**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Юридичний факультет

Кафедра філософії, культурології та інформаційної діяльності

Антонова-Дідковська О.В.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА**

**РОБОТА**

**Корпоративно-інформаційна система сервісної фірми**

Сєвєродонецьк 2018

**Тема: Корпоративно-інформаційна система сервісної фірми**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП** | 4 |
| **РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ І ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ** | 9 |
| * 1. Аналіз термінологічного апарату дослідження | 9 |
| * 1. Теоретично-історичний аспект дослідження | 11 |
| * 1. Сучасний етап розвитку корпоративно-інформаційних технологій | 20 |
| **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА** | 40 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства, як корпорації. | 40 |
| 2.2. Застосування технологій, критичний аналіз. | 46 |
| **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ** | 59 |
| **ВИСНОВКИ** | 73 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | 78 |
| **ДОДАТКИ** | 81 |

**РЕФЕРЕТ**

Квалікаційна магістерська робота: … с. 53 джерел, 3 додатка, 2 таблиці.

Досліджуеться корпоративно-інформаційна діяльність сервісної фірми. Проаналізовано аналіз термінологічного апарату дослідження. Розглянуто теоретично-історичні аспекти дослідження. Висвітлино сучасний етап розвитку корпоративно-інформаційних технологій. Охарактеризовано загальну характеристику підприємства, як корпорації. Досліджено застосування технологій. Надано напрями підвищення ефективності корпоративно-інформаційної системи.

КОРПОРАЦІЯ, КОРПОРАТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОРПОРАТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, КОРПОРАТИВНИЙ КОНТРОЛЬ, СЕРВІС, СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ.

**ВСТУП**

В умовах поглиблення процесів глобалізації, особливої актуальності набуває проблема  підвищення конкурентоспроможності корпоративно-інформаційної системи сервісних фірми. Щоб її розв’язати, потрібно активізувати інноваційно-інвестиційну діяльність суб’єктів господарювання та підняти роль у цих процесах акціонерного сектору.

Зростання корпоративно-інформаційної системи цілком залежить від  акціонерного розділу загалом і функціонування його окремих компонентів, адже саме він здатний оперативно концентрувати фінансові ресурси, що важливі для удосконалення структури корпорацій та підвищення конкурентоспроможності .

Але, недивлячись на велику кількість теоретичних розробок і практичних рекомендацій щодо підняття ефективності функціонування акціонерного сектора, проблеми його подальшого розвитку залишаються недостатньо розв’язаними. Механічне перенесення форм і методів функціонування акціонерного сектора розвинених країн без урахування специфіки національних умов не дає позитивних результатів. Тому існує посилений інтерес спеціалістів до теоретичних і практичних аспектів проблеми функціонування корпорацій в Україні.

На основі аналізу наукової літератури з питань корпоративного управління можна виділити концепції, які, діалектично доповнюючи одна одну, формують методологічну базу розвитку корпорації як форми господарювання.

Динаміку корпорації на національному й глобальному рівнях аналізували представники класичної, неокласичної, еволюційної, інституціональної, історичної шкіл, які розробили основні принципи функціонування корпорацій.

На певному етапі розвитку концентрації і централізації виробництва з’являється таке явище, як корпорація. Різні наукові школи намагалися з’ясувати її роль і перспективи для розвитку економіки [1].

Виявлення чинників, що впливають на ефективне функціонування корпоративних промис- лових структур і взаємодію процесів монополізації і конкуренції, здійснювали Г. Беккер, Ф. Найт, Дж. Стіглер, Дж. Фрідмен, Й. Шумпетер [2; 3; 4; 5].

Післявоєнні інституціональні концепції середини минулого сторіччя визнали корпорацію основною рушійною силою економічного прогресу.

Українські дослідники, оцінюючи проблеми та перспективи розвитку корпорації, вказують на суперечність і неоднозначність процесів корпоратизації. Традиційно негативна оцінка ролі корпорацій поступово трансформується у сприйняття корпорації, створеної через роздержавлення та приватизацію, як важливого інструмента й основи соціально-економічного розвитку економіки.

Більшість учених традиційно визнає корпорацію найефективнішою формою організації великого підприємства, пов’язаною з акціонерним співзасновництвом багатьох осіб, що створює максимально сприятливі умови для:

– залучення інвестицій і акумулювання надходжень із різних джерел;

– сприяння зниженню вартості продукції за рахунок масштабності;

– забезпечення стратегічних проривів в науково-технічному прогресі;

– можливості брати участь у різних сферах діяльності й управлінні суспільством.

Водночас вказують на недоліки корпоративного підприємництва, такі як:

– надмірна концентрація й централізація капіталу, що здатна призвести до монополізації економіки;

– неможливість швидкого впровадження у виробництво новітніх досягнень науки й оперативної перебудови свого виробництва під впливом науково-технічного прогресу [1].

Позиції зарубіжних вчених, зокрема К. Макконелла і С. Брю, в останньому десятиріччі відображають зворотний зв’язок між рівнем конкуренції та темпом науково-технічного прогресу, оскільки досконала конкуренція не дає змогу розгорнути масштабне виробництво й скористатися ефектом масштабу; не створює стимулів для вкладання значних коштів у розробку технологічних удосконалень, тому що на ринку без вхідних бар’єрів ця перевага буде короткостроковою; стандартизує продукцію, не сприяє розробці нових продуктів, не забезпечує діапазон споживчого вибору [6]. Ці висновки використовують для підтримки процесів промислової концентрації виробництва.

Українські вчені, як і їхні зарубіжні колеги, заперечують неминучість занепаду корпоративної форми бізнесу й обґрунтовують перевагу прогресивно.

Ідеї Й. Шумпетера сприяли розробці інституціоналістами так званої теорії великої корпорації, як основного ринкового агента (інституту), що формує власну економічну політику й здійснює довгострокову стратегію розвитку.

Сучасна теорія корпоративної економіки Дж. Гелбрейта основана на принципі обмеженості інформації як економічного ресурсу та частковості знань кожної людини. Корпорації згуртовують відповідних фахівців (технократію) в техноструктуру, до якої від окремих особистостей переходить влада у великій і високоорганізованій корпорації.

Концепція розпорошених знань Ф. Хайєка обґрунтовує роль особистості — носія специфічних знань, загальна маса яких розосереджена в суспільстві з розвинутим поділом праці.

В. Євтушевський, К. Ковальська, Н. Бутенко [7] напрями розвитку корпоративного сектора в Україні пов’язують з особливостями накопичення первісного капіталу в країні й формування корпорацій шляхом реформування державного сектора економіки. Учені вказали на ряд особливостей розвитку вітчизняного корпоративного сектора.

Таким чином, незалежність корпорації як юридичної особи від кожного окремого власника дає змогу використовувати принцип акумулювання капіталів і залучення інвестицій. Розвиток корпорацій учені пов’язують із потребою залучення додаткового капіталу за допомогою специфічного фінансового інструмента — акції.

**Об’єкт магістерської роботи** — корпоративно-інформаційна система.

**Предмет магістерської роботи** — корпоративно-інформаційна система сервісної фірми.

**Мета дослідження** — дослідити особливості корпоративно-інформаційної системи сервісної фірми.

У відповідності із об'єктом, предметом та метою дослідження були поставлені наступні **завдання:**

- проаналізувати термінологічний апарат дослідження;

- розглянути теоретично-історичний аспект корпоративно-інформаційної системи сервісної фірми;

- охарактеризувати сучасний етап розвитку корпоративно-інформаційних технологій;

- надати проект удосконалення напрямів підвищення ефективності корпоративно-інформаційної системи сервісної фірми;

**Методологічною основою дослідження** є інформаційний підхід та термінологічний підхід.

У процесі дослідження було використано такі **методи**:

- теоретичні — аналіз та синтез, індуктивний, дедуктивний, історичний підхід;

- емпіричні — спостереження, бесіда, огляд літератури за темою.

Випускна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та висновків. Містить … сторінок основного тексту, список використаних джерел, який налічує 53 найменувань, та додатків 3.

**РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ І ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

* 1. **. Аналіз термінологічного апарату дослідження**

У країнах, які називають «розвиненими», корпоративне управління — майже наукова область, яка дуже пов'язана з практикою. У цій області накопичено величезний досвід і знання, які дозволяють вирішити безліч проблем. Зовсім не обов'язково знаходи безліч непотрібних рішень.

Існує рызноманітний досвід формування моделей корпоративних відносин, принаймні, три абсолютно різні моделі, відмінності між якими виявляються як в зовнішніх особливостях, так і внутрішній логіці і базових постулатів. Формування моделей, які представляють на данний момент часу комбінацію ділової практики, норм корпоративної етики і культури та правового забезпечення, відбувалося протягом усього XX століття, а їх розвиток не зупиняється й донині.

Розглянемо основні терміни, які надалі використовуватимуться у магістерській роботі, а саме: корпорація, інкорпорувати, інсайдери, інституціональний інвестор, класифікований рада директорів, конвертовані цінні папери, консолідація акцій, контрольний пакет акцій, конфлікт інтересів, корпотаривна можливість, корпоративне управління, корпоративний контроль, послуга, сервіс, корпоративно-інформаційні системи.

Термін «Корпорація» походить від латинського слова «сorporatio» і означає «об'єднання». Корпорація — це об'єднання декількох підприємств або інших суб'єктів господарювання, пов'язаних єдиною економічною метою.

Відмінність корпорації від інших об'єднань в тому, що всі рішення приймаються колегіально — радою директорів. В будь-якій корпорації також має місце так зване «делегування повноважень», яке передбачає наявність декількох окремих центрів, що приймають те чи інше рішення, але надалі озгоджене на загальному засіданні[8].

Зазвичай корпорація, маючи у своєму складі кілька членів, диверсифікує (розділяє) бізнес по різним напрямкам, але в кінцевому підсумку мета залишається єдиною. Для цього в корпорації обов'язково розробляються кілька бізнес-напрямків, при цьому економічні ризики поділяються між усіма учасниками.

Інкорпорувати (incorporate) — організувати і отримати статус корпорації відповідно до запропонованої юридичною процедурою.

Інсайдери (insider, corporate insider) — особи, які мають доступ до службової, внутрішньофірмової конфіденційної інформації компанії. Згідно з укрвїнським законодавством, особа, що володіє внутрішньофірмової конфіденційною інформацією, не має права здійснювати операції з акціями цієї компанії, якщо вони засновані на внутрішній інформації. Існують процедури, згідно з яким всі угоди інсайдера повинні бути попередньо схвалені спеціальним комітетом корпорації, що складається із зовнішніх директорів; інформація про такі правочини повинна в обов'язковому порядку представлятися державного регулюючого органу.

Інституціональний інвестор (institutional investor) — організація, яка торгує великими пакетами акцій. Прикладами таких організацій є взаємні інвестиційні фонди, банки, страхові компанії, пенсійні фонди, фонди профспілок, фондів програми участі працівників у прибутках корпорації та благодійні фонди коледжів.

Класифікована рада директорів (classified board) — директора поділяються на окремі групи (класи); щорічно може оновлюватися тільки один клас.

Конвертовані цінні папери (convertible securities) — будь-які цінні папери, які можуть конвертуватися в інший вид цінних паперів. Наприклад, конвертовані облігації можуть обмінюватися на акції цієї ж корпорації за встановленим курсом. Обмінний курс називається в цьому випадку коефіцієнтом конверсії.

Консолідація акцій (зворотний спліт) (reverse split) — обмін компанією певної кількості акцій — одній, п'яти, ста — на одну нову акцію. При цьому ринкова вартість загальної кількості акцій не змінюється.

Контрольний пакет акцій (controlling interest) — володіння понад 50% голосуючих акцій корпорації; на практиці — менший відсоток акцій, що належать одній особі або групі, може фактично забезпечувати контроль над корпорацією, якщо інші акції розподілені досить широко між великою кількістю дрібних держателів і неактивно беруть участь у голосуванні.

Конфлікт інтересів (conflict of interest) — розбіжність інтересів компанії з інтересами однієї особи, наприклад співробітника або директора корпорації, що виникає у зв'язку з виконанням ним своїх обов'язків. Наприклад, посадова особа корпорації, яка володіє також своєю приватною фірмою, може опинитися в становищі конфлікту інтересів, якщо його власна фірма буде укладати контракти з корпорацією, де він є посадовою особою.

Корпоративна можливість (corporate opportunity) — можливість для посадової особи, директора або чиновника, що має тісні відносини з корпорацією, отримати перевагу у вигляді спеціальних знань або інформації, які він використовує для власного збагачення. Цей термін відноситься до юридичної доктрині про те, що директора і інші інвестори, які мають фідуціарні зобов'язання по відношенню до корпорації, не можуть переслідувати свою особисту вигоду і використовувати можливості, справедливо належать корпорації [9].

Корпоративне управління (corporate govermance) — загальна назва юридичних концепцій і процедур, що лежать в основі створення і управління корпорацією, зокрема що стосуються прав акціонерів.

Корпоративний контроль (corporate control) — загальний термін, що відноситься до управління та прийняття стратегічних рішень в корпорації. Особи, які перебувають у контрольній позиції по відношенню до корпорації, тобто здатні впливати на її діяльність прямий вплив, включають акціонерів, які володіють 10% і більше голосуючих акцій, директорів, вищий управлінський персонал, який призначається радою директорів, а також членів їх сімей. Вони також називаються контролюючими особами (control persons).

Послуга — це діяльність, що не створює самостійного продукту, матеріального об'єкта або матеріальних цінностей.

Сервіс — це система забезпечення, що дозволяє покупцю (споживачу) вибрати для себе оптимальний варіант придбання і споживання технічно складного виробу, а також економічно вигідно експлуатувати його протягом розумно обумовленого терміну, що диктується інтересами споживача.

Корпоративна інформаційна система (КІС) — це управлінська ідеологія, яка об'єднує бізнес-стратегію підприємства (з збудованої для її реалізації структурою) і передові інформаційні технології. Основну роль при цьому відіграє відпрацьована структура управління, автоматизація виконує другорядну, інструментальну роль.

Таким чином, термінологічний апарат весь час розвивається. З’являються нові терміни, розробляються інноваційні напрями та форми діяльності корпоративно-інформаційних систем сервісної фірми.

* 1. **. Теоретично-історичний аспект дослідження**

Корпорація (акціонерне товариство) на сьогодні є домінуючою конфігурацією підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають відповідальність, яка вимірюється у розмірі свого внеску в акціонерний капітал компанії. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виділяють дві його частини. Одна частка розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, інша — це нерозподілений прибуток, який використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділені між акціонерами (власниками акцій) і менеджерами.

Переваги корпорації (акціонерного товариства) є достатньо відомими.

По-перше, корпорація є самою ефектною формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій. Саме через ринок цінних паперів (фондову біржу) вона може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних напрямків науково-технічного й організаційного прогресу, нарощування виробничого потенціалу.

По-друге, розвиненій корпорації значно простіше весь час збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає добру можливість отримувати постійній прибуток.

По-третє, кожен акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність (за банкрутства фірми він втрачає тільки вартість своїх акцій). Дуже важливо й те, що окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть пред'явити претензії лише корпорації як юридичній особі, а не окремим акціонерам як фізичним особам.

По-четверте, корпорація — це організаційно-правовий утвір, який може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для перспективного розвитку [12].

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і всі інші, має відповідні недоліки:

1. Мають місце певні розбіжності між функціями власності і контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей (конфліктів) між менеджерами і акціонерами корпорації.

2. Корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отримуваного прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім — дивіденди акціонерів, тобто фактично існує проблема подвійного оподаткування.

3. У корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань з боку посадових осіб. Наприклад, керівництво корпорації може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених безгосподарністю певних структурних ланок.

Кооператив — підприємство, організація, створені шляхом добровільного обєднання осіб на пайовій основі для здійснення підприємницікої діяльності. Кооперативи являються юридичними особами і функціонують на початках самофінансування і самоуправління [13].

Функції підприємництва.

Розуміння сутності підприємництва зв'язано також з визначенням його ролі в економіці різних рівнів системи господарювання. Конкретно роль і значення підприємництва в економічному розвитку країни можна звести до такого:

По-перше, підприємництво слугує важелем для зміни структури економіки. Для підприємців основний спонукальний мотив — можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямків господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники.

По-друге, розвиток підприємництва створює «поживне середовище» для конкуренції. Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидшому оновленню техніко-технологічної бази і номенклатури продукції фірми. Вони стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок.

По-третє, підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку. Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів виробництва і надання послуг; стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту і пропозиції; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки в цілому.

По-четверте, підприємництво сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів. Діяльність підприємця нерозривно зв'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від підприємця детального аналізу рентабельності проектів, відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, найму робочої сили.

По-п'яте, підприємництво забезпечує сильнодіючі стимули до високоефективної праць У більшості випадків особистості, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше заінтересовані в якісній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший виграш для економіки в цілому.

