

Анализ рассмотренных научных источников и тенденций формирования теорий конкурентоспособности позволил сформировать следующие концептуальные положения модели управления конкурентоспособностью высокотехнологическим предприятием космической отрасли (см. табл. 4).

**Выводы.** Развитие современных высокоэффективных, конкурентоспособных предприятий мировой космической отрасли представляет собой объективный эволюционный процесс, который подчиняется стратегическому управлению благодаря согласованной политике на макро- и микро уровнях; опирается, во-первых, на крепкие и разветвленные национальные финансово-экономические базы и на всестороннее научное обоснование. Во-вторых, решающее значение приобретают политические аспекты реформ, их синхронизация в пространстве и времени с экономическими преобразованиями и их законодательным, нормативно-правовым обеспечением. В-третьих, ключевым фактором развития становится ориентация на решение заданий социальной сферы - задания, которые вытекают из необходимости улучшения качества человеческого развития, решения неотложных и острых социальных вопросов.

#### РЕЗЮМЕ

Проанализований характер політичних, соціально-економічних, культурних змін, які впливають на політику розвитку підприємств космічної галузі, досліджені складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємств космічної галузі України в умовах глобалізації, які дадуть можливість сформулювати більш комплексно основні положення моделі управління конкурентоспроможністю підприємства космічної галузі.

**Ключові слова:** модель управління конкурентоспроможністю, підприємство космічної галузі

#### РЕЗЮМЕ

Проанализирован характер политических, социально-экономических, культурных изменений, которые влияют на политику развития предприятий космической отрасли, исследованы составляющие процесса управления конкурентоспособностью предприятий космической отрасли Украины в условиях глобализации, которые дадут возможность сформировать более комплексно основные положения модели управления конкурентоспособностью предприятия космической отрасли.

**Ключевые слова:** модель управления конкурентоспособностью, предприятие космической отрасли

#### SUMMARY

Character of political, socio-economic, cultural changes which influence on the policy of development of enterprises of space industry is analysed, the constituents of process of management the competitiveness of enterprises of space industry of Ukraine are explored in the conditions of globalization, which will enable to form the substantive provisions of competitiveness management model of enterprise of space industry.

**Key words:** competitiveness management model of enterprise, enterprise of space industry

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. Підсумки роботи розширеного засідання Колегії ДКАУ України. [Електроний ресурс].- Режим доступу: <http://www.nkau.gov.ua/nsau/newsnsau.nsf>.
2. Scientific American. Speculation about NASA's future swirls in advance of Obama's budget. [Електроний ресурс].- Режим доступу: <http://www.scientificamerican.com>.
3. Забродський В.А., Кизим М.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. - X.: Бизнес Информ, 2000.- 72 с.
4. Інтерв'ю Голови ДКА України Юрія Алексєєва журналу "Defense Express". [Електроний ресурс].- Режим доступу: <http://www.nkau.gov.ua>
5. Інновації: проблеми науки та практики/Під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Кизима М.О., д-ра екон. наук, проф. Пономаренко В.С. – X.: ФОП Павленко О.Г., 2011.-276 с.

УДК 331.101.3

### ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ СОГЛАСОВАНИЕ ЛИЧНЫХ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕЛЕЙ И ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

*Дудка Б.А.*, генеральный директор Консалтинговой лиги Донбасса

*Вишневецкий А.С.*, младший научный сотрудник Института экономики промышленности НАН Украины

В современном мире стратегическое управление широко используется компаниями, нацеленными на долгосрочный результат и выживание в непрерывно изменяющейся экономической, политической и социальной среде. Стратегическое управление обеспечивает консолидацию ресурсов компании и выступает в роли ключевого элемента её управляемости по целям (МВО-management by objectives).

Активное развитие этого направления началось во второй половине 20-го века, и среди его основоположников можно отметить И. Ансоффа, К. Эндрюса, Р. Акоффа, Г. Минцберга и М. Портера. С тех пор выделяются четыре этапа развития теории стратегического управления [1, с.7], среди которых современный этап, основанный на формировании новой парадигмы стратегий для постиндустриальной экономики. Основным ресурсом постиндустриальной экономики являются знания, носителем которых, в первую очередь, является человек, мотивация и целеполагание которого остаются неоднозначными и противоречивыми. Поэтому задача расширения возможностей включения сотрудников в процессы создания стратегии является актуальной для стратегического управления, что обусловило проведение данного исследования.

