

УДК 330.101.5:65.012.32

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗОВАНОЇ СИНЕРГІЇ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Шевцова Г.З.

Інститут економіки промисловості  
Національної академії наук України

Стаття присвячена питанням реорганізації систем управління підприємствами на основі концепції організованої синергії. Розкриті особливості авторського підходу до впровадження синергетичного менеджменту. При викладенні структури механізму впровадження особливу увагу приділено процесу організації синергетичного управління. Обґрунтовані завдання та відповідні організаційно-управлінські заходи в рамках його основних етапів. Розглянуті соціальні аспекти впровадження концепції.

**Ключові слова:** підприємство, управління, організована синергія, само організація, синергетичний менеджмент, концепція, впровадження, процес.

**Постановка проблеми.** Одним з перспективних напрямків розвитку сучасної теорії і практики управління діяльністю промислових підприємств є їхнє вдосконалення на засадах системно-синергетичної методології. В рамках цієї складної багатопланової проблеми автором розроблені теоретико-методологічні положення синергетичного менеджменту, або концепції організованої синергії в управлінні підприємствами [1-3 та ін.]. Синергетичний менеджмент розглядається автором як система науково обґрунтованих уявлень про закономірності розвитку підприємств як складних відкритих нелінійних нерівноважних виробничо-економічних систем й організації синергетичного управління шляхом формування і регулювання механізмів їхньої внутрішньої самоорганізації.

Вагомим етапом розробки й обґрунтування будь-яких новітніх підходів до вдосконалення традиційних систем управління є опрацювання науково-методичних питань організації впровадження відповідних інноваційних рішень. Вирішенню цього науково-практичного завдання і присвячено це дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При обґрунтуванні основних положень даної статті автор спирався на результати численних наукових праць, які розкривають різні методичні аспекти проведення організаційно-економічних перетворень в системі управління підприємством, наприклад, [4-8]. Окрему самостійну групу джерел становили роботи, присвячені особливостям процесу реструктуризації та характеристики її його основних етапів, наприклад [9-11].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, зрозуміло, що просте механічне запозичення методичних підходів, розроблених в рамках завдань імплементації інших управлінських концепцій, не може забезпечити ефективну реалізацію запропонованих організаційно-управлінських новацій. Будь-яка новітня концепція має певні особливості і потребує додаткового опрацювання підходів до її впровадження.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є викладення авторського підходу до впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством, розкриття структури організаційно-економічного механізму та особливостей організації процесу впровадження.

**Виклад основного матеріалу.** Логіку поетапного впровадження концепції та загальну структуру механізму, що пропонується, доцільно подати у вигляді схеми, рис. 1.

Перш ніж описати зміст й особливості функціонування запропонованого механізму варто акцентувати увагу на декількох вихідних моментах.

Передусім, мова йде про реалізацію синергетичного управління як організаційно-управлінської новації для підвищення ефективності управління вже існуючими виробничо-економічними системами. Отже, необхідно виходити з того, що модель організованої синергії будується не з «чистого аркуша», а шляхом трансформації вже діючих систем управління, які мають свою структуру, особливості й історії розвитку.

Наступним принциповим моментом є вибір форми трансформації системи управління – кардинальної (революційної) чи поступової (еволюційної). Революційна форма тут має передбачати радикальну перебудову (реінжиніринг) бізнес-процесів на синергетичних засадах і повне перепроєктування систем управління. Такій формі властиві усі переваги і недоліки методу реінжинірингу, тому її варто обирати лише за відповідних об'єктивних обставин (посилення кризових явищ на підприємстві, наростання негативних змін у зовнішньому середовищі чи, навпаки, коли існуюча система організації бізнесу вже не відповідає його стрімкому розвитку) або певних інституційних змін, коли нові власники мають нове бачення розвитку підприємства, вимагають оптимізації бізнес-процесів і підтримують інноваційний пошук інструментів такої оптимізації. Використовуючи термінологію синергетики, метод реінжинірингу має застосовуватися у перед- чи постбіфуркаційні періоди розвитку підприємства.

