

національного університету. – 2008. – Т.1. Економічні науки. № 4. – С. 18 – 22.

4. Ивченко И.Ю. Вербальная модель синхронизации производственной, инвестиционной и финансовой деятельности промышленного предприятия / Ивченко И.Ю. // Вісник Одеського Екологічного університету. – 2008. – Вип. 6. – С. 64 – 74.

5. Блех Ю., Гетце У. Инвестиционные расчеты. Модели и методы оценки инвестиционных проектов / Блех Ю., Гетце У. – Калининград: Янтарный сказ, 1997. – 450 с.

6. Инновационный менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.

Надійшла 03.06.2009

УДК 658:339.137.2

С. В. БЕЛЯЄВА

Київський економічний інститут менеджменту

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Розглядається основний зміст та обґрунтовується застосування процесного підходу при формуванні операційної стратегії з використанням елементів теорії систем.

There is considered the main content and grounded the process approach application by forming the operational strategy with handling the elements of the system theory.

Кінцева мета системи менеджменту підприємства – це збільшення маси прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару, розширення ринку збуту, забезпечення стійкості його роботи. Досягти своєї мети кожне виробниче підприємство може, використовуючи один або декілька підходів до організації своєї діяльності, відповідно до рекомендацій Фатхутдінова Р.А. [1]. В цій роботі показано, що із обґрунтованих 13 підходів до системи менеджменту в міжнародних стандартах ІСО систем якості застосовано усього 5 (системний, інтеграційний, процесний, кількісний, динамічний).

При цьому головним, на наш погляд, можна виділити процесний підхід, при якому координуються взаємопов'язані безперервні дії з точки зору стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації, регулювання, і в центрі уваги знаходиться координація робіт [2]. Таким чином, процесний підхід як частка всеохоплюючого, стабільного і безперервного управління конкурентоспроможністю компаній, на думку окремих авторів [3], складає основу операційної стратегії. Центральними є поняття процесу та його складових – операції і функції. У їх трактуваннях різними авторами немає єдності. Як правило, ці поняття не пов'язуються із операційною стратегією, хоча фактично забезпечується саме вона. Оскільки процеси складаються з технологічних операцій, то для розуміння операційної стратегії проаналізуємо визначення, які покладені в основу менеджменту процесів.

Підприємство як динамічна система утворюється сукупністю трьох елементів: вхід, перетворення, вихід. На основі аналізу процесів у системі можна сформулювати, як ці обставини враховуються, формують властивості систем та впливають на операційну стратегію підприємства. Підсумки проведеного системно-теоретичного аналізу наведені у табл. 1.

Найпростішими складовими окремої задачі є операції, з яких складається процес. Операція є дією, яка необхідна для виконання роботи. Звичайно і частіше за все, одна операція виконується на одному робочому місці, одним виконавцем, на одному обладнанні (верстаті). З операцією можуть бути пов'язані такі її характеристики (реквізити, атрибути), як: необхідна трудомісткість (час), заробітна плата, транспортні витрати, амортизація, накладні розходи, матеріали.

Види діяльності формують функції. Правильне сполучення видів діяльності забезпечує конкурентну перевагу підприємства і його стійкість та блокує спроби наслідування шляхом створення ланцюжка цінності, який такий же міцний, як і зв'язок між її ланками.

Цінність одного виду діяльності для споживача може бути підвищена за рахунок інших видів діяльності компанії. Таким чином вірне сполучення видів діяльності забезпечує конкурентну перевагу та високу прибутковість.

Важливість сполучення різних функцій – одна із найважливіших ідей в стратегії. Вибір правильної комбінації видів діяльності – найбільш визначальний фактор конкурентної переваги. Це важливо, тому що окремі види діяльності впливають один на одного. Наприклад, лінія виробництва з високим рівнем розмаїття модельного ряду більш вигідна, якщо сполучається з системою обробки замовлень та складських запасів, які мінімізують складські засоби готових виробів. Такі принципи взаємодоповнюючі та отримують широке розповсюдження. Відомі три типи сполучення видів діяльності, які не є взаємовиключними.

По-перше, види діяльності повинні бути сумісні між собою та бути непротивірчними загальній стратегії. Узгодженість гарантує конкурентні переваги усіх видів діяльності акумулюються. Завдяки цьому стратегія стає зрозумілою усім суб'єктам діяльності та призводить до поєднання зусиль.

Другий тип сполучень оснований на тому, що одні види діяльності підсилюють інші.