Само понятие «стратегическое управление» имеет множество различных толкований и интерпретаций. Например, А.М. Долгоруков, дает следующее определение, стратегическое управление – это стратегическое планирование с обратной связью, т.е., образно выражаясь, это деятельность, направленная на достижение важной цели, которая представлена в виде трех вещей: карты местности (стратегия); маршрута, который указывает направление движения (стратегический план); инструкции для ключевых фигур, объясняющей, как себя вести в условиях неопределенности [2]. Еще один подход представлен в определении Г.Б. Клейнера [3], где стратегическое управление - система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений - тактических и оперативных - со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии. Как видно из определений, стратегическое управление – это процесс, и его можно рассматривать в двух направлениях. Первое – дизайн этого процесса, второе – его операционная эффективность.

К вопросам дизайна относится сам механизм выстраивания стратегии, его регламентация, качество поставленных целей и т.д. Сам документ под названием «стратегия» требует постоянной актуализации: он был принят, но поступила новая информация, тогда его уже можно менять с учетом новой информации, причем частота эффективного стратегического цикла зависит от скорости изменения внешней среды компании.

К операционной эффективности в общем смысле можно отнести эффективность достижения поставленных целей, которая тесно связана с мотивацией персонала, реализующего эту стратегию. При этом персонал компании имеет свои собственные цели, иногда формализованные в явном виде, а иногда нет. Это позволяет рассмотреть и оценить возможность согласования личных целей сотрудников и целей компании (далее корпоративных целей).

Однако вопрос влияния стратегического управления на мотивацию сотрудников остается слабо исследованным, что и обусловило формирование цели статьи. Цель статьи – определение путей согласования личных и корпоративных целей и их практической целесообразности для компании и сотрудника.

Мотив человека является внутренним процессом, создающим новую форму поведения по отношению к уже существующим у него формам, на основе рефлекторно-инстинктивной деятельности и деятельности базирующейся на паттернах, приводящим к постановке новой цели. Факторы, формирующие мотив, только инициируются изменениями внешней среды, а формирование самого мотива происходит по сложной психо-физиологической цепи под влиянием исключительно внутренних аспектов, которые включают в себя учет достижения цели; предпочтений (склонностей, интересов, притязаний); нравственного контроля (ценностей, идеалов, убеждений, установок); психологических защит и блоков; регулятивных и оценочных эмоциональных процессов; смысловых процессов формализации и рационализации желаний, ощущений). Эти внутренние процессы не подлежат коррекции с помощью внешних стимулов, или такая коррекция существенно осложнена и растягнута во времени, поскольку требует изменения устойчивых психологических структур, таких, как прежний опыт, стереотипы, ценности, установки, притязания, склонности, идеалы, убеждения [4]. Следовательно, единственным практически осуществимым способом получения мотивированного поведения сотрудника, которое направлено на пользу компании, является согласование личных жизненных целей сотрудника с корпоративными целями компании.

Учитывая, что у компании и сотрудника могут быть стратегические цели или не быть, возможно рассмотреть четыре ситуации взаимодействия сотрудника и компании в этом вопросе (Табл. 1), которые были условно обозначены «А», «В», «С», «D» и соответствуют случаям {«Есть стратегические цели у компании»; «Нет стратегических целей у сотрудника»}, {«Есть стратегические цели у компании»; «Есть стратегические цели у сотрудника»}, {«Нет стратегических целей у компании»; «Нет стратегических целей у сотрудника»}, {«Нет стратегических целей у компании»; «Есть стратегические цели у сотрудника»}.

Таблица 1

**Матрица потенциала согласования личных и корпоративных целей**

Стратегические цели компании	Стратегические цели сотрудника	
	Нет «А»	Есть «В»
Есть	Компания и сотрудник не могут согласовать свои цели. Компания может использовать сотрудника в своих целях, сотрудник её нет.	Компания и сотрудник могут согласовать свои цели.
Нет	Компания и сотрудник не могут согласовать свои цели. Сотрудник просто выполняет обязанности, а компания – операционные планы.	Компания и сотрудник не могут согласовать свои цели. Сотрудник находится в состоянии неопределенности относительно возможности реализовать свои цели в компании, т.к. их не с чем сопоставить.