Дійсно, вагомі зовнішні чи внутрішні флуктуації можуть стати каталізаторами запуску трансформації систем управління на синергетичних засадах, але чекати на часи біфуркацій не варто. У життєвому циклі підприємства ці періоди становлять (принаймні, мають становити) короткі проміжки часу, які змінюються тривалими періодами сталого розвитку на основі адаптаційних механізмів. Саме ці періоди є сприятливими для еволюційного вдосконалення систем організації бізнесу, зокрема для апробації і набуття позитивного досвіду синергетично орієнтованої

ного управління. Тож запропонований механізм втілення концепції організованої синергії ґрунтується на поступовому сценарії, який можна неспішно реалізувати в рамках організаційного розвитку підприємства.

І зрештою, необхідно підкреслити, що багаторівнева система синергетичного управління [3] дає змогу застосовувати різні варіанти його поступової імплементації в залежності від загального рівня розвитку систем управління на підприємстві, поставлених стратегічних завдань, наявних резервів ресурсів і часу, рівня компетентності менеджерів і персоналу та інших суб'єктивних чинників. Отже, механізм, що пропонується, варто розглядати як базову модель, що має одержати своє конкретне наповнення у реальних умовах її реалізації.

Організаційна складова механізму включає суб'єкти (менеджери різних рівнів), об'єкти (елементи і підсистеми структурно-функціональної моделі синергетичного менеджменту, передумови виникнення й активізації процесів позитивної самоорганізації та їх (процесів) синергетичні ефекти), мету (формування системи управління на засадах організованої синергії), організаційні форми та структури, методичний інструментарій та етапи процесу організації синергетичного управління.

**Блок 1 – Ініціювання.** Як і будь-який процес, процес впровадження синергетичного управління має отримати первісний імпульс. Ініціатива може виходити з будь-якого (у тому числі і з нижчого) рівня системи управління, але має здобути формальну чи неформальну підтримку з боку менеджменту і стати певною складовою системи управління підприємством.

До речі, найбільші шанси на успішний розвиток мають не штучні спроби управлінського персоналу до організації синергії на «порожньому місці», а пошук і поширення досвіду застосування окремих методів і інструментів синергетичного управління, які, як правило, несвідомо вже використовуються в окремих підсистемах і на різних рівнях управління. При цьому завдання менеджерів – знайти ці «островки самоорганізації» і зробити їх «точками запуску» синергетичного перетворення всієї системи управління підприємством.

**Блок 2 – Аналіз і діагностика.** Зрозуміло, що цей блок присутній практично у всіх системах і механізмах управління, його методичне забезпечення є широковідомим і добре опрацьованим. Зазвичай в межах цього етапу рекомендується проведення моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, оцінка конкурентоспроможності за ключовими напрямками бізнесу, комплексна діагностика стану підприємства, маркетинговий, інституційний, правовий, технічний аналіз і т. ін. Отже, тут варто зупинитися лише на тих завданнях, вирішення яких сприятимуть реалізації запропонованої концепції.

В якості додаткових пропонується два напрямки аналізу й діагностики. Перший пов'язаний із аналізом минулого досвіду та особливостей діяльності підприємства та його підсистем за певними рівнями диференціації з синергетичних позицій. Його мета – надати синергетичну оцінку діючій системі управління й зафіксувати її рівень для аналізу результатів подальших синергетичних перетворень.

Другий спрямований на дослідження синергетичного потенціалу підприємства, діагностику його окремих складових та оцінку якості внутрішньосистемних зв'язків. Його мета – охарактеризувати сукупність ресурсних, інноваційних, організаційних, управлінських можливостей та готовність персоналу та системи управління підприємством до сприйняття синергетичних принципів.

**Блок 3 – Проектування.** У цьому блоці визначається концепт синергетичних трансформацій системи управління, тобто надається відповідь на ключове практичне питання: яким чином організувати, активізувати і каналізувати у потрібному напрямку внутрішні процеси самоорганізації. Для реалізації цього концепту обґрунтовуються заходи зі створення (чи перебудови) підсистем структурно-функціональної моделі ([1, с. 204]), опрацьовуються форми і методи формування передумов самоорганізації виробничо-економічної системи і розробляється організаційний план його системної імплементації.