Підприємництво виконує особливу функцію в економіці і народному господарстві, змістова сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень, зрештою стає тією силою, котра прискорює рух економіки по шляху ефективності, раціоналізації, бережливості і постійного оновлення.

Нагромаджений досвід усіх без винятку індустріальне розвинутих країн з ринковою економікою соціального спрямування незаперечне підтверджує, що підприємництво — необхідна умова досягнення економічного успіху.

Історію української корпоратизації можна умовно розділити на два періоди: до-Радянську і після-Радянську. У найбільших містах України, що входила до складу Російської Імперії, в кінці IX-ого і в перше десятиліття XX-ого століття функціонували великі і потужні корпоративні підприємства і досить багато малих, але ефективних суспільств. За рівнем концентрації промислового виробництва Україна займала одне з перших місць у світі. На великих підприємствах працювало понад 44% усіх робітників (у США — 33%). Такий стан справ сприяв процесу монополізації, яка почалася в окремих галузях вітчизняної економіки [10].

Могутні синдикати мали величезні потужності виробництв. Наприклад, один з таких синдикатів «Продвугілля», який був утворений в 1904 році., Об'єднував в собі 18 акціонерних товариств і контролював 75% видобутку кам'яного вугілля у Донецькому басейні. Але рівно століття тому відомі події, які потрясли тодішню Імперію, на довгі роки заморозили історію українського корпоратизації. Значну частину підприємств була ліквідована, а їх майно націоналізували. Акціонерні товариства за участю держави та жорстким її контролем збереглися тільки в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Остання спроба формувати акціонерні відносини в рамках державного сектору була здійснена шляхом випуску акцій трудового колективу та акцій підприємства, згідно з постановою Ради Міністрів СРСР «ПРО випуск підприємствами і організаціями цінних паперів в жовтні 1988 рр.». Враховуючи те, що широке поширення цей випуск не отримав, в 1992 р.. Його призупинили.

Новітня історія корпоративного управління почалася після здобуття країною незалежності і прийняття Закону України «Про господарські товариства». Він визначив акціонерні товариства як самостійну форму і закріпив правові основи його створення і функціонування. Але корпоративні відносини, які впроваджувалися в той час, були вкрай недосконалими: позбавлення прав «дрібних» акціонерів, схеми перетворення ВАТ у ЗАТ по зацікавленості менеджменту корпорацій, множинні реєстри акціонерів та рейдерські атаки. Окремою серйозною проблемою була корпоратизація приватизованих підприємств, яка тривала протягом довгих років і показала свою досить низьку ефективність. У 2008р., З прийняттям Закону України «Про акціонерні товариства», почався новий етап історії корпоратизації вітчизняного виробництва. Цей нормативний акт став результатом боротьби, старань і надзвичайних зусиль широкого кола професіоналів, в тому числі — іноземних [10].

Дослідження системи корпоративного управління, проведеного KPMG у вересні 2013, показало, що більш або менш ефективно сформовані системи корпоративного управління насправді почали з'являтися ще до прийняття Закону — в 2005 А після його прийняття кількість компаній, які почали застосовувати такі інструменти, підскочила в десять разів. Крім того, в 2014 Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку затвердила нову редакцію стратегічно важливого документа — «Принципи корпоративного управління». Він не тільки систематизував статус і механізми реалізації положень корпоративного управління, але і узагальнив світові тенденції розвитку у цій сфері, оскільки був створений на базі Принципів корпоративного управління ОЕСР. Прийнято вважати, що саме цей документ узагальнює глобальне бачення складових ефективного корпоративного управління.

По практичному впровадженню корпоративного управління, показовим щодо ситуації, яка склалася в Україні може служити дослідження Рейтингового агентства IBI-Rating в березні-квітні 2016 серед сервісних компаній України. Дослідження показало (11 учасників), що в цілому посилення регуляторних вимог сприяло поліпшенню корпоративного управління в сервісній системі. Незважаючи на це, далеко не всі компанії спираються на прогресивні принципи корпоративного управління, а багатьма корпораціями виконуються тільки обов'язкові вимоги законодавства в цій сфері, а рекомендації та світовий досвід втілюються лише небагатьма і частково. Виявилося, що середньозважений рівень відповідності прогресивним міжнародним і українським принципам корпоративного управління та досвіду впровадження новацій у цій сфері досить низький і вказує на наявність значного ризику акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів.

В цілому позитивним є те, що відсоток компаній, які успішно впровадили у себе систему корпоративного управління, неухильно зростає. Ще до обов'язкового закріплення посади корпоративного секретаря / директора багато компаній вводять таку посаду як обов'язкову. Рейтингове агентство IBI-Rating в 2016 провело дослідження, в рамках якого проаналізовано показники корпоративного управління 55 компаній, акції яких торгуються на міжнародних і українських фондових біржах: 12 компаній, акції яких котируються на міжнародних фондових біржах, і 43 компанії, акції яких торгуються на українських фондових біржах. За результатами дослідження були визначені їхні рейтинги за рівнем корпоративного управління.

Серед компаній, акції яких торгуються на міжнародних майданчиках, у першій п'ятірці з найвищим рейтингом були: ASTARTA HOLDING N. V, KERNEL HOLDING S. A., Industrial Milk Company, Ovostar Union, Cadogan Petroleum.

Серед компаній, акції яких торгуються на українському майданчиках, у першу п'ятірку увійшли: «Укртелеком», Концерн Галнафтогаз, Фармак, Київенерго, «Центренерго».

Зараз держава лобіює прийняття Закону «Про корпоративне управління», який повинен реформувати, а де-факто — впровадити систему ефективного корпоративного управління на всіх видах державних підприємств [11].

На основі статистичних матеріалів Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, можна зазначити, що в Україні на початок 2013 р. кількість суб’єктів господарювання складала 1  346  186. За організаційно-правовими формами господарювання найбільша кількість суб’єктів (494 692 тис.) мала форму товариства з обмеженою відповідальністю, 279 827 тис. становили приватні підприємства, а 114 306 тис. суб’єктів мали форму організацій або установ.

На кінець 2014 р. в Україні налічувалося 22 852 акціонерних товариств, зареєстрованих як юридичні особи, з яких 2 917 становили відкриті акціонерні товариства, 3 501 – публічні акціонерні товариства, 12 225  – закриті акціонерні товариства, 4 209 – приватні акціонерні товариства. На кінець 2013 р. їх кількість становила 24 493, тобто за рік кількість акціонерних товариств зменшилась на 1 641 або на 7%.

Протягом останніх років, спостерігається тенденція до поступового зниження загальної кількості акціонерних товариств. Такий тренд пояснюється поступовою реорганізацією акціонерних товариств в інші організаційно-правові форми, переважно в товариства з обмеженою відпові- дальністю, та неможливістю з боку підприємств, створених в процесі приватизації та корпоратизації, підтримувати цю найскладнішу форму організації бізнесу.

Згідно з результатами аналізу звітності акціонерних товариств (без урахування банків) за 2014  р. чистий прибуток таких товариств становив 70,66 млрд. грн., при цьому чистий збиток  – 60,03 млрд. грн. Загалом позитивне сальдо дорівнювало 10,63 млрд. грн. У 2013 р. чистий прибуток акціонерних товариств (без урахування банків та суб’єктів малого підприємництва) становив 69,22 млрд. грн., чистий збиток – 58,35 млрд. грн. (позитивне сальдо – 10,87 млрд. грн.).

Порівняно з 2012 р. чистий прибуток підприємств зменшився на 775,69 млн. грн. Для порівняння, чистий прибуток суб’єктів малого підприємництва у 2012 р. становив 1,44 млрд. грн., при цьому такі суб’єкти отримали чисті збитки в розмірі 1,68 млрд. грн. У 2013 р. суб’єкти малого підприємництва одержали чистого прибутку на 899,99 млн. грн. більше, ніж у 2012 р., обсяг їх чистого збитку зменшився на 247,09 млн. грн. Варто зауважити, що активи акціонерних товариств (крім банків) за 2013 р. збільшились на 64,46  млрд. грн., а на кінець 2012 р. становили 1 927,86 млрд. грн. Власний капітал акціонерних товариств зріс на 20,51 млрд. грн. та на кінець 2012 року становив 861,59 млрд. грн. (у тому числі суб’єктів малого підприємства – 12,64 млрд. грн.).

Таким чином, можна зробити висновок, що метою корпоративного управління є збереження механізмів, що забезпечать продовження процесу перерозподілу власності, а не узгодження інтересів зацікавлених груп. Власники-інсайдери мотивовані на контроль над грошовими потоками і виведення активів, а не на збільшення вартості підприємства. Неконтрольованість дій керівників корпорацій унаслідок нерозвинутості традиційних механізмів корпоративного контролю, таких як фондовий ринок, ліквідність акцій і банкрутство, призводить до ігнорування прав дрібних власників, які також не розуміються на корпоративному управлінні. Наслідком процесу корпоратизації економіки стає інформаційна закритість і непрозорість внутрішніх відносин [12].

* 1. **. Сучасний етап розвитку корпоративно-інформаційних технологій**

Сучасні підприємства, представляють собою складні динамічні системи. Вони розвиваються в часі і включають велику кількість елементів, що реалізують різні виробничі та управлінські функції. Такі економічні об'єкти мають багаторівневу структуру, а також великі зовнішні та внутрішні інформаційні зв'язки. У теперішній час починають розуміти всю важливість і необхідність комплексного підходу до автоматизації інформаційних процесів на підприємствах і організацій. На власному досвіді багато розробників усвідомили, що ефективність автоматизації в першу чергу залежить від того, наскільки широко вона охоплює комплекси розрахунків, проведених в управлінні. Тому останнім часом, стала настільки популярною ідея побудови корпоративних інформаційних систем (КІС) стосовно не тільки великих, територіально – росподілених інформаційних систем, але і будь-яких підприємств, незалежно від їх масштабу і форми власності. Організація, маючи сьогодні одну мережу з локальним сервером і десятком комп'ютерів, завтра може розширитися і представляти із себе саморегулюючу систему, здатну гнучко і оперативно перебудовувати принципи свого функціонування, маючи в своєму активі інтеграцію великого числа програмних продуктів [6].

Корпоративні ІС призначені для автоматизації всіх функцій управління фірмою або корпорацією, що має територіальну роз'єднаність між підрозділами, філіями, відділеннями, офісами.

Корпоративна ІС – це інформаційна система, що підтримує оперативний і управлінський облік на підприємстві та представляє інформацію для оперативного прийняття управлінських рішень.

Корпоративна ІС (КІС) охоплює всі бізнес-функції і всі управлінські процеси корпорації. В умовах великих підприємств і корпорацій вона може бути більш ефективна, оскільки забезпечує взаємодію масових і добре організованих процесів швидкодіючими засобами сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій високого науково-технічного рівня [14].

Основними особливостями корпоративних ІС є:

– комплексність охоплення функцій управління;

– підвищена впорядкованість ділових процесів;

– масовість операцій;

– ефективність використання комп'ютерно-телекомунікаційного устаткування і програмного забезпечення;

– можливість локальної установки та впровадження окремих частин системи;

– адаптивність функціональної та інструментальної структури системи до особливостей керованого об'єкта;

– можливість розвитку системи після її впровадження.

Завдання управління полягають в організації управління, надходять на вхід підприємства, є ресурсами для отримання необхідного результату на виході. Отже, інформаційна структура організації повинна бути описана характерними законами управління, що регламентують управляючі дії на систему.

Інформаційна система управління для промислового підприємства повинна об'єднувати в собі три рівня управління процесами, що відбуваються на підприємстві:

1. управління бізнес процесами

2. управління проектно-конструкторськими розробками

3. управління технологічним процесом виробництва.

Єдність інформаційної системи управління підприємством полягає в тому, що дані, отримані або введені на будь-якому рівні системи, повинні бути доступні всім її компонентам (принцип одноразового введення).

Сучасна автоматизована система управління бізнес процесами промислового підприємства повинна забезпечувати:

1) максимально можливий комплекс функцій для управління всіма бізнес-процесами підприємства: управління маркетингом і продажами, управління постачанням, управління фінансами, життєвий цикл виробу від конструкторських розробок до масового виробництва та сервісного обслуговування;

2) стратегію виробництва, орієнтовану на споживача, незалежно від того, розробляє підприємство продукцію під замовлення, відправляє її на склад, веде одиничне, дрібносерійне або багатосерійне виробництво;

3) управління виробничим процесом і безперервне коніролювання його параметрів на відхилення від допустимих значень, починаючи зі стадії планування замовлення на реалізацію до відвантаження готової продукції споживачеві;

4) реалізацію методики управління витратами і центрами витрат, яка вимагає планування собівартості виробів, затвердження планових нормативів і контроль відхилень фактичних витрат від їх нормативів для своєчасного вживання заходів. Облік витрат повинен здійснюватися за місцями їх виникнення і дозволяти управлінському персоналу вести аналіз;

5) система повинна забезпечити єдність даних фінансового та управлінського обліку, а саме на основі виробничого плану і нормативної собівартості система розрахувати кошторис витрат на виробництво;

6) дані, що введені в систему мають бути доступні відразу після реєстрації господарської операції всім, хто відчуває в них потребу: від обліковця в цеху до керуючого підприємством. Це дозволить здійснювати контроль за виробництвом на рівні виробничих кошторисів у сучасних умовах функціонування підприємства [15].

Сучасний світ розвивається в напрямку створення глобальної економіки, в якій товари, послуги, фінансовий капітал, інформація, знання, ідеї вільно перетинають географічні кордони держав.

Світовий досвід застосування інформаційних технологій показує, що структура такої єдиної інформаційної системи управління підприємством повинна бути наступною:

Першим і основним елементом інформаційної системи управління підприємством є система управління бізнес процесами підприємства — це система класу ERP (Enterprise Resources Planning — Ціанування ресурсів підприємства). Основним призначенням ERP систем є автоматизація процесів планування, обліку і управління за основними напрямками діяльності підприємства і тому ERP-системи — системи планування ресурсів підприємства), в загальних рисах можна розглядати як інтегровану сукупність наступних основних підсистем:

1. Управління фінансами;

2. Управління матеріальними потоками;

3. Управління виробництвом;

4. Управління проектами;

5. Управління сервісним обслуговуванням;

6. Управління якістю;

7. Управління персоналом.

Новий якісний етап у розвитку систем управління підприємствами виражає концепцією ERP II (2001 р.). Під системами такого класу розуміють бізнес — стратегію і набір додатків, орієнтованих на особливості конкретної галузі і підвищують цінність компанії для клієнтів і власників за рахунок підтримки і оптимізації оперативних і фінансових процесів спільної роботи підрозділів усередині підприємства або декількох підприємств. Спільна робота підприємства та його партнерів реалізується за рахунок переходу від закритої архітектури традиційних ERP — систем до відкритої компонентної Web – архітектурі. В якості підсистем використовуються CRM ( Customer Relationship Management — управління відносинами з клієнтами) і SCM (Supply Chain Management — управління ланцюгами поставок).

Системи класу ERP називають також корпоративними інформаційними системами (КІС), так як вони охоплюють автоматизацією практично всі сфери діяльності підприємства (корпорації).

Другим елементом є системи автоматизації проектно конструкторської діяльності та технологічної підготовки виробництва (САПР / АСТПП – CAD / САМ / CAE / PDM), що забезпечують зниження часу виробничого циклу і підвищення якості продукції.

Третій елемент — системи управління технологічним процесом виробництва. Сполучне програмне забезпечення забезпечує взаємодію всіх раніше описаних рішень в рамках єдиної інформаційно – аналітичної системи управління підприємством.

Сполучне програмне забезпечення забезпечує взаємодію всіх вище описаних елементів

Системами автоматизації підприємства, які найбільш користуються попитом є ERP-системи.

MPS — управління запасами (ціль MPS – спланувати терміни виробництва готової продукції і своєчасно задовольнити заліпи замовників. Уникнути перевантаження і недовантаження виробничого обладнання, та забезпечити ефективне використання виробничих потужностей і оптимальні виробничі витрати.

Склад MPS- системи:

1) опис планових одиниць і рівнів планування;

2) опис специфікацій планування;

3) формування основного виробничого плану-графіка та інш.

Процеси планування та організації управління закупівлями матеріалів і комплектуючих, виробництва частин і вузлів та інших робіт, виконаних яких необхідне для випуску продукції залежать від використовуваної системи виробничого планування та диспетчеризація. Найбільш поширеними системами планування та диспетчеризація на основі управління поповненням запасів с система організації управління виробництвом Just in Time (JIТ), система "Управління поповненням запасів" (PDS – Pond-Draining System, SIC – Statistical Inventory Control).

MRP здійснює планування всіх матеріальних потреб виробництва. MRPII- призначена для планування всіх ресурсів підприємства (для реалізації виробничого плану, матеріалів, потужностей і грошей).

