

підрозділ (наприклад, служба внутрішнього аудиту), що здійснює моніторинг стану внутрішнього контролю і його адекватності ризикам у динаміці. При цьому головними інструментами цього підрозділу мають бути концепція ризик-орієнтованого контролю і побудована на її базі методологія контрольної діяльності. Саме ці інструменти дозволяють сформулювати адекватний план перевірки і розподілити наявні ресурси, відокремити в ході перевірки випадкову помилку виконавця від відсутності або порушення контролю і/або процесів. Гнучкість і швидкість реакції на зміни середовища і велика ефективність є основними перевагами ризик-орієнтованого контролю порівняно з ідеєю традиційного тотального контролю.

Отже, вибір як пріоритетних напрямів модифікації оптимізації функціональних обов'язків суб'єктів ВФК та витрат на їх функціонування, а також запровадження ризик-орієнтованого підходу до виконання робіт із ВФК безумовно сприятиме підвищенню ефективності внутрішнього фінансового контролю, яка визначається його здатністю бути і дієвим, і результативним.

**Література:** 1. Білуха М. Т. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит : підручник / М. Т. Білуха, М. Г. Дмитренко, Т. В. Микитенко ; за ред. засл. діяча науки і техн. України, докт. екон. наук, професора М. Т. Білухи. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Українська академія оригінальних ідей, 2006. – 888 с. 2. Бурцев В. В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В. В. Бурцев. – М. : Экзамен, 2000. – 320 с. 3. Соколов Б. Н. Внутренний контроль в коммерческой организации (организация, методики, практика) / Б. Н. Соколов. – М. : КУМЦ АПР, 2006. – 250 с. 4. Даценко Г. В. Внутрішній фінансовий контроль в системі фінансово-економічного контролю [Електронний ресурс] / Г. В. Даценко, М. В. Котовська, Ю. М. Мокра. – Режим доступу : <http://intkonf.org>. 5. Масленников О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві / О. Ю. Масленников // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 187–191. 6. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку : монографія / В. Ф. Максимова. – К. : АВРІО, 2005. – 262 с. 7. Марченко Д. М. Удосконалення організації внутрішнього фінансового контролю підприємств / Д. М. Марченко, Г. М. Яровенко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 12(54). – С. 163–171. 8. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rozum.org.ua>. 9. Концепція розвитку державного внутрішнього фінансового контролю, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2005 р. № 158-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>. 10. Звіт Міжнародної фінансової корпорації "Дослідження практики внутрішнього аудиту і внутрішнього контролю в Україні" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ifc.org>. 11. Звіт про результати діяльності органів Державної контрольно-ревізійної служби за січень – лютий 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dkrs.gov.ua/kru>. 12. Губанова Ю. Необходимость и пути оптимизации расходов на персонал в условиях финансового кризиса [Електронний ресурс] / Ю. Губанова. – Режим доступу : <http://planetahr.ru/publication-/2721>. 13. Персонал – побоку: внутренне коммуникации российских компаний в условиях кризиса [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.marketolog.ru/facts/detail.php?ID=3172>. 14. План заходів щодо реалізації Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 2008 р. № 1347 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua>. 15. Тихомиров А. Ориентируясь на

риски, или как оценивать внутренний контроль [Электронный ресурс] / А. Тихомиров. – Режим доступа : [http://auditmodern.ru/public\\_tihomirov.php](http://auditmodern.ru/public_tihomirov.php).

Стаття надійшла до редакції  
11.10.2010 р.

УДК 658:005.591:005.521

Таранюк Л. М.

## МОДЕЛЮВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* Розглянуто моделювання реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Систематизовано види моделювання бізнес-процесів. Розглянуто імітаційне моделювання реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

*Аннотация.* Рассмотрено моделирование реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий. Систематизированы виды моделирования бизнес-процессов. Рассмотрено имитационное моделирование реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.

*Annotation.* The modelling of reengineering business-processes of industrial enterprises is considered. The types of business-processes modelling are systematized. The imitation design of reengineering business-processes of an enterprise is considered.

*Ключові слова:* реінжиніринг бізнес-процесів, моделювання, система, імітаційна модель, підприємство, оптимізація.