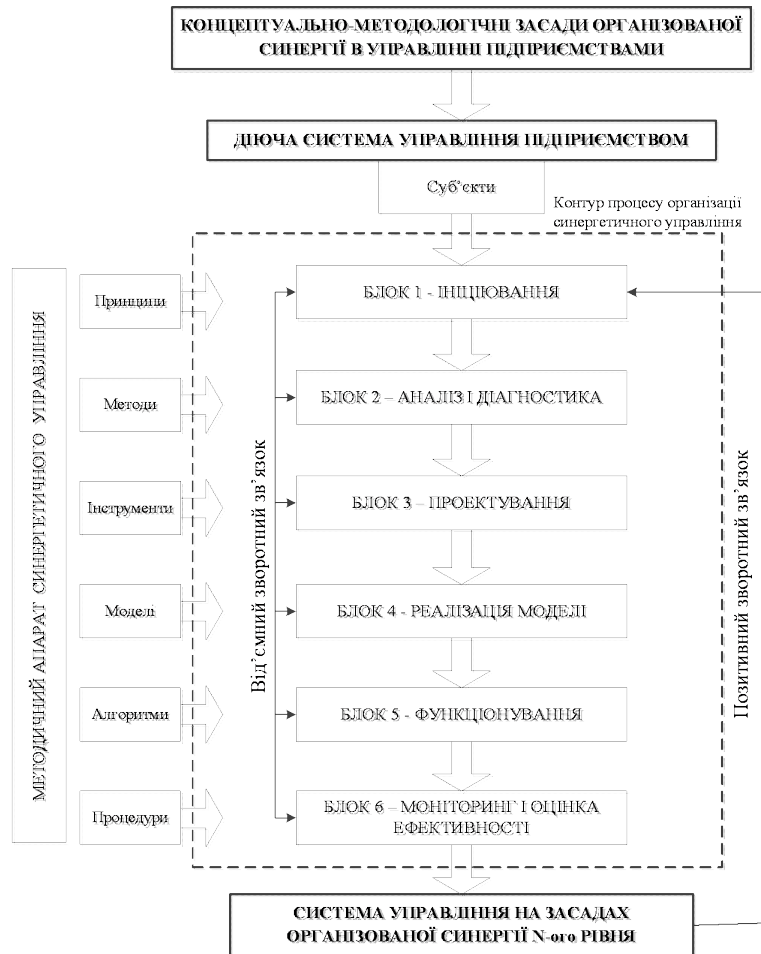


Рис. 1. Схема організаційно-економічного механізму реалізації концепції організованої синергії

Джерело: розроблено автором

Практична реалізація такого підходу може здійснюватися як в рамках існуючої структурно-функціональної побудови підприємства, так і шляхом її докорінного перетворення, тому форми й методи синергетичного управління розвитком підприємств відрізняються за глибиною організаційно-економічних змін. В першому випадку особливості синергетичного управління реалізуються за окремими функціями й на окремих рівнях управління шляхом локального «вбудовування» синергетичних інструментів у діючий механізм управління. Але якщо ухвалене рішення про впровадження концептуальної моделі синергетичного менеджменту, потрібні кардинальна структурно-функціональна перебудова, переформатування усєї системи внутрішніх і зовнішніх зв'язків та гармонійне поєднання

механізмів організації і самоорганізації. І саме на цій основі забезпечується формування та реалізація високого синергетичного потенціалу виробничо-економічної системи в цілому.

Спрощене розуміння концепції організованої синергії може втілитися у фрагментарне застосування синергетичних інструментів і пошук синергетичних ефектів у рамках одного підрозділу чи напрямку діяльності. Але з таким початком впровадження синергетичного управління можна погодитися, якщо розглядати його як перший етап у масштабному еволюційному процесі вдосконалення, коли відпрацьовуються певні алгоритми ухвалення рішень, розробляються відповідні інструменти, набувається необхідний досвід їх застосування. Отримані при цьому позитивні ефекти можуть стати вагомим аргументом і по-