Склад MRP – системи:

1) управління виробами (опис матеріалів, комплектуючих і одиниць готової продукції);

2) управління запасами;

3) управління конфігурацією виробу (склад виробу);

4) ведення відомості матеріалів;

5) розрахунок потреби в матеріалах;

6) формування МКРзамовлень на закупівлю;

7) формування МКРзамовлень на переміщення та інш.

MRP — системи булирозроблені для виробничих підприємств з дискретним типом та тривалим циклом виробництва. Якщо підприємство має процесне виробництво, то застосування МКРфункціональності виправдане у випадку відносно тривалого виробничого циклу.

Однієї з головних складових інтегрованих інформаційних систем управління підприємством класу MRP є система планування виробничих потужностей – CRP (CapacityResourcesPlanning). CRP – системи мають своєю метою створення оптимальних умов для реалізації виробничого плану випуску продукції. Основним завданням CRP є перевірка здійсненності MPS з точки зору завантаження обладнання по виробничим технологічним маршрутам з урахуванням часу переналагодження, вимушених простоїв, субпідрядних робіт і т.д. Вхідний інформацією для CRP є план-графік виробничих замовлень і замовлень на поставку матеріалів і комплектуючих, що перетвориться у відповідності з технологічними маршрутами в завантаження устаткування і робочого персоналу

Склад CRP – системи:

1) робочі центри (опис структури виробничих робітників центрів з визначенням потужності);

2) машини та механізми (опис виробничого устаткування з визначенням нормативної потужності);

3) виробничі операції, що виконуються в прив'язці до робочим центрам і устаткуванню;

4) технологічні маршрути, що представляють послідовність операцій, що виконуються протягом деякого часу на конкретному обладнанні в певному робочому центрі;

5) розрахунок потреб за потужностями для визначення критичної завантаження і прийняття рішення та інш.

В основі ERP-систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, що містить всю корпоративну бізнес-інформацію і забезпечує одночасний доступ до неї будь-якої кількості співробітників організації, наділених відповідними повноваженнями. Зміна даних проводиться через функціональні можливості системи. Єдине сховище даних ERP-системискладається з наступних елементів:

1) модель управління інформаційними потоками(ІП) на підприємстві;

2) апаратно-технічна база і засоби комунікацій;

3) СУБД, системне та прикладне програмне забезпечення;

4) набір програмних продуктів, що автоматизують управління ІП;

5) регламент використання і розвитку програмних продуктів;

6) IT- департамент і забезпечувальні служби;

7) користувачі програмних продуктів.

КІС накопичують великі обсяги даних, аналіз яких є самостійною складним завданням. Для її вирішення використовуються програмні системи класу OLAP (On – Line Analytical Processing — аналітична обробка в реальному масштабі часу). Дані системи підтримують широкоформатну таблицю, пакет статистичного аналізу, презентаційну графіком і інтерфейс до реляційних СУБД.

Концепції систем управління підприємствами пройшли кілька етапів у своєму розвитку. У процесі еволюції склалася формальна система стандартів і термінології для позначення характеристик автоматизованих систем управління і які у них процесів.

Великому промислового підприємству доцільно використовувати КІС, яка відповідає законам управління MRP П. Такі КІС здатні надати керівнику необхідну інформацію про можливість виконання заявок на постачання продукції. Іншими КІС є інтегровані системи управління підприємством, так звані ERP-системи [16].

Автоматизація діяльності великих підприємств є досить складним завданням і вимагає, як правило, індивідуального підходу, що враховує особливості організації його діяльності. Інформаційні системи для таких підприємств досить різноманітні, однак будуються з використанням загальних принципів обробки та зберігання облікових даних. Це дозволяє використовувати в якості "ядра" базову систему, що забезпечує автоматизацію найбільш загальних і законодавчо регламентованих аспектів діяльності підприємства. До них, в першу чергу, відносяться бухгалтерський і матеріальний облік. Разом з тим базова система повинна являти собою гнучку платформу, яку можна відносно просто (наприклад, за допомогою налаштувань) адаптувати до потреб конкретного підприємства. Повинна враховуватися також можливість розширення функціональних можливостей системи шляхом включення до її складу знову розробляються або вже створених модулів.

Ефективне управління сучасним підприємством являє собою досить нетривіальну задачу, враховуючи різноманіття використовуваних ресурсів і високу вартість зміни зовнішнього оточення. Основними функціями управління підприємством є, як відомо, планування, облік, контроль і регулювання, які здійснюються в багатовимірному просторі різних областей діяльності підприємства [17].

Сформовані управлінські рішення в ході виконання перерахованих вище функцій служать відправним моментом для конкретних виконавців. У зв'язку з тим, що автоматизація виконання посадових обов'язків і окремих доручень практично стала останнім часом стандартом де-факто, особливої гостроти набуває проблема автоматизації безпосередньо управлінських функцій.

Таким чином, найбільш істотною рисою комплексної інформаційної системи має стати розширення контуру автоматизації для отримання замкнутої, саморегулюваної системи, здатної гнучко і оперативно перебудовувати принципи свого функціонування [9].

Подібна широкопрофільна система повинна в максимально допустимої ступені задовольнити всі підрозділи організації, по можливості зберегти існуючі бізнес-процеси, а також методи і структуру управління. Без залучення автоматизації практично не можна контролювати постійно мінливі бізнес-процеси.

Сучасні інформаційні системи повинні відповідати цілому набору обов'язкових вимог. Серед них, в першу чергу, слід відзначити використання архітектури клієнт – сервер з можливістю застосування більшості промислових СУБД, забезпечення безпеки за допомогою різних методів контролю і розмежування доступу до інформаційних ресурсів, підтримку розподіленої обробки інформації, модульний принцип побудови з оперативно – незалежних функціональних блоків, а також підтримку технологій Internet / Intranet [18].

Крім того, важливу роль грають і інші — експлуатаційні характеристики: легкість адміністрування, ергономічність, наявність локалізованого (русифікованого) інтерфейсу.

Найбільш органічним і ефективним способом побудови КІС, при якому були б виконані вище перелічені функції та вимоги до технологічності, є використання в якості ядра всього інформаційного комплексу системи автоматизації — ділових процесів. Діяльність будь-якої організації являє собою сукупність вироблених у повсякденній практиці ділових процесів, до яких залучені фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні та інші види ресурсів. Саме ділові процеси визначають порядок взаємодії окремих співробітників і цілих відділів, а також принципи побудови інформаційних систем.

Сформована таким чином КІС характеризується одночасно універсальністю та ефективністю. Інтегрований комплекс може створюватися на базі розрізнених автоматизованих робочих місць, тобто з використанням уже наявного системного та прикладного програмного забезпечення.

Створення великих високотехнологічних корпоративних структур має ряд важливих переваг у порівнянні з підприємствами малого і середнього бізнесу та відіграє значну роль у формуванні ефективної структури економіки України й у посиленні економічної і науково-технічної інтеграції. Тенденція до об'єднання суб'єктів господарювання відбиває об'єктивну необхідність їхнього розвитку. Великі корпорації сприяють стійкості економічного співробітництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, координації діяльності промислових структур за допомогою засобів внутрішньофірмового управління, що, в свою чергу, обумовлює необхідність дослідження механізму корпоративного управління.

Разом з тим подальшого дослідження вимагають сутність стратегії корпоративного управління, умови її формування та методи оцінки економічної ефективності. Зокрема, важливим завданням є розробка науково-методичних положень, що визначають організацію корпоративного управління, рекомендацій з вибору системи корпоративного управління, а також рекомендацій щодо зацікавленості працівників-власників у результатах діяльності ПАТ (корпорацій).

Виходячи з актуальності зазначених проблем, визначення умов і чинників ефективної діяльності корпоративних об'єднань в Україні, а також аналіз існуючих систем корпоративного управління з метою вибору найбільш досконалою є першочерговим завданням [19].

Початком формування корпоративних об'єднань вважають масштабне здійснення безоплатної приватизації, яка призвела до створення на багатьох підприємствах акціонерних моделей, характерною рисою яких є домінуюча роль акціонерів - працівників ПАТ.

Однак, як виявилося, на практиці такий підхід не завжди сприяє стимулюванню більш ефективної роботи ПАТ, і поки що приватна власність у формі тих акціонерних товариств, створених у процесі приватизації, не довела свою перевагу порівняно з державною. Це багато в чому пов'язано з низьким рівнем організації корпоративного управління підприємствами, в результаті чого на них постійно відбуваються конфліктні ситуації.

Досвід роботи приватизованих підприємств доводить, що на шляху ефективного співробітництва всередині акціонерних товариств варто об'єктивний конфлікт між менеджментом компаній та їх акціонерами. Щоб розібратися у спорах, що виникають при управлінні ПАТ, треба більш детально розглянути типові для українських підприємств групи акціонерів.

По-перше - держава-акціонер. В держвласності як правило закріплюються пакети акцій у розмірі 50% + 1 акція і 26% + 1 акція (головним чином це стосується стратегічно важливих підприємств).

Таким чином, держава намагається залишитися основним власником підприємств або впливати на прийняття найбільш важливих рішень. Державні частки, є надлишком над розмірами цих пакетів, продаються приватним інвесторам.

Другу групу, яка, на відміну від держави-акціонера, присутня зараз на всіх приватизованих ПАТ, складають акціонери - керівники підприємств. Головний інтерес представників цієї групи полягає в збереженні своїх посад та влади всередині акціонерного товариства.

Наявність влади для багатьох керівників має набагато більше значення в порівнянні, скажімо, з отриманням дивідендів по акціях.

У третю групу увійшли акціонери - працівники підприємства. Її представники ставали власниками акцій «рідних» об'єктів з кількох причин. Серед них: бажання стати співвласником ПАТ й одержувати дивіденди по акціях; пропаганда або тиск керівників підприємств, які погрожували працівникам приходом зовнішнього інвестора, що може бути небезпечним для суспільства; перебування на підприємстві колективу орендарів, які здійснювали оренду підприємства з правом викупу; відсутність кваліфікації для оцінки можливостей інших підприємств.

Ця група практично позбавлена самостійності, що викликано некомпетентністю та залежністю від керівництва ПАТ.

Серед інших акціонерів ПАТ в першу чергу треба виділити стратегічних інвесторів, які цілком свідомо купували значні пакети акцій з метою отримання контролю над підприємством. Дії цих акціонерів у багатьох випадках також характеризуються певною жорсткістю. Зокрема з їх появою на підприємстві може відбуватися зміна менеджменту, що не завжди позитивно впливає на виробничий процес. Втручання в оперативну діяльність ПАТ з боку таких власників часто відбувається на шкоду інших, більш дрібних акціонерів.

Найбільш незахищеною групою акціонерів є юридичні особи (портфельні інвестори) і фізичні особи, що володіють незначними пакетами акцій. Ці акціонери в першу чергу зацікавлені у розвитку підприємства, підвищення ліквідності акцій та зростання їх ринкової вартості. Тільки завдяки цьому вони зможуть отримувати пристойні дивіденди вигідно продавати акції. Однак у зв'язку з наведеними вище зловживаннями з боку інших груп дрібні акціонери не мають можливості реально впливати на роботу підприємств.

Існують і інші фактори, що заважають нормальному розвитку ПАТ. До них слід віднести закритість фондового ринку на отримання повної інформації про емітентів акцій. Відсутність відкритої інформації про власників акцій не дає можливості адекватно реагувати на зміни ситуації в структурі власників, узгоджувати свою політику у ході підготовки акціонерного зборів.

Також на ринку залишається цілком реальна можливість отримати акції у володіння іншим шляхом, ніж купівля-продаж, наприклад, способом взяття зобов'язань налагодити роботу об'єкта. Однак обіцянки не завжди втілюються в життя. Так, останнім часом набуло поширення вилучення практично всього майна підприємства у податковій заставі з подальшим його розпродажем за безцінь.

На мою думку, одним із найважливіших чинників ефективного розвитку корпоративних відносин є відносини всередині підприємства або корпоративна культура. На жаль, сьогодні ці відносини ще далекі від належного рівня через постійні конфлікти між менеджментом підприємства і його акціонерами, між власниками малих і великих пакетів акцій, між стратегічним інвестором та іншими акціонерами. Поки ці відносини не вийдуть на цивілізований рівень, ні про який розвиток корпоративного управління говорити не можна.

Аналіз наведених вище теоретичних розробок дозволив встановити існування різних поглядів на корпоративне управління, сформувалися багато в чому під впливом агентської теорії. В її основі — розбіжність інтересів менеджменту і власників компанії, що спричиняє додаткові витрати, названі агентськими витратами. Суть проблематики корпоративного управління довгий час становив пошук дієвої системи корпоративного управління. Так, свого часу виникла контрактна теорія фірми, спрямована на рішення агентської проблеми: між акціонерами як постачальниками капіталу та менеджерами як керуючим цим капіталом повинен бути укладений контракт, який найбільш повно обумовлює всі права та умови відносин сторін.

Аналіз проблем бізнесу різних корпорацій показує, що їх наявність пов'язана не з дисбалансом влади, а з неправдивими стратегічними рішеннями. Баланс влади - лише необхідно і достатньо важлива основа для побудови ефективної системи корпоративного управління. Сутність системи полягає в ефективності рішень, насамперед стратегічних. Система корпоративного управління має бути побудована таким чином, щоб вона могла попереджати появу стратегічних помилок, а при їх виникненні - ефективно їх коригувати. В результаті процес прийняття стратегічних рішень повинен бути істотно переформовований.

Стратегічні рішення мають особливість — процес їх розробки не менш важливий, ніж результат. Більше того, формулювання стратегічних рішень часто звучать досить банально, приховуючи в собі величезний набір припущень, які були зроблені в процесі розробки стратегії. Це призводить до істотної складності контролю реалізації стратегічних рішень, якщо контролюючий орган не був залучений до розробки стратегії.

У стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління крупні акціонери, інституційні інвестори, члени ради директорів повинні бути залучені до розробки стратегічних рішень разом з менеджментом.

Врахування відмінностей між двома існуючими системами корпоративного управління дозволяє більш детально вивчити процеси в корпоративному середовищі [20].

Порівняльні характеристики збалансованої і стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика систем корпоративного управління.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Системи корпоративного управління | Роль ради директорів | Основні характеристики |
| 1. Збалансована система | Призначати, контролювати і, коли необхідно, замінювати менеджмент | - Достатність влади для здійснення контролю менеджменту і його ефективної оцінки;  Незалежність як механізм відвертої оцінки менеджменту та усунення неефективних компромісів;  Процедури оцінки діяльності менеджменту базуються на активному використанні зовнішніх членів ради директорів;  Розподіл позицій генерального директора і голови ради;  Практика проведення засідань ради без участі генерального директора;  Комітети незалежних директорів для оцінки генерального директора;  Зрозумілі, недвозначні судження про ефективність роботи генерального директора. |
| 2. Стратегічно орієнтована система | Створення ефективної системи прийняття рішень з коротким циклів ідентифікації та корекції помилок | - Джерело знань для покращення рішень;  Зацікавленість і орієнтація на зростання вартості;  Процедури, що стимулюють відкриті обговорення, інформованість членів ради директорів і залучення зацікавлених акціонерів;  Рада формується за сферами компетентності;  Регулярні зустрічі з великими акціонерами;  Члени ради мають право на отримання інформації від кожного співробітника компанії |

Збалансована система корпоративного управління практично непрацездатна в динамічній нестійкою розбалансованою корпоративної зовнішньому середовищі. Прагнення до ефективності в рамках такої системи передбачає лише один шлях - концентрацію капіталу, і тим самим істотне зниження конфлікту інтересів. Фактично це шлях поступового виведення за рамки корпоративних процесів носіїв інших інтересів. Саме тому штучно створені в процесі приватизації компанії відкритого типу дрейфували в 1990-е роки в бік перетворення в компанії з істотно сконцентрованої власністю, моделюючі закриті корпоративні відносини. Перейшовши в цей стан, компанії практично усунули переваги та механізми працездатні збалансованої системи корпоративного управління. Рада директорів при цьому втрачає роль провідника балансу інтересів. Вона може залишатися пасивним органом управління, існуючим лише як данина формальним нормам, або трансформуватися в стратегічно орієнтований орган управління. Якщо порівнювати збалансовану і стратегічно орієнтовану системи, то перша з них передбачає ефективність моніторингу, а друга — ефективність рішень. Основним стратегічним орієнтиром є стійке зростання вартості акціонерного капіталу. У цьому випадку проблема зводиться до стратегічного управління вартістю компанії [21].

Вітчизняна система корпоративного управління перебуває на стадії становлення й відбиває риси, властивим моделям акціонерного, банківського, сімейного й державного капіталізму. Для кожного з відповідних способів корпоративного управління характерні свої сильні і слабкі сторони, а також особливості агентських витрат. Зазвичай в рамках однієї юрисдикції встановлюється домінування якого-небудь одного способу. Це дозволяє на законодавчому рівні компенсувати його недоліки і характерні агентські витрати.