Третій тип сполучення діяльності виходить за межі посилення одного виду діяльності іншими і

має назву [4, 92] оптимізації зусиль. Наприклад, координація і обмін інформацією є основоположними принципами для запобігання збитковості та мінімізації непотрібних зусиль. Так, вибір надійної конструкції продукту може виключити потребу у післяпродажному обслуговуванні.

Таблиця 1

Властивості системи та їх проявлення в операційній стратегії

Властивості	Пояснення з точки зору теорії систем	Проявлення в операційній стратегії
1.Цілісність	Система існує як ціле, котре потім можна розділяти. Не елементи породжують ціле, а навпаки, ціле породжує елементи системи.	Цілісна система виробництва продукту охоплює три функції – закупівлю, виробництво й розподіл.
2.Наявність елементів	Елемент – найменша ланка у структурі системи. Внутрішня структура такої ланки не розглядається на обраному рівні аналізу.	І закупівля, і виробництво, і розподіл розділяються на процеси, які складаються з функцій та операцій. Саме операція є елементом, найменшою ланкою у структурі операційного менеджменту.
3.Неадитивність	Сукупне функціонування пов'язаних елементів породжує якісно нові властивості цілого, яких не було у його елементів.	Сукупне розглядання операцій надає можливість управляти процесом та його головними властивостями (вартістю, якістю і довжиною у часі).
4.Єдність багатобічності форм	Усі складові існують, оскільки існує сама система як єдине ціле.	Усі процеси та їх складові (операції) мають сенс і існують, оскільки існує цілісна система
5.Оточуюче середовище	Сукупність інших систем, які впливають або відчують на себе вплив цілісної системи.	Підприємство постійно відчуває на собі вплив ринку і конкурентів і навпаки.
6.Структура	Сукупність елементів та їх зв'язків, яка визначає внутрішню організацію цілісної системи.	Сукупність процесів і операцій визначає внутрішню організацію цілісної системи виробництва продукту.
7. Нескінченність	Неможливість повного уявлення розподілом на кінцеву множину описів, тобто інваріантність структури.	Кожна підсистема (закупівля, виробництво, розподіл) може розподілятися на процеси, виходячи з їх визначальної ролі і важливості в управлінні.
8.Ієрархічність	Будь-який елемент у декомпозиції системи може розглядатися як цілісна система і як частина цілого.	Частинами системи операційного менеджменту є підсистеми закупівлі, виробництва, розподілу, які розділяються на процеси, а процеси – на операції.
9.Безперервність функціонування	Система існує, оскільки функціонує.	Система операційного менеджменту існує, оскільки існує попит споживачів на продукт і відповідне виробництво продукту.
10. Саморозвиток	Внутрішнє джерело розвитку – це виникнення і розв'язання протиріч у процесі збільшення внутрішнього різнобіччя.	Система операційного менеджменту розвивається під впливом поновленого попиту споживачів і відповідно поновлених бізнес-процесів шляхом їх перебудови (реінжинірингу).
11. Рівень необхідного ірізнобіччя	Штучне обмеження різнобіччя призводить до застою та деградації системи.	Для забезпечення конкурентоспроможності слід постійно оновлювати асортимент продуктів.
12. Цілеспрямованість	Система має ціль свого розвитку і прямує в цьому напрямку.	Важливіша ціль – збільшення маси прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару, поширення ринку його збуту, забезпечення стійкості роботи підприємства.
13. Керованість	Свідома організація цілеспрямованого функціонування системи та її елементів.	Не стихійне, а свідомо організоване функціонування системи операційного (процесного) менеджменту та управління операціями, їх вартістю, якістю і тривалістю.
14. Самоорганізація	Адаптивність, стійкість, стан динамічної рівноваги, диференціація, лабільність.	Це важливі аспекти розробки і забезпечення конкурентоспроможної стратегії підприємств та їх продуктів на ринку серед конкурентів.
15. Принципова невідомість значення розвитку	Конкретний шлях еволюції системи завжди невідомий. Прогнозується лише загальний напрям розвитку.	Розроблена генеральна стратегія не може залишатися незмінною на всі часи, тому що зміни на ринку відбуваються несподівано. Відділ стратегічного управління має постійно стежити за станом ринку у цілому, за станом конкурентів, і своєчасно корегувати операційну стратегію свого підприємства.

У всіх трьох типах сполучення видів діяльності загальні цілі набагато важливіші окремих її напрямків. Конкурентна перевага виростає із усієї системи видів діяльності. Вдалий вибір видів діяльності забезпечує стійкість низьких витрат та посилює диференціацію. Окрім того, конкурентна цінність окремого виду діяльності невіддільна від всієї системи чи стратегії.

