

діагностика ринку, на якому діє підприємство.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що у даній статті нами систематизовано методичні підходи різних авторів до оцінювання соціально-економічного потенціалу торговельного підприємства. Наведено методи оцінювання джерел формування соціально-економічного потенціалу, а також досліджено матричну модель управління соціальним потенціалом торговельного підприємства. Вищезазначений інструментарій є найбільш прийнятним для подальшого дослідження процесу управління соціально-економічним потенціалом торговельного підприємства.

Література

1. Ващенко Н.В. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічного потенціалу підприємства / Н.В. Ващенко // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2007. — № 28. — С. 41–44.
2. Зеркович И.О. Управление социальным потенциалом российских предприятий и оценка уровня его развития / И.О. Зеркович // Проблемы современной экономики. — 2006. — № 1 (25). — С. 74–81.
3. Должанський І.З. Управлінням потенціалом підприємства : [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорний, О.О. Удалих. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 362 с.
4. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. — М. : Экономика, 1989. — 423 с.
5. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия : [монография] / Е.В. Лапин. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. — 310 с.
6. Митрофанов Г.В., Фінансовий аналіз : [навч. посібник] / Г.В. Митрофанов, Г.О Кравченко, О.Ю. Большакова. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 301 с.
7. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Л.В. Скоробогата, 2005. — 20 с.
8. Хорев А.И. Системное управление потенциалом социально-экономического роста предприятия / А.И. Хорев // «ФЕС» (Финансы, экономика, стратегия). — 2008. — № 8 (49). — С. 39–42.

Надійшла 12.10.2010

УДК 65

Л. О. ЛАЗАРЕНКО

Хмельницький національний університет

СУЧАСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті висвітлюється сучасна модель управління підприємством, яка ґрунтується на бізнес-процесному підході. Розглядаються основні елементи і методи цього підходу, особливості застосування.

The article looks at the essence of modern model of enterprise management, which is based on the process approach. It also examines the basic elements and methods of this approach, peculiarities of its use.

Ключові слова: модель, метод, підхід, процесний, елемент.

Постановка проблеми. В теорії і практиці управління (менеджменту) підприємством обґрунтовуються й апробуються різні підходи до управління підприємствами – ситуаційний, функціональний, процесний. Найбільш розповсюдженим є функціональний підхід й відповідна функціональна модель побудови системи управління. Практика роботи підприємств в умовах жорсткої конкуренції показує, що функціональний підхід до управління часто призводить до втрати сталості розвитку господарюючих суб'єктів з-за ряду причин, а саме: зниження цілеспрямованості управління й переважно короткострокових цілей на шкоду стратегічним; скорочення активності інноваційних процесів; недостатньої координації функцій виробництва, маркетингу, логістики. Сучасні умови господарювання вимагають, щоб діяльність управлінського апарату підприємств пристосовувалася до вимог динамічного ринкового середовища.

В останні роки у країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається перехід від функціонального до процесного методу, за якого базовими принципами є: спрямованість на покращення якості продукції і задоволення потреб споживача; взаємна відповідальність за результати господарської діяльності всіх управлінських ланок; ефективна система мотивації персоналу; зниження значимості бюрократичного механізму. Йдеться про орієнтацію на бізнес-процеси.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Слід зазначити, що за останнє десятиліття висвітлювались різні підходи та моделі побудови систем управління підприємствами в ринкових умовах господарювання. Дослідженням цієї проблеми займалися й займаються такі авторитетні закордонні та вітчизняні вчені-економісти: Андерсен Б., Друкер П.Ф., Єфремов В.С., Ойхман Е.Г., Попов Е.В., Романова

О.С., Уткін Е.А., Фірсов М. та інші, які у своїх працях достатньо аналітично обґрунтовують різні аспекти цієї проблеми, орієнтовані на різний стан економіки в різних країнах світу. В сучасних кризових умовах господарювання загострюється проблема виживання господарюючих суб'єктів і це вимагає переосмислення сучасних моделей управління, які б були спрямовані на підвищення результативності їх функціонування.