Однак паралельне існування в рамках однієї юрисдикції абсолютно протилежних типів управління може призвести до зниження ефективності законодавчого регулювання системи корпоративного управління. В даному розділі роботи описано три основних типи корпоративного управління, а також вказується на потенційні суперечності між ними і можливі наслідки.

Згідно стандартного визначення, корпоративне управління — це вибраний компанією спосіб самоврядування, повинен забезпечувати захист прав фінансово зацікавлених осіб, до яких належать акціонери, співробітники і кредитори. З теоретичної точки зору, це комплексна система внутрішніх і зовнішніх механізмів, спрямована на оптимізацію структури агентських відносин з метою здійснення справедливого балансу інтересів різних власників капіталу, ефективного інвестиційного процесу і зростання вартості компанії. Однак при порівняльному аналізі різних типів корпоративного управління воно часто розуміється більш широко, як правила розподілу капіталу усередині фірм і між ними. Система корпоративного управління встановлює: кому довірено і з допомогою яких інститутів організовано управління розподілом і використанням капіталу в суспільстві, хто інвестує в компанії, який тип інвестицій вони роблять і як розподіляється прибуток від цих інвестицій. В різних країнах існують різні способи корпоративного управління і, відповідно, різні шляхи акумулювання і розподілу капіталу, які багато в чому визначаються моделлю капіталізму, отримує переважне розвиток. Дослідники виділяють такі «моделі» капіталізму і відповідні їм типи корпоративного управління [22].

Акціонерний капіталізм (Shareholder Capitalism). В найбільш чистому вигляді акціонерний капіталізм розвинений в США і Великобританії. Населення здійснює заощадження шляхом інвестування в корпоративні акції й облігації. Фірми продають інвесторам цінні папери і на виручені кошти будують заводи, купують обладнання і розвивають технології. Щоб інвестори купили цінні папери, вони повинні вірити, що фірма управляється ефективно й чесно. У цих країнах корпоративне управління перебуває в руках генеральних директорів (СЕО) та інших професійних менеджерів. Інвестори колективно здійснюють моніторинг управління, а ціна акцій відбиває їхній консенсус щодо його якості. Проте ця система має свої недоліки. Моніторинг якості корпоративного управління кожної фірми вимагає значних ресурсів в масштабах всієї економіки. Біржі і законодавство країни допомагають знизити їх для інвесторів, вимагаючи, щоб фірми в обов'язковому порядку розкривали фінансову інформацію, забороняючи менеджерам маніпулювати акціями своїх компаній. Акціонери можуть залучати до судової відповідальності менеджерів, які порушують ці норми. У випадку, якщо менеджери не виконують своїх обов'язків, акціонери-рейдери, отримавши значний пакет акцій компанії, можуть переобрати раду директорів і змінити керівництво.

Сімейний капіталізм (Family Capitalism) і сімейні бізнес-групи. Цей спосіб корпоративного управління має давні історичні традиції і є найпоширенішим у світі. Він превалює в багатьох країнах Азії і Латинської Америки, а також широко представлений у таких розвинених країнах, як Італія, Швеція, Канада, Франція. При цій моделі капіталізму управління найбільшими корпораціями довірено членам кількох найбагатших родин країни. Капітал акумулюється і розподіляється по сімейним каналах. У країні з функціонуючим фондовим ринком сімейні фірми можуть представляти його значну частину, однак контроль над такими бізнесами-групами завжди залишається в руках членів родини.

Банківський капіталізм (Bank Capitalism). В даній системі населення здійснює заощадження за допомогою банківських депозитів. Потім банки видають кредити компаніям на розвиток їхнього бізнесу. Банки також можуть інвестувати в компанії з допомогою прямої купівлі їх акцій та облігацій. За такої моделі капіталізму моніторинг корпоративного управління в компаніях здійснюється представниками банку. Якщо банкіри незадоволені якістю управління, вони можуть відмовити компанії в кредиті і позбавити її доступу до капіталу. При правильних рішеннях банкірів система характеризується ефективним розподілом капіталу. Проте якщо кілька ключових банків самі страждають від поганого корпоративного управління, то негативні наслідки для всієї економіки можуть бути вельми серйозними. Банківський капіталізм забезпечив швидкі темпи зростання у післявоєнній Німеччині та Японії.

Державний капіталізм (State Capitalism). При даній системі населення здійснює заощадження за допомогою сплати податків, а капітал для розвитку бізнесу надає держава. Працівники державного апарату контролюють керівництво корпорацій. В якості прикладу можна навести фашистські режими в Німеччині, Італії, мілітаристський режим в Японії. Більш демократичні варіанти державного капіталізму зіграли значну роль у промисловому розвитку Канади, Індії, Японії. Якщо державні чиновники є чесними і компетентними, вони можуть сприяти оптимальному прийняттю рішень корпораціями. Однак якщо чиновники недостатні здібності і знаннями або приймають рішення в інтересах окремих груп, то це може викликати значні відхилення від коректного управління в корпораціях.

Для кожного типу корпоративного управління характерна своя форма агентських витрат. Вони виникають, коли права власності в корпорації відокремлюються від прав контролю. Права власності виражаються в участі в акціонерному капіталі корпорації і проявляються у правах на грошові потоки, що генеруються корпорацією. Права контролю проявляються в реальному управлінні корпорацією та участі у прийнятті основних корпоративних рішень. Хоча в будь-якій країні одночасно існують різні способи корпоративного управління, в рамках однієї юрисдикції найчастіше встановлюється домінування якого-небудь одного [23].

Індивідуальні акціонери мають права на грошові потоки і формальні права контролю. Однак реальні права контролю належать менеджерам компанії

Компанія фінансується численними акціонерами, а управляється професійними менеджерами. Відповідно до американської моделі, корпоративне пристрій є економічно ефективним, якщо воно генерує максимально можливий прибуток для всіх фінансово зацікавлених осіб: акціонерів, кредиторів, працівників, клієнтів, податкових органів, а також людей, чиє становище може бути порушено діяльністю корпорації. Однак оскільки контракти корпорації з усіма фінансово зацікавленими сторонами, крім акціонерів, чітко визначеними і юридично зафіксованими, то ефективність корпоративного пристрою оцінюється по максимізації акціонерної вартості компанії.

Таким чином, у цей час, система корпоративно-інформаційних технологій в Україні перебуває в стадії становлення й відбиває риси, властивим моделям акціонерного, банківського, сімейного й державного капіталізму. Ми розглянули основні риси корпоративно-інформаційних технологій.

**РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**2.1. Загальна характеристика підприємства, як корпорації**.

**В даний час структура «4Service™» включає 2 офісу - 4Service Russia (Москва) і 4Service Ukraine (Київ).**

**Діяльність «4Service™» спрямована на забезпечення сервісних компаній оперативною і якісною інформацією про рівні обслуговування клієнтів, що допомагає сервісним компаніям покращувати якість обслуговування клієнтів, мотивувати і навчати персонал.**

**Компанія також надає консультації по поліпшенню якості обслуговування, розробляє і впроваджує стандарти обслуговування клієнтів в сервісних компаніях.**

**«4Service™» є одним з найбільших провайдерів Mystery Shopping у Східній Європі. Щомісяця компанія виконує понад 5-ти тисяч оцінок Mystery Shopping в Україні, постійно оцінюючи близько 3 тисяч різних локацій. Клієнти – найбільші сервісні компанії Східної Європи: банки, роздрібні мережі, супермаркети, салони мобільного зв'язку, ресторани швидкого харчування, готелі, мережі АЗС, автосалони та інші підприємства [24].**

Фірма будує своє ціноутворення, проводячи політику престижних цін, враховуючи прагнення замовників до високої якості послуг. При цьому прагне до досягнення найбільш високого рівня прибутку, прагнучи максимально використовувати для себе вдалу ситуацію на ринку (все зростаючий попит на надавані послуги).

Компанія **«4Service™»** працює на замовлення і тому виконання всіх надаваних видів послуг здійснюється відповідно до наявного портфеля замовлень, укладеними контрактами та попередніми угодами. При цьому заздалегідь обумовлюються строки виконуваних робіт, технічні характеристики, витрати і ціни. Дотримання договірної дисципліни та взаємних угод зводиться до того, що фірма зобов'язується вчасно здійснити перевірки, а замовник повинен оплатити виконані роботи в зазначені терміни.

Компанія **«4Service™»** за час своєї роботи на ринку, зарекомендувала себе як надійний і відповідальний партнер, як для окремих, так і корпоративних клієнтів. Організацію відрізняє високий рівень і надійність розробок працючіх фахівців. Всі роботи по заявленим видам діяльності проводяться у терміни встановлені календарними планами робіт. Зауважень щодо якості робіт і принципових повернень робіт немає. Для підтримання свого іміджу, фірма займається пошуком нових для Украіни технології, знаходить можливості працювати зі своїм постійним клієнтом не в своїй області діяльності, надає гнучкі ціни та консультації, різні послуги згідно з наявними у компанії ліцензіями.

Важливим чинником в роботі компанії, є – NPS-менеджмент.

NPS-менеджмент дозволяє виміряти кількість незадоволених рівнем обслуговування людей, виявити причини і вжити дієві заходи для їх усунення.

Для цієї мети існує спеціальний критерій – індекс лояльності NPS. Для його виміру використовують NPS опитування клієнтів, які скористалися послугами конкретної компанії.

Людину просять відповісти на питання, чи готовий він порекомендувати цю компанію іншим людям за 10-бальною шкалою.

Отримані відповіді поділяють на 3 групи:

1. промоутери - 9-10 балів;
2. нейтрали - 7-8 балів;
3. критики - від 1 до 6 балів.

Значне перевищення кількості критиків над промоутерами свідчить про серйозні проблеми з лояльністю клієнтів в компанії.

Отриманий в результаті досліджень індекс лояльності клієнтів є відправною точкою для виправлення ситуації.

Щоб перетворити вчорашнього критика або нейтрала в промоутера, необхідно:

1. Проаналізувати придбані ними продукти або послуги.
2. Дізнатися конкретну причину невдоволення.
3. Визначити географічне місцезнаходження клієнта (місто, регіон).
4. Виправити недоліки, що викликають негативну оцінку сервісу клієнтом.

NPS-менеджмент від «4Service» вигідно відрізняється від подібних послуг інших підприємств, так як:

Вимірювання індексу проводиться за допомогою живого колл-центру. Живе спілкування кардинально відрізняється від опитування за заздалегідь заготовленим шаблонами. Наші співробітники визначають дійсну причину невдоволення людини. Ставлячи потрібні питання, вони докопуються до самої суті проблеми.

Співробітники вміють чітко класифікувати проблеми. Точна класифікація дозволяє швидко і правильно усунути причину.

Замовник отримує детальний план поліпшення ситуації - Action Plan. Він створюється без зволікання, відразу ж після опитування. План адаптований під особливості кожної компанії, розробляється з використанням зручного американського софта, зручно відображається на планшетах і смартфонах [25].

Корпорація здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність і надає її директору або уповноваженого ним органу та відповідним органам державного управління. Порядок ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності визначається відповідним законодавством України [30].

Управління корпорації здійснюється директором, до компетенції якого належить: внесення змін та доповнень до Статуту; затвердження програми діяльності підприємства та звітів про її виконання; вирішення питання про припинення діяльності підприємства тощо. Також директор підприємства несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше трьох років [31].

Оскільки, корпорація являється суб’єктом малого підприємництва, бухгалтерський облік на підприємстві здійснюється лише головним бухгалтером. Начальники відділів відповідно контролюють діяльність працівників відповідних відділів: тім-лідерів, менеджерів, експертів, операторів комп’ютерного набору та ін.

Згідно Статуту, власною продукцією підприємства є товари та послуги, що надані з повними витратами на собівартість, в тому числі на заробітну плату, оренду обладнання, приміщення, транспортні засоби та інше.

За своїми зобов’язаннями підприємство відповідає усім своїм майном, на яке згідно з чинним законодавством України може бути накладене стягнення на вимогу кредиторів.

У своїй діяльності Корпорація «4Service» керується чинним законодавством України, підзаконними нормативними актами, актами місцевих органів влади і управління та Статутом.

Звітується підприємство про результати своєї господарської діяльності перед Засновником у порядку, передбаченому договором про взаємовідносини між підприємством та Засновником.

Згiдно Закону України «Про бухгалтерський облiк i фiнансову звiтнiсть в Україні» вiд 16.07.99 р. затвердженими Міністерством фінансів України, положеннями (стандартами) бухгалтерського облiку, iнструкцiями та iншими нормативними актами, якi регулюють порядок ведення бухгалтерського облiку, складання та подання фiнансової звiтностi, виконуючи вимоги, передбаченi Статутом пiдприємства, на підприємстві було прийнято наказ про облікову політику.

Облiкова полiтика - це сукупнiсть принципiв, методiв i процедур, що використовуються пiдприємством для складання i подання фiнансової звiтностi, тобто це вибiр самим пiдприємством певних конкретизованих методик, форми i технiки ведения бухгалтерського облiку, виходячи з дiючих нормативних aктів i особливостей дiяльностi пiдприємства.

Облiкова полiтика - одне з найважливiших питань органiзацiї бухгалтерського облiку, правильне формування якого сприяє достовірному визначенню фiнансового результату, оподаткованого прибутку i потребує правильного оформлення, повного розкриття у фiнансовiй звiтностi.

Основне призначення облікової політики в Корпорацiї «4Service» полягає в:

- упорядкуванні облікового процесу;

- забезпеченні методологічного і методичного відображення майна;

- наданні бухгалтерському обліку планомірності та цілеспрямованості;

- забезпеченості ефективності обліку.

Порядок ведення бухгалтерського обліку окремихоперацій в Корпорації «4Service» такий:

1. До основних фондів відносяться матеріальні активи підприємства, що використовуються для ведення господарської діяльності, термін корисного використання яких перевищує один рік і вартість яких - понад 1000 грн. Активи вартістю менше 1000 грн. і з терміном корисного використання більше одного року обліковуються як малоцінні необоротні матеріальні активи (МНМА).

2. Одиницею бухгалтерського обліку основних засобів вважати об’єкт основних засобів.

3. З метою рівномірного розподілу затрат протягом звітного року створити на підприємстві резерв для забезпечення оплати відпусток. Суму забезпечення нараховувати щомісяця як добуток фактично нарахованої заробітної плати працівникам і відсотка, обчисленого як відношення річної планової суми на оплату відпусток до загального планового фонду оплати праці. Отриману суму збільшувати на відсоток відрахувань до фондів обов’язкового страхування.

Бухгалтерський облік в корпорації ведеться силами бухгалтерії, керованої головним бухгалтером, який безпосередньо підпорядковується начальнику підприємства (директору).

Бухгалтерський облік ведеться на основі «Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, забов’язань та господарських операцій», Інструкції №291 з використання Плану рахунків, використовуючи журнально-ордерну форму обліку з елементами комп’ютерної обробки документів.

На підприємстві затверджений перелік осіб, які мають право підпису первинних документів та підзвітних осіб, які відповідають за матеріальні цінності, їх склад доведений до всіх структурних підрозділів. Вказані особи несуть відповідальність за достовірність виписаних документів, своєчасність їх та передачі у бухгалтерію згідно графіку документо-обігу.

Грошові кошти у Корпорації «4Service» можуть зберігатися на рахунках у банку.

Основним нормативним документом, що регулює правила ведення розрахунків готівкою, є «Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні», яке прийняте Постановою Правління Національного банку України від 15 лютого 2004 року № 637.

Грошові кошти - це готівка, кошти на рахунках у банках та депозити до запитання.

На підприємстві має місце такий документ, як авансовий звіт (Додаток 2).

З його допомогою можна прослідкувати видачу готівки та проконтролювати її повернення, оскільки авансовий звіт містить інформацію, на які потреби були витрачені кошти.

У Корпорації «4Service» матеріально відповідальною особою є посада комірника. Відповідно до договору про повну індивідуальну матеріальну відповідальність, цей працівник зобов’язаний вести облік, складати і надавати у встановленому порядку товарно-грошові та інші звіти про рух та залишки довірених йому матеріальних цінностей, а також брати участь у інвентаризації довірених йому запасів, тобто сприяти збереженню матеріалів.

Кадрова політика корпорації включає в себе, насамперед, управління трудовим колективом, основними функціями якого є [32]:

1. Планування потреб в певних категоріях персоналу;
2. Набір та відбіт персоналу;
3. Визначення заробітної плати та пільг;
4. Професійна організація і адаптація працівників до конкретних умов роботи;
5. Забезпечення процесу навчання персоналу;
6. Підвищення або пониження в посаді, переміщення або звільнення.

