

В нашем случае в качестве существенного признака деления расширенного воспроизводства продукции предприятием принята функция. Таких функций шесть: развитие производства, подготовка производства, обеспечение производства ресурсами, обслуживание производства, собственно производство (изготовление продукции) и реализация продукции. Следует оговориться, что здесь рассматривается деление расширенного воспроизводства как объекта, непосредственно связанного с технологиями изготовления (производства) продукции. При этом управление (менеджмент) выступает в качестве субъекта управления (надстройки), обеспечивающего движение объекта управления к намеченной цели функционирования.

Соблюдая в этом случае и второе правило, то есть объем членов деления вместе взятых равен объему делимого понятия. И при этом члены деления взаимно исключают друг друга.

Внедрение на предприятии инновационной структуры организации бизнес-процессов позволяет:

блочное формирование и развитие системы бизнес-процессов;

ориентировать операционную деятельность предприятия на стратегические цели развития бизнеса;

осуществлять текущий контроль реализации корпоративной стратегии через систему сбалансированных показателей деятельности;

обеспечить руководству возможность правильно оценивать имеющиеся недостатки, находить возможности, сильные стороны и направления для усовершенствования;

осуществлять поддержку, регулярный мониторинг и управление изменениями бизнес-процессов компании;

упорядочить, систематизировать и координировать ведение всех проектов предприятия;

унифицировать подходы и методы реализации проектов по совершенствованию бизнес-процессов.

Главным результатом реализации инновационной структуры организации бизнес-процессов расширенного воспроизводства продукции является оптимизация как отдельных элементов бизнес-процессов, так и бизнес-процессов в целом, предопределяющей рост социально-экономического эффекта. Важнейшим фактором использования данного направления реализации бизнес-процессов является адаптивность структур к быстро меняющимся рыночным потребностям.

Литература: 1. Бёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты [Текст] / Бёрн А.; пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. 2. Козлов А. С. Проектирование и исследование бизнес-процессов [Текст] : [Учебн. пособ.] / А. С. Козлов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Флинта: МПСИ, 2006. 3. Мишин В. М. Исследование систем управления [Текст] / В. М. Мишин. – М. : Финстатинформ, 2004. 4. Рапопорт Б. М. Инжиниринг и моделирование бизнеса [Текст] / Б. М. Рапопорт – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем", "ЭКМОС", 2004. 5. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст] / М. Робсон ; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ, 2005. 6. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная Финансы и статистика [Текст] / Ю. Ф. Тельнов. – М. : Дашков и Ко, 2004. 7. Панин А. У. Хоэийственный механизм производственных формирований региональной агросистемы: инструментарий организации и реформирования [Текст] / А. У. Панин. – Воронеж : Издательство "Квадрат", 1997.

УДК 005.7:658.5

Воронков Д. К.

СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ, ОРІЄНТОВАНИХ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

The necessity to build the complex program of strategic changes on the manufacturing facility in relation to innovative development on the basis of economic indicators is motivated in the article, the factor model of the strategic changes is proposed, the structure of functional subsystems of the enterprise in terms of necessity of strategic changes is provided, the system of economic indicators aligned to implementation of strategic changes on enterprise is formed.

Швидкість процесу становлення ринкових відносин в Україні виявила неготовність значної кількості підприємств до конкурентної боротьби через неспроможність реагувати на вимоги такого процесу. Сучасні підприємства діють в умовах конкуренції, яка носить хаотичний, складний і глобальний характер, що вимагає скорочення часу реакції на зміни в умовах обмежених ресурсів.

Утім, багато менеджерів, як і раніше, вважають за простіше приймати управлінські рішення на основі власного минулого досвіду та орієнтуватися лише на миттєві результати. У такій ситуації досягається лише короткострокова конкурентна перевага, оскільки вона сформована на вирішення оперативних потреб, без належної уваги до стратегічних змін, які здатні забезпечити подальший інноваційний розвиток.