Процес є такою перетворюючою послідовністю операцій, яка необхідна для створення економічно значущого об'єкту, і яку можна також вважати завершеною (з точки зору змісту, часу, логічної черговості тощо). Наявність економічно значущого об'єкту має центральне значення для процесу і його можна назвати процесним об'єктом. У процесі додатково можуть бути задіяними також інші об'єкти. Якщо заходи з підвищення якості процесу в системі розглядати з точки зору класичної схеми динамічної системи, то можна виділити вхід, вихід, і перетворення входу у вихід засобами процесу. Найнижча оцінка будь-якого з цих трьох елементів системи буде відбиватися на якості її виходу [2, с. 108].

Особливим видом процесу є бізнес-процес, який відбиває основні цілі підприємства. Бізнес-процес описує центральну сферу діяльності підприємства. Бізнес-процес (БП) розглядається як сукупність взаємопов'язаних операцій, яка інтегрує наскрізні матеріальні, фінансові та інформаційні потоки через організаційну структуру компанії. Головними ознаками для виділення та опису БП є ті точки, де виконується ділове спілкування з бізнес-партнерами підприємства (його постачальниками, клієнтами і т.п.). Прикладами таких бізнес-процесів можуть бути: опрацювання замовлень на виробничому підприємстві, укладання торгівельної угоди на комерційному підприємстві, укладання договору навчання, надання кредиту банком і т.п.

Застосування процесного підходу до управління підприємством під час реструктуризації передбачає концентрацію зусиль не на окремих функціях структурних підрозділів, а на цілісних наскрізних ланцюжках операцій. Ланцюжок може проходити через різні структурні підрозділи, які беруть участь у бізнес-процесі. Саме управління бізнес-процесом пов'язує діяльність взаємодіючих підрозділів підприємства. Це відрізняє управління бізнес-процесом від управління окремими ресурсами і центрами витрат підприємства. Процесний підхід у такій концепції розглядається у роботах різних авторів [3 – 6].

Сучасні вимоги до оновлення бізнесу (підвищення якості продукції в конкурентному середовищі) створюють умови, за яких запорукою успішної роботи та виживання фірми є обґрунтоване управління операціями. Тобто обґрунтування стратегії та функцій менеджменту операцій є основою якісного ведення підприємницької діяльності. Операційна стратегія є суттєвою складовою загальної корпоративної стратегії підприємства та сприяє її реалізації. Вона визначається, в першу чергу, ринковими умовами та, виходячи із місії організації, відображає, як планує фірма використати свої ресурси та функції (маркетинг, фінанси і операції) з метою забезпечення конкурентних переваг. Всі рішення на рівні операційних функцій можна поділити на три складові: стратегічні рішення (довготермінові), тактичні (проміжні), рішення, пов'язані з плануванням операцій та їх управлінням. Стратегічні рішення носять, як правило, дуже широкий і загальний характер і можуть бути розраховані на декілька років. Відносно операцій стратегічні рішення впливають на довготривалі показники ефективності роботи фірми, оскільки визначають, як фірма може задовольнити потреби своїх споживачів. Тобто рішення носять характер обов'язкових умов або виробничих обмежень на різні терміни функціонування фірми. У випадку тактичного планування опрацьовуються конкретні варіанти найбільш ефективного розподілу всіх ресурсів з урахуванням обмежень, пов'язаних з організацією постачання матеріалів, потребами у робітниках, часовими координатами, необхідністю та величиною запасів, способами методів управління запасів. З урахуванням цих обмежень приймаються рішення, пов'язані з плануванням операцій та управлінням.

Операційна стратегія за своєю суттю відображає розробку загальної політики та планів використання ресурсів фірми з точки зору максимально ефективної підтримки довготривалої конкурентної стратегії. Ця стратегія є практичним прикладенням узагальненої стратегії, чим створюється можливість швидкої реакції підприємства на зміни в майбутньому.

З цієї точки зору ця стратегія реалізується шляхом розробки виробничого процесу та інфраструктури його підтримки. Розробка процесу включає в себе вибір відповідної технології, складання календарних графіків, визначення товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення такого процесу. Стосовно інфраструктури, рішення стосуються систем планування та управління способами забезпечення якості, її контролю, структур оплати праці та організації операційної функції виробництва.

Успіх конкурентної операційної стратегії залежить від вибору на альтернативній основі певних пріоритетів. Це можуть бути витрати виробництва, якість і надійність продукції, надійність поставок, гнучкість виробництва і швидкість освоєння нових видів продукції. В ринкових умовах серед конкурентних пріоритетів можна виділити такі поняття, як “переможці замовлення” та “кваліфікатори замовлення”.