Таким чином, компанія «4Servise», має широкий спектр на дання послуг для поліпшення якості сервісу. **Компанія надає консультації по поліпшенню якості обслуговування, розробляє нормативні стандарти обслуговування клієнтів.**

**2.2. Застосування технологій, критичний аналіз.**

Під технологією розуміється спосіб перетворення вхідних ресурсів у продукцію. Опис таких способів для конкретного виду продукції й конкретної корпорації займає часом цілі томи, однак, як правило, з безлічі конкретних процесів і операцій, що становлять дану технологію, можна вибрати ключову сукупність із невеликого числа процесів, що по суті повністю характеризує з якісної сторони дану технологію, що й дозволяє однозначно відрізнити даний спосіб перетворення ресурсів у продукцію від будь-якого іншого способу, що призводить до того ж або близького (за витраченими ресурсами) результату. Формулювання суті процесів цієї групи дає вербальний опис усієї технології в цілому [33].

Вибір технології не належить до чисто економічних завдань, однак він досить щільно пов'язаний з економічною й соціальною політикою корпорації. Зрозуміло, що від технології в значній мірі залежать рівень витрат і обсяг виробництва, якість продукції і надалі – її ціна [34]. Крім того, рівень прогресивності реалізованої в корпорацій технології впливає на "рейтинг" корпорації в галузі, престиж його марки тощо. Нарешті, багато чого для корпорації значить "потенціал трансформації" технології – можливість її перетворення в більш досконалу без непосильних витрат ресурсів корпорації й зусиль колективу. Технічне переозброєння – досить хворобливий процес, що порушує складену систему внутрішнього й зовнішнього функціонування корпорації. Чим менше його тривалість і вартість, тим більше шансів у корпорації зберегти й поліпшити конкурентні позиції. Тому при прийнятті рішень про вдосконалення технології або переходу на принципово нову технологію необхідно усвідомлювати те, які витрати й коли прийдеться зробити в процесі зміни технологічного способу, що заново вводиться [35]. Спеціалісти навіть ввели спеціальне поняття для оцінки можливості здійснення мало-затратних технологічних нововведень, точніше, нововведень за рахунок зміни комбінацій використовуваних ресурсів – "потенціал рекомбінації". Зрозуміло, що чим більш диверсифікована технологія, чим більше число технологічних способів і операцій до неї включається, тем вище число можливих комбінацій цих операцій, відповідно вище число "корисних" комбінацій і, отже, потенціал рекомбінації. Проте, ця залежність має все-таки обмежений характер: при занадто великому числі елементарних технологічних одиниць управління ними стає неефективним (або в змісті низької результативності процесу, або в змісті високих витрат на управління) [36]. Тому ефективність великих корпорацій, що володіють досить високим потенціалом рекомбінації, необов'язково вище ефективності малих корпорацій з обмеженим числом технологічних елементів, що допускають рекомбінацію. Очевидно, вірний наступний загальносистемний закон, що відображає ефект росту складності управління при рості числа об'єктів управління: чим вище потенціал системи, тим складніше використовувати його ефективно [37].

Відповідно до викладеного вище під технологічною (або, точніше, техніко-технологічною) стратегією корпорації розуміється комплекс стратегічних рішень, що визначають, по-перше, технологічний тип корпорації й, по-друге, – тип технологічної динаміки корпорації.

Незважаючи на воістину неозору різноманітність технологій, реалізованих в корпораціях, угрупування цих технологій, виконувана при розробці стратегічних планів, містить досить невелике число позицій. Для методики стратегічного планування важливі не стільки вид і характер застосовуваної або планованої технології, скільки її місце в низці більш-менш прогресивних технологій виробництва тієї ж самої або однотипної за споживчими якостями продукції. Таким чином, при стратегічному плануванні в корпорації можливі для неї технології представляються у вигляді елементів деякої порядкової шкали, що відображає відносне місце технології в структурі можливих до впровадження в корпорації технологій в охоплюваний стратегією період. Зрозуміло, що якщо застосовувана технологія належить до тих, що вже не практикуються, те це безпосередньо позначається або на якості й тим самим на реалізації продукції, або на витратах [37].

При формуванні технологічної стратегії особливе значення набуває врахування конкурентних позицій корпорації, тобто врахування можливих послугів-замінників – послуги, що предоставляються за зовсім іншою технологією, ніж використовуваною корпораціям зараз, але задовольняючих подібні функціональні потреби споживача. В літературі з маркетингу досить детально розбираються досить повчальні історії про зміну поколінь обчислювальної техніки, магнітофонів, програвачів, ручок для письма тощо. Для вітчизняних корпорацій такого роду вплив НТП стає тем помітніше, чим вище ступінь інтегрованості України в світову економіку, причому значення мають обидві сторони інтеграції – і як споживача, і як продавця продукції [38].

Необхідно підкреслити, що тут розглядаються в основному соціально-економічні проблеми корпорації, вибір технології (у її безпосередньому "технічному" розумінні) також є важливим елементом стратегічного планування. При цьому "технічну" технологію або технологію у власному розумінні слова слід відрізняти від так званої економічної або агрегованої економічної технології – поняття, що позначає по суті залежність обсягу виробництва продукції від обсягів основних виробничих факторів. При цьому передбачається, що розміри ресурсів і результатів виробництва змінюються за допомогою об'ємних (агрегованих) економічних показників.

Вимір і моделювання динаміки агрегованої економічної технології спираються на класифікацію факторів на засоби праці, предмети праці й саму працю й ставлять своєю метою відбиття впливу кожного фактору на зміну технології. Це призводить до класифікації технологічної динаміки на три види науково-технічного прогрессу [39]:

1. працезбережний – зміна технології пов'язана тільки з підвищенням продуктивності праці при незмінній віддачі інших факторів;

2. фондозбережний – зміна технології зв'язана тільки з підвищенням фондовід дачі;

3. матеріалозбережний  – зміна технології полягає в зниженні матеріалоємності виробництва; нейтральний – не специфікований на якому-небудь одному факторі процес підвищення їх сукупної ефективності [27].

Що стосується динаміки технології у власному розумінні слова, то безпосередній зв'язок з динамікою факторів відповідного (деталізованого) рівня на відміну від агрегованої економічної технології звичайно не відстежується. Тому стратегічний аналіз, вимір і моделювання динаміки технології у власному розумінні слова спираються не на факторний підхід, а на порівняння різних елементів безлічі можливих технологій. Таким чином, мова йде про дослідження закономірностей і типів заміни однієї технології на іншу. Зі стратегічної позиції природно виділити наступні типи технологічної динаміки [40]:

• стабільна технологія;

• технологічний дрейф, тобто планомірна односпрямована еволюційна зміна технології;

• технологічний стрибок, тобто різке короткочасне одиничне в даний період зміна технології;

• хаотична зміна технології;

• плавні коливання технології в комбінації з технологічним дрейфом;

• пилкоподібні коливання технології в комбінації з технологічним дрейфом, тобто сукупність технологічних стрибків навколо деякого тренда.

При цьому слід мати на увазі, що мова йде про плавні або стрибкоподібні зміни у просторі, елементами якого є технології, що представляють собою досить складні утворення [41]. Тому різниця між плавним і різким змінами технології може бути визначена в загальному випадку тільки на основі експертної оцінки.

Умовами зміни технології в корпорації є:

1. наявність коштів, що дозволяють внести зміни до складу й організацію роботи встаткування або, що дають можливість одержання кредиту;

2. наявність готових до впровадження науково-технічних і організаційно-технічних розробок;

3. зміна технологічного середовища в корпораціях галузі;

4. зникнення з ринку вихідних ресурсів для проведення продукції при збереженні попиту на неї;

5. різке падіння попиту на традиційну продукцію корпорації.

При цьому перші дві умови є необхідними, останні три призводять до зміни технології тільки при наявності перших. Залежно від способів і ступеня інтенсивності реагування на перераховані фактори корпорації розділяються на чотири типи, умовно називані [42]:

1. «технологічними»,

2. «кон'юнктурними»,

3. «маркетинговими».

4. корпорації «технологічної атаки» (технологічних стрибків).

Корпорації «технологічного» типу функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких призвела б до зміни самого профілю корпорації й по суті – до організації нового корпорації (навіть при збереженні юридичної особи). Еволюційна зміна технології для таких корпорацій може бути лише результатом тривалих науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок.

Взаємодія з ринком, урахування ринкових запитів тут може проявлятися в зміні кількісних параметрів продукції, розширенні або звуженні її асортиментів, поліпшенні якості. Зрозуміло, цінова конкуренція могла б призвести до заходів щодо скорочення внутрішніх витрат.

По суті взаємодія корпорації технологічного типу з товарним ринком носить однобічний характер «корпорація – ринок» [43].

Корпорації «кон'юнктурного» типу засновані на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології й продукують вироби, що не вимагають складного освоєння. Орієнтуються на задоволення поточних запитів ринку. До таких належать корпорації торгівлі, посередницькі організації, деякі машинобудівні складальні фірми.

Що стосується технології корпорації «4Servise», то таємний покупець («таємничий покупець», англ. mystery shopping або mystery shopper) з'явилася, коли ринок товарів і послуг досяг того ступеня насичення, коли якість самого товару чи послуги перестало бути достатньою конкурентною перевагою. Споживач став більш вимогливий до якості обслуговування при здійсненні покупки. Тому, щоб утримати залучених клієнтів і зробити їх постійними, компанії почали таємно перевіряти роботу співробітників.

Використовувати технологію оцінки персоналу методом «Таємний покупець» може будь-яка компанія, бізнес якої залежить від якості обслуговування клієнтів. Зараз цей метод користується найбільшим попитом у керівників мережевих магазинів косметики, одягу, взуття, побутової техніки, продуктів харчування [28].

Послуга «Mystery Shoppers» дозволяє перевірити і проаналізувати: якість обслуговування клієнтів (виявлення слабких місць, недоліків обслуговування, причин кризи (зниження обсягу продажів, зменшення кількості покупців у магазині) і подальше їх усунення); чесність персоналу як до клієнтів, так щодо керівництва (В керівництва не завжди є можливість повністю контролювати роботу середньої менеджерської ланки, через яке проходять фінансові потоки.

Наприклад, можна отримати відкат від вигідного постачальника або занизити отриману суму від продажу товару, оформивши лівий документ і поклавши різницю в кишеню); якість роботи різних служб компанії (групи ресепшн, менеджерів з продажу, сервісного відділу); відповідність реалізованої компанією клієнтської політики того іміджу тієї позиції на ринку, яку займає компанія. Великі компанії-виробники надсилають «таємних покупців» у магазини та супермаркети для виявлення лояльності до їх бренду. З'ясовується, рекомендують його покупцям, є чи у продавців достатньо інформації про нього і т. д. Як правило, у таких компаній існує практика преміювання продавців, доброзичливо налаштованих до бренду; положення фірми на ринку та порівняння її з поточними конкурентами у частині роботи з покупцями. Дозволяє порівняти рівень сервісу в своїй компанії і компаніях – конкурентах, виявити свої переваги перед конкурентами, а потім вигідно підкреслити їх. «Mystery Shopping» часто використовується як легальна форма спостереження за конкурентами і партнерами.

Ефективність наведених тренінгів з персоналом. На основі «Mystery shopping» можна відслідковувати зростання професіоналізму персоналу, розробляти цільові програми тренінгів продажів.

Проведення дослідження методом «Mystery Shoppers» дозволяє виявити помилки в області якості роботи персоналу, що дозволить оптимізувати управління персоналом. Співробітники магазину, знаючи, що їх перевіряють, завжди знаходяться в тонусі і намагаються підтримувати обслуговування відвідувачів на належному рівні. Іноді «Mystery shopping» може розглядатися в якості атестаційного заходи, за результатами якого визначається рівень преміювання співробітників (в деяких випадках – і рівень оплати праці). Цей метод дозволяє побудувати систему контролю і мотивації персоналу і, як наслідок цього, підвищити продажу; зовнішню політику; організаційну структуру фірми.

Метод оцінки «Таємний покупець» - це технологія оцінки персоналу, яка дозволяє оцінити ваших співробітників з точки зору ваших клієнтів. Суть технології в тому, що до вашим реальним клієнтам додається деяка кількість «штучних» клієнтів, які спілкуються з працівниками, роблять покупки, пред'являють претензії і, залишаючись в ролі клієнта, з'ясовують: чи добре працюють продавці, секретарі, інші працівники, що контактують з клієнтами; виконують працівники приписи щодо стилю обслуговування; як співробітники виходять з критичних, небезпечних ситуацій; чесні співробітники компанії; добре вони знають свій товар (або пропоновані ними послуги); прагнуть вони до того, щоб угода відбулася, і що конкретно роблять для цього.

Дослідження методом «Mystery Shoppers» складається з п'яти етапів:

1. Підготовчий (розробка плану і стратегії дослідження, розробка анкети дослідження, відпрацювання версій покупців, інструктаж «таємних покупців»).

2. Польовий (збір інформації).

3. Аналітичний (обробка і систематизація інформації, первинний аналіз, тобто опис спостережень «таємних покупців», аналітичний звіт).

4. Презентаційний (оформлення звіту, презентація результатів).

5. Формування програми подальших дій (ротація персоналу, створення програми навчання персоналу).

Mystery shopping — метод маркетингового дослідження, завдання якого полягає в аналізі і оцінці якості обслуговування і організації процесу продажів на підставі інформації, отриманої таємним шляхом, несподіванка перевірки.

Під виглядом клієнта перевіряються компанії. Вони відправляють спеціальні агенти (споттери), які, моделюючи процес покупки товару або отримання послуги, збирають інформацію про дотримання стандартів обслуговування. Візит наноситься інкогніто, і продавець не здогадується про те, що його перевіряють. Кожен споттер має при собі анкету, складену спільно з замовником, яку він повинен заповнити за підсумками спілкування з працівниками магазину. Анкета заповнюється «покупцем» відразу ж після того, як він відвідав магазин (фірму замовника або його конкурента).

Крім того, таємного покупця можна використовувати і для оцінки вміння персоналу вести діалог по телефону, а також якості інтернет-послуг (під час перевірки зазвичай вимірюється швидкість і інформативність відповідей на запити відвідувачів, залишені на web-сторінці).

Метод mystery shopping можна застосовувати не тільки для оцінки обслуговування в своїй компанії, але і для порівняння її роботи з конкурентами. Порівнювати можна рівень обслуговування, ціни і т. д.

Останнім часом багато компаній усвідомили важливість мерчандайзингу. Вдале розташування товару в торговельному залі дозволяє збільшити обсяги продажів у кілька разів, і виробники не шкодують на це грошей. Однак необхідно проконтролювати, наскільки персонал виконує свої

зобов'язання.

Таємні покупці оцінюють наявність товару, його розташування в торговому залі, ціну, POS-матеріали і т. д.

Метод mystery shopping широко використовується в рамках акцій по стимулюванню збуту.

Наприклад, таємний покупець задає продавцю питання про наявність товару, не вказуючи конкретну марку, і фіксує, що йому запропонує продавець.

Цілі програми.

Оцінка методом «Таємна покупка» може бути корисна як для окремих структурних підрозділів підприємства, так і для позитивної динаміки реалізації ключових бізнес-процесів. Наприклад, для навчального центру це виявлення слабких місць і їх подолання при допомогі спеціальних програм навчання. Результати дослідження за допомогою таємних покупців ясно і недвозначно покажуть, кого і чому треба вчити (етики, методів встановлення

контакту, вмінню слухати заперечення). З'явиться реальна можливість оперативно визначити ефективність використовуваних програм і необхідність їх коригування. Таємні покупці можуть допомогти не тільки у формуванні тренінгової програми, але і в подальшій досить об'єктивній оцінці її ефективності, якості проведеного навчання персоналу.

Такимчином, mystery shopping дозволяє ефективно здійснити:

1. зріз стандартів торговельного поведінки;

2. перевірку знання асортименту, технічних і якісних характеристик товарів;

3. оцінку рівня засвоєння і застосування знань по техніці продажів;

4. оцінку ефективності комунікаційного взаємодії;

5. оцінку результативності роботи з запереченнями;

6. виявлення у продавців-консультантів особистого бажання навчатися.

Вірогідність присутності таємного покупця, а точніше — небажання бути покараним за погане обслуговування перевіряючого, здатне легко і надовго підвищити мотивацію торгового персоналу. Це завдання може бути успішно вирішена шляхом відкритості та своєчасного оприлюднення результатів кращих працівників, які будуть доведені до інших співробітників.

Оновлена система мотивації здатна:

1. надихнути продавців на поліпшення роботи (зародження духу суперництва між структурними підрозділами за лідерство, бажання опинитися в числі номінантів на призи, заохочення, звання «кращий»);
2. зацікавити персонал у новому підході до процесу продажу (через оприлюднення одержуваних даних);
3. стимулювати у кожному бажання змінювати методи роботи, наближаючи їх до більш ефективним;
4. зібрати інформацію для матеріальної мотивації (бонуси і мінуси до зарплати);
5. побороти байдужість.

Отже, процес використання програми складається з досліджень, а також аналізу результатів і розробки відповідних рекомендацій.

Підготовка програми проходить у кілька етапів, розглянемо їх більш докладно.

1. Формування критеріїв оцінки торгового персоналу шляхом розробки стандартів якісного обслуговування (спільно з навчальним центром).

