висвітлено сутність операційних ризиків. Досліджено основні загрози банківській діяльності з боку персоналу, інформаційних систем та технологій. Запропоновано заходи щодо оптимізації рівня операційних ризиків, які загрожують або можуть загрожувати банківській установі. Обґрунтовано економічну природу і визначено місце операційного ризику банківської системи в цілому та конкретного банку, зокрема. Висвітлено суть, мету, завдання й принципи управління операційним ризиком. Запропоновано класифікацію операційного ризику за певними ознаками, а також систему показників для аналізу операційного ризику та заходи, що застосовуються для управління ним, побудовано математичну модель оцінки.*

**Ключові слова:** комерційний банк, безпека банку, ризик, інформаційний ризик, операційний ризик, система оцінки та управління ризиком, ризик персоналу, модель, бінарні характеристики, інциденти операційного ризику.

**Постановка проблеми.** Ризики супроводжують банківську діяльність у процесі здійснення операцій та надання послуг, що зумовлює необхідність побудови ефективної системи ризик-менеджменту. Деякі з цих ризиків можуть призвести до надприбутків, деякі – до банкрутства. Об'єктивні обставини чи внутрішні системні протиріччя можуть зумовити операційний ризик банку. Основною перешкодою, що ускладнює управління цим ризиком, є відсутність єдиної системи оцінювання, адже перелік інцидентів реалізації операційного ри-

зику банку є досить широким та непорівнюваним. Саме тому, належне оцінювання даного виду ризику дасть змогу вжити заходи щодо його мінімізації та стабілізації банківської системи загалом.

Відсутність систематичності серед проявів операційного ризику комерційного банку ускладнює процес його ідентифікації, оцінювання та прийняття управлінських рішень.

Варто наголосити, що в Україні лише частина банків використовує ефективну систему управління операційними ризиками, хоча важливість їх оцінки була висвітлена у Базелі II.

Операційний ризик банківської діяльності притаманний всім банкам, як центральним, так і комерційним, однак його наслідки найбільше можуть зашкодити останнім більшою мірою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на широку увагу до операційних ризиків банку, досі нема єдиної точки зору щодо їх визначення. Цю проблему розглядало багато авторів, серед яких Камінський А. [6], Швець Н. Р. [11], Кротюк В. [7], Галіцин В. К. [4], Дмитрова О. С. [5] та інші.

**Метою даної статті** є висвітлення основних операційних ризиків, що характерні для банківської установи, та заходів, які використовуються для управління ними.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна банківська діяльність вимагає оптимізації параметрів ризиків, що викликає потребу у комплексному підході до створення системи управління ними. Ризик – невід'ємна складова діяльності господарюючих суб'єктів. Він породжується невизначеністю, відсутністю дос-