

ВСТУП

Важливими ознаками сучасного господарського середовища є: загострення конкуренції між національними та іноземними виробниками; поява нових видів ризиків у підприємницькій діяльності, які мають не лише економічну, а й соціальну та політичну природу; періодичні коливання фінансових ринків, що змінюють швидкість і напрями руху капіталу. У таких мінливих умовах особливо актуальним є забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів, підтвердженням якого є збільшення ринкової вартості підприємства, що стає можливим завдяки формуванню його конкурентоспроможної моделі бізнесу.

Процеси формування бізнес-моделей знаходяться у площині наукових досліджень сучасних аспектів управління підприємством, що перебувають у полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Однак, окремі теоретичні і практичні питання досі не отримали комплексного наукового обґрунтування. В дослідженнях традиційно аналізується загальна проблема управління підприємством, а бізнес-моделюванню (діловому моделюванню) не приділяється достатньої уваги.

Існуючий стан проблеми, а також трансформаційний характер вітчизняної економіки свідчать, що найбільш важливими теоретичними і прикладними аспектами, що потребують подальшої розробки є: поглиблення сучасної парадигми управління підприємством через розвиток теоретичних положень концепції бізнес-моделювання; уточнення поняття «бізнес-модель» підприємства; визначення основних елементів та обґрунтування технології формування бізнес-моделі; систематизація та узагальнення сучасних методик стратегічного аналізу; формування комплексної системи оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства.

Ураховуючи викладене слід зазначити, що завданням начального посібника, який представлено до уваги широкого кола фахівців не є суто теоретична, методологічна та наукова проблематика ґрунтового дослідження концепції формування

бізнес-моделі підприємства. З одного боку це не збігається із завданнями фахової підготовки студентів, а з іншого – автори не вважали за доцільне поглиблювати рекомендаційний характер процедури прийняття рішень за окремими проблемними ситуаціями. На наш погляд, набагато важливішим є формування у сучасних керівників вітчизняних підприємств системи ґрунтовних знань та практичних навичок щодо управління розвитком бізнесу, які б створювали можливості для нетрадиційного мислення, швидкого, а головне, адекватного реагування на виклики зовнішнього середовища, адаптивного, гнучкого, збалансованого втручання у внутрішні бізнес-процеси підприємства задля перетворення загроз на переваги.

Ці підходи стали основою формування авторської структури посібника у відповідності до модульної системи підготовки фахівців з економіки підприємства за магістерською програмою «Бізнес-аналітика». Ключові теми посібника відповідають навчальному плану та завданням поглиблення професійної підготовки магістрів з економіки підприємства.

Структура посібника відповідає принципу системного викладення матеріалу, окремі модулі об'єднують зміст декількох розділів, які в свою чергу зосереджують увагу на найбільш важливих проблемах та питаннях. За логікою побудови посібник складається з трьох частин-модулів. Перша частина розглядає суто концептуальні питання формування бізнес-моделі, зокрема сутність та риси сучасних бізнес-моделей, концепцію реінжинірингу бізнес-процесів та управлінські підходи до управління процесами розвитку бізнес-моделі підприємства. Друга частина присвячена питанням формування бізнес-моделі за адаптивним, конкурентним та маркетинговими модулями. Третя ставить за мету дослідження джерел розвитку та корегування бізнес-моделей у відповідності до завдань інвестиційно-інноваційного розвитку, урахування екологічних обмежень, критеріальної бази збалансування та гнучкості, діагностики ефективності функціонування та розвитку бізнес-моделі підприємства.

Такий підхід дозволив авторам розмежувати теоретичну базу сучасної концепції бізнес-моделювання, питання функціонування та розвитку бізнес-моделей сучасних підприємств.

Розділи посібника складаються з пунктів, які в свою чергу містять ціль, загальну проблематику питання, теорію питання в дослідженнях сучасних вітчизняних та закордонних вчених, діагностичний блок, методика дослідження, примітки та коментарі, висновки. Це дає можливість майбутнім фахівцям сприймати загальноприйнятну логіку дослідження окремої вузької проблеми, сформувані необхідні практичні навички вирішення актуальних економічних та управлінських завдань за допомогою теоретико-методичного інструментарію. Список літератури, який подано в кінці кожного розділу, може бути використаний для самостійної підготовки та поглибленого вивчення матеріалу.

Основними джерелами для підготовки посібника стали праці провідних вітчизняних, російських та зарубіжних вчених, фахівців з питань ефективного управління розвитком підприємства, управління конкурентоспроможністю, маркетингового менеджменту, інноваційного розвитку, екологізації економічних систем, нормативно-законодавча база, а також матеріали власних досліджень авторів.

Посібник призначений для підготовки магістрів за спеціальністю економіка підприємства (магістерська програма «Бізнес-аналітика»), також може бути корисним для інших студентів економічних спеціальностей, викладачів, аспірантів, фахівців з питань аналітики бізнесу та керівників вищої ланки підприємств.

Автори виражають щирі вдячність рецензентам д.е.н., проф. Білопольському М.Г., д.е.н., проф. Хобті В.М., к.е.н., доц. Кравченко М.І. за цінні поради та зауваження в процесі підготовки посібника.

Особливу вдячність виражаємо студентці Донецького державного університету інформатики та штучного інтелекту Ткачової Ірині Анатоліївни за безкорисливу допомогу в комп'ютерній обробці тексту та графічного матеріалу, ретельність та сумлінність.

*Присвячуємо пам'яті нашого батька
Загорного Олега Олександровича*

МОДУЛЬ 1

**КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ
БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

РОЗДІЛ 1.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, РИСИ, ЕЛЕМЕНТИ

Теми розділу

- + Загальна характеристика бізнес-моделі підприємства*
- + Функціональні особливості сучасних бізнес-моделей*
- + Елементи бізнес-моделі підприємства: характеристика, оцінка, взаємодія*
- + Інноваційна динаміка як чинник розвитку бізнес-моделі підприємства*

1.1 Загальна характеристика бізнес-моделі підприємства

Метою підрозділу є узагальнення теоретичних засад концепції формування бізнес–моделі підприємства в роботах вітчизняних дослідників, виявлення протиріч в існуючих поглядах на можливості впровадження концепції бізнес-моделювання в сучасній економічній практиці.

Сучасні тенденції розвитку господарського середовища зумовили суттєву зміну поглядів науковців і практиків на процес управління компанією та появу нового напрямку, що визначається комплексним використанням методичних підходів та інструментів фінансово-економічного і стратегічного аналізу, а також дією таких факторів, як креативність, динамізм, нестандартність у баченні подальшого розвитку бізнесу. Результатом останніх наукових досліджень і практичних апробацій у цій сфері стало формування у західній науковій думці сучасної концепції управління на основі розробки та реалізації успішної ділової моделі компанії, яка, на відміну від класичних бізнес-стратегій, може піддаватись оцінці з точки зору ефективності.

Теорія питання. У межах наукових робіт Н.В. Ревуцької, зокрема в роботі [2] виявлено, що тлумачення поняття «ділова модель» є досить вузьким. Крім цього, як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі використовують синонімічне поняття «бізнес-модель», визначення якого у контексті управління компанією носить фрагментарний, дискусійний

характер. Зокрема, бізнес-модель розглядають як формалізовану схему функціонування бізнесу компанії, орієнтовану на розробників інформаційних систем, а не на менеджерів. Тому, враховуючи динамічний розвиток і тенденції інтелектуалізації бізнесу; зростання ролі інноваційної складової у підвищенні конкурентоспроможності підприємства; всебічний вплив

інформаційних потоків; розвиток електронного бізнесу; широке використання економіко-математичних розрахунків, а також концепцію ділового моделювання, вважається, що сьогодні потрібно говорити про «бізнес-модель» підприємства як про узагальнююче поняття, що охоплює всі аспекти управління компанією.