Поряд із усвідомленням потреби в змінах, менеджери зазвичай не мають комплексної програми розробки та впровадження стратегічних змін, метою яких є підвищення ринкової вартості підприємства, посилення його конкурентних позицій на ринку. Розробку такої програми можна забезпечити лише шляхом створення на підприємстві комплексної системи управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку.

Для менеджерів, які прийняли рішення про впровадження змін, першочерговим завданням має бути встановлення факту інертності в організації [1], виявлення [вузьких місць] що потребують реформування. Це вимагає всебічного уявлення про наявну економічну ситуацію на підприємстві, адекватну оцінку функціонування підприємства з позицій стратегічної перспективи. Використання застарілих систем оцінки діяльності підприємства на базі техніко-економічних показників та показників фінансового стану в цій ситуації є не виправданим, оскільки вони, як правило, не відображають необхідну інформацію про усі сфери діяльності підприємства [2]. Необхідність удосконалення підходів до оцінки стану підприємства, формування системи індикативної оцінки його стану з метою визначення характеру та глибини стратегічних змін щодо інноваційного розвитку зумовила актуальність проведеного дослідження.

Управління змінами є важливим напрямком управлінської науки і викликає зацікавленість багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких П. Друкер, Дж. Харрінгтон, Р. Уотерман, В. Парет, Т. Ленглінейс, П. Хорват, Т. Бауліна, О. Віханський, А. Пилипенко та ін. Аналіз досліджень показав, що вчені концентрують увагу переважно на таких важливих аспектах управління змінами, як необхідність їх впровадження, реінжиниринг бізнес-процесів, нові інформаційні технології, подолання опору змінам, адаптація до змін, процес впровадження змін, формування інноваційних стратегій розвитку підприємств.

Вітчизняні науковці та практики досліджують здебільшого особливості управління підприємствами в умовах кризового становища та можливості виживання промислових підприємств за рахунок впровадження змін. Утім, досі не вирішеними залишаються питання створення системи управління змінами на за-

Стаття надійшла до редакції
14.07.2009 р.

садах визначення характеру необхідних змін та моделювання процесів змін, розробки систем оцінки економічної діяльності підприємства в умовах запровадження стратегічних змін.

Метою статті є побудова моделі стратегічних змін на промисловому підприємстві та формування системи індикативної оцінки його стану з метою визначення необхідності, характеру та глибини стратегічних змін щодо інноваційного розвитку.

Забезпечення ефективного управління стратегічними змінами на підприємстві, побудови та реалізації обґрунтованої програми змін потребує аналізу чинників, що в сукупності впливають на реалізацію змін. Математичне визначення характеру стратегічних змін на підприємстві може бути представлено за допомогою такої моделі:

$$C3 = f(A1, A2, A3),$$

де C3 – характер стратегічних змін на підприємстві, що є функцією від аргументів A1, A2, A3 та визначається такими параметрами: глибина, швидкість, масштаби змін;

A1 – розбіжності між фактичним та бажаним станом підприємства;

A2 – ресурси, необхідні для втілення змін (виробничі, фінансові, людські, інформаційні тощо);

A3 – умови проведення змін, що становлять собою сценарії розвитку підприємства при функціонуванні в мінливому зовнішньому середовищі (кризовий стан, стан стабілізації, стан інноваційного розвитку).

Згідно з моделлю, характер змін передусім залежить від вимог та очікувань, що керівники підприємства мають стосовно його теперішнього становища та становища в стратегічній перспективі. Діагностика стану промислового підприємства набуває особливо важливого значення, тому що надає можливість оцінити його сильні і слабкі сторони, усвідомити необхідність проведення стратегічних змін і визначити напрями підтримки діяльності підприємства у збалансованому стані. Необхідність розробки системи управління стратегічними змінами на підприємстві і відсутність методологічних основ проведення діагностики стану підприємства при проведенні змін визначають актуальність виділення такого завдання в самостійний предмет вивчення. Всебічну оцінку діяльності підприємства пропонується здійснювати на засадах економічних індикаторів.