Рассмотрим все четыре случая в отдельности, с точки зрения компании и с точки зрения сотрудника, а также их потенциальных действий, с точки зрения индивидуальной полезности и логики сценарного поведения.

При варианте «А», компания использует сотрудника как слепой инструмент. В этом случае, с одной стороны, компания лишается потенциала к дополнительной мотивации, как в случае «В», но, с другой стороны, у неё нет необходимости тратить ресурсы на согласование разнонаправленных целей между компанией и сотрудником. При этом сотрудник может заполнить вакуум собственных целей имеющимися корпоративными целями.

В случае «В», если цели сотрудника и компании совпадают, как минимум, частично, создается мотивирующий эффект от деятельности сотрудника в интересах компании, который автоматически приводит к реализации личных целей. Если согласование целей (частичное) получилось, сотрудников необходимо распределять таким образом, чтобы их работа совмещала в себе достижение как корпоративных, так и личных целей. Однако с позиции сотрудника есть возможность согласовывать цели в одностороннем порядке. Фактически возникает дилемма: зачем разглашать свои цели, если можно их оставить в тайне и провести согласование в индивидуальном (одностороннем) порядке. В этом случае все мотивационные преимущества от согласования для сотрудника остаются, однако компания не может использовать целеполагание сотрудников в управлении персоналом. Однако, если сотрудник использует этот вариант, то результаты и образ его действий укажут на несоответствие заявленных и фактических целей, что приведет к прекращению конструктивного сотрудничества между сотрудником и компанией. Выходом из сложившейся ситуации будет смена работы сотрудником.

Вариант «С». Сотрудник и компания не испытывают никакого дискомфорта, т.к. целей нет ни у компании, ни у сотрудника. Усилия сотрудника и компании нацелены на выполнение операционных задач.

Вариант «D». С позиции сотрудника Вариант «D» является весьма интересным, т.к. заключает в себе угрозы и содержит значительные возможности. С одной стороны, если сотрудник видит, каким образом на данном этапе компания позволяет или увеличивает шансы на достижение личных целей, он может её использовать максимально выгодно для себя, без чувства вины и каких-либо моральных обязательств. Так и поступают большинство сотрудников, цели которых лежат в инструментальной области (как правило, компания рассматривается как источник получения денег). Такая цель является конкурирующей с целью компании и даже при согласовании дает негативный эффект. Например, сотрудник выставляет счет компании за каждый свой шаг. С другой стороны сотрудник может не понимать, куда движется компания, у которой отсутствуют стратегические цели, что повышает степень неопределенности в его будущем, и способствует поиску более целеустремленного работодателя.

Потенциально, вариант «В» несет в себе наибольшее количество возможностей для компании и сотрудника, поэтому необходимо более глубокое его исследование. Согласно классификации А. И. Пригожина, постановка целей человека (аналогично, как и компании) бывает трех типов и зависит от порождающих эти цели факторов [5] (см. табл. 2).

Таблица 2.

Постановка личных и корпоративных целей по классификации А.И. Пригожина

Заданное (пассивное) целеполагание - I ТИП		Конкурентное (состязательное) целеполагание - II ТИП		Ценностное целеполагание - III ТИП	
От проблем	а	От взаимного сравнения	а	От миссии	а
От угроз	б			От идеалов, идеологем	б
От потребностей	в	От борьбы интересов	б	От видения	в
От заданий	г				

А сами цели можно разделить на ресурсные цели (обеспечивающие жизнедеятельность, промежуточные, аналог гигиенических факторов [6, с.14]) и терминальные цели (цели самоактуализации), которые имеют различные по своей сути источники возникновения. Аналогично факторам, указанным А. Пригожиным, ресурсные цели устанавливаются под воздействием внешней среды и состязательных факторов, аналогично целям I и II типа из Таблицы 2, терминальные цели - под действием исключительно внутренних факторов (цели III типа из табл. 2). Данное разбиение на два типа целей является правомерным относительно и целей компании, и личных целей отдельно взятого человека. Источник возникновения ресурсных и терминальных целей лежит в области гигиенических факторов и мотиваторов,

двухфакторной теории Ф. Герцберга. Данное наблюдение позволило соотнести типы целей А. Пригожина, их виды по природе возникновения, с типологической моделью мотивации сотрудников, согласно концепции проф. Герчикова В.И. [7, с.55] (см. рис. 1).