На думку Н. В. Ревуцької бізнес-модель підприємства

Більш глибоко сутнісну характеристику бізнес-моделі підприємства можна розкрити через її функції: визначення місії, стратегічного бачення та перспектив розвитку компанії на існуючому і перспективних ринках; вивчення майбутніх пріоритетів споживачів; забезпечення оптимального розподілу наявних та орієнтація на мобілізацію нових (потенційних) стратегічних ресурсів компанії; організація ефективної системи бізнес-процесів; формування, використання та розвиток інтелектуального капіталу компанії; ідентифікація та реалізація ключових компетенцій; залучення капіталу інвесторів; збільшення ринкової вартості та прибутковості компанії; підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності компанії на ринку.

Також на теоретичному рівні необхідно встановити відмінності бізнес-моделі від класичних бізнес-стратегій та інших інструментів підвищення ефективності функціонування підприємства. Концепція бізнес-моделювання дозволяє уникнути жорстко детермінованих напрямків розвитку компанії, що характерні для класичних стратегій. Логікою функціонування

доцільно трактувати як сукупність елементів, які характеризують принципово відмінну від конкурентів логіку його функціонування, на основі використання ключових компетенцій, для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів.

компанії є не просто послідовна реакція на зміну зовнішніх факторів, а передбачення цих змін (у першу чергу, пріоритетів споживачів), моделювання нової ринкової ситуації та спрямування стратегічних ресурсів на трансформацію існуючої моделі бізнесу з метою досягнення максимальної її відповідності майбутньому бізнес-середовищу.

Ми частково погоджуємось з позицією Н.В. Ревуцької, але вважаємо, що в сучасних умовах функціонування підприємств роль концепції бізнес-моделювання потребує суттєвого доповнення та вдосконалення. Можливими напрямками перегляду окремих положень концепції можуть стати:

- більш детальний аналіз елементів бізнес-моделі підприємства з огляду на принципові відмінності окремих видів підприємницької діяльності (виробнича, комерційна та ін.);

- відхід від поняття «ключова компетенція», з огляду на неможливість розглядати її в ролі універсальної складової функціонування бізнес-моделі;

- необхідність використання процесного підходу задля характеристики структурних елементів бізнес-моделі підприємства відповідно до загальноприйнятих управлінських підходів;

- розробка модульної структури бізнес-моделі з обов'язковим виділенням підсистем адаптації, розвитку, діагностики, збалансованого росту, корегування структури бізнес-моделі підприємства;

- вдосконалення методів оцінки ефективності функціонування бізнес-моделі та її розвитку за різними критеріями;

- використання апарату математичного моделювання (зокрема методу системної динаміки) задля поширення результатів концепції в межах окремих рішень та стратегій;

- уникання протиставлення «бізнес-модель» та «стратегія» з огляду їх різної природи появи, використання та вдосконалення;
- чітке розмежування процесів поточної діяльності та функціонування, процесів адаптації, гнучкості та збалансованого росту, процесів розвитку підприємства за окремими напрямками.

Таким чином, результатами комплексного дослідження поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців на процес управління підприємствами можна вважати формування концепції бізнес-моделювання. Виявлено неоднозначність і фрагментарний підхід до визначення поняття «бізнес-модель», що зумовило необхідність уточнення економічного трактування поняття «бізнес-модель», а також узагальнення та вдосконалення основних положень концепції бізнес-моделювання.

1.2 Функціональні особливості сучасних бізнес-моделей

Метою підрозділу є дослідження функціональних особливостей сучасних форматів бізнес-моделей в системі економічної діяльності виробничо-збутових систем.

Кризи неминучі у розвитку будь-якої соціально-економічної системи. Поява кризи сигналізує про те, що система потребує різкої перебудови, якісного стрибку її стану як необхідної умови подальшого існування.

З позицій еволюційного підходу криза виконує функцію економічного відбору, викликаючи адаптивні реакції конкурентоспроможних фірм і стимулюючи їх до підвищення своїх виробничих можливостей і систем захисту. Обумовлюючи необхідність боротьби із загрозами пріоритетним цілям системи, криза стимулює реконструкцію механізму управління організацією системоутворюючих елементів, зміну набору даних компонентів,

трансформацію їх зв'язків. Стосовно до бізнес-організацій можна говорити про те, що криза є спонукальним мотивом до їх зміни і, зокрема, реструктуризації.

На основі семантичного та логічного аналізу терміну «бізнес-модель» пропонується визначати його зміст таким чином: це схематичний опис устрою бізнесу компанії як способу генерування вигід для споживачів і власників.

Теорія питання. Огляд конкретизованих уявлень різних авторів про склад елементів бізнес-моделі показує, що думки вчених значно розходяться.

Мабуть, одним з найбільш принципових є питання про включення до складу бізнес-моделі такого компонента, як стратегія [1, с. 285]. Автори цього дослідження вважає, що більш правомірним і логічно виправданим є виділення стратегії та бізнес-моделі у вигляді окремих складових загальної системи бізнесу підприємства (рис. 1.1)

Стратегія, що визначає генеральний напрямок, курс руху компанії до поставлених цілей у довгостроковій перспективі, задає орієнтири для побудови, управління та розвитку бізнес-моделі. Бізнес-модель, в свою чергу, є

відображенням обраної менеджментом компанії тактики досягнення заданих цілей, тобто виступає формою реалізації стратегії і визначає як, яким чином буде функціонувати бізнес, які конкретні дії будуть здійснюватися для створення споживчої цінності. Процедура вибору оптимальної бізнес-моделі з числа можливих варіантів визначається рівнем використання управлінських інструментів у діяльності компанії, професійною підготовкою фахівців і варіюється від інтуїтивного, емпіричного до розрахунково-аналітичного методу, заснованого на вимірюванні і зіставленні, на основі дисконтування майбутніх доходів компанії або її вартості в разі реалізації тієї чи іншої бізнес-моделі.