Ідея використання системи показників, що комплексно характеризують діяльність підприємства, для ухвалення стратегічних рішень щодо його розвитку не є принципово новою в економічній думці. Найбільшого поширення вона набула завдяки концепції збалансованої системи показників, що була запропонована американськими вченими Д. Нортоном та Р. Капланом у 1992 р. Концепція заснована на використанні при оцінюванні діяльності компанії як фінансових, так і нефінансових індикаторів, об'єднаних у чотири групи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток [3]. У подальшому концепція зазнала розвитку та модифікації, запропонованих численними науковцями; існують також праці, присвячені особливостям її адаптації до умов функціонування вітчизняних підприємств [4].

Використання концепції економічних індикаторів для оцінювання діяльності підприємства вимагає дослідження тотожності та розбіжності між поняттями «показник» та «індикатор». Категорія «індикатор» в багатьох дослідженнях використовується за аналогією до категорії «показник», хоча між ними існує певна різниця. Під «показником» слід розуміти кількісний вимірник властивостей, стану, розвитку конкретного об'єкта, процесу, явища, суб'єкта [2]. За проведеним аналізом літературних джерел [2 – 6] можна зробити висновок, що індикатор, на відміну від показника, має за мету не суто визначення певної змінної величини, яка набуває кількісного значення, а передбачення того, в якому напрямку слід очікувати розвиток економічного процесу, з яким пов'язано вимірювання. Показники перетворюються в індикатори тоді, коли за їх допомогою керівництво підприємства має змогу відслідковувати, аналізувати та прогнозувати тенденції змін окремих сфер діяльності підприємства. Таким чином, індикатори є ключовими показниками, що відображають тенденції розвитку підприємства.

Комплексний підхід до формування системи економічних індикаторів потребує розгляду підприємства як системи в її динамічному аспекті, що відображає її просторову структуру згідно з топологічно-змістовним описом. Такий погляд на систему дозволяє розглянути її як сукупність структурних елементів,

виявити склад виділених елементів системи, підсистем, відношення і зв'язки між ними (рисунк).

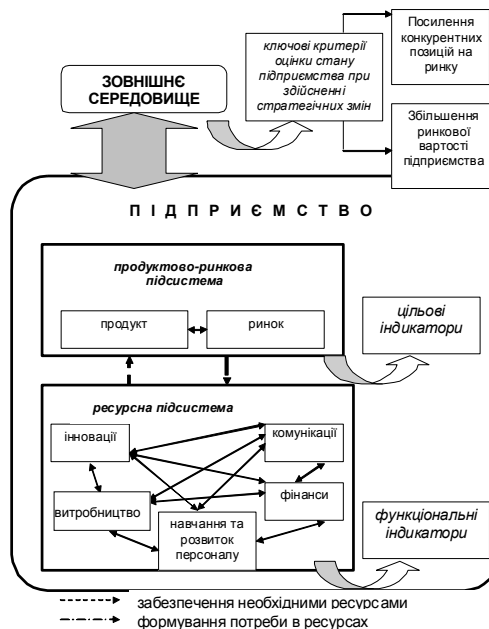


Рис. 3 Містовна структура функціональних підсистем підприємства в аспекті стратегічних змін

Функціональні підсистеми підприємства було виділено за ознакою його діяльності у стратегічній перспективі, яка визначає можливість або необхідність стратегічних змін щодо інноваційного розвитку. Зокрема, визначення внутрішньої та зовнішньої підсистем – ресурсної та продуктово-ринкової – зумовлено тим, що стратегічний успіх підприємства залежить, передусім, від його успішної діяльності на ринку.