Р

рисунк 1. Схема согласования целей компании и сотрудника, в зависимости от мотивационных типов.

После проведенного анализа стало возможным сделать вывод о формировании ресурсных целей исключительно факторами внешней среды. Ресурсные цели соответствуют I и II типу целей (пассивное целеполагание), являются стимулирующими для люмпенизированного и инструментального мотивационных типов. Ресурсные цели, в большинстве случаев, служат обеспечению гигиенических факторов, являются конкурентными, в силу ограниченности ресурса, применимы и к организации, и к отдельно взятому человеку. Согласование целей компании и личных жизненных целей персонала неэффективно в области конкуренции за ресурс, поскольку в этом случае цели будут диаметрально противоположными.

Можно предположить, что люмпенизированный и инструментальный мотивационные типы проявляются исключительно ситуативно (диктуются ситуациями внешней среды) и могут временно проявляться у персонала других доминантных мотивационных типов во время такого «давления среды», либо постоянно у людей, не имеющих терминальных жизненных целей. Развитие человека и постановка им терминальных жизненных целей означает снижение значимости для него ситуаций давления внешней среды. При этом люмпенизированный и инструментальный мотивационные типы, будут трансформироваться в профессиональный, патриотический либо хозяйственный типы, которые отнесены проф. Герчиковым В.И. к достижительным мотивационным типам.

В области терминальных целей согласование между корпоративными и личными целями будет эффективно. Согласование терминальных целей компании и сотрудника приводит к:

- созданию мотивированного поведения сотрудников, направленного на достижение общей цели компании-сотрудника;
- улучшению процесса сотрудничества в коллективе компании, поскольку терминальные цели не являются, как правило, конкурентными: в процессе достижения не происходит борьбы за обладание;
- трансформации ситуационных мотивационных типов: от люмпенизированного и инструментального к устойчивым достижительным мотивационным типам, создаваемым внутренними факторами: профессиональному, патриотическому и хозяйственному.

Согласованная работа людей устойчивых мотивационных типов порождает лояльность к компании, поскольку «перекупить» такой персонал возможно, лишь только заново согласовав его жизненные цели с целями другой компании. При этом необходимо достижение всех промежуточных ресурсных целей, которые отвечают за его жизнедеятельность (гигиенические факторы).

Необходимо обратить внимание, что, в случае достижения собственных целей при одновременном достижении целей компании (согласованность), сотрудник обменивает свой труд еще и на дополнительную выгоду, которую он получает при достижении личных целей. В случае полного отсутствия согласования личных целей и целей компании, работник и компания вынуждены прибегать к оценке стоимости труда сотрудника исключительно посредством денег. В этом случае личные цели сотрудника лежат вне пределов компании и его мотивационная направленность носит инструментальный характер [7, с.55], т.е. работа в компании рассматривается им как инструмент достижения промежуточных целей – обмена труда на денежный эквивалент, который впоследствии будет потрачен работником на достижение истинных личных целей. Из вышесказанного можно сделать вывод, что обмен меры труда в компании на сумму его денежного эквивалента при одновременном достижении личных стратегических целей, (например, развитие профессиональных и личностных качеств, путешествия при выполнении командировок и т. п.) приведет к мотивированному поведению работника, за счет использования им в процессе деятельности внутренних факторов, формирующих личные цели. Это, в свою очередь, увеличит движущие силы работника по достижению симбиотических целей (компании и личных).