За висновками фахівців Національного інституту стратегічних досліджень вітчизняна економіка у 2009 році перейшла від фази економічної кризи до фази депресії [1]. Дуже важко прогнозувати результати діяльності промислових підприємств у депресивних економічних умовах, тому на допомогу може бути застосоване саме моделювання бізнес-процесів. Упровадження моделювання бізнес-процесів зможе допомогти багатьом підприємствам уникнути високих ризиків як у господарській, інвестиційній діяльності, так і при проведенні перепроєктування (реінжинірингу) бізнес-процесів, у тому числі й у виробничій сфері.

Питаннями моделювання бізнес-процесів займається багато вчених-економістів, серед них слід відмітити працю Черпа А. В., Потопи К. Л., Ткаченко О. В. "Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості" [2], в якій розглянута модель розробки програми реінжинірингу підприємств харчової промисловості та визначені основні етапи аналізу даної моделі. Також уваги заслуговує праця вчених Железко Б. А., Єрмакової Т. А., Володько Л. П. "Реінжиніринг бізнес-процесів" [3], в якій досліджуються питання аналізу моделі інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття рішень реінжинірингу бізнес-процесів. Помилки бізнес-моделювання

користанням ARIS" [4]. Також питаннями моделювання реінжинірингу бізнес-процесів займався вчений Щенніков С. Ю. в праці "Реінжиніринг бізнес-процесів: експертне моделювання, управління, планування і оцінка", в якій розглядалися інструменти для експертного моделювання [5].

У питанні моделювання реінжинірингу бізнес-процесів недостатньо, на погляд автора, приділялося уваги саме систематизації видів моделювання бізнес-процесів, ролі імітаційного моделювання в упровадженні реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) на підприємстві.

Метою даної статті є проведення моделювання РБП промислових підприємств.

Основні завдання, що розглядаються автором статті: систематизація видів моделювання бізнес-процесів підприємства; дослідження імітаційного моделювання РБП щодо оптимальності відвантаження готової продукції промислового підприємства; підведення висновків з наукової статті.

Слід зазначити, що метою моделювання РБП є одержання і надання інформації про структуру та роботу процесу, яка достатня для проведення реінжинірингу, а також поліпшення або автоматизації цього бізнес-процесу. Можна виділити такі види моделювання бізнес-процесів:

- підтримка реінжинірингу бізнес-процесу;
- підтримка поліпшення бізнес-процесу;
- підтримка автоматизації бізнес-процесу.

1. Моделювання реінжинірингу бізнес-процесів.

Завдання, що розв'язане при моделюванні бізнес-процесу для підтримки реінжинірингу, спрямоване домогтися якісних, стрибкоподібних, радикальних поліпшень. Основний метод моделювання – командний мозковий штурм. Особливості моделювання: розробляються досить грубі, якісні моделі; перевага віддається графічним і описовим моделям; креслення моделей робляться вручну, більш детальні моделі розробляються за допомогою простих комп'ютерних засобів (наприклад: Microsoft Office, Microsoft Visio Professional, RFFlow, ABC Flowcharter та ін.).

2. Моделювання з метою поліпшення бізнес-процесів.

При моделюванні бізнес-процесу з метою його поліпшення вирішується завдання одержання кількісних поліпшень. Основний метод моделювання – аналітична робота групи фахівців. Особливості моделювання: побудова докладних і детальних моделей; суворе проходження оптимальної методології моделювання для забезпечення погодженості роботи в середині групи і між групами (як правило, це IDEFO).

3. Моделювання з метою автоматизації бізнес-процесів.

При автоматизації бізнес-процесів вирішується завдання розробки або налаштування спеціалізованого програмного забезпечення, яке необхідне для автоматизації процесу, що вже пройшов реінжиніринг і поліпшення. Основний метод моделювання – аналітична робота групи фахівців. Особливості моделювання: будуються максимально докладні і детальні моделі; використовуються графічні й

описові моделі, а також моделі даних (таблично-графічні); застосовуються спеціалізовані комп'ютерні засоби, відповідні модулі ERP-системи (якщо є); BPWin 2.5/4.0 (All Fusion Modeler 4.1) – середовище розробки графічних моделей; як альтернатива – системи об'єктно-орієнтованого моделювання (Paradigm Plus, Rational Rose) [6].