Як свідчить практика діяльності вітчизняних підприємств, їх керівникам дуже легко прийти до висновку, що у підприємства все гаразд, на підставі оцінки фінансових показників [5]. Проте науковці наголошують на низькому рівні інформаційного насичення фінансових показників, які традиційно використовуються для здійснення аналізу та планування [2]. Ці показники характеризуються ретроспективним характером, орієнтуються на тактичні, а не стратегічні цілі, не враховують динаміки зовнішнього середовища функціонування підприємства, не відображають реальний стан підприємства на ринку. Планування розвитку бізнесу вимоги диктує споживач, підприємство ж виробляє «цінність» за яку покупці готові платити. Фокусування стратегічних змін щодо інноваційного розвитку на потребах ринку зумовило відокремлення продуктово-ринкової підсистеми підприємства, і саме індикатори функціонування на ринку є для підприємства цільовими.

Внутрішня (ресурсна) підсистема спрямована на забезпечення ефективної ринкової діяльності підприємства необхідними ресурсами, її індикатори характеризують функціональні підсистеми. Склад ресурсної підсистеми сформовано виходячи з орієнтації підприємства на проведення стратегічних змін щодо інноваційного розвитку, у зв'язку з чим в її складі відокремлено підсистеми, зусилля яких потрібні для реалізації таких змін: виробництво, фінанси, інновації, комунікації, навчання та розвиток персоналу.

Закінчення табл..

Щодо побудови на підприємстві системи індикаторів, які є орієнтирами для проведення змін, чітко визначених вимог до цього не існує. Сукупність таких індикаторів, що формує систему, значною мірою залежить від цілей оцінювання, аналізу та прогнозування, інформаційних потреб керівників різних рівнів управління. Утім, при формуванні системи економічних індикаторів переважна кількість дослідників [2 – 4; 6] пропонує виходити з певних принципів:

- врахування крім фінансових, ще й нефінансових показників;
- наявність причинно-наслідкових зв'язків між індикаторами;
- відображення в індикаторах стратегічних позицій розвитку підприємства;
- інформаційна доступність та прозорість індикаторів для працівників підприємства;
- кількісне вираження індикаторів;
- обмежена кількість індикаторів (до 25);
- релевантність оцінки, що полягає у виборі для розрахунку індикаторів за єдиний звітний період;
- інтеграція в систему управління підприємством.

Виходячи з цих принципів, можна стверджувати, що кількість та склад індикаторів не можуть бути раз і назавжди визначеними: вони змінюються виходячи з умов функціонування та етапів розвитку підприємства.

Базуючись на запропонованій моделі стратегічних змін, структурі функціональних підсистем підприємства в аспекті необхідності стратегічних змін та принципів побудови системи економічних індикаторів сформуємо таку систему щодо управління стратегічними змінами на промисловому підприємстві, яке знаходиться на стадії зрілості (таблиця).

Таблиця

Система економічних індикаторів, орієнтованих на впровадження на підприємстві стратегічних змін щодо інноваційного розвитку

Підсистема підприємства	Економічні індикатори	Шифр індикатора	Формула розрахунку
1	2	3	4
Продукт	Інтегральний показник (коефіцієнт) конкурентоспроможності продукції	$K_{ін}$	$K_{ін} = S_{ін} \times (K_{кл} : E) / 100$ де $S_{інп}$ – загальний показник за нормативними параметрами якості; $K_{кл}$ – загальний показник за коносументними параметрами; E – співвідношення ціни товару з ціною товару в конкурента
	Індекс задоволеності клієнтів	$I_{к.з}$	Кількість задоволених клієнтів / Загальна кількість клієнтів
Ринок	Частка ринку	$Ч_p$	Обсяг продажів підприємства на даному ринку / Місткість ринку
	Кількість клієнтів	N_k	Кількість клієнтів
	Кількість постійних клієнтів	$N_{п.к.}$	Кількість постійних клієнтів
	Індекс відомості торговельної марки	$I_{т.м.}$	Кількість обізнаних / Кількість опитаних
Виробництво	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	K_v	Задіяні виробничі потужності / Наявні виробничі потужності