Таблиця 1

## Процес реалізації концепції організованої синергії в управлінні підприємствами

Завдання	Основний зміст заходів
<b>БЛОК 1 – ІНІЦІУВАННЯ</b>	
Усвідомлення необхідності й ініціювання (запуск) процесу реалізації концепції	Ідентифікація проблем в системі управління підприємством й усвідомлення необхідності її трансформації
	Обґрунтування доцільності розвитку системи управління підприємствах на засадах організованої синергії
	Ухвалення рішення про запуск процесу реалізації концепції
<b>БЛОК 2 – АНАЛІЗ І ДІАГНОСТИКА</b>	
Синергетичний аналіз стану та особливостей розвитку підприємства	Ретроспективний аналіз розвитку підприємства з акцентом на вивчення біфуркаційних періодів і особливостей перехідних режимів
	Моделювання й розробка сценаріїв розвитку підприємства
	Аналіз поточних цільових атракторів та результатів їхньої реалізації
	Визначення альтернативних цілей-атракторів і вимір втрат підприємства від перебування на поточному атракторі
	Оцінка сили зовнішніх впливів і вимір додаткових витрат підприємства через адаптивне відхилення
	Вивчення минулого досвіду отримання позитивних і негативних синергетичних ефектів у різних сферах і напрямках діяльності підприємства
Аналіз і діагностика синергетичного потенціалу підприємства та його підсистем	Аналіз факторів, що визначають рівень синергетичного потенціалу підприємства
	Діагностика складових синергетичного потенціалу підприємства
	Оцінка наявного адаптаційного потенціалу підприємства
	Оцінка наявного трансформаційного потенціалу підприємства
	Аналіз системи прямих і зворотних зв'язків
	Оцінка якості та ефективності взаємодії окремих підсистем, моделювання цих взаємодій
	Визначення можливого середовища ініціації флуктуацій з високим синергетичним потенціалом і пошук джерел позитивних синергетичних ефектів
	Визначення потенційних сфер і напрямків діяльності, які можуть продукувати від'ємні синергетичні ефекти
	Оцінка готовності менеджерів до реалізації завдань синергетичного управління
	Оцінка рівня самоорганізації персоналу
	Характеристика взаємозв'язку оперативної та стратегічної діяльності
	Аналіз інноваційної діяльності підприємства та ефективності її організації
	Виділення резонансних областей і аналіз наявних інструментів впливу
Визначення параметрів порядку і моделей залежності «швидких» змінних від керуючих	
<b>БЛОК 3 – ПРОЕКТУВАННЯ</b>	
Розробка концепту організації синергетичних трансформацій	Розробка моделі цілеполагання підприємства на принципах синергетичної взаємодії основних зацікавлених груп
	Розробка варіантів синергетичних трансформацій з урахуванням потенціалу окремих підсистем
	Обґрунтування вибору об'єктів, форм, рівня та інших особливостей імплементації концепції
	Визначення мети даного рівня синергетичних перетворень та критеріїв їх досягнення
	Виділення етапів впровадження в рамках даного рівня синергетичних перетворень
	Формування організаційної архітектури концепції
	Вибір методичного інструментарію реалізації концепції
Обґрунтування методів та показників ефективності синергетичного управління	

штовхом для перебудови всієї системи управління на синергетичних засадах.

Однак з синергетичної точки зору більш дієвим є підхід, коли за допомогою відомих діагностичних процедур визначаються критичні бізнес-процеси (напрямки бізнесу, підрозділи), які можуть справляти резонансний вплив на результати діяльності підприємства. Тоді незначні зусилля з реорганізації таких підсистем здатні

привести до стрибкоподібного зростання ефективності всієї виробничо-економічної системи.