Мета статті. Оцінити існуючі підходи до побудови систем управління, розглянути характерні риси процесного підходу і відзначити доцільність його застосування в сучасних умовах господарювання.

Обґрунтування отриманих результатів досліджень. Бізнес-процесний підхід у менеджменті передбачає таку організацію діяльності підприємства, за якої діяльність поділяється на окремі бізнес-процеси, а управлінська система – на блоки управління. При цьому підприємство розглядається як бізнес-система, яка складається з множини бізнес-процесів, кінцева ціль яких замикається на випуску кінцевої продукції. Схематично дану систему можна розглядати як ланцюг робіт (операцій, функцій), які виконуються структурними підрозділами різних рівнів організаційної структури підприємства.

Основними рисами процесного підходу є: широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям; скорочення кількості рівнів прийняття рішень; підвищення уваги до якості продукції (послуг); формалізація технологій виконання бізнес-процесів з ціллю їх автоматизації. Виділяють три базових групи бізнес-процесів:

1. Основні бізнес-процеси орієнтовані на виробництво продукції або послуги і які забезпечують отримання доходу для підприємства.

2. Забезпечуючі бізнес-процеси, які є постачальниками всіх необхідних видів ресурсів і які призначені для виконання основних бізнес-процесів.

3. Бізнес-процеси управління й розвитку.

На стадії системного описання процесів визначається значимість кожного з них й одночасно відбувається звільнення від зайвих видів діяльності, обираються ключові процеси, що необхідні для створення інформаційної системи підприємства. Загальна модель процесної діяльності підприємства представлена нижче на малюнку.

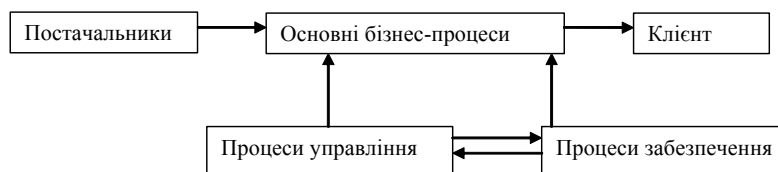


Рис. 1. Загальна модель процесного управління підприємством

У бізнес-процесному управлінні виділяються наступні ключові елементи:

– вищестоячий керівник – посадова особа, яка планує і несе відповідальність за результати здійснення сітки процесів або її частини, аналізує результати й приймає управлінські рішення для забезпечення максимальної ефективності діяльності;

– власник процесу – посадова особа, яка наділена повноваженнями і відповідальністю й має у своєму розпорядженні ресурси. Власник процесу отримує завдання від вищестоячого керівника, звітується перед ним щодо ходу процесу, пропонує корегуючі проекти в області процесного управління в межах своєї компетенції;

– технологія процесу – порядок виконання різних видів діяльності;

– система показників процесу – параметри продукту, показники його ефективності, задоволеність споживачів;

– управління процесом – діяльність власника процесу, зв'язана з аналізом даних про хід прийняття й виконання управлінських рішень;

– ресурси процесу – інформація й матеріальні ресурси, які власником процесу розподіляються при плануванні робіт і враховуються при розрахунку його ефективності (співвідношення витрат і результатів);

– границі процесу – встановлена зона відповідальності і компетенції власника процесу;

– бізнес-функція – вид діяльності підприємства, якій властивий набір (склад) показників.

Важливою характеристикою є розмір процесу, який вимагає економічних обмежень, наприклад, число центрів обліку витрат або джерела їх формування по різних напрямках діяльності підприємства. Їх повинна бути невелика кількість, щоб не ускладнювати процес обліку і визначення результатів. Одночасно необхідно забезпечити всебічний моніторинг процесу управління. У відповідності з призначенням виділяють дві групи показників:

1) для оцінки ефективності процесу (показники розходу ресурсів на одиницю продукту або часу);

2) для задоволеності результатами процесу.