1	2	3	4
	Відносний показник виробничих витрат	$K_{с/с}$	Виробнича собівартість продукції / Обсяг виробництва
	Фондовіддача	$ФВ$	Обсяг виробництва / Вартість основних виробничих фондів
	Продуктивність праці	$П_p$	Обсяг виробництва / Чисельність ПВП
	Рентабельність продукції	$R_{п.}$	Чистий прибуток / Обсяг виробництва
	Тривалість виробничого циклу	$T_{ц}$	Кількість днів від закупівлі матеріалів до виробництва продукції
Фінанси	Коефіцієнт покриття	$K_{п}$	Оборотні засоби / Поточні зобов'язання
	Коефіцієнт автономії	K_a	Власний капітал / Активи
	Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об.а.}$	Чистий дохід від реалізації продукції / Вартість активів
	Коефіцієнт рентабельності реалізації	$K_{р.р.}$	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції
Інновації	Частка освоєних нових видів продукції	$Ч_{н.прод.}$	Обсяг виробництва нових видів продукції / Загальний обсяг виробництва
	Частка нематеріальних активів у загальній вартості активів	$Ч_{на}$	Вартість нематеріальних активів / Вартість активів
	Індекс рентабельності інновацій	I_R	Приведений дохід, пов'язаний з упровадженням інновацій / Інвестиції в інновації
Комунікації	Коефіцієнт забезпеченості персоналу сучасними засобами комунікацій	$K_{у.з.к.}$	Вартість засобів комунікацій / Чисельність управлінського персоналу
Навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт плінності кадрів	$K_{плін.}$	Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни / Середньооблікова чисельність персоналу
	Рівень оплати праці порівняно з конкурентами	$O_{пр.}$	Середньомісячна заробітна плата на підприємстві / Середньомісячна заробітна плата конкурента
	Частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації	$Ч_{п.кв.}$	Кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації / Загальна кількість працівників
	Індекс витрат на навчання одного працівника	$I_{в.навч.}$	Витрати на підвищення кваліфікації працівників / Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію
	Індекс задоволеності працівників	$I_{з.прац.}$	Кількість працівників, задоволених оплатою праці та умовами роботи / Загальна кількість працівників

Запропонована система з 25 індикаторів має за мету комплексну характеристику економічної діяльності підприємства у стратегічному аспекті. Вона характеризується простотою розрахунків та доступністю інформаційної бази. Система охоплює всі сфери функціонування підприємства і враховує тенденцію до інтелектуалізації вартості як економічної категорії. За допомогою системи індикаторів керівництво має змогу визначити бажаний стан підприємства на ринку, тобто задати сукупність конкретних значень індикаторів. Необхідність стратегічних змін та їх характер визначається наявністю та ступенем розбіжності між бажаним та фактичним станом підприємства як системи.

Відповідно до принципу причинно-наслідкових зв'язків між індикаторами, що характеризують підприємство як систему, стратегічні зміни щодо інноваційного розвитку мають також носити системний характер, тобто ініціювання змін в одній підсистемі неминуче призведе до змін в інших підсистемах підприємства. Причинно-наслідковий ланцюжок таких змін власне і формує програму змін.

Сукупність ефективних інноваційних змін в усіх підсистемах підприємства здатна забезпечити синергійний ефект поліпшення його діяльності в довгостроковій перспективі, який полягає у створенні додаткових конкурентних переваг та в більшому підвищенні вартості підприємства відносно до змін в окремих підсистемах.

В умовах глобальної інформаційної економіки, зростання вартості інтелектуального капіталу та орієнтації на вигоди ринку успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від його здатності до впровадження стратегічних змін щодо інноваційного розвитку. Ефективність таких змін визначається наявністю комплексної програми їх реалізації, що має передбачати глибину, швидкість, масштаби змін та їх взаємозалежність. Домінантним при формуванні програми стратегічних змін є зіставлення бажаного та наявного станів підприємства як єдиної системи, для здійснення чого запропоновано використання економічних індикаторів.