Дослідимо проведення імітаційного моделювання реінжинірингу бізнес-процесу щодо отримання найбільш раціонального графіка надходження готової продукції на склад і розміру бажаного запасу в динаміці, яка була запропонована та проведена Коломицевою А. О. В моделі впроваджені відповідні рівні – тип змінної, яка акумулює зміни. Рівень може становити фізичні накопичення, такі, як запаси або невиконані замовлення, та нематеріальні накопичення. Розглянемо такі рівні імітаційної моделі за допомогою математичного опису:

1. Фактичний запас на заводському складі готової продукції (одиниць на тиждень):

$$Zapas\_na\_sklade(t) = Zapas\_na\_sklade(t_0) + \int_{t_0}^t (Tovari - Postavki) dt. \quad (1)$$

2. Замовлення в процесі оформлення на заводі (одиниць на тиждень):

$$oforml(t) = oforml(t_0) + \int_{t_0}^t (Temp\_proizv - Proizv\_zakazi) dt. \quad (2)$$

3. Замовлення у виробництві на фірмі (одиниць на тиждень):

$$Proizvod(t) = Proizvod(t_0) + \int_{t_0}^t (Proizv\_zakazi - Tovari) dt. \quad (3)$$

4. Фактичний запас готової продукції в роздрібній торгівлі (одиниць):

$$Zapas\_rozn(t) = Zapas\_rozn(t_0) + \int_{t_0}^t (Postavka - Otgryzka) dt. \quad (4)$$

5. Бажаний рівень запасів готової продукції на складі підприємства (одиниць на тиждень):

$$Zel\_zapas\_v\_proiz = Koef \times Sred\_proizv. \quad (5)$$

У ході дослідження Коломицевою А. О. реінжинірингу бізнес-процесу за допомогою імітаційного моделювання було визначено, що підприємство не відразу реагує на зміну попиту і система перебуває в стані нестійкості. Це пов'язано із затримками реакції при регулюванні кількості виробленої продукції і відповідно низькою якістю логістичного управління збутовою системою, тому виникає необхідність керівництву підприємства забезпечити оперативне й адекватне реагування на змінні умови функціонування, застосувавши інструментарій РБП (рис. 1 та 2).

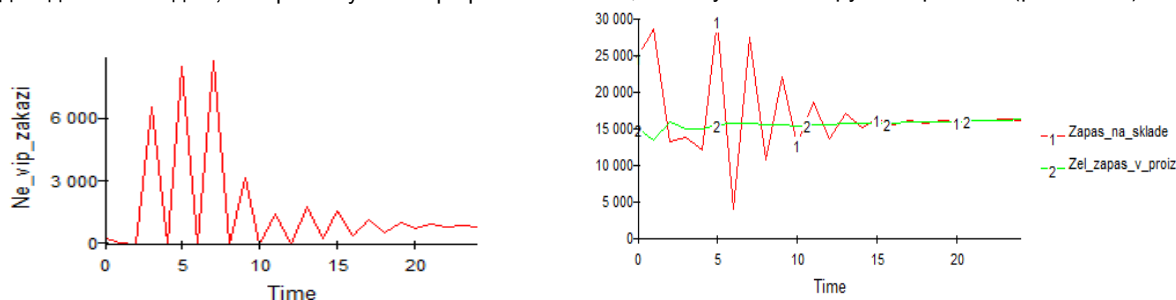


Рис. 1. Невиконані замовлення та рівень фактичного і бажаного запасів готової продукції на складі підприємства

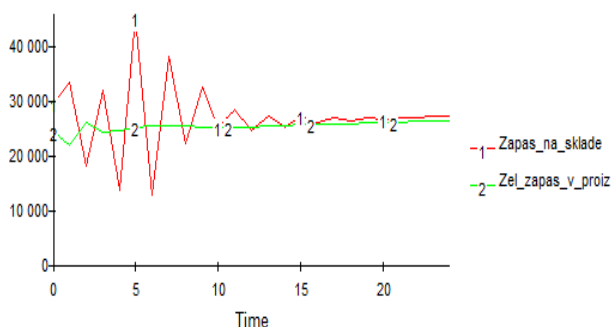
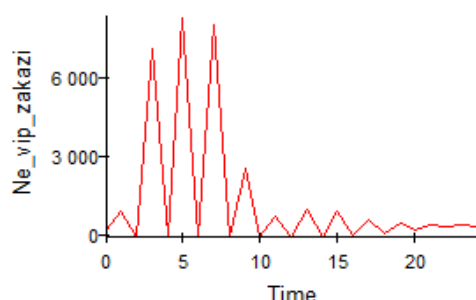