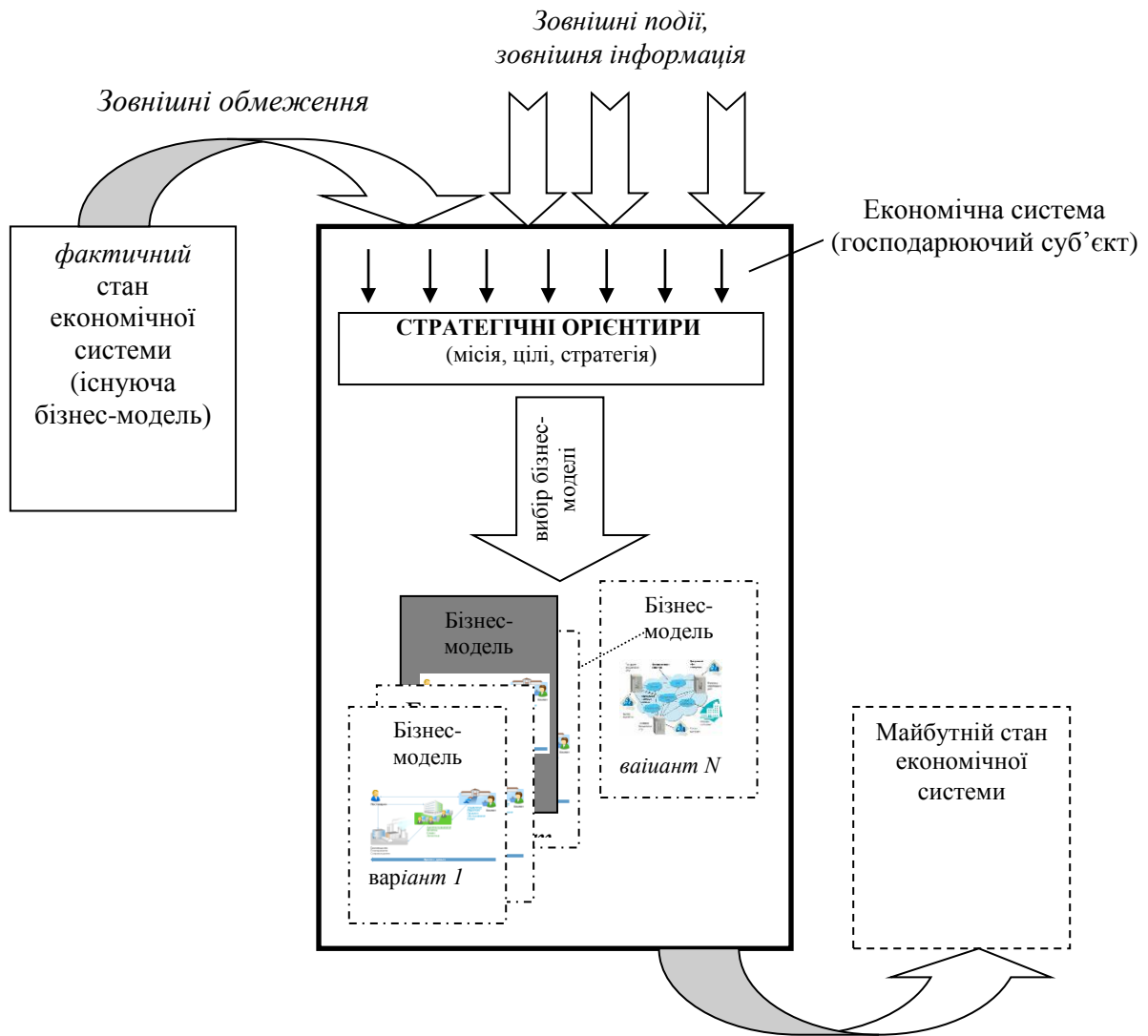


Рис. 1.1 - Узагальнена схема взаємного співвідношення стратегії та бізнес-моделі в рамках єдиної економічної системи бізнесу.

Враховуючи різноманітність бізнес-моделей і їх структурну складність, є доцільним виявлення базового набору основних елементів, що дозволяють стандартизувати опис бізнес-моделей, полегшити сприйняття і керування ними.

Кожна бізнес-модель повинна давати характеристику наступних основоположних аспектів бізнесу будь-якого підприємства:

- 1) що є споживчою цінністю, яку пропонує підприємство;

- 2) як підприємство створює споживчу цінність;
- 3) як підприємство реалізує споживчу цінність;
- 4) як підприємство керує своєю діяльністю;
- 5) як підприємство генерує дохід і прибуток.

На основі зазначених змінних, що визначають якісний стан об'єкта - бізнесу, - можна виділити 5 змістовних блоків, які об'єднують основні елементи бізнес-моделі:

I. Блок «Зміст цінності» (що визначає ключові напрямки бізнесу (бізнес-портфель));

II. Блок «Створення цінності» (акумулює в собі опис матеріальних і нематеріальних активів, що беруть участь у створенні споживчої цінності, визначення партнерів, постачальників і моделі взаємовідносин з ними, застосовуваних технологій, а також структур і функцій, необхідних для створення обраної споживчої цінності);

III. Блок «Реалізація цінності» (характеризує цільові сегменти ринку, конкурентів, способи та канали збуту);

IV. Блок «Управління» (описує управлінські відносини, що забезпечують взаємодію всіх елементів керованої системи бізнесу);

V. Блок «Генерування грошових потоків» (відображає способи і методи формування кінцевого результату господарської діяльності в перетвореній (фінансовій) формі).

Взаємозв'язок системи блоків, що формують бізнес-модель, здійснюється за допомогою поточкових процесів, що визначають циркуляцію матеріальних ресурсів, інформації, фінансів як суто всередині компанії, так і при її взаємодії із зовнішнім оточенням. Системний підхід до управління сукупністю даних потоків може бути реалізований через управління бізнес-процесами, що представляють собою наскрізні ланцюжки операцій, що проходять крізь безліч структурних підрозділів і передбачають використання різних ресурсів. Бізнес-процеси пронизують бізнес-модель, координуючи взаємодію її складових блоків, і є її важливою частиною, визначаючи схему отримання кінцевого результату бізнесу.

Формування ефективних бізнес-моделей в сучасній швидкоплинній економіці неможливе без активного використання інновацій. Разом з тим, інновації – це не тільки і не стільки наукомісткий продукт, прилад, пристрій, винахід. Перш за все, інновації є управлінським проектом, оскільки, крім розробки, найважливішим аспектом є ефективне застосування інновацій та управління ними. Структура компанії, організація процесів, виробництво, управління, маркетинг, бізнес-модель також важливі для отримання доходів від створеного продукту, як і сама якість реалізованої в даному продукті наукової ідеї. Частка власне наукомістких технологій у цьому комплексі становить не більше 10-15%.

Подібний системний підхід дозволяє розглядати інновацію як процес, що пронизує всю діяльність компанії. Інноваційна компонента, таким чином, може міститися в елементах бізнес-моделі, і в свою чергу, сама бізнес-модель, як спосіб побудови бізнесу, може бути інноваційною.

Запропонований блоковий підхід до розгляду сутності процесу формування бізнес-моделі є виключно ціннісно-орієнтованим, а тому має обмеження з використання, не може бути поширений на окремі специфічні типи бізнес-моделі, торкається проблем майбутнього, а тому є небезпека втрати зв'язку з минулими елементами ресурсної бази.

Концептуальна смислова схема формування бізнес-моделі промислового підприємства на основі модульного підходу представлена на рис. 1.2. Ми вважаємо, що саме модульний підхід щодо розгляду процесу формування бізнес-моделі підприємства дає змогу гнучко та збалансовано перейти до розвитку підприємства, органічно включаючи етапи зростання активів, прибутковості, усталеності, конкурентоздатності бізнесу.

До переваг модульного підходу слід також віднести можливість адаптації, пристосування, подальшого вдосконалення окремих елементів бізнес-моделі з урахуванням системи стратегій та зовнішніх обмежень (зокрема конкурентних). Окрім цього, цільові компоненти модульного підходу орієнтуються на принципово важливі для системи розвитку виробничо-комерційної системи у відповідності до існуючих проблем та характеристик різних типів підприємницьких структур.