По результатам проведенного анализа, с учетом особенностей самого процесса стратегического управления, можно выявить ограничения возможностей согласования корпоративных и личных целей:

- цели сотрудника и компании постоянно корректируются, а иногда и кардинально меняются;
- количество сотрудников может превышать сотни тысяч, и выяснение личных целей, их формализация и согласование с целями компании может быть очень трудоемким процессом;
- сотрудники могут не желать делиться своими жизненными целями с компанией, коллегами, руководством и т.д. Разглашение истинных личных целей может иметь негативные последствия для сотрудника. Его личные цели могут напрямую конкурировать с целями непосредственного руководства или вышестоящих сотрудников;

- для компании развернутая версия стратегии, которая описывает способы достижения стратегических целей, является коммерческой тайной;
- компания должна ориентироваться не только на сотрудников, но и на других стейкхолдеров у которых могут быть противоположные ожидания относительно целей компании.

Учитывая обозначенные ограничения, стоит рассмотреть вопросы практического внедрения согласования целей.

Согласование целей необходимо проводить на постоянной основе не реже, чем актуализацию самой стратегии, учитывая перемещение персонала. При этом связь согласования личных и корпоративных целей в контексте текучести кадров выглядит неоднозначно. С одной стороны, если цели совпадают, то ключевые кадры будут консолидироваться в рамках компании, с другой стороны, понимание ценным и полезным для компании сотрудником того, что его цели не могут быть реализованы в рамках данной компании, подтолкнет его к поиску другой компании в качестве работодателя. Данная ситуация играет регуляторную роль, исключая из компании нежелательных сотрудников, что следует рассматривать для компании как благо.

Согласование личных и корпоративных целей для компании с несколькими тысячами сотрудников перерастает в огромный проект, который требует больших ресурсов. Всех сотрудников охватить нельзя. Значит, необходимо на первом этапе определить ключевых сотрудников. При этом неключевые сотрудники со временем будут перемещаться вверх по карьерной лестнице, становясь ключевыми, что требует выявления их целей до их перемещения. Аналогичной процедуре необходимо будет подвергать сотрудников, принимаемых извне на ключевые должности.

Цели, подлежащие согласованию, могут быть диаметрально противоположны. Например, у сотрудника на позиции X может быть желание зарабатывать как минимум Y, в то время, как кадровая политика компании предполагает возможность оплаты только в размере Z ( $Z < Y$ ). Диаметрально противоположными могут быть цели компании и сотрудника относительно условий взаимного сотрудничества. Для компании предпочтительно, чтобы сотрудник уходил, только когда он не нужен компании, а сотрудник предпочитает увольняться только по собственному желанию. Поэтому основу для совместных целей компании и сотрудника не следует искать в конкурентной области (например, получение прибыли).

При согласовании целей сотрудника и компании все они должны отвечать критериям SMART, т.е. быть конкретными; измеримыми; достижимыми; реалистичными и определенными по времени. Такой подход был предложен Дж. Дораном [8] более 30-и лет назад, выстроен просто и логично и успел себя хорошо зарекомендовать, найдя широкое применение. Однако, как показывает практика, даже сейчас он далеко не всегда используется корректно, и потому цели, которые находятся в процессе согласования, необходимо подвергать соответствующей проверке.

Рассмотрим конкретный пример. В качестве потенциального сотрудника выберем Дж. Рокфеллера, который, как утверждают, еще в молодости смог очень лаконично сформулировать свои личные цели [9], полностью в соответствии с критериями SMART, задолго до их появления (Табл. 3).

Необходимо акцентировать внимание на том, что цель «заработать 100 тысяч долларов» не стоит рассматривать как исключительно ресурсную, т.к. 100 тысяч долларов во времена Рокфеллера являлись довольно значимым капиталом.

Таблица 3.

Цель	Соответствие критериям SMART*				
	S	M	A	R	T
1. Заработать 100 тысяч долларов	+	+	+	+	+
2. Дожить до 100 лет	+	+	+	+	+

\* S - конкретная; M - измеримая; A - достижимая; R - реалистичная; T - определенная во времени

Цель «обрести капитал» не связана с чистым потреблением и удовлетворением физиологических потребностей, а является ресурсом, который может быть использован для достижения других целей. Одновременно процесс накопления и приращения капитала является длительным процессом, выполняя который человек достигает самосовершенствования, удовольствия и самореализации. Мы хотим подчеркнуть, что цель «получение заработной платы» существенно отличается от цели «создание капитала»: первая из целей является исключительно ресурсной, вторая может быть как ресурсной, так и терминальной.