Рис. 2. Невиконані вчасно замовлення підприємства при підвищенні бажаного рівня запасів готової продукції та новий бажаний рівень запасів готової продукції (вищий на 20 %)

Таким чином, моделювання РБП може дозволити вирішити багато питань на виробництві стосовно залучення моделей ефективного перепроектування бізнес-процесів господарської діяльності, побудови моделі підвищення фінансової стійкості підприємства, впровадження імітаційних моделей реінжинірингових заходів щодо реагування промислового підприємства на зовнішні та внутрішні зміни.

**Література:** 1. Щодо пріоритетних напрямів та ризиків переходу від антикризової до антидепресивної політики: (аналітичні записки щодо проблем і подій суспільного розвитку 2010) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/March2010/02.htm>. 2. Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с. 3. Железко Б. А. Реінжиніринг бизнес-процессов / Б. А. Железко, Т. А. Ермакова, Л. П. Володько ; [под. ред. Б. А. Железко]. – М. : Мисанта, 2006. – 216 с. 4. Ильин В. В. Реінжиніринг бизнес-процессов с использованием ARIS / В. В. Ильин. – М. : Вильямс, 2008. – 256 с. 5. Щенников С. Ю. Реінжиніринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. – М. : Ось-89, 2004. – 288 с. 6. Субанова О. Моделирование бизнес-процессов при реінжиніринге предприятия / О. Субанова // Моделирование предприятия. – 2001. – № 6. – С. 34–39.

Стаття надійшла до редакції  
18.11.2010 р.

УДК 658.114.3:658.168.5 (477) **Пойда-Носик Н. Н.**  
**Ємець Г. О.**

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА НАПРЯМИ БОРТЬБИ З ПРОТИПРАВНИМ ПОГЛИНАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* Присвячено проблематиці протиправного поглинання та захоплення підприємств. Охарактеризовано сутність, причини та підґрунтя процесів недружніх поглинань. Акцентовується увага на сучасних проблемах та ролі держави у сфері боротьби з рейдерством. Запропоновано напрями вдосконалення нормативно-правової бази з метою протидії незаконним поглинанням суб'єктів господарювання в Україні.

*Анотация.* Посвящено проблематике противоправного поглощения и захвата предприятий. Охарактеризованы сущность, причины и основа процессов недружественных поглощений. Акцентируется внимание на современных проблемах и роли государства в сфере борьбы с рейдерством. Предлагаются направления совершенствования нормативно-правовой базы с целью противодействия незаконным поглощениям субъектов хозяйствования в Украине.

*Annotation.* The article deals with the problems of illegal acquisitions and takeovers. The nature, causes and background of the hostile takeovers processes are defined. The attention is focused on current problems and the state's role in the fight against corporate raids. Ways to improve the legal framework to counter the illegal takeover of businesses in Ukraine are suggested.

*Ключові слова:* рейдерство, рейдер, поглинання та захоплення підприємств, корпоративний конфлікт, акціонерні товариства.

Останнім часом значного поширення на фондовому ринку України набули явища, пов'язані з протиправним поглинанням підприємств, які в узагальненому вигляді вітчизняні науковці та практики називають терміном "рейдерство". Ці явища, судячи з повідомлень ЗМІ, сягнули загрозливих масштабів та реалізуються у спотворених формах. В усьому світі рейдерство розцінюється як фактор недосконалості законодавства, відсутності необхідних умов безпеки бізнесу та недостатності правового захисту власників. Нині світове співтовариство і приватний бізнес йдуть шляхом глобалізації економіки і рівноправні об'єднання, злиття, поглинання та інші форми укрупнення транснаціональних компаній розглядаються як необхідні етапи еволюційного розвитку бізнесу. Наразі цей процес пов'язаний зі зміною еліт, з переливанням капіталів: від одних власників до інших, з менш ефективних галузей економіки у більш ефективні. У даному випадку механізм поглинання розглядається як один з "найпотужніших" двигунів економіки.

Негативний підтекст, присутній в американському терміні "корпоративний рейдер", пов'язаний із тим, що зазвичай поглинання асоціюється зі зміною менеджменту, технологічною модернізацією, змінами стратегій виробництва чи продажу. Проте в такому контексті рейдерство