Для кожної із альтернатив обґрунтовується ресурсне забезпечення та оцінюються прогнози наслідки за вибраними критеріями, які в сукупності визначають конкурентні переваги та конкурентну позицію фірми. Стратегічна операційна програма включає постійні вдосконалення скрізь, де немає компромісів. Вона є підґрунтям для постійних змін, гнучкості компанії. За її допомогою визначаються окремі позиції, розробляються компроміси та сполучення видів діяльності.

Організаційна структура підприємства являє собою розділення системи (підприємства) на

підсистеми (відділи, посади, підрозділи), містить у собі інформацію про задачі кожної із них. Інструментом контролю виконання задач, координації їх часових і просторових аспектів, (хто, коли, що, як виконує) є організація процесів. Підприємство, яке орієнтовано на процеси, спирається на принцип регулювання послідовності операцій. У цьому і є основа процесного підходу.

Для кожної фірми в ринкових умовах одним із вирішальних факторів є розробка операційної стратегії, яка значною мірою визначає конкурентоспроможність та напряму залежить від позиції чи місця в цьому питанні по відношенню до інших.

Запропонований процесний підхід до розробки операційної стратегії дозволяє по новому підійти до розробки загальної політики та планів використання ресурсів фірми з точки зору ефективної довготривалої конкурентної стратегії та практичної реалізації корпоративної стратегії. Цим створюється можливість швидкої адаптації підприємства до можливих змін.

Врахування властивостей системи, процесів, які її складають, та основних складових процесу – операцій і функцій, дозволяє по новому підійти до розробки виробничого процесу та інфраструктури його підтримки, включаючи вибір відповідної технології та методів її реалізації, визначення товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення такого процесу. Стосовно інфраструктури, створюються нові можливості формування систем планування та управління, способів забезпечення якості і контролю, структури оплати праці операційної функції виробництва.

Література

1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 1998. – 310 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 313 с.
3. Моделирование бизнеса. Методология ARIS / М. Каменнова, А. Громов, М. Ферапонтов и др.; под ред. М. С. Каменовой. – М.: Серебряные нити, 2001. – 327 с.
4. Портер М. Конкуренция. – Williams, 2006. – 600 с.
5. Тельнов Ю.Ф. Рейнжиниринг бизнес-процессов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
6. Тютюнник А.В. Рейнжиниринг кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка. – 2-е изд. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2001. – 312 с.

Надійшла 22.05.2009

УДК 336.13

Л. А. КОСТИРКО

Східноукраїнський національний університет імені В. Даля, м. Луганськ

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено пріоритетні завдання оцінки потенціалу фінансової діяльності підприємства. На основі дослідження взаємозв'язку фінансових індикаторів запропоновано модифіковані моделі оцінки складових потенціалу фінансової діяльності: структури капіталу, ресурсовіддачі, економічної рентабельності, оптимізації ефекту фінансового важеля. Особливу увагу приділено дослідженню змінних чинників, що впливають на ресурсовіддачу, яка характеризує залежність чистого доходу від величини фінансових і не фінансових зобов'язань підприємства.

The primary assignments of estimation of financial activity potential of enterprises are determined. The modified models of estimation of constituents of financial activity potential are offered on the basis of research of intercommunication of financial indicators: capital structure, resource return, economic profitability, optimization of effect of financial leverage. The special attention is spared to the research of variable factors which influence on resource return, which characterizes dependence of net profit on the size of financial and not financial obligations of enterprise.

Постановка проблеми. Динамічність ринкового середовища вимагає постійного корегування методів та параметрів фінансового управління на підставі відповідного інструментарію. Важливу роль у вирішенні цього завдання має оцінка потенціалу фінансової діяльності підприємства, результати якої дають можливість визначити несприятливі тенденції його стану та розробити способи і рекомендації щодо їх ідентифікації. Незважаючи на значний інтерес до теорії оцінювання потенціалу з боку вчених слід відмітити, що вони не охоплюють усієї сукупності складних проблем, які виникають в ринкових умовах господарювання. Зокрема, в силу багатоаспектності та наукової дискусійності даної проблеми розробці методичних положень з оцінки потенціалу фінансової діяльності не приділено достатньо уваги, а існуючі методичні підходи потребують удосконалення. До задач, що потребують першочергового вирішення, відносяться: визначення чинників, що впливають на гнучкість використання фінансових ресурсів та оптимізацію структури капіталу, моделювання індикаторів ефективності фінансової діяльності для вибору фінансової стратегії, інтегральна оцінка потенціалу фінансової діяльності підприємства.