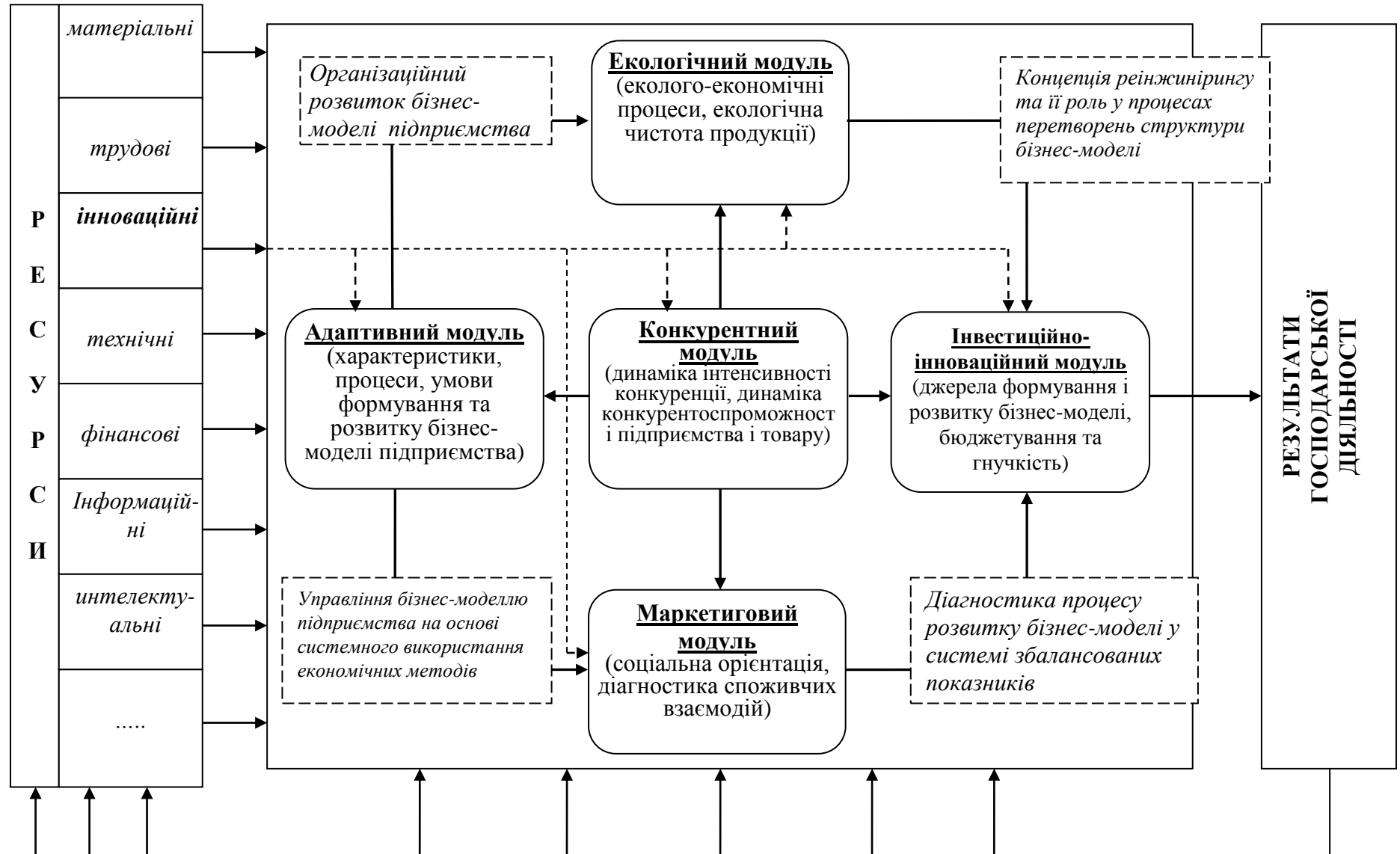


Рис. 1.2 - Концептуальна схема формування й функціонування бізнес-моделі промислового підприємства (модульний підхід)

Завданнями подальшого дослідження в цьому напрямку стає поглиблення теоретико-методологічної бази діагностики саме процесів розвитку підприємства по окремих модульних елементах.

Висновки. Дотримання системного підходу дозволило обґрунтувати модифіковану модульну технологію формування бізнес-моделі підприємства, базовими елементами якої визначено майбутні пріоритети споживачів, існуючі та потенційні стратегічні ресурси, екологічні обмеження, адаптаційні характеристики, систему бізнес-процесів, бізнес-портфель компанії.

1.3 Елементи бізнес-моделі підприємства: характеристика, оцінка, взаємодія

Метою підрозділу є вдосконалення системного підходу щодо дослідження процесу формування бізнес-моделі підприємства на основі дослідження чинників впливу, показників базової бізнес-структури підприємства та етапів пере проектної стадії процесу реструктуризації бізнес-моделі підприємства.

Життєвий цикл складних нелінійних відкритих систем, до числа яких належить і сам бізнес, і підприємство як засіб втілення бізнесу в життя, супроводжується ланцюгом криз, що мають ієрархічну структуру. Глобальна криза виникає в кінці життєвого циклу і повністю перебудовує програму розвитку системи, а кризи малого порядку відбуваються на всіх етапах еволюції системи, при цьому, впливаючи на поведінку її окремих компонентів, і можуть не співпадати з глобальним.

Виявлення кризових ситуацій у стані компанії, безумовно, свідчить про зниження її економічного імунітету, погіршення спроможності чинити опір негативним збурювальним діям, проте для повноцінного розкриття генезису виявлених дисфункцій, а також, розробки системного

механізму протистояння загрозам, необхідно встановлення та аналіз основних факторів зміни моделі підприємства.

Ідентифікація причин виявлених криз, які виступають, у свою чергу, «каталізаторами» реструктуризації, послужить основою для створення обґрунтованої ієрархічної системи ієрархії реструктуризації як способу боротьби з кризами і дозволить розробити програму перетворень, адекватну індивідуальним потребам бізнесу.

Система факторів, що виступають причиною розвитку кризових явищ, і як наслідок, обумовлюють необхідність проведення реструктуризації, представлена на рис. 1.3.