*Блок 4 – Реалізація моделі.* Тут важливо розуміти, що втілення синергетичного управління вимагає системного підходу і достатньо часу, оскільки потребує змін не тільки організаційного характеру, але й трансформації мислення виконавців. Більш того, кадрові зміни будуть невід'ємною складовою і логічним наслідком ре-

Закінчення таблиці 1

Визначення напрямків та розробка заходів з організації (реорганізації) підсистем структурно-функціональної моделі	Розробка політики цілеутворення	
	Визначення змісту й особливостей синергетичного планування, мотивації самоорганізації і синергетичного контролінгу	
	Обґрунтування характеру синергетично орієнтованих перетворень у спеціально-функціональних підсистемах	
	Визначення обсягів ресурсного забезпечення та джерел їх надходження	
	Визначення необхідного складу нормативно-правового забезпечення	
	Обґрунтування складу та форм організації накопичення трансформаційного потенціалу	
	Обґрунтування напрямків удосконалення систем моніторингу, аналізу, діагностики і бенчмаркінгу	
Обґрунтування форм і методів створення передумов самоорганізації	Ідентифікація (формування) автономних і самодостатніх підсистем (підрозділів) як фрактальних структур	
	Оптимізація співвідношення стабільних і змінних компонентів (інваріантної і коваріантної частин фракталів)	
	Визначення напрямків оптимізації інформаційної та комунікаційної взаємодії фракталів	
	Трансформація організаційної моделі управління на основі виділення й інтеграції окремих фракталів	
	Проектування прямих і зворотних зв'язків	
	Визначення напрямків гармонізації стратегічної і оперативної діяльності	
	Проектування підсистем, що генерують внутрішні імпульси, акцептують зовнішні флуктуації і опрацюють альтернативні стратегії розвитку підприємства	
	Обґрунтування напрямків удосконалення форм організації інноваційної діяльності підприємства і проектування центрів продукування інновацій	
	Визначення ключових параметрів порядку та системи управління ними	
Формування й розвиток синергетичного мислення менеджерів		
Розробка й ухвалення організаційного плану реалізації концепції	Розробка форм і методів навчання персоналу особистісної і колективної самоорганізації, обґрунтування мотивуючих чинників та розробка системи стимулів	
	Визначення загальної та проміжних цілей впровадження	
	Планування реалізації проекту впровадження по етапах з урахуванням часових і ресурсних обмежень	
	Визначення виконавців, їхніх додаткових завдань, функцій і повноважень, проміжних та кінцевих термінів реалізації	
	Обґрунтування напрямків та сукупних витрат на реалізацію та джерел їх фінансування	
Формування системи організованої синергії	Оцінювання очікуваного ефекту від реалізації концепції	
	Розробка робочої документації плану	
	<b>БЛОК 4 – РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ</b>	
	Організація виконання заходів організаційного плану	
	<b>БЛОК 5 – ФУНКЦІОНУВАННЯ</b>	
Функціонування системи управління підприємством на засадах організованої синергії N-ого рівня	Вибірковий контроль за фактичною реалізацією проекту	
	Зазвичай не потребує активних управлінських дій, управління «за відхиленнями», корегування за необхідністю	
<b>БЛОК 6 – МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ</b>		
Моніторинг, оцінка ефективності заходів з реалізації концепції і	Моніторинг і фіксація результатів реалізації концепції на проміжних і кінцевих етапах за визначеними індикаторами	
	Моніторинг і діагностика відхилень від обраного атрактора та інших нормативних параметрів	
	Розрахунок показників загальної ефективності синергетичного управління та оцінка локальних синергетичних ефектів	
	Аналіз результатів впровадження концепції, ухвалення рішення про напрямки корегування процесу впровадження та/або її поширення	
	Закріплення найбільш ефективних процедур та практик у стандартах підприємства	
Формування інформаційної бази даних		

Джерело: розроблено автором

алізації нових підходів, бо далеко не кожен працівник має бажання та здатність до роботи в режимі самоорганізації.

Доцільно також додати, що важливою передумовою успішної реалізації концепції є наявність чітко визначеного суб'єкту (лідера, впливової особистості, менеджера-інноватора, певної групи менеджерів, або, у кращому випадку, коаліції ключових зацікавлених топ-менеджерів), який виконує роль промоутера ідеї синергетичних перетворень, її рушійної сили та наділений достатніми повноваженнями щодо організації та контролю за їх здійсненням.

Ще одне принципове зауваження пов'язане з тим, що запропонований процес не треба розглядати як лінійну догматичну модель, яка за будь-яких обставин забезпечуватимуть шуканий результат – організовану синергію. Навряд чи можливо детально розкрити всі елементи цього механізму, завчасно передбачити всі особливості його практичного впровадження. Синергетичний підхід передбачає багатоальтернативність варіантів реалізації запропонованого механізму та вітає його творчий розвиток на перетині запланованих заходів і процесів, що спонтанно виникають.