В качестве компании для согласования целей была выбрана Группа «Метинвест» [10], которая является ключевым активом АО «Систем Кэпитал Менеджмент». Анализ целей группы представлен в таблице 4.

Таблица 4.

Цель	Соответствие критериям SMART*				
	S	M	A	R	T
1. Построение горно-металлургической компании мирового класса	-	-	+	+	-
2. Достижение лидирующих позиций в Европе и мире	-	-	+	+	-
3. Максимизация стоимости горно-металлургического бизнеса группы СКМ	-	-	+	+	-

\* S - конкретная; M - измеримая; A - достижимая; R - реалистичная; T - определенная во времени

Несоответствие целей Группы «Метинвест» критериям SMART обусловлено их публичностью. Данные цели рассчитаны на внешнего пользователя и внутри компании они конкретизированы. Однако, даже если привести указанные цели к критериям SMART, их нельзя согласовать с рассмотренными выше личными целями потенциального сотрудника Дж. Рокфеллера. Достижение первой личной цели связано с уровнем предлагаемой (текущей и потенциальной) заработной платы и возможностью в дальнейшем создать свой бизнес, а второй скорее с условиями и характером работы. Обе цели сотрудника являются для компании ресурсными и соответствуют гигиеническим факторам. Цели компании являются неоднозначными. Цель «максимизация стоимости горно-металлургического бизнеса группы СКМ» явно ресурсная, тогда как две первые требуют конкретизации. Это подтверждает тот факт, что ресурсные и неконкретные цели не согласовываются.

В качестве терминальной цели можно представить создание принципиально нового продукта или принципиально нового процесса. Например, над исследовательским полетом человека в космос или его высадкой на Луну работали целые страны, и сопричастность при достижении успеха испытывалась всеми их гражданами.

**Выводы.** Наиболее реалистичным подходом для согласования личных и корпоративных целей является создание возможности для ключевых сотрудников согласовать корпоративные и свои личные цели, оказывая содействие этим сотрудникам в методологическом плане, а также предоставив своевременный доступ к актуальным стратегическим целям. В этом случае компания будет иметь возможность получать обратную связь, на базе социологического мониторинга, для получения ориентира, насколько и какие её цели разделяют и приветствуют ключевые сотрудники, что позволит повысить качество мотивации вплоть до смены мотивационных типов. Наиболее удачными для согласования являются терминальные цели, которые отвечают критериям SMART, являются публичными и могут быть открыто транслированы сотрудникам компании.

## РЕЗЮМЕ

Авторами исследованы пути согласования личных целей сотрудника и компании-работодателя как уникального инструмента мотивации

персонала, рассмотрены практические сложности согласования личных целей сотрудника и работодателя, пути их преодоления.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, мотивация персонала.

**РЕЗЮМЕ**

Авторами досліджено шляхи узгодження особистих цілей співробітника і компанії-роботодавця як унікального інструменту мотивації персоналу, розглянуто практичні складності узгодження особистих цілей співробітника і роботодавця та шляхи їх подолання.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, мотивація персоналу.

**SUMMARY**

The authors investigated the ways of harmonizing personal goals of an employee and an employer as a unique tool for motivation. We considered the practical difficulties in matching personal goals of an employee to ones of his employer and how to overcome them.