Необхідно, наприклад, визначити, яке обслуговування буде вважатися задовільним, а яке хорошим або відмінним. Недостатньо просто вказати в оціночному бланку: «Гарний зовнішній вигляд», важливо прописати конкретні чинники — наявність уніформи, її охайність і т. п. Кожному критерію у відповідності з його значимістю присвоюється певна вага.

1. Розробка форм звітності та збору інформації.

Для обробки результатів дослідження розробляється «закриті» питання, тобто передбачають тільки відповіді «так» або «ні», і залишити місце для коментарів агента. Оцінювання проводиться в балах за певними критеріями (краще, якщо шкала має більше п'яти ланок).

Як правило, у своїх звітах таємні покупці обов'язково повинні представити детальний опис продавців, з якими вони спілкувалися і стенограму бесіди (краще всього, якщо є диктофонний запис). У цьому випадку можливі заперечення керівників відділів і самих порушників («Цього не було!») будуть аргументовано опростовані.

Згідно із загальними правилами, анкети повинні бути заповнені відразу ж після того, як таємний покупець завершив візит, тоді інформація максимально розгорнута і достовірна. Підведення підсумків проводиться раз на місяць.

1. Планування відвідувань.

Адресна програма складається на основі географічного сегментування торгових точок у відповідності з маршрутними листами.

Розклад візитів підставних покупців повинне збігатися за часом з основною хвилею звичайних споживачів, а також покривати «зони затишшя», щоб оцінити торговий персонал в обох режимах роботи. Виходячи з цих критеріїв, визначається час і місце для відвідування кожного таємного покупця.

Звіти рекомендується збирати щотижня і після їх аналізу передавати необхідну інформацію сприяють підрозділи, а також оприлюднити її раз у місяць у доступному вигляді на порталі компанії і за допомогою тематичних інформаційних листів, щоб співробітники торгових точок бачили динаміку оцінок їх роботи за минулий період.

1. Формування пакету документів.

Для того, щоб оцінка (аналіз) роботи персоналу пройшли чітко, злагоджено а також – з метою максимального виключення суб'єктивного фактора, необхідно заздалегідь підготувати ряд документів:

* договори на надання послуг (полягає Виконавцем – таємними покупцями);
* інструкції для споттерів;
* система мотивації торгового персоналу (що дозволяє при необхідності заохотити або покарати);
* анкети та чек-листи;
* маршрутні листи;
* бланки отчетов.

Таким чином, рішення, які компанії беруть після використання mystery shopping, можуть бути як комплексними, так і локальними. Важливо, щоб результати не залишилися без уваги. Проведення дослідження методом «Mystery Shoppers» дозволяє виявити помилки в області якості роботи персоналу, що дозволить оптимізувати управління персоналом. Технологія «Mystery Shoppers» корпорації «4Servise» активно розвивається на території України.

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

Сучасна економіка, з її конкуренцією, що постійно посилюється, вимагає від керівників та менеджерів підприємств, фірм та асоціацій постійного підвищення ефективності використання економічного потенціалу, оптимальних форм господарювання, досягнення найкращих результатів при найменших затратах праці і коштів [45].

Нині практично в усіх сферах продуктивної діяльності людини простежуються такі тенденції: збільшення кількості споживачів продукції та її виробників; збільшуються вимоги до підвищення якості продукції та зниження її собівартості; необхідність оптимального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками тощо. Зазначені тенденції призводять до кризових ситуацій в управлінні організацією – не дають змоги ефективно управляти організацією в цілому та її ресурсами зокрема. Це зумовлює розроблення сучасних концепцій управління організацією, швидке реагування на зміну ситуації, що в свою чергу, не можливе без точної, вичерпної інформації про стан виробничих, фінансових й інших її ресурсів.

При прийнятті рішення про застосування на підприємстві корпоративної інформаційної системи, велику увагу слід приділити процесу її впровадження. Проблематика впровадження КІС полягає в вирішення низки питань [46].

1. Для вирішення яких управлінських (виробничих) задач потрібна КІС? Як ми визначатимемо, чи справляється вона з покладеними на неї функціями?

Як ми оцінюватимемо економічну ефективність від впровадження?

Повинно зазначити, що дотепер не існує жодного універсального математичного підходу до оцінки економічної ефективності проектів впровадження КІС. Основна проблема оцінки полягає у тому, що КІС не здатна напряму вплинути на фінансово-економічні показники, а може лише вчасно надавати потрібну інформацію керівникам і, тим самим, забезпечувати високу якість управлінських рішень. А вірні і актуальні рішення, у свою чергу, є основною будь-якого економічного підйому і збільшення конкурентоспроможності.

2. Які нові бізнес-процеси необхідно впровадити, а які реорганізувати для того, щоб віддача від використання КІС була максимальною?

3. За якими правилами здійснюватиметься управління інформаційними потоками в новому режимі?

4. Який програмний комплекс придбавати: вітчизняний або зарубіжний? Чи варто інвестувати кошти в багатофункціональне і дороге рішення, або поки можна обійтися компромісним варіантом?

5. Що робити із старими програмами обробки інформації і управління БД: інтегрувати з новими рішенням або знищувати?

Додатково треба звернути увагу на той факт, що будь-який програмний комплекс може оцінюватися тільки відносно конкретної задачі і жодним чином не сам по собі [47].

Дотепер багато керівників серйозно помиляються, однобоко оцінюючи проблематику впровадження КІС. Важливо чітко усвідомлювати, що програмне рішення є лише однією частиною майбутньої системи і робота по його конфігурації і настройці - це завжди необхідна, найвідповідальніша і ризикована частина проекту. Поза сумнівом, у кожного серйозного розробника (постачальника) є кваліфіковані фахівці в цій області, здатні успішно реалізувати необхідну конфігурацію. Побудова КІС - це серйозна зміна структури підприємства, і обійтися без перепроектування окремих бізнес-процесів неможливо (хоча б внаслідок того, що КІС сама по собі має на увазі впровадження нових правил архівації і обробки інформації).

Програмні комплекси, призначені для впровадження як базис інформаційних систем, володіють однією загальною характерною властивістю: вони складні для оперативного ознайомлення. Ця проблема обумовлена наступними чинниками [48]:

- складність не тільки внутрішніх механізмів роботи, але і спостережуваної функціональної структури;

- великий набір специфічних інструментів для різних областей менеджменту.

- наявність спеціальної термінології, великої кількості стандартів і псевдостандартів інформаційного менеджменту (дуже часто загальні концепції називають стандартами або взагалі орієнтуються на "стандарти", що є частиною маркетингової політики деяких розробників).

- доступність матеріалів виключно рекламного характеру, фактична відсутність опису реального досвіду використання програмного комплексу і істинної статистики впроваджень.

Як приклад нижче приведені п'ять стандартних тез розробників програмних комплексів [49], а під ними розташоване їх трактування, що більш відповідає дійсності або більшою мірою відображає інформаційний зміст.

- «Наша система відповідає вимогам ERP-стандарту (класу)»

Програмне забезпечення містить функціональність, яка дозволяє його використовувати для побудови комплексних інформаційних систем, що включають підтримку більшості напрямів бізнесу (як мінімум: управління фінансами, управління виробництвом і запасами і управління обслуговуванням клієнтів). Відразу необхідно уточнити, що ERP-стандарту (Enterprise Resource Planning) просто не існує, і він відноситься до маркетингових понять.

- «Наша система відповідає вимогам стандарту MRPII»

На відміну від ERP, MRPII в деякому розумінні є стандартом. Якщо виражатися точно, то MRPII (Manufactory Resource Planning) - це концепція управління виробництвом і запасами, остання її редакція (MRPII Standard System) була опублікована в 1989 р. американською асоціацією управління виробничими ресурсами APICS. Слід зазначити, що концепція MRPII є методологією менеджменту, а не софтверним поняттям, не дивлячись на те, що можливість її застосування на крупних підприємствах стала реальністю з прогресом у області інформаційних технологій.

Отже, приналежність рішення до класу MRPII повинна означати функціональну підтримку програмним забезпеченням виконання наступного циклу: «планування замовлень - планування потреби в сировині і матеріалах - планування виробничих ресурсів - контроль над виконанням виробничої програми - зворотний зв'язок».

Як показує досвід, розробники говорять про відповідність програмного комплексу вимогам MRPII, коли існує яка-небудь можливість планування виробничих ресурсів, а не тільки в тих випадках, коли підтримується весь цикл. В першу чергу це торкається вітчизняних софтверних компаній.

- «Наша система є системою управління, а не системою обліку».

Одне з самих спірних тверджень. По-перше, програмне забезпечення, як ми вже говорили, не є системою в рамках підприємства. І навіть на базі самого потужного програмного комплексу цілком можна побудувати систему, яка автоматизуватиме тільки бухгалтерський облік.

Якщо дивитися глибше, потрібно відзначити, що основним управляючим чинником є процедура ухвалення рішення, на підставі результату якою здійснюється вплив на систему (підприємство) [50]. КІС сама по собі рішень не ухвалює, але, будучи ефективно настроєною, здатна поставляти інформацію керівнику в тому ракурсі, який найбільш підходить для ухвалення конкретного рішення. Вся інформація (і планова, і фактична), яку формує система у вигляді звітів, складається на основі облікових даних, тому говорити про різницю між «системами обліку» і «системами управління» просто недоречно.

Що стосується використання на практиці самого твердження, то звичайно програмні комплекси вважаються управлінськими, якщо в них реалізована функціональність для підтримки ітеративної процедури «планування - контроль - аналіз відхилень - зворотний зв'язок» [51].

- «Наша система має багаторічний досвід успішних впроваджень на Заході і володіє найбільшим набором галузевих рішень».

Дійсно, багато зарубіжних ПК мають солідний і позитивний досвід застосування на Заході. Проте не варто забувати, що самі по собі підходи до управління в нашій країні і на Заході істотно розрізняються. Наприклад, в більшості економічно розвинених країн існують і широко застосовуються на практиці галузеві стандарти менеджменту. Тим самим, західні тиражовані ПК, як правило, мають на увазі наявність загального стандартного регламенту управління діяльністю підприємств, при цьому, дозволяючи (завдяки широким можливостям по настройці) враховувати всі індивідуальні особливості. Те ж саме можна віднести і до поняття "галузеве рішення". Не секрет, що в СНД (враховуючи те, що відповідний національний менеджмент, як дисципліна, розвивається трохи більше 10 років) практично не існує галузевих управлінських стандартів (маються на увазі саме управлінські, а не технологічні стандарти), і два підприємства, що відносяться до однієї галузі, можуть принципово розрізнятися з погляду діючого управлінського регламенту [52].

Поза сумнівом, комплексні зарубіжні рішення застосовуються і у нас. Більш того, при правильному підході, їх використання буде не менш продуктивним, ніж на Заході. Проте, для того, щоб їх впровадження було успішним, завжди необхідно здійснювати реорганізацію бізнес-процесів, розробляти і затверджувати регламент всіх процедур і алгоритмів. Відомо, що такий підхід не є дешевим, проте помилково в цілях економії уникати його і вкладати мільйони доларів в неефективну інформаційну систему, намагаючись налагодити підсистему виробничого планування в тих випадках, коли сама процедура планування на підприємстві не регламентована і де-факто не існує.

- «Наша система розроблена в Україні і найбільш всього підходить для автоматизації вітчизняних підприємств».

Більшість вітчизняних ПК спочатку проектувалися, як індивідуальні системи обліку в рамках конкретного підприємства, силами відділу АСУ, в режимі дефіциту ресурсів і у відсутності якої-небудь методології управління розробкою. З цим і зв'язано більшість їх недоліків. В цілому ж, типові «вузькі місця» вітчизняних ПК виглядають таким чином:

- низький рівень функціональності, інтегрованості і недостатня кількість настройок.

- недосконала математична модель, що негативно сказується на можливостях по розвитку функціональності.

- нестабільність роботи.

- наявність застарілих технологій обробки даних.

- відсутність актуальної технічної і призначеної для користувача документації.

- недотримання принципу «версіоності».

- невідповідність маркетингової інформації реальним можливостям ПК.

- фінансова нестабільність розробника.

З погляду вартості, вітчизняні рішення виглядають привабливо, проте, як показує досвід, більшості з них (не дивлячись на гучні рекламні заяви) під силу автоматизувати тільки деякі базові облікові функції, наприклад: бухгалтерію, касу, склад і розрахунки з контрагентами.

З погляду технологічної досконалості і повноти функціональної структури, вітчизняні ПК значно (а іноді безнадійно) відстають від західних, тому найчастіше застосовуються на крупних підприємствах тільки як тимчасове рішення.

При виборі ПК потрібно завжди керуватися початковою постановкою задачі. Не варто намагатися відповідати на виникаючі питання самому, виходячи з прочитаних маркетингових брошур. На конкретні питання, що стосуються застосовності ПК у кожному випадку повинні відповідати фахівці постачальника, підтверджуючи кожну свою відповідь відповідною демонстрацією (показом діючої системи у інших клієнтів, настройкою контрольного прикладу і т.д.).

Особливу увагу слід приділяти пропонованій постачальником політиці ціноутворення на ПК. Звичайно, вартість формується виходячи з кількості ліцензій, що придбані, на робочі місця по кожному з умовних функціональних модулів. Іноді окремо враховуються серверні ліцензії по кожному додатковому серверу, включеному в підсумкову конфігурацію. Якщо постачальник рішення виступає як впроваджувальна компанія, потрібно дуже обережно підходити до оцінки пропонованих комплексних варіантів, коли процентне співвідношення вартості продуктів і послуг може змінюватися варіативно. Головне правило можна сформулювати таким чином: будь-яка схема ціноутворення повинна бути прозора і не повинна використовувати якісних чинників як параметрів розрахунку вартості [53].

Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності організації залишається автоматизація рутинних процесів оброблення інформації. В Україні складно знайти організацію (мова йде великі організаційні структури, підприємства), у діяльності якої в тій чи в іншій мірі не застосовувалися інформаційні системи (ІС) управління. В умовах ринкової економіки сприянню сучасних ІС управління організацією стали технічний прогрес, зростаюча конкуренція, а також територіальна роздробленість. Перспективні ІС, які побудовані на клієнт-серверній архітектурі, поділяються на два основних класа: інтегровані та вузькоспеціалізовані системи. До інтегрованих систем належать, так звані, корпоративні інформаційні системи (КІС). Кількість різновидів інформаційних систем постійно збільшується, а діапазон функціональних можливостей розширюється. В свою чергу, інтегровані ІС поділяються на малі, середні та великі.

Нині на ринку України можна виділити декілька груп таких систем: вузькоспеціалізовані інформаційні системи, малі інтегровані, середні та великі інтегровані системи, середні інтегровані системи, великі інтегровані Серед КІС до класу інтегрованих систем можна віднести такі: «Інфософт», «Галактика», «Finexpert». Вартість проекту цих систем значно нижче ніж при використанні будь-яких західних КІС, але з точки зору функціональності, на думку фахівців, вітчизняні системи дещо слабші.

Для багатьох виробників аналогічних систем, уже давно стало очевидним, що їх ядром має бути нова ідеологія (методика) управління організацією, що регулюється стандартами, офіційно введеними в дію. Проте, ще й нині лише небагато зарубіжних КІС відповідають світовим стандартам якості у даній предметній області:

• MRP {Material Requirements Planning) – планування потреб;

• MRP II {Manufacturing Resource Planning) – виробництво і управлінняресурсами;

• ERP {Enterprise Resource Planning) – управління ресурсами, що представляють собою набори перевірених на практиці принципів, моделей і процедур управління та контролю.

Для успішного впровадження КІС повинні бути створені відповідні умови, зокрема наявність система управління, яка забезпечує досягнення основних цілей розвитку організації. Друге питання пов'язане з її фінансуванням. Традиційна діяльність організацій не передбачала додаткове фінансування що придбання програмного забезпечення (ПЗ) і проведення консультації (консалтингу). Проте, саме ці компоненти впровадження КІС потребують різнопланового залучення інтелектуальних ресурсів організації. В результаті організація залишається без програмного і організаційно- методичного – двох найважливіших компонентів, які забезпечують ефективне функціонування цих систем.

Третє питання щодо впровадження КІС пов'язане з визначенням економічного ефекту впровадження і терміном її окупності. Зазвичай вважають, що будь-які інформаційні проекти, метою реалізації яких є впровадження 1С, носять витратний характер. З цієї точки зору вкладання в інформаційну систему слід розглядати, перш за все, як вкладання в розвиток інфраструктури організації. Окрім економічного ефекту впровадження такої системи має і соціальний ефект (вкладання в розвиток персоналу, накопичення соціального капіталу). Це зумовлює визначення стану готовності організації, зокрема її працівників, до впровадження такої системи. Таке рішення варто приймати, коли персонал організації готов для переходу на якісно новий рівень професійної діяльності, що не можна вимірювати тільки кількісними показниками. Дійсно, неможливо виміряти в грошовому еквіваленті зменшення часу прийняття рішень, отримання раніше недоступної інформціїі (даних), оптимізацію процесів тощо.