**Блок 5 – Функціонування.** Якщо на попередніх етапах був якісно виконаний комплекс необхідних заходів і створено передумови для самоорганізації на N-ом рівні управління, на етапі функціонування зникає потреба у щільному адміністративному контролі за поточною діяльністю, в управлінського персоналу вивільняється великий ресурс часу для опрацювання й ухвалення стратегічних рішень. Коли виявляються певні відхилення від запланованих результатів, корегуюче втручання менеджера залежатимуть від гостроти, причин виникнення та потенційних наслідків проблемної ситуації. В оперативному плані можна скористатися адміністративними важелями, але системне розв'язання проблеми треба шукати у вдосконаленні базових умов самоорганізації.

**Блок 6 – Моніторинг і оцінка ефективності.** Значення цього блоку полягає у наданні своєчасної інформаційно-аналітичної підтримки для ухвалення корегуючих рішень щодо сфер й умов самоорганізації, а також оцінюванні локальної і загальної ефективності синергетичного управління. Завдання цього блоку висувують додаткові вимоги до якості й організації руху інформаційних потоків, формування системи відповідної внутрішньої звітності та адекватності методичних підходів до оцінювання ефектів синергетичних взаємодій з урахуванням особливостей об'єкту та цілей управління.

В процесі впровадження запропонованої концепції моніторинг є необхідним інструментом, спрямованим на системне спостереження за ходом синергетичних перетворень, оперативне виявлення відхилень цільових індикаторів, прогнозування перед- і біфуркаційних станів та розробку регулюючих заходів. Рекомендації щодо проведення моніторингу в системі управління виробничо-економічними системами є достатньо опрацьованими у методичному плані, тож можуть бути застосовані в якості базових процедур при організації синергетичного управління.

Отже, для досягнення загальної мети впровадження запропонованої концепції – створення сис-

теми управління на засадах організованої синергії – необхідно виконати комплекс завдань й вжити відповідні організаційно-управлінські заходи, які деталізують схему на рис. 1 і представлені в табл. 1.

Варто також відмітити, що викладений вище процес імплементації синергетичного управління характеризує лише один його цикл і завершується формуванням системи управління на засадах організованої синергії N-ого рівня. Але позитивний результат впровадження і набутий досвід функціонування на новому рівні самоорганізації підштовхують систему до подальшої дифузії синергетичних принципів на наступні рівні (як по вертикалі, так і по горизонталі), тобто за допомогою позитивного зворотного зв'язку реалізуються процеси її циклічного саморозвитку.

Тут також треба обговорити ще один принциповий момент, який не можна залишити поза увагою при впровадженні концепції організованої синергії як певної управлінської новації. Це питання про соціальні аспекти інноваційних процесів і підвищення сприйнятливості колективу до нововведень.

Річ у тім, що у традиційній виробничо-господарській діяльності виникає такий соціальний принцип організованості, як соціальний порядок. Він характеризується невідповідністю соціальної поведінки, узгодженістю, взаємозаміною та взаємодоповненням працівників та груп. Соціально-економічні процеси, які протікають у такому разі на підприємстві, є стійкими, детермінованими та передбачуваними, що певним чином спрощує завдання менеджменту.

Специфіка інноваційних процесів полягає у тому, що для досягнення позитивного результату потрібно вийти за межі стабільного, відомого і рівноважного. Новаторська діяльність ґрунтується на запереченні та руйнуванні старого і моделюванні нових організаційних та соціальних основ.

Із синергетичних позицій інноваційна діяльність є багатокритеріальним процесом, який виявляється у послідовному переході до таких станів системи, як нерівноважність у момент висування ідеї, проміжний при адаптації ідеї та її акцептуванні членами колективу і з наступним досягненням рівноваги, або гомеостазу, при позитивному результаті практичного освоєння новації.

В соціально-психологічному аспекті інноваційна діяльність часто пов'язана зі спонтанними стресовими станами та ситуаціями, що виникають об'єктивно і мають певні ознаки соціальної дезорганізації та хаосу.