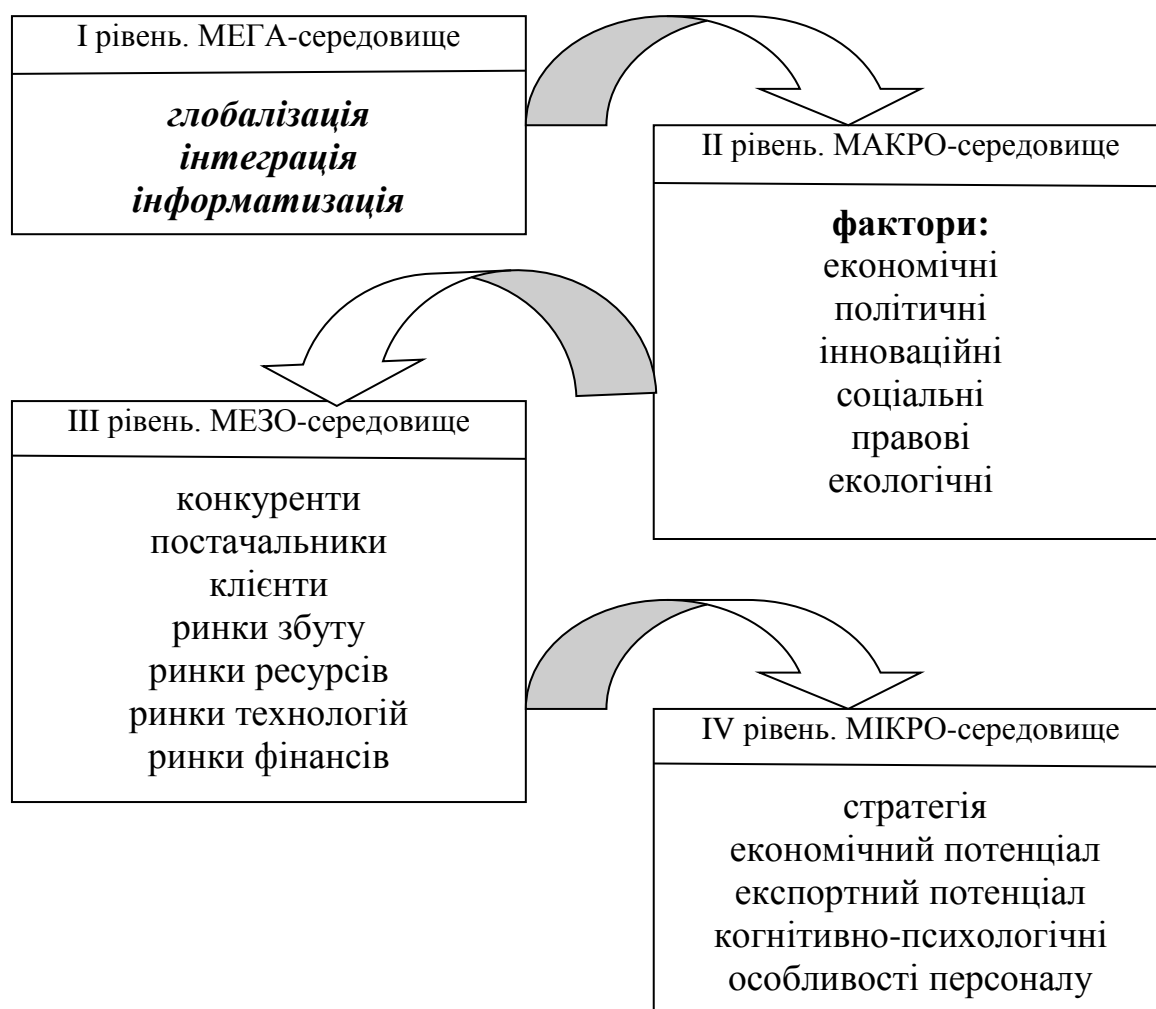


Рис. 1.3 - Фактори стратегічних змін у бізнес-моделі промислового підприємства

В основі розробки програми перетворення бізнесу підприємства повинно лежати, в першу чергу, визначення необхідності реструктуризації, а саме: встановлення факту наявності у розглянутий період часу невідповідності нормальному функціонуванню підприємства та визначення ступеню даної невідповідності, а також ідентифікація причин кризи стану. Отримана інформація стане основою для створення об'єктивної, оптимально відповідної потребам підприємства програми реструктуризації його бізнесу.

Сукупність складових базової бізнес-структури в різних аспектах діяльності підприємства відображена в авторській концептуальній схемі, що представлена на рис. 1.4., де k - вага (ранг) у системі ББ-СП.

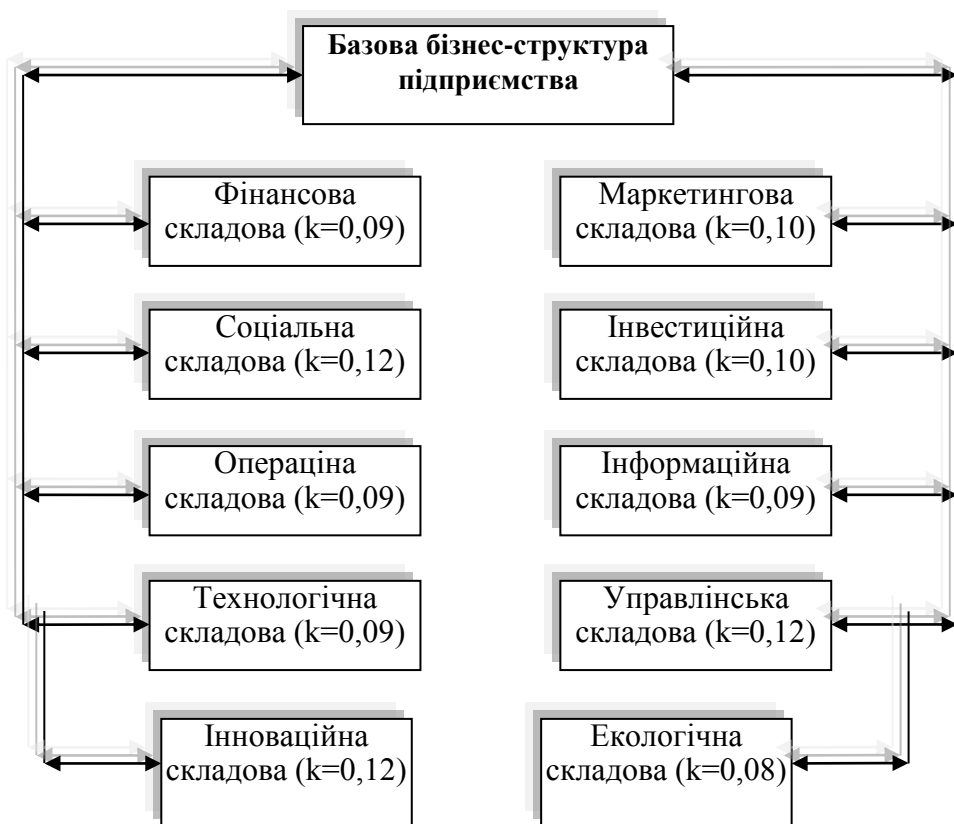


Рис. 1.4 - Структура складових базової бізнес-структури промислового підприємства

Виявлення загроз функціонування ББ-СП свідчить про відхилення в нормальному функціонуванні компанії, негативні тенденції її розвитку. Успіх захисту базової структури підприємства багато в чому залежить від повноти реалізації принципів системного підходу до проблеми безпеки підприємства, зокрема, до ідентифікації комплексу функціональних

складових ресурсного та стратегічного забезпечення. Для характеристики відповідності стану підприємства нормального рівня, автори пропонують ввести поняття базової бізнес-структури підприємства (ББ-СП). Під «базовою бізнес-структурою підприємства» автори пропонують розуміти стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, що виявляється в стійкому інтенсивному розвитку, що досягається за рахунок найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів і забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу компанії і досягнення поставлених цілей бізнесу.

Для оцінки рівня складових ББ-СП підприємства автори пропонують ввести таку систему показників (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Показники, що характеризують складові базової бізнес-структури підприємства

№ з/п	Показники
1	2
1. Фінансова складова	
1.	Фінансова стійкість.
2.	Платоспроможність.
3.	Ділова активність.
4.	Рентабельність.
2. Соціальна складова	
1.	Рівень заробітної плати по відношенню до середнього показника в галузі чи регіоні.
2.	Рівень заборгованості із заробітної плати.
3.	Структура кадрів (за віком, за кваліфікацією, національна).
4.	Плинність кадрів (фізична, психологічна (прихована)).
5.	Соціально-психологічний і моральний клімат.
3. Операційна складова	
1.	Виторг від реалізації.
2.	Доля накладних витрат у структурі собівартості.
3.	Продуктивність праці.
4.	Фондоозброєність праці.
5.	Завантаження виробничих потужностей.
6.	Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства.
7.	Ефективність та інтенсивність використання основних виробничих фондів.