В ефективному впровадженні в організації КІС як забезпечення умови підвищення ефективності професійної діяльності працівників, а також розвитку їхнього професіоналізму ключову роль відіграє її вище керівництво, оскільки тільки воно може забезпечити створення умов та керованість цього процесу. Основними етапами впровадження КІС управління організацією, на думку фахівців компанії «4servise group» є: інжиніринг організації і створення її соціальної й економічної моделі розвитку; аналіз і алгоритмізація основних процесів; створення прототипу КІС з урахуванням моделі організації;вдосконалення матеріально-технічної бази; встановлення і запуск програмної складової; супровід системи. Вплив КІС на структуру організації. Упровадження КІС, яка об'єднує всі ресурси організації, здатна відбивати їх стан та представляти інформацію керівникам для прийняття рішень з оперативного управління. Відповідно до розміру організацій означені системи умовно можна поділити на два типи. До першого типу належать КІС, котрі інтенсивно витісняють традиційні автоматизовані системи управління. їх характерна особливість – здатність працювати в територіально розподілених структурах. В Україні найбільшого поширення набули такі корпоративні інформаційні системи: система R/3 компанії SAP AG; система «Галактика» однойменної корпорації; «Ваап-IV» американсько-голландської компанії Ваап; система «Scala» шведської компанії Bestlutsmodeller АВ; пакет прикладних програм «Огасіе Application» американської корпорації Oracle; інформаційна система АВД українсько-російської фірми «Инек».

До другого типу систем, діапазон функціональних можливостей та кількість різновидів яких розширюється, належать інформаційні системи для сфери: автоматизації банківської діяльності; оброблення статистичних даних; фінансового і бухгалтерського обліку (1С, FinExpert™, SoNet);інвестиційного меджменту та маркетингу (Project Expert) та ін. Упровадження таких систем незалежно від сфери застосування робить організацію більш конкурентноздатною за рахунок підвищення ефективності управлінських процесів (керованості) шляхом автоматизації рутинних операцій та адаптованості до змін ринку. Така автоматизація дає змогу:підвищити ефективність управління; знизити витрати на оброблення інформації та спростити доступу до неї; оптимізувати діловодство та документообіг; змінити характер праці співробітників (зниження рівня рутинної роботи); забезпечити безпеку й цілісність даних тощо.

Найбільший ефект впровадження КІС досягається тоді, коли він не тільки автоматизує один технологічний процес, але і охоплює в комплексі більшість інформаційно-технологічних процесів підприємства (має місце комплексна автоматизації). За такого підходу комплексна інформаційна система управління (ERP-система ) – це найважливіший і незамінний інструмент ефективного управління ресурсами організації. Така система є сучасною КІС управління організацією, аналоги яких розробляються та впроваджується у різних країнах світу, в тому числі й на вітчизняних підприємствах та організаціях. Їх упровадження є одним з перспективних напрямів переходу на інноваційний шлях розвитку організацій.

Абревіатура ERP прийшла на зміну двом іншим абревіатурам MRP (планування потреб у матеріалах) і MRP II (планування виробничих ресурсів, матеріалів, обладнання, персоналу тощо). Останні два стандарту відносяться до більш ранніх типів систем управління. Виникнення стандарту MRP було обумовлено прагненням оптимізувати витрати, а також мати зручний інструментарій для планування та управління матеріальними ресурсами.

Розвиток таких систем призвів до розроблення стандарту MRP II, завдяки розвитку якого з'явився новий стандарт ERP – планування ресурсів підприємства, який орієнтовано на роботу з мережею віддалених виробничих і невиробничих об'єктів. Відповідно до цього стандарту ERP-системи включають додатково механізм планування потреб, застосування якого дає змогу визначати (прогнозувати) обсяги поповнення ресурсів, а також оновлення ними апаратної та програмної платформи.

Останнім часом на ринку з'явилися системи, що дають змогу оперативно та чітко управляти ресурсами – системи CSRP (планування ресурсів у взаємодії зі споживачем готової продукції). Їх відрізняє спрямованість на споживача, що зумовлює структуризацію процесів взаємозв'язків зі зовнішніми суб'єктами. Найбільшим розробником ERP– систем є німецька компанія SAPAG з продуктом R/3. Вона вважається і родоначальницею ринку цих систем у тому обсязі, в якому вони нині існують.

В основі функціонування ERP-систем лежить принцип створення єдиної бази даних, яка містить всю інформацію та здійсняє обмін даними між підсистеми. Нині практично всі сучасні системи управління організацією базуються на реалізації комплексної ERP-системи, оскільки планування ресурсів дає змогу: скоротити час випуску продукції; об'єднати всі ресурси організації; підвищити ефективність управління; знизити об'єм циркулюючої інформації і досягти збалансованість між вирішуваними завданнями, а також поліпшити зворотний зв'язок із споживачем тощо.

Привабливістю такого підходу є: зростання професійного рівня персоналу; вдосконалення організаційної структури; максимальна зайнятість працівників; інтеграці професійних функцій персоналу за рахунок використання комп'ютерних мереж. Проте, спостерігаються й недоліки, основними з яких, на нашу думку, є: трудомісткість розроблення загальної концепції реалізації ЕИР-систем; витрати, пов'язані з розробленням таких систем; ретельний аналіз діяльності структурних підрозділів; наявність психологічної напруженості персоналу, викликаної змінами характеру професійної діяльності, а також посадових обов'язків тощо.

ЕИР-системи мають широкий набір функцій і задач з оперативного управління та широкий спектр функціональних модулів, що забезпечують:ммобмін інформацією; імпорт і експорт даних, а також високий рівень адаптивності та масштабованості. Така ідеологія дає змогу легко і швидко настроювати її на конкретні вимоги замовника (споживача), що охоплюють всі види розв'язання управлінських завдань та є найвищою мірою інтегрованими. Це дає змогу будувати й вирішувати гнучкі завдання із відстеження впливу різних факторів, зокрема таких що спричиняють вплив на розвиток професіоналізму працівників організації.

В таблиці 1.2 найбільш наочно уявімо витрати на базову конфігурацію.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Найменування. | Кількість | Ціна, грн. | Сума, грн. |
| 1 | ОС MS Windows Professional | 5 | 5138 | 25690 |
| 2 | ОС MS Windows 2010 Server | 1 | 26339 | 26339 |
| 3 | Microsoft office 2010 Basic | 5 | 6409.52 | 32047.6 |
| 4 | Бухгалтерія 8. Комплект на 5 користувачів | 1 | **18000** | 18000 |
| 5 | Agnitum Outpost Firewall PRO 2010 | 1 | 699 | 699 |
|  | Загалом |  |  | 116935.6 |

Витрати на адаптацію полягають в установці та налаштування базового програмного забезпечення і прикладного програмного забезпечення, а так само налаштування мережі та мережевого обладнання, цим буде займатися технічний фахівець. Соціальні відрахування на заробітну плату майстра в розмірі 35,6 % від 10000 грн. Загальна соціальні відрахування дорівнюють 1400 грн.

Разом витрати на адаптацію становлять 3400 грн.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що в умовах трансформації економіки України організаціям доводиться працювати у жорстких конкурентних умовах. Найбільш характерними особливостями функціонування сучасних організацій, на нашу думку, є: динамічна та розгалужена сфера споживачів їх продуктів і послуг; розширення їх асортименту, орієнтованих на конкретного споживача; високі вимоги до якості та відповідності нормам і стандартам.

Водночас має місце швидкий розвиток інформаційних технологій та засобів їх реалізації. За цих умов конкурентне середовище функціонування організацій вимагає підвищення професіоналізму працівників організації, зокрема шляхом цілеспрямованих заходів, перспективного планування, раціональної організації тощо. В загальному розумінні, йдеться про вдосконалення системи управління організацією шляхом упровадження сучасних корпоративних систем управління. Впровадження ЕИР-систем з метою підвищення професіоналізму працівників організації, є одним з перспективних напрямів їх переходу на інноваційний шлях розвитку.

З'ясовано, що інформаційна система планування ресурсів організації здатна оперативно відбивати стан усіх ресурсів і представляти інформацію керівникам для оперативного прийняття управлінських рішень з урахуванням корпоративних особливостей планування та розвитку через розв'язання низки завдань, зокрема: підвищити конкурентоспроможність організації шляхом розвитку професіоналізму працівників; збільшити інвестиційну привабливість організації; створити умови підвищення результативності професійної діяльності персоналу тощо. Виявлено, що існують перешкоди на шляху до ефективного використання інтегрованого управління ресурсами організації, зокрема: висока вартість програмних продуктів і тривалість їх упровадження; недосконалість вітчизняного програмного забезпечення; відсутність дієвого механізму інвестування інноваційних змін на макрорівні; ефективне навчання персоналу та існуючий рівень мотиваційних процесів тощо. Усунення цих перешкод ми бачимо в проведенні подальших наукових досліджень, зокрема в напрямі розроблення науково-організаційних засад розвитку корпоративних систем управління в контексті підвищення професіоналізму працівників організації.

**ВИСНОВКИ**

Понад десять років незалежності та плідної роботи з розбудови ринкових відносин, принесли Україні значні зрушення в економічному й соціальному розвитку. Завдяки інноваційному імпульсу, що його надала «інформаційна хвиля» наукового-технічного прогресу, поширення та поглиблення глобальних тенденцій, прискорився пошук шляхів переходу України на рейки інформатизації суспільства.

За цей час в Україні створено всі умови для входження її до глобальних інформаційних систем, участі в роботі впливових міжнародних організацій з інформатики й телекомунікацій, таких як Міжнародний союз електрозв’язку, Європейський інститут телекомунікаційних стандартів, Регіональна співдружність у галузі зв’язку і т. ін.

Підбиваючи підсумки більш як десятирічної трансформації українського суспільства, учені та фахівці наукових установ запевняють, що якісний економічний прорив України можливий за умов повсюдного впровадження інформаційних технологій.

Інформація в наш час — це неоціненний ресурс, який за своїм значенням не поступається звичайним ресурсами (матеріальним, трудовим). Не випадково народився вислів: хто володіє інформацією, той володіє всім. Тому інформаційний ресурс у різноманітних його формах (документах, аналітичних таблицях, електронних повідомленнях, даних і знань), призначений для задоволення інформаційних потреб споживача, розглядається як одне з основних багатств держави, яке постійно зростає.  
Головна роль в інформаційному забезпеченні споживачів належить комп’ютерним інформаційним системам. Саме вони забезпечують економічний розвиток сучасних підприємств і організацій автоматизацією бізнес-процесів і прийняттям оптимальних управлінських рішень.  
На різних етапах розвитку засобів обчислювальної техніки, використовувалися різні ідеології в організації автоматизованого оброблення інформації — від автоматизованого розв’язання окремих задач до створення традиційних автоматизованих систем управління на базі централізованої обробки інформації та, на теперішній час, корпоративних інформаційних систем, які ґрунтуються на клієнт-серверній і Web-серверній архітектурах і розподіленому обробленні інформації.

Бурхливий розвиток в останнє десятиліття комп’ютерної техніки, периферійних пристроїв і засобів зв’язку спонукав до широкого впровадження локальних і глобальних мереж автоматизованих робочих місць (АРМ), наблизивши в такий спосіб користувачів до обчислювальних ресурсів, до повсякденного використання ЕОМ у своїй діяльності.   
За допомогою АРМ фахівець має можливість доступу до інформаційних ресурсів підприємства, галузі, регіону чи Всесвітньої мережі Internet, вирішувати практично будь-які облікові, фінансові, аналітичні чи інші завдання. Корпорації все активніше використовують сучасні комп’ютерні технології, усе ширше впроваджують бізнес-процеси. Усе це в поєднанні з досягненнями в галузі комп’ютерної техніки й технології привело до розробки якісно нових інформаційних систем ефективного управління корпорацією, до яких належать корпоративні інформаційні системи (КІС).

У широкому розумінні КІС — це управлінська ідеологія, що об’єднує бізнес-стратегію підприємства й передові інформаційні технології. Вона підтримує автоматизацію функцій управління на підприємстві (у корпорації) і постачає інформацію для прийняття управлінських рішень.  
Зауважимо, що спеціальних стандартів на КІС в нашій державі і в ближньому зарубіжжі, на жаль, досі не існує. Усе те, на що претендує поняття КІС, на Заході називається MIS (Management Information System) — управлінська інформаційна система. Найближче в концептуальному плані до таких стандартів підходить методологія ERP (Enterprise Resource Planning) — планування ресурсів підприємства, розроблена американською дослідною компанією Gartner Group.

Характерні ознаки сучасних КІС, які відрізняють їх від інформаційних систем некорпоративного рівня, такі:

1. масштабність інформаційної системи, яка розподілена на значній території та має масштабну програмно-апаратурну платформу;
2. робота в неоднорідному обчислювальному середовищі, що передбачає узгоджену роботу комп’ютерів, побудованих на різних обчислювальних платформах і під управлінням різних операційних систем;
3. багатоплатформне обчислення, яке передбачає роботу прикладних програм на комп’ютерах різних виробників забезпечуючи однаковий інтерфейс і логіку роботи на всіх платформах;
4. розподілені обчислення за допомогою клієнт-серверної архітектури, коли розв’язання задачі розподіляється між кількома машинами, що збільшує пропускну спроможність для користувача і дає можливість працювати в багатозадачному режимі.

Забезпечення розподіленої роботи й віддаленого доступу до документів є обов’язковою вимогою до інформаційних систем корпоративного рівня.  
Зауважимо, що ефективність автоматизованих інформаційних систем залежить передусім від того, наскільки широко вони охоплюють усі сфери діяльності юридичної особи (підприємства, корпорації, установи). Частково саме через це останнім часом такою популярною стала ідея побудови корпоративних інформаційних систем. КІС розглядається як засіб підвищення ефективності ділових операцій і зростання прибутку. Підтвердженням цього є той факт, що у світі розроблено й використовується понад 500 корпоративних інформаційних систем класу MRPII-ERP. Найвідоміші зарубіжні фірми розробники КІС — це SAP, ІВМ, Baan, Oracle, PeopleSoft, REAL Applications, Hewlett-Packard. Нині на ринку програмних продуктів України найпоширеніші такі КІС:­­ Галактика, R/3, Baan IV, Scala, Oracle Applications.

Незважаючи на те, що поняття корпоративності має на увазі доволі великі розміри й територіальну розподіленість, цілком правомірно приєднати сюди будь-які підприємства незалежно від їхньго масштабу й форми власності, оскільки сучасні КІС настільки масштабовані, що вони здатні однаково ефективно управляти регіоном, галуззю, корпорацією чи невеличкою торговою фірмою. Усе залежить від вибраної конфігурації та настроювання програмних засобів. Крім того, сучасні КІС багатофункціональні. У своєму складі вони містять усе необхідне для підтримки ефективного бізнесу. Останнім часом у склад КІС вбудовуються експертні системи, OLAP-технології, DSS, Data Mining і ін.  
Нема потреби розкривати наскільки складно й трудомістко розробляти і впроваджувати, програмні продукти корпоративного рівня. Але поряд з цим не менш важливою є проблема підготовки фахівців, які можуть опанувати ці системи й експлуатувати їх. Самі по собі такі складні програмні продукти, як КІС, без наявності висококваліфікованих спеціалістів ніякого успіху не принесуть.

Незважаючи на певні позитивні зміни, підприємства акціонерного сектора України переважно перебувають у критичному стані: низький рівень конкурентоспроможності продукції більшості акціонерних товариств, спрацьованість і технічна застарілість основного капіталу, значна кількість збиткових підприємств. Наявне макросередовище та нормативно-правова база, недієвість внутрішніх інструментів корпоративного управління, нерозвиненість фондового ринку недостатньо сприяють нагромадженню акціонерного капіталу та не створюють умови для ефективного господарювання більшості товариств.

Труднощі трансформаційних процесів в Україні стимулюють розробку більш ефективних інструментів економічного реформування, одним з яких є розвиток корпорацій. Майже двадцять років минуло з часу прийняття основних нормативних актів про корпоратизацію, проте зазначений напрям не здобув логічного завершення. Нині існує необхідність теоретичного переосмислення і практичних дій щодо подальшого розвитку корпоративного сектора, підґрунтям якого є національні інститути і світовий досвід розвитку корпорацій.

Корпоративні підприємства можуть забезпечити зростання української економіки, результатом розвитку якої будуть конкурентоспроможна країна, високі соціальні стандарти життя, міцний середній клас.

Ефективне управління сучасною організацією сьогодні є досить нетривіальним завданням, з огляду на різноманіття використовуваних ресурсів і високу швидкість зміни операційного оточення. Основними функціями управління є, як відомо, планування, організація, активізація, координація, контроль й аналіз, які здійснюються в багатомірному просторі різних областей діяльності підприємства. Сформовані управлінські рішення служать відправним моментом для конкретних виконавців. У зв'язку з тим, що автоматизація виконання посадових обов'язків й окремих доручень фактично стала останнім часом стандартом де-факто, особливу гостроту набуває проблема автоматизації безпосередніх управлінських функцій.