Як відомо, у більшості людей перша реакція на інновацію – нерозуміння та неприйняття, консервативні опозиційні думки та настрої. Також можливі активні протидії, опір, які викликані бажанням зберегти попередню систему. Це обумовлено передусім прагненням до реалізації однієї з головних людських потреб – потреби у безпеці й стабільності. Крім того, існують економічні, організаційні, соціально-психологічні мотиви виникнення значного опору інноваційним перетворенням.

Тому для подолання таких бар'єрів, поступового сприйняття основною частиною персоналу нової ідеї та формування відповідного інноваційного клімату менеджеру потрібно використовувати методи і інструменти соціальної адаптації і створювати сприятливі умови для організації нового со-

ціального порядку через зміну певних елементів, структури і цілей системи. При правильному застосуванні управлінських важелів активізуються процеси самоорганізації персоналу, відбувається переформатування колективу: можуть змінитися його «проектне ядро», рольовий розподіл і норми соціальної взаємодії, виникнути новий неформальний лідер тощо. Основними критеріями якості нової (або перетвореної) соціальної групи мають виступати творчість, синергетична взаємодія, інноваційний розвиток і ефективність підприємства.

**Висновки і пропозиції.** Отже, у статті розкрито науково-методичні підходи до імплементації

синергетичного менеджменту підприємств, тобто надано авторський варіант відповіді на важливе практичне питання: яким чином «вбудувати» синергетичне управління в «матрицю менеджменту» як загальноновизнану дисциплінарну матрицю. Запропонований механізм дозволяє здійснювати кардинальні якісні зміни систем управління «не-силовим» еволюційним шляхом.

Аналіз, систематизація й узагальнення практичних результатів впровадження концепції організованої синергії в систему управління діючих промислових підприємств є завданням подальших досліджень.

## Список літератури:

1. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами / Г. З. Шевцова // Економіка промисловості. – 2012. – № 1-2. – С. 202-214.
2. Шевцова Г. З. Принципи організації синергетичного менеджменту підприємств / Г.З. Шевцова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч. II. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 681-690.
3. Шевцова Г. З. Рівні розвитку та особливості синергетичного менеджменту підприємств / Г. З. Шевцова // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля. – 2007. – № 5. – С. 219-225.
4. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: Наукове видання / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська та ін.; [За заг. ред. В. С. Пономаренка, О. М. Ястремської]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.
5. Дайновський Ю. А. Типові напрями організаційно-економічних, управлінських і маркетингових трансформацій під час проектування інноваційних змін / Ю. А. Дайновський, Л. К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2. – С. 13-21.
6. Ілляшенко Н. С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств / Н. С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 28-33.
7. Дорошук Г. А. Організаційні зміни в системі управління промисловим підприємством / Г. А. Дорошук, С. П. Голубченко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. – Ч. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 151-163.
8. Володькіна М. В. Організаційні зміни в системі управління розвитком бізнес-структур / М. В. Володькіна // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. – Ч. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 34-42.
9. Чернявська Є. І. Реструктуризація підприємства в умовах трансформаційної економіки: монографія / Є. І. Чернявська. – Луганськ: вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля, 2004. – 264 с.
10. Дорофеева Г. А. Реструктуризація підприємств як стратегічна альтернатива подолання кризових явищ в економіці / Г. А. Дорофеева // Економіка промисловості. – 2010. – № 3. – С. 85-93.
11. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства / О. Вятрович // Економіст. – 2011. – № 7. – С. 40-42.

### Шевцова А.З.

Институт економіки промисловості  
Национальной академии наук України

## ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗОВАННОЙ СИНЕРГИИ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### Аннотация

Статья посвящена вопросам реорганизации систем управления предприятиями на основе концепции организованной синергии. Раскрыты особенности авторского подхода к внедрению синергетического менеджмента. При изложении структуры механизма внедрения особое внимание уделено процессу организации синергетического управления. Обоснованы задачи и соответствующие организационно-управленческие мероприятия в рамках его основных этапов. Рассмотрены социальные аспекты внедрения концепции.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, организованная синергия, самоорганизация, синергетический менеджмент, концепция, внедрение, процесс.