При формуванні системи враховано базові принципи, що вироблені сучасною економічною наукою для цілей оцінки діяльності підприємств, орієнтація на оцінювання стратегічних позицій підприємства на ринку, залежність цільових індикаторів від функціональних, підпорядкованість сукупності індикаторів ключовим критеріям оцінки стану підприємства на ринку: підвищенню ринкової вартості та посиленню конкурентних позицій. Упровадження системи дозволить керівникам підприємства визначити напрямки впровадження стратегічних змін та здійснювати моніторинг поточного стану підприємства.

Подальших досліджень потребує розробка програми стратегічних змін на підприємстві, основою якої є економічні індикатори, вибір яких здійснюється з використанням методів економіко-математичного моделювання. Зокрема, це дослідження взаємозв'язків між економічними індикаторами, оцінка глибини, швидкості, масштабів інноваційних змін залежно від сценаріїв інноваційного розвитку підприємства, побудова комплексної програми стратегічних змін за участю всіх підсистем підприємства.

Література: 1. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: www.management.com.ua. 2. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О. С. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Мукач; за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. С. – Львів: Тріада плюс, 2008. – 396 с. 3. Каплан Р. С. Сбалансованная система показателей. От стратегий к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с. 4. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. 5. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: www.management-issues.com. 6. Нивен Пол Р. Сбалансованная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ. / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. – 328 с.

Стаття надійшла до редакції
31.08.2009 р.

УДК 005.22:005.93

Дзьобко І. П.

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ПОТОКОВИМИ ПРОЦЕСАМИ

This article is dedicated to the providing methodological regulations for the increase of efficiency of enterprises by optimising flow processes. It is emphasised that the introduction of the logistic approach in management by enterprises allows to attain coherence of the flow processes and to promote efficiency by themselves.

Сучасні кризові умови господарювання різко послабили можливості державних органів управління координувати матеріальні, фінансові, інформаційні потоки та організацію взаємодії суб'єктів господарської діяльності. Тобто відсутність налагоджених механізмів координації дій суб'єктів ринкової економіки й несприятлива макроекономічна ситуація призвели до різкого зниження ефективності як окремих елементів, так і всієї системи промислового виробництва.

Таким чином, головним завданням держави й самих підприємств є проведення дієвих заходів щодо підвищення ефективності виробництва.

Аналізуючи корінні чинники низької ефективності й конкурентоспроможності промислових підприємств, необхідно виділити недосконалість існуючих методів управління й організації, які не дозволяють повною мірою забезпечити своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим набуває актуальності дослідження сучасних методів управління, здатних з мінімальними вкладеннями досягти максимальних результатів з підвищення ефективності виробництва. Одним із таких методів управління є впровадження логістичного підходу, основна мета якого – оптимізація параметрів поточних процесів підприємства.

Проблемами ефективного управління поточними процесами займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Серед українських вчених можна виділити наукові праці М. С. Дороніної [1], Л. В. Фролової [2], російських – А. І. Семененко [3], В. І. Сергєєва [4], Т. В. Воротнікової [5] та інших, в яких прослідковується наскрізне управління всіма поточними процесами на засадах логістики.

Сучасні тенденції спаду промисловості, з одного боку, та процеси глобалізації й інтеграції – з іншого, потребують визначати підприємство як цілісну систему інтегрованих поточних процесів з урахуванням цілей не тільки власної системи, а й обслуговуючих систем та систем, що обслуговуються. Таким чином, метою дослідження є надання методичних положень щодо підвищення ефективності підприємств через оптимізацію поточних процесів.

Як відомо, підприємство є відкритою соціально-економічною системою, на вході якої здійснюється постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, а на виході – готової продукції. Тобто підприємство – це система взаємопов'язаних матеріальних, фінансових, інформаційних, сервісних потоків тощо.

Для повного розуміння взаємозв'язку поточних процесів і формування ефективної системи управління необхідним є розгляд основних правил щодо управління такими поточними процесами.

У вітчизняній і закордонній науці відомі різні теоретичні й методологічні підходи до управління поточними процесами підприємств. Так, основні постулати концепції А. І. Семененко [3] зводяться до таких положень: об'єктом досліджень є потокові (матеріальні, фінансові й відповідні їм інформаційні