Таким чином, найбільш істотною рисою комплексної інформаційної системи має стати розширення контуру автоматизації для одержання замкнутої, саморегулюючої системи, здатної гнучко й оперативно перебудовувати принципи свого функціонування.

Очевидно, що до складу КІС повинні увійти засоби документаційного забезпечення управління, інформаційної підтримки предметних сфер, комунікаційне програмне забезпечення, засоби організації колективної роботи співробітників й інші допоміжні (технологічні) продукти. Очевидно, що характерною особливістю КІС є інтеграція великої кількості програмних продуктів. Подібна широкопрофільна система має максимально рівноправно та толерантно задовольнити всі підрозділи організації, по можливості зберегти існуючі бізнес-процеси, а також методи й структуру управління. Зрозуміло, що без залучення автоматизації практично не можна контролювати постійно мінливі бізнес-процеси.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Радєва М. Еволюція теорії корпорації: історичний досвід та напрями подальшого розви- тку  / М.  Радєва // Економіка та держава.  – 2008.  – № 3(63). – С. 22–25.
2. Беккер Г. Считаю, хорошая идея  – заниматься экономической социологией / Г. Беккер  // Экономическая социология.  – 2010.  – Т. 11.  – №
3. [Електронний ресурс].  – Режим доступу: http://www.hse.ru/data/2010/05/30/1219913353/ Becker-RUS-EcSoc.pdf.
4. Ананьєв О.М. Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності [Текст]: підручник / О.М. Ананьєв, В.М. Білик, Я.А. Гончарук. –Львів: Новий Світ–2000, 2006. – 584 с.
5. Найт Ф. Прибыль / Ф. Найт // Вехи экономической мысли. Теория факторов производства / под ред. В. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1999. – Т. 3. – С. 434–448.
6. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шум- петер. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.
7. Макконелл К.Р. Экономикс: принципи, проблемы и политика : [учебник] / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 983 с.
8. Стратегія корпоративного управління / [В. Євтушевський, К. Ковальська, Н. Бутенко]. – К. : Знання. 2007. – 287 с
9. В.Е. Мащенко. Системное корпоративное управление. - М.:Сирин, 2003, - 251 с.
10. Поважний А.С. Проблеми управления и организации деятельности акционерных обществ в Украине / А.С. Поважний. – 2-е изд. – Донецк : Ин-т экономики промышленности, 2002. – 300 с.
11. Иноземцев В. Творческие начала современной корпорации // Мировая экономика и международные отношения. – 1997. – № 11. – С.18-30
12. Сохацька О. Формування нової парадигми корпоративного управління в глобальному середовищі. – Вісник ТДЕУ№ 3. – 2006. – С.24
13. Кіндзерський Ю. Проблеми національної конкурентоспроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні / Ю. Кіндзерський, Г. Паламарчук // Економіка України. – 2006. – № 8 (537). – С. 19–29
14. Антонов В.М. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології [Текст]: навчальний посібник / В.М. Антонов, Г.К. Яловий; ред. В.М. Антонов; Мін-во освіти і науки України, КНУ ім. Т.Г. Шевченка. – К.: ЦНЛ, 2005. – 432 с
15. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навчальний посібник / В.М. Гужва; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. –К.: КНЕУ, 2001. – 400 с.
16. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд. иен. Мн.: Новое знание. 2002. - 704 с.
17. Лешко В. Управление результативностью: измерение, оценка, планирование / В. Лешко// Экономика. Финансы. Управление. – 2000. – N9. –С. 31-34.
18. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1120 с.
19. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
20. Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления. Научная монография. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 240 с.
21. Тарасов И.Т. Учение об акционерных компаниях. – М.: «Статут», 2000. – 666 с.
22. Інформаційні системи в менеджменті [Text]: підручник / В.О. Новак, Ю.Г. Симоненко, В.П. Бондар, В.В. Матвєєв. – К.: Каравела: Піча Ю.В., 2008. – 616 с.
23. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навчальний посібник / М.І. Татарчук; Мін-во освіти і науки України, Київський нац. економічний ун-т. - К.: КНЕУ, 2005. - 291 с.
24. Гуржій А.М. Інформатика та інформаційні технології : підручник / А.М. Гуржій, Н.І. Поворознюк, В.В. Самсонов. - Х.: Компанія СМІТ, 2003. - 352 с.
25. Информационные системы и технологии: приложения в экономике и управлении: Кн.6: учебное пособие / Мин-во образования и науки Украины, Донецкий нац. ун-т; ред. Ю.Г. Лысенко. - Донецк: Юго-Восток, 2004. - 377 с.
26. [Електронний ресурс].  – Режим доступу: <https://trademaster.ua/company/4service-group/page/o_kompanii/0>
27. Пузанкевич О.Н. Анализ финансового состояния предприятия: основные подходы / О.Н. Пузанкевич // Финансы. Учет. Аудит. – 2004. – С. 51-57.
28. Чернобривец А. С. Анализ показателей рентабельности предприятия / А. С. Чернобривец// Экономика. Финансы. Управление. – 2005. - N 2. – С. 29-34.
29. [Електронний ресурс].  – Режим доступу: <http://mr-shopper.org.ua/index.php/Ru/mystery-shopping/publications.html?start=9>
30. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації.

Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. – К.: Держспоживстандарт України, 2003. — 22 с.

1. Комова М.В. Діловодство: Навчальний посібник / М.В. Комова.

– Львів: Тріада плюс, 2006. – 217 с.

1. Красавин А.С. Секретарь и документооборот / А.С. Красавин.

//Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2003. – № 4. – С. 8-13.

1. Кузнецова Т.В. Делопроизводство / Т.В. Кузнецова. //Секретарское дело. – 2003. – № 1. – С. 18–21.
2. Демб А. Ройбауер Ф.-Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами/ Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 302 с.
3. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.
4. Корпоративне управління: Підручн. / Т.Л.Мостенська, В.О.Новак, М.Луцький, Ю.Г.Симоненко. – К. : Кондор, 2008. – 383 с
5. Кукура С.П. Теория корпоративного управления. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 478 с.
6. Орехов С.А., Селезнев В.А. Основы корпоративного управления: учебник. – М.: Маркет ДС, 2006. – 408 с.
7. Принципи корпоративного управління. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – К.: ПП «Велес», 2004. – 44 с.
8. Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент /Под ред. В.А.Трайнева. – М., 2000. – 396 с.
9. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. 4-е узд./Пер. с англ.. – СПб: Питер, 2007. – 544 с.
10. Гражданское и торговое право капиталистических государств: Учебник. – 3- е изд., перераб. и доп. – М.: Междунар. Отношения, 1993. – 560 с.
11. Грідчина М.В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика): Навч.посіб.– 2-ге вид, стререотип. .: МАУП, 2002. – 232 с.
12. Кібенко О.Р. Європейське корпоративне право на етапі фундаментальної реформи: перспективи використання європейського законодавчого досвіду у правовому полі України. Серія: «Юридичний радник». – Х.: Страйд, 2005. – 432 с.
13. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с
14. Дроздов, Кушаков Долинская В.В.Акционерное право. Учебник. – М.: Юр.литература, 1997. – 352 с.
15. Храброва И.А. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. М.: Альпина, 1998.
16. Черево А., Зануда К., Ханик-Посполітак Р. Статут Європейської компанії як модель для українського законодавства. //Юридичний журнал. – 2004. – № 9 (27). – с. 23-31.
17. Полянский Ф.Я. Экономическая история зарубежных стран. Период империализации (1870-1917 гг.). –М.: 1973. – с.
18. Полонский В.Г., Белоусова С.В., Белоусов А.М. Корпоративное управление в непроизводственной сфере: Учебн. пособие для студентов экономических специальностей. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 460 с.
19. Полковников Г. В. Английское право о компаниях: закон и практика: Учебное пособие. – М. : Издательство «НИМП», 1999. – 240 с.
20. Павлова Л.Н. Корпоративные ценные бумаги: эмиссия и операции предприятий и банков. – М.:ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1998. – 528 с.

**Додаток 1**

**ЗОБОВ'ЯЗАННЯ**

**щодо конфіденційності і нерозголошення відомостей,**

**що становлять комерційну і службову таємницю компаній Group 4Service**

Я, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, у період співпраці з компаніями 4Service Group (4Service Holdings GmbH, її філіями та афілійованими особами) (далі - «Компанія») та протягом трьох років після закінчення співпраці з Компанією, зобов'язуюсь не розголошувати конфіденційну інформацію, відомості, що становлять службову, комерційну таємницю Компанії і іншу інформацію, яка стала відома мені у ході співпраці з Компанією, його співробітників, клієнтів і ділових партнерів, незалежно від того, з яких джерел ці відомості стали мені відомі.

1. Загальні положення

1.1. Конфіденційною інформацією, комерційною та службовою таємницею Компанії є документована, так і не документована конфіденційна інформація, тобто недоступні для третіх осіб відомості, які мають цінність для Компанії, витік яких може завдати шкоди Компанії.

1.2. Перелік відомостей, які належать до конфіденційної інформації Компанії або

складають її комерційну і службову таємницю, визначається Компанією і наводиться в Додатку 1 цього Зобов'язання, до мого відома доведений. Даний Додаток 1 є невід'ємною частиною Зобов'язання.

1.3. Зобов'язання щодо нерозголошення конфіденційної інформації, комерційної та службової таємниць втрачають силу у таких випадках:

• конфіденційна інформація, відомості, що складають комерційну і службову таємницю розголошується на вимогу судових/слідчих і інших державних органів у випадках, прямо передбачених чинним законодавством України.

• конфіденційна інформація, комерційна і службова таємниця була розголошена Компанією, клієнтами, постачальниками, партнерами та/або іншими особами та/або будь-яким іншим способом стала загальнодоступною, або з неї було знято статус комерційної таємниці.

**2. Мої зобов'язання**

2.1. Я, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, допущений(а) до конфіденційної інформації та відомостей, що становлять службову і комерційну таємницю, зобов'язуюсь:

•зберігати відому мені конфіденційну інформацію, складові комерційної і службової таємниці Компанії, не передавати і не розголошувати конфіденційну інформацію третім особам у будь-якій формі, не надавати доступ до них третім особам без дозволу Компанії;

• дотримуватися режиму конфіденційності при роботі з електронною інформацією і правил роботи з паперовими носіями конфіденційної інформації;

• інформувати Компанію про втрати конфіденційних документів, спроби несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації, відомостей, що становлять комерційну і службову таємницю.

2.2. Мене, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, допущеного(-у) до відомостей, які складають комерційну таємницю, попередили, що під час співробітництва з Компанією забороняється:

• розголошувати або використовувати конфіденційну інформацію, відомості, що складають комерційну і службову таємницю (далі-інформація) в особистих цілях;

• використовувати для передачі таких відомостей відкриті канали зв'язку, використовувати їх у відкритомулистуванні, статтях, виступах;

• вести переговори з питань, що становлять комерційну таємницю, в присутності сторонніх осіб і співробітників Компанії, які не мають відношення до даних

питань;

• знімати копії з документів або інших носіїв інформації, що містять комерційну таємницю, або робити виписки з них, а також використовувати різні технічні засоби для запису відомостей;

2.3. Мене також попередили, що вся конфіденційна інформація, відомості, що складають комерційну і службову таємницю, передана мені Компанією, є і повинна залишитися власністю Компанії. Завершивши різні проекти я зобов'язуюся повернути Компанії всі оригінали і копії конфіденційних документів.

**3. Відповідальність**

3.1. Мене попередили про те, що у разі розголошення мною відомостей, що становлять комерційну таємницю або втрати документів, що містять їх, як і у випадку недотримання мною інших умов даного зобов'язання, мене може бути притягнуто до кримінальної та/або адміністративної відповідальності згідно чинного законодавства України.

3.2. Мене попередили про те, що у випадку порушення умов цього зобов'язання, що призвело до негативних наслідків для Компанії, компенсація таких негативних наслідків (завданих збитків) у повному об'ємі покладається на мене як Сторону, що одержала інформацію.

3.3. У випадках, визначених п. 3.2. зобов'язання, я зобов'язуюсь, крім відшкодування заподіяних збитків у повному обсязі, сплатити Компанії штраф у розмірі 10 000 (десяти тисяч) Євро (або в національній валюті за курсом НБ на момент вчинення відповідної оплати) за кожен виявлений випадок порушення умов зобов'язань.

Мене також попередили про те, що обмеження, що накладаються на мене даним зобов'язанням, мають силу як у період співпраці з Компанією, так і після припинення моєї співпраці з Компанією.

Я зобов'язуюсь не співпрацювати з будь-якою компанією/ компаніями (підприємствами, установами, організаціями), які надають послуги «Таємний покупець» і/або ті, які є членами MSPA, крім Компанії, протягом всього часу співпраці з Компанією і 5 (п'яти) років після її закінчення.

З зобов'язанням ознайомився:

ПІБ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

Паспорт серії \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

Виданий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

ІПН \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис, дата)

**Перелік інформації Компанії, що належить до конфіденційної інформації**

1. Виробнича діяльність

1.1. Інформація про структуру, обсяг і кількість продукції, виробниче обладнання, тип обладнання, фінансові ресурси і персонал.

1.2. Інформація про економічну рентабельність діяльності компанії і її доходи, їх розподіл.

1.3. Інформація, яка демонструє і вказує обсяг закупівель і продажів товарів і послуг; тип бізнес-операцій і угод.

1.4. Інформація про витрати компанії.

1.5. Інформація про стан технічних і програмних засобів Компанії.

2. Управління

2.1. Інформація про основні, специфічні та/або особливі методи управління, які використовує Компанія.

2.2. Інформація про підготовку і прийняття рішень, обробки та виконання конкретних рішень органів управління і керівництва Компанії щодо комерційних, організаційних, наукових, технічних, виробничих та ін. питань і справ.

3. Планування

3.1. Інформація про плани Компанії, які стосуються зростання чи зменшення її продукції, а також проектів, програм, їх підготовки і просування а також техніко-економічних обґрунтувань.

3.2. Інформація про інвестиційні плани і плани закупівель і продажів.

3.3. Інформація про заплановані маркетингові акції, PR кампанії.

3.4. Інформація про офіційно неоголошені плани щодо нових проектів, підготовки і випуску на ринок нових послуг або продукції.

4. Ринок

4.1. Інформація про напрямки ринкових досліджень, результатів ринкових досліджень, оцінки ринку та прогнозування тенденцій його розвитку.

4.2. Інформація про ринкову стратегію Компанії.

4.3. Інформація про зацікавленість у закупівлі програмних засобів, технологій, послуг і продукції.

4.4. Інформація про нову продукцію, послуги, які представлені Компанією на ринок до офіційної презентації цих послуг або продукції.

5. Партнери

5.1. Інформація про покупців, субпідрядників, постачальників, клієнтів, партнерів, спонсорів, посередників та інших партнерів Компанії, які знаходяться в ділових відносинах з Компанією так само, як і інформація про конкурентів Компанії, що є недоступною для загального користування (довідкові видання, каталоги, засоби масової інформації та інше).

5.2. Інформація про стан розрахунків між Компанією і окремими партнерами.

5.3. Інформація про заплановані та існуючі обсяги кредитів Компанії, умови та джерела.

6. Переговори

6.1. Інформація про цілі, завдання і тактики переговорів з бізнес партнерами.

6.2. Інформація про підготовку та результати переговорів з бізнес партнерами.

7. Контракти / Угоди

7.1. Інформація про умови комерційних контрактів/угод, які пропонуються, опрацьовуються і виконуються, а також поточний стан платежів по них.

7.2. Інформація про стан конкретних контрактів/угод.

8. Ціни та розрахунки

8.1. Інформація про методи та форми розрахунків, ціни і цінову структуру, розмір знижок, наданих окремим клієнтам.

8.2. Інформація про рівень цін на покупну продукцію та розмір знижок.

9. Тендери, аукціони

9.1. Інформація про підготовку компанії і її діяльність під час торгів за тендери, аукціони та їх результати.

10. Технологія

10.1. Інформація про цілі, завдання, програми технологічного розвитку, що стосуються діяльності Компанії.

10.2. Інформація про способи ідентифікації і захисту програмного забезпечення та продукції Компанії і її нововведень.

10.3. Інформація про особливі технології, які використовуються і були розроблені / отримані Компанією.

11. Охорона

11.1. Інформація про спосіб організації Компанією інформації, яка вважається таємною.

11.2. Інформація про порядок і стан організації охорони, доступу до приміщень, система охоронної сигналізації.

11.3. Інформація, що належить до конфіденційної інформації партнерів Компанії, яка надається Компанії останніми.

11.4. Інформація про інформаційну систему Компанії та засоби, які використовуються для її захисту.

ПІБ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис, дата)

**Додаток 2**



**Додаток 3**