Управління бізнес-процесом полягає в тому, що його власник повинен періодично контролювати хід процесу і приймати рішення (особливо у випадках відхилень фактичних параметрів від потрібних). Власник процесу здійснює оперативне управління, активно включаючись у його хід, змінюючи

запланований розподіл ресурсів. При цьому він змінює не тільки плани, але й строки, а також вимоги до результатів процесу у відповідності зі зміною ситуації, що вимагає нагального втручання.

У діяльності бізнес-системи виконання бізнес-процесів забезпечує досягнення сукупності цілей. Кожна ціль має вагу і критерій досяжності. Це дозволяє побудувати “дерево цілей”, тобто сформувати систему показників для оцінки ефективності виконання бізнес-процесів, що дозволяє здійснювати їх контроль.

Перехід до процесного управління може здійснюватися двома засобами: шляхом внесення змін в існуючу функціональну систему і шляхом реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг передбачає використання сучасних технологій управління, які ґрунтуються на формалізованому і всебічному описанні діяльності підприємства шляхом побудови інформаційних моделей у взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємство розглядається як цільова відкрита соціально-економічна система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем як більш широкою системою, визначаючи місію підприємства. Саме на етапі розробки місії визначається призначення підприємства із задоволення потреб ринка. Перехід до процесного управління може бути виконаний двома методами.

Перший метод ґрунтується на наступних основних положеннях:

- виділення й класифікація процесів, якими необхідно керувати;
- визначення послідовності цих процесів та їх взаємозв'язків в рамках існуючої організаційної структури (формування сітки бізнес-процесів);
- визначення критеріїв і методів, які забезпечують впевненість у тому, що і бізнес-процеси, і управління ними результативні;
- забезпечення всіма видами ресурсів (включаючи інформацію) необхідних для виконання цих процесів та їх моніторингу;
- спостереження, вимірювання та аналіз бізнес-процесів;
- реалізація заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів й постійного покращення бізнес-процесів.

Другий метод базується на виділенні “наскрізних” бізнес-процесів. Кожний бізнес-процес розглядається як послідовність робіт (операцій, процедур), який приводить до заданого кінцевого результату. Кількість бізнес-процесів виділяється й обґрунтовується керівниками й спеціалістами. Описання початку бізнес-процесу та послідовність робіт здійснюється без закріплення за підрозділами та виконавцями підприємства. Потім формалізовані “наскрізні” бізнес-процеси вписуються в нову організаційну структуру (частіше матричного типу), побудовану на процесному підході до управління.

Згідно з цим методом описання йде за наступним сценарієм: створюються моделі й проводиться їх аналіз; розробляються покращені моделі; здійснюється реорганізація реальної діяльності на основі вдосконалення моделей; створюється нова організаційна структура.

У таблиці [1] наводиться порівняння двох методів переходу до процесного управління організацією (підприємством).

Таблиця 1

Порівняльна оцінка методів переходу до процесного управління

Базові характеристики	Системний метод описання бізнес-процесів	Метод описання “наскрізних” бізнес-процесів
Визначення бізнес-процесу	Цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи і є цінною для споживача	Цілеспрямована послідовність операцій (робіт, процедур), яка призводить до заданого кінцевого результату – виходу процесів
Аналіз діяльності підприємства	Вся діяльність розглядається як сітка процесів. Прив'язка до реальної структури організації (підприємства)	Розглядання діяльності у вигляді ланцюжків операцій, які виконуються послідовно
Методика управління процесом	Відповідає вимогам ISO 9001 / 2000	Єдина методика відсутня використовуються різні методи
Взаємодія між структурними підрозділами	Визначено і регламентовано у рамках мережі процесів	Описання в рамках “наскрізних” процесів
Документування системи управління	Повне документування діяльності	Створення додаткової документації до вже існуючої
Зміна організаційної структури	Відсутня. Оргструктура зберігається в цілому до появи об'єктивних умов, необхідних для змін	Повна зміна (перехід на матричну або проектну структуру)

Висновки. Дослідження показали, що в будь-якій організації (підприємстві) існування бізнес-

процесів – об'єктивна реальність. Однак, щоб побудувати процесну структуру управління, бізнес-процеси необхідно виділити, класифікувати й формалізувати. Не дивлячись на складність цієї процедури, такий підхід доказав свою ефективність, і саме головне – потребує його осмислення і впровадження. І це особливо важливо в кризових умовах господарювання, в яких знаходяться майже всі підприємства країни.