**Keywords:** strategic management, strategy, motivation.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ^**

1. Катяло, В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В.С. Катяло // Вестник Санкт-Петербургского университета, Сер. 8. – 2003. – №24. – С.7.
2. Долгоруков, А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий [Электронный ресурс] / А.М. Долгоруков. – М.: Словарь, 2001. – 177 с. – Режим доступа: <http://vocabulary.ru/dictionary/777/word/strategicheskoe-upravlenie>
3. Словарь основных понятий стратегического планирования / под общ. ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2002. – 502 с.
4. Дудка, Б.А. Мотивация к инновационной деятельности (теория динамического образования мотива) / Б.А. Дудка // Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу [коллективная монография] / Под общей редакцией В.И. Дубницкого, И.П. Булеева. – Донецк:Юго-Восток, 2011. – Т.2. – С. 66-79.
5. Пригожин, А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А.И. Пригожин. — М.: Дело, 2010. — 432 с.
6. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д.А. Куликов]. – М: Вершина, 2007. – 240 с.
7. Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С.53-62.
8. Doran, G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives / G.T. Doran // Management Review. – 1981. – № 11. – P.35-36.
9. Бакала А. Миллиардер и христианин / А. Бакала // Общероссийская газета "Живая вера". – 2011. – №5.– Режим доступа: <http://gazeta.alivefaith.ru/node/59>
10. Стратегические цели Группы Метинвест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.scm.com.ua/business/sectors/metals/>

УДК 669.056:658.155(477.6)

**ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МЕТАЛЛОВ И ГОТОВЫХ МЕТАЛЛИЧЕСКИХ ИЗДЕЛИЙ ДОНЕЦКОЙ ОБЛАСТИ**

*Жнякин Б.А., к.э.н., доцент, Донецкий национальный университет*

Результативность деятельности субъекта хозяйствования может быть оценена эффектом в виде финансового результата или эффективностью использования вложенного капитала или ресурсов. Финансовый результат формируется под воздействием всех факторов производства, эффективное использование которых приводит к образованию прибыли, что показывает положительная разница между полученными доходами и всеми издержками (включая альтернативные). В таком случае говорят о наличии экономической прибыли. Финансовый результат как учетная единица отображает эффект использования капитала, вложенного в предпринимательскую деятельность его собственниками, выражающийся в приросте собственного капитала в течение определенного периода времени [1]. Если получен убыток, то, соответственно, собственный капитал будет уменьшаться, что означает нарушение главного принципа управления финансами предприятия, заключающегося в максимизации благосостояния собственников капитала и рыночной стоимости предприятия. Такой подход к финансовому результату отражает интересы собственников капитала, но в его положительном значении заинтересовано и государство, ибо прибыль - источник финансирования бюджетов разных уровней.

Результативность промышленной деятельности рассматривалась Л. Шаблистой [2, 3], в работах которой выявлены основные факторы, влияющие на уровень убыточности, и определены механизмы ее преодоления для обеспечения финансовой устойчивости предприятий. Однако, вопросы оценки влияния факторов на величину прибыли (убытков) и изменение рентабельности активов экономических видов деятельности остались недостаточно изученными. Соответственно целью данной статьи явилось выявление направления и силы влияния факторов на формирование финансовых результатов и эффективности металлургического производства и производства готовых металлических изделий как вида экономической деятельности с использованием статистической информации, приведенной в [4-9].

В статистическом учете регионального уровня показатели деятельности субъектов хозяйствования представлены интегральными значениями в соответствии с их классификацией как видов экономической деятельности. Значимость каждого из них может быть определена как доля в региональном выпуске продукции, финансовом результате и т.д.

В табл. 1 приведена динамика структуры выручки от реализации продукции и налога на прибыль по видам экономической деятельности Донецкой области. Ее анализ показывает, что наибольшую долю в областном показателе выручки от реализации продукции занимают перерабатывающая промышленность, торговля, ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного потребления. В структуре выручки перерабатывающей промышленности наибольший удельный вес занимает металлургическое производство и производство готовых металлических изделий, который в динамике несколько уменьшается. Но гораздо более высокими темпами уменьшается доля налога на прибыль в областном показателе, что свидетельствует об увеличении убыточности этих видов промышленной деятельности. Остальные виды экономической деятельности показывают лучшую динамику по налогу на прибыль, доля которого в областном показателе существенно увеличивается.

Согласно национальному стандарту бухгалтерского учета №3 «Отчет о финансовых результатах» различают следующие виды финансовых результатов: валовая прибыль или убыток, финансовый результат операционной деятельности, обычной деятельности до налогообложения, обычной деятельности, чистая прибыль или убыток. Разница между последующим и предшествующим финансовым результатом показывает потери или наоборот увеличение прибыли (убытка). На рис. 1 для перерабатывающей промышленности Донецкой области приведена динамика финансовых результатов соответствующих видов.