Продовження табл. 1.1

4. ТЕХНОЛОГІЧНА СКЛАДОВА	
1.	Стан основних виробничих фондів.
2.	Вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування.
3.	Частка продукції, що випускається, відповідної кращим світовим аналогам або перевершує їх.
4.	Частка використовується на підприємстві обладнання нового технічного рівня, відповідного кращим світовим зразкам.
5.	Рівень сертифікації.
6.	Якість продукції.
5. Інноваційна складова	
1.	Інноваційна активність.
2.	Рівень патентної захищеності інновацій.
3.	Кількість реалізованих інноваційних проектів.
4.	Винахідницька активність (число патентних заявок на винаходи).
5.	Частка НДДКР у загальному обсязі робіт.
6.	Кількість ліцензій, що продаються і купуються.
7.	Співвідношення отриманих і сплачених підприємством ліцензійних виплат.
8.	Кількість патентів, що є в розпорядженні підприємства.
6. Маркетингова складова	
1.	Доля ринку.
2.	Конкурентоспроможність продукції.
3.	Асортиментна політика.
4.	Рівень брендovanості.
7. Інвестиційна складова	
1.	Інвестиційна привабливість
2.	Рентабельність інвестицій.
3.	Відношення темпів зростання інвестицій до темпів зростання валового виторгу.
4.	Обсяг засвоєння коштів приватних інвесторів.
8. Інформаційна складова	
1.	Показники інформаційної відкритості підприємства і спроможність впровадження у зовнішній інформаційний простір.
2.	Показники забезпеченості інформаційними ресурсами й рівень їх розвитку.
3.	Рівень інформаційної підготовки персоналу.
4.	Організація інформаційної безпеки підприємства
5.	
9. Управлінська складова	
1.	Якість менеджменту.
2.	Корпоративна культура.
3.	Конфліктність організації.

10. ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА	
1.	Клас безпеки підприємства.
2.	Оцінка потенційної безпеки промислового об'єкту в умовах нормальної експлуатації.
3.	Оцінка ступеню перевищення рівня шкідливого впливу над нормативним.
4.	Оцінка реципієнтів шкідливого впливу в територіальному аспекті.
5.	Комплексна інтегральна оцінка ступеню екологічної небезпеки промислового об'єкту.
6.	Рівень використання природоохоронного обладнання (%-е співвідношення обладнання, що має прилади екологічного характеру).
7.	Рівень використання екологічно безпечних мета ріалів і технологій (в першу чергу безвідходних).
8.	Ступінь відповідності промислових об'єктів екологічним потребам, що закладені в законодавстві України.
9.	Екологічні платежі підприємств.

У представленій таблиці присутні як традиційні, так і знову запропоновані авторами, показники. Так, показники блоків 1 - 8 і 10 можуть бути розраховані за загально визнаними методиками і не потребують додаткового приведення формул та алгоритмів розрахунку. Блок 9 «Управлінська безпека» вперше позначений автором цього дослідження, що обумовлює необхідність деталізації способів розрахунку включених до нього показників.

Для оцінки якості менеджменту автори пропонують використовувати такі показники:

- 1) кількість впроваджених управлінських інновацій ($K_{упр.іннов.}$)
- 2) кількість застосовуваних управлінських технологій ($K_{упр.техн.}$)
- 3) коефіцієнт оперативності роботи апарату управління:

$$k_{oy} = \frac{\sum_{i=1}^n (T_{nli} \pm \Delta T_i) \cdot \lambda_i}{\sum_{i=1}^n T_{nli} \cdot \lambda_i}, \quad (1.1)$$

де T_{nli} - встановлений плановий строк виконання i -го завдання, дн.;

ΔT_i - відставання (+), скорочення часу (-) від встановленого строку виконання i -го завдання, дн.;

λ_i - коефіцієнт важливості (важкості) i -го завдання;

1,2,...,n – відповідне завдання.

1) Коефіцієнт якості менеджменту управлінських функцій (бізнес-процесів управління):

$$k_y = \frac{B_{\text{факт}} - \sum_1^n Y}{B_{\text{факт}}}, \quad (1.2)$$

де $\sum_1^n Y$ - загальна сума збитків у різних виробничих підрозділах за певний період, викликаних невчасним і неякісним виконанням основних функцій менеджменту (може розраховуватися окремо за функціями планування, організації, мотивації і контролю), тис.грн.;

$B_{\text{факт}}$ - фактичний виторг за певний період, тис.грн.;

1,2, ... , n - функції управління.

2) рівень лідерських якостей керівників ($Y_{\text{лід.як.}}$):

Оцінюється експертами за допомогою бальної системи, що відбиває ступінь розвитку якості у лідера, і коригується на коефіцієнт частоти прояву якості (завжди ($k_{\text{степен.пр.}} = 1,5$), у більшості випадків ($k_{\text{степен.пр.}} = 1,0$), іноді ($k_{\text{степен.пр.}} = 0,5$), практично ніколи ($k_{\text{степен.пр.}} = 0,1$)). За необхідності оцінки лідерських якостей декількох топ-менеджерів однієї компанії, рекомендується розрахувати середньозважений результат рівня лідерських якостей ($Y_{\text{лід.як.}}$):

$$Y_{\text{лід.як.}} = \frac{\sum_1^n ЛК_i \cdot k_{\text{степен.пр.}i}}{n}, \quad (1.3)$$

де $ЛК_i$ - бальна експертна оцінка ступеню вираженості якості у і-го керівника;

$k_{\text{степен.пр.}i}$ - коефіцієнт частоти прояву якості (від 0,1 до 1,5);

1,2, ... , n - кількість керівників, що брали участь у дослідженні.

3) рівень адаптивності, тобто здатності компанії приймати, аналізувати та інтерпретувати сигнали зовнішнього середовища, трансформуючи їх у дії з підвищення ефективності бізнесу, а також, враховувати досвід попередніх періодів для уникнення минулих помилок.

На думку авторів, рівень адаптивності є комплексним багатофакторним показником, що залежать від ступеня готовності до

взаємодії із зовнішнім середовищем, ступеня гнучкості структури управління, тривалості операційного і фінансового циклів та ін.

Враховуючи, що процес адаптації підприємства до оточення, що змінилося, спричинить витрати часу та коштів на перехід до нових умов діяльності, автор пропонує у якості індикатора адаптивності прийняти якість реакції бізнес-процесів на зміни в навколишньому середовищі, ступінь їх гнучкості.

Деталізуючи даний критерій за допомогою системи показників, необхідно відзначити, що якість реакції бізнес-процесів, а отже, і адаптивність підприємства, залежать від ступеню завантаження учасників бізнес-процесів, ефективності бізнес-процесів.

Показник коефіцієнту адаптивності приймає вид:

$$k_{ad} = \left(\frac{1}{z} \cdot \sum_{i=1}^z \frac{P_{ni}}{P_{\phi i}} \right) \cdot \sum_1^j \frac{\mathcal{E}_{\phi j}}{\mathcal{E}_{nj}}, \quad (1.4)$$

де $\left(\frac{1}{z} \cdot \sum_{i=1}^z \frac{P_{ni}}{P_{\phi i}} \right)$ - коефіцієнт керованості,

z - кількість i -х рівнів управління (наприклад, підприємство-цех-дільниця);

$P_{\phi i}$ і P_{ni} - відповідно фактична і нормативна чисельність працівників, що припадають у середньому на одного керівника кожного i -го рівня управління (директора, начальника цеху тощо);

$\mathcal{E}_{\phi j}$ - ефективність j -го бізнес-процесу;

\mathcal{E}_{nj} - встановлений еталонний показник бізнес-процесу (кращий показник, досліджуваний за конкретний період часу, або встановлений керівництвом підприємства цільовий показник, або показник аналогічного процесу конкурентів). [1]

Корпоративна культура підприємства служить потужним об'єднуючим і мотивуючим фактором. Корпоративна культура фіксує основні задачі компанії з зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції і відображає, з одного боку, соціальну єдність і згуртованість підприємства, а з іншого - ефективність його діяльності.