Література

1. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В. С. Ефремов // Менеджмент в России. – 2001. № 2. – С. 58–62.
2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процесов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – С. 234–238.
3. Ревенков А. Реинжиниринг и эффективность деятельности предприятия / А. Ревенков // Проблемы теории и практики управления. – 2005, № 3. – С. 67–81.
4. Романова О.С. Современные модели управления компанией: процессный подход / О. С. Романова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008, № 6. – С. 123–132.
5. Уткин Э. А. Бизнес- реинжиниринг / Уткин Э. А. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство ЭКМОС, 1998. – С. 256.
6. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом / М. Фирсов // Проблемы теории и практики управления. – 2005, № 2. – С. 95–132.

Надійшла 01.10.2010

УДК 330.332

Б. Є. ГРАБОВЕЦЬКИЙ
Вінницький національний технічний університет
О. В. АНТОНЮК
Кредитна спілка «Либідь»

РАНЖУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ВІДНОСНОЮ ВАЖЛИВІСЮ ДЛЯ ПОБУДОВИ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ НА ОСНОВІ МЕТОДУ ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК ДЕЛЬФІ

В статті автор пропонує ранжувати досліджувану систему показників, що оцінюють фінансовий стан підприємства як одну із основних складових комплексної стратегічної програми і обрати пріоритетні із них. В основу розрахунків покладено метод експертних оцінок Дельфі з використанням рангової кореляції, що дозволяє оцінити ступінь узгодженості думок експертів.

The author proposes to range the system of investigated indicators, that assesses the financial state of an enterprise as one of the main part of complex strategic programmer and choose a foreground one in the article. The Delphi method of expert evaluations using rank correlations that allows to assess the level experts opinions consistency lays in calculations.

Ключові слова: фінансовий стан, метод експертних оцінок, показники.

Вступ. У процесі управління стратегічним потенціалом формулюється ряд конкретних проектів, здійснення яких передусє реалізації встановленої головної цілі – його покращення. Такі проекти мають різну природу, таку як фінансова (є однією з пріоритетних), виробнича, культурна, технічна, соціальна. Тому об'єктивним є відсутність однієї єдиної множини критеріїв, за якою з яких може бути оцінено будь-яку альтернативу, що визначає головну мету – покращення стану стратегічного потенціалу підприємства. З метою вирішення даної проблеми, пропонується скласти комплексну стратегічну програму з покращення стану стратегічного потенціалу.

Дослідженням систем підтримки прийняття рішень та складанню комплексних цільових програм присвячені праці В. Г. Тоценка, Т. Л. Сааті, Г. М. Гнатієнка, С. В. Ємельянцева, О. І. Ларічева, В. Р. Кігеля, Л. Ф. Гуляницького, І. О. Пушкаря та ін.

У роботах цих вчених основними задачами розробки складних комплексних стратегічних програм є відбір найбільш ефективних проектів, які включаються до стратегічної програми, та розподіл ресурсів між ними. Для розв'язання задач визначення перспективних напрямків виконання комплексної стратегічної програми та відбору найбільш ефективних проектів, необхідно їх проранжувати.

Формальних кількісних методів для вибору пріоритетних показників нині практично не існує. Тому, стала гостріше усвідомлюватися практична цінність використання експертних методів, які базуються на компетентності, досвіді та інтуїції спеціалістів.

Основний розділ. Комплексні стратегічні програми складаються з декількох блоків, які визначають господарську діяльність підприємства, основне місце в якій займає фінансова складова.

У спеціальній літературі пропонується низка показників, які характеризують фінансовий стан підприємства (табл. 1).