**Shevtsova A.Z.**

Institute of the Economy of Industry  
of the National Academy of Sciences of Ukraine

## IMPLEMENTING THE CONCEPT OF ORGANIZED SYNERGY IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

### Summary

The article discusses the issue of reorganizing the enterprise management system based on the concept of organized synergy and introduces the author's approach to the implementation of synergetic management. Particular attention in the implementation mechanism is devoted to the organizational process of synergetic management. The article justifies the goals and corresponding organizational and management activities during the main stages of this process. The author concludes by examining the social aspects of concept implementation.

**Keywords:** enterprise, management, organized synergy, self-organization, synergetic management, concept, implementation, process.

УДК 657.2:006.35

## ПРАКТИЧНА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ОБЛІКУ КУРСОВИХ РІЗНИЦЬ ЗА МСФЗ

**Шкуліпа Л.В.**

Національна академія статистики, обліку та аудиту

У статті досліджено практичну сферу застосування методики обліку курсових різниць у відповідності до міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 21, який називається «Вплив змін валютних курсів». Розглянуто основні три моменти застосування міжнародного стандарту бухгалтерського обліку на практичних ситуаціях. У першому розкрито практичні нюанси в методиці визначення функціональної валюти підприємства. У другому моменті розкрито практичні підходи до перерахунку угод в іноземній валюті у функціональну валюту. Третій момент містить роз'яснення перерахунку у валюту подання звітності.

**Ключові слова:** функціональна валюта, валюта подання, курсові різниці, валютні операції, іноземна валюта.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах курсової нестабільності, яка виникла внаслідок глибокої економічної та політичної кризи в Україні, зростає актуальність питання серед фахівців-практиків у сфері бухгалтерського обліку щодо правильності відображення в обліку іноземних операцій в умовах різкої девальвації гривні майже втричі. Відомо, що вітчизняні підприємства зобов'язані вести облік та складати звітність у грошовій одиниці України згідно ст. 5 Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», але існують випадки, коли під час ведення господарської діяльності, виникає необхідність у реєстрації операції в іноземній валюті, що викликає ряд проблем. До таких випадків належать: співробітництво українського підприємства із закордонними організаціями, володіння структурними підрозділами за межами України, а також проведення купівлі-продажу валюти як основного виду діяльності підприємства для отримання прибутку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичним питанням в обліку курсових різниць присвячено праці багатьох зарубіжних вчених, зокрема Р. Алібера, С. Стікнея, Ф. Чоя, Дж. Флавера, Л. Лоренса, Г. Мюллера, К. Ноубса, Р. Паркера, а також вітчизняних науковців Т.М. Бойчук, О.Г. Богодух [9], С. Голова [1], Т. Демчук [6], Р. Коршикової [3], О.І. Луж-

ковської [8], Л.В. Коваль. Питання, пов'язані із обліком впливу змін валютних курсів на фінансову звітність, розкривали у своїх дослідженнях провідні вітчизняні вчені-економісти, зокрема: В. Жмихов, І. Забута, В. Костюченко, Ю. Кузьмінський, Ю. Кулік, О. Михайленко, В. Палій, Г. Сараєва, Р. Циган, І. Чалий [8] та багато інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, зважаючи на важливість отриманих результатів науковців-попередників, сьогодні в науково-практичній літературі гостро не вистачає розкриття конкретних ситуацій, з якими стикаються наші бухгалтери, та можливих шляхів їх розв'язання відповідно до національного П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» (далі – ПСБО 21) та його міжнародного аналогу IAS 21 «The Effects of Changes in Foreign Exchange Rate» (далі – МСБО 21). Охопити всі проблемні питання тематики дослідження, які виникають на практиці, в одній статті неможливо, тому виділимо основні три моменти, що виникають за міжнародним стандартом і розглянемо їх у даній статті. Друга частина дослідження вимагатиме розкриття цих моментів – за національним стандартом.

**Формулювання цілей статті.** Тому, мета даної статті полягає у розкритті практичної сфери застосування методики обліку курсових різниць у відповідності до МСБО 21 «Вплив змін валютних курсів».