Авторами виділяються 10 системо утворюючих елементів корпоративної культури організації. Високий ступінь абстрактності корпоративної культури та її складових, труднощі їх кількісної оцінки обумовлюють необхідність застосування експертного методу оцінки корпоративної культури підприємства.

Формалізація інформації, що отримується від експертів, виконується за допомогою інтервальної шкали, бальним методом, при

якому експерт поміщає кожен з аналізованих компонентів корпоративної культури в певний інтервал (приписує бал).

Після оцінки всіх складових корпоративної культури виводиться узагальнена оцінка, яка обчислюється як середнє арифметичне:

$$O_{\text{кк}} = \frac{\sum_{i=1}^{10} O_{\text{эi}}}{10}, \quad (1.5)$$

де $O_{\text{кк}}$ - оцінка корпоративної культури;

$O_{\text{эi}}$ – експертна оцінка i -го компоненту корпоративної культури.

Конфліктність організації. Конфлікти, що виникають в організації, серйозний впливають на її розвиток. У ряді випадків вони можуть принести позитивний ефект, але, найчастіше, несуть у собі руйнівний вплив, завдаючи серйозної економічної і моральної шкоди.

Автори пропонують диференціювати конфлікти на корпоративні, характерні для компаній з акціонерною формою власності, і міжособистісні, властиві різним організаціям, незалежно від їх форми власності. Корпоративні конфлікти, що сталися за звітний період, можна оцінити кількісно, в силу легкості їх ідентифікації, а також більш низької частоти виникнення в житті організації в порівнянні з міжособистісними конфліктами.

Що стосується міжособистісних конфліктів, то видається більш доцільним визначення загального рівня міжособистісної конфліктності організації, у зв'язку з поширеністю подібного роду конфліктів, великою варіативністю їх масштабів і складністю підрахунку.

Оцінка рівня міжособистісної конфліктності ($U_{\text{межос.конфл.}}$) може проводитися експертами за наступною шкалою:

1) нульова конфліктність - немає усвідомлення проблем, немає протидії їм;

2) низький рівень конфліктності - проблеми частково усвідомлюються, але спроб рішення немає;

3) середній рівень конфліктності - проблеми усвідомлюються, здійснюється ефективна протидія;

4) високий рівень конфліктності - проблеми усвідомлюються, протидія носить характер конфронтації.

Тут необхідно зазначити, що однаково несприятливим для організації слід вважати як високий рівень конфліктності, так і нульовий рівень, оскільки ці позиції свідчать про низький рівень використання

людського потенціалу, що призводить до зниження ефективності роботи, заважає нововведенням.

Загальна характеристика конфліктної ситуації в організації оцінюється усереднено, з урахуванням отриманих даних як по кількості корпоративних конфліктів, так і за рівнем виявленої міжособистісної конфліктності.

За результатами поелементного дослідження базової бізнес-структури підприємства (ББ-СП) формується масив даних, що характеризуються різним якісним змістом (абсолютні показники, виражені в гривнях, балах, штуках, а також відносні показники: коефіцієнти, процентні частки та ін.), що обумовлює неможливість їх прямої інтеграції.

Приведення приватних показників стану ББ-СП в порівнянний вид автор пропонує виконувати за допомогою матриці, в якій умовно встановлюється ступінь значимості стану кожного компонента ББ-СП для загального благополуччя підприємства (визначається т.зв. «вага») і дається експертна оцінка стану розглянутих компонентів за 10-бальною шкалою. Дана експертна оцінка відображає рівень кожного виду базової структури підприємства і ґрунтується на розрахованих і діагностованих раніше групових показниках показниках.

Підсумковий результат по кожному компоненту визначається за наступною формулою:

$$P_i = V_i \cdot O_i, \quad (1.6)$$

де P - підсумковий результат;

V - вага;

O - оцінка;

$i = 1, \dots, 10$.

Отримані підсумкові результати по кожному компоненту ББ-СП служать вихідними даними для розрахунку інтегрального показника рівня ББ-СП підприємства.

Розрахунок пропонується проводити за такою формулою:

$$ББ - СП = \sum_{i=1}^{10} P_i = \sum_{i=1}^{10} V_i \cdot O_i, \quad (1.7)$$

де P_1, P_2, \dots, P_i - підсумкові результати, отримані при оцінці рівня безпеки елементу базової структури.

Інтегральний показник ББ-СП дозволяє зробити висновок щодо загального стану підприємства, визначити необхідність і масштаб змін, задати напрямки реструктуризації як засобу захисту.

Далі необхідно суттєво вдосконалити методичний підхід до визначення необхідності і вибору оптимального напрямку реструктуризації бізнес-моделі і подальшої оцінки його ефективності.

Авторський методичний підхід дозволяє визначити необхідність реструктуризації бізнес-моделі промислового підприємства і вибрати її оптимальний напрямок за наступним алгоритмом:

1. Проведення оцінки складових ББ-СП промислового підприємства.
2. Визначення певного інтегрального показника ББ-СП за формулою 7.
3. Порівняння значення інтегрального показника зі шкалою значень рівня безпеки, запропонованою автором.

Діапазон станів ББ-СП варіює від 1 до 10, причому:

- якщо рівень ББ-СП менше 3,5 одиниць включно, то підприємство потребує повної реструктуризації бізнес-моделі;
- якщо рівень ББ-СП знаходиться в діапазоні від 3,5 до 7,0 включно, то бізнес-модель підприємства потребує часткового перетворення, що зачіпає її окремі елементи;
- якщо ж рівень ББ-СП перевищує 7,0, то бізнес-модель слід в цілому визнати ефективною, але можливо, що вимагає окремих перетворень.

4. Розробка варіантів структурних змін з урахуванням індивідуальних особливостей конкретного підприємства.

Найбільш «проблемні» блоки бізнес-моделі, які потребують першочергового перетворення, пропонується визначати за допомогою розробленої автором матричної моделі, що відбиває взаємозв'язок стану блоків бізнес-моделі та складових ББ-СП.

5. Оцінка ефективності програми реструктуризації на основі вартісного розриву, тобто різниці між поточною вартістю бізнесу та його вартістю, яка буде досягнута після проведення реструктуризації бізнес-моделі. Даний вартісний розрив повинен бути строго позитивним. В іншому випадку, проведення реструктуризації недоцільно.

Для оцінки зміни вартості автор пропонує використовувати показник економічної доданої вартості *EVA*:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot CAPITAL = (ROI - WACC) \cdot CAPITAL, \quad (1.8)$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток після оподаткування;

WACC – середньозважена вартість капіталу (норма дохідності, яку потребують інвестори);

CAPITAL – розмір інвестиційного капіталу;

ROI – рентабельність інвестованого капіталу.

Прогноз показника *EVA* дозволяє визначити величину можливого підвищення вартості підприємства в результаті реструктуризації його бізнес-моделі. Логічна постановка задачі максимізації вартісного розриву, або приросту доданої вартості, вираженого функцією *F*, може бути виконана за допомогою наступної економіко-математичної моделі:

$$\begin{cases} F = EVA \rightarrow \max \\ ROI > WACC \\ NOPAT > 0 \end{cases} \quad (1.9)$$

Обмеженнями є позитивне значення чистого операційного прибутку і перевищення *ROI* над *WACC*.

Наприкінці необхідно запропонувати блок-схема процесу реструктуризації бізнес-моделі промислового підприємства з деталізацією передпроектної стадії.

На рис. 1.5 представлено узагальнене графічне зображення логічної послідовності дій, які виконуються в ході підготовки проекту з реструктуризації бізнесу підприємства та безпосередньо пов'язаних з управлінням процесами переходу до бізнесу нової формації.

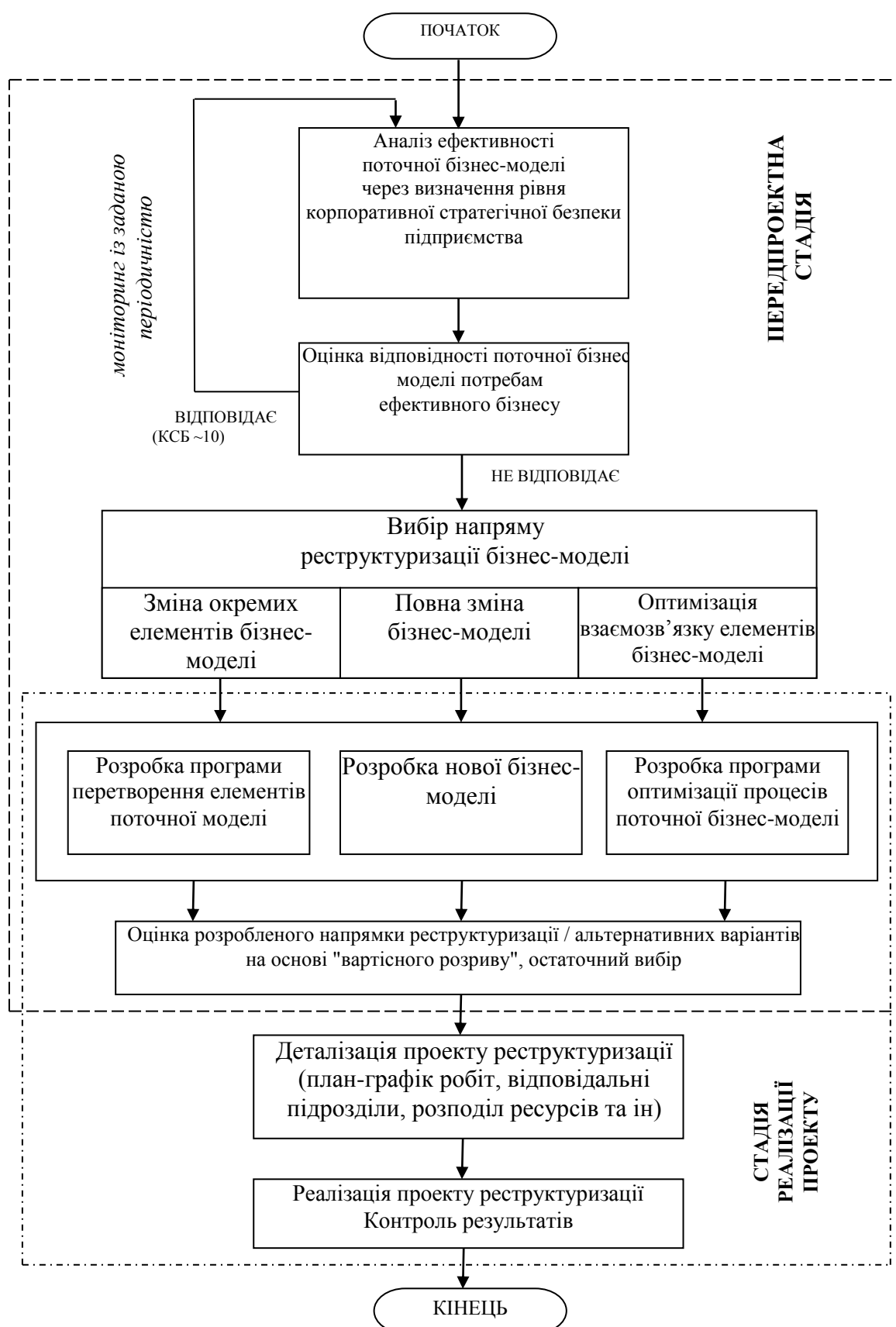


Рис. 1.5 - Блок-схема процесу реструктуризації бізнес-моделі промислового підприємства з деталізацією передпроектної стадії

Використання бізнес–моделювання передбачає здійснення комплексного економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування вибору найбільш ефективного варіанта стратегічного розвитку компанії, зокрема розмежування етапів формування та розвитку бізнес-моделі за окремими чинниками, умовами, характеристиками.

З метою деталізації запропонованої технології формування бізнес-моделі підприємства, узагальнено та уточнено окремі методичні підходи оцінки її основних елементів: фактори стратегічних змін у бізнес-моделі промислового підприємства; показники, що характеризують складові базової бізнес-структури підприємства; схема процесу реструктуризації бізнес-моделі промислового підприємства з деталізацією передпроектної стадії.

Реалізація стратегії - самостійна складна проблема. Відомі багато фактів, коли при правильних стратегіях компанії приходили до катастрофічного положення через неправильну реалізацію. Стратегія повинна опиратися на такі компоненти як персонал, структура, культура, процеси, і відобразитися на кінцевих результатах. Ігнорування хоча б однієї з них приводять до розривів стратегій з результатами. Очевидно, що будь-які перетворення виробництва повинні мати позитивний економічний результат. Підприємство повинне правильно інтегрувати технології усередині системи й вибирати концепцію створення цінності. Корисним інструментом що дозволяє зв'язати технічні рішення з економічно потрібними результатами, є концепція бізнесу-моделювання. Її деякі функції: сформулювати сутність ціннісної пропозиції; виділити ринковий сегмент; визначити структуру ланцюга цінності, механізми генерування доходів, структуру витрат і цільовий прибуток; виявити позиції підприємства в мережі зв'язків постачальників і замовників; сформулювати конкурентну стратегію, за допомогою якої буде отримана перевага над конкурентами.

Бізнес-модель займає проміжну ланку, що з'єднує технічну й споживчу галузі.

Висновки. *Формування моделі бізнесу відбувається лише в умовах накопичення компанією ресурсно-конкурентної бази, що зумовлюють зростання її ділової активності, сприяють інтелектуалізації бізнесу, забезпечують невідтворювані конкурентні переваги, найбільш*

оптимальне використання існуючих і перспективних можливостей, а також зростання ринкової вартості.

Необхідною умовою розвитку бізнес-моделі є взаємодія елементів окремих модулів, яка забезпечує отримання синергетичних ефектів і формування унікального формату сполучення ресурсів, можливостей та результатів.

1.4 Інноваційна динаміка як чинник розвитку бізнес-моделі підприємства

Метою підрозділу є рішення проблеми формування й розвитку бізнес-моделі підприємства в просторовому й галузевому розрізі, оцінки внеску інноваційної динаміки в локальний економічний ріст сучасного підприємства.

У міру вичерпання екстенсивних і сировинних джерел економічного росту й ослаблення їхньої дії, інноваційний процес стає головним фактором виходу зі сформованої кризи й подальшого соціально-економічного розвитку, стрімко зростає його роль і значення в прогресі суспільства. Разом з тим, інновації це всього лише частина складного процесу техніко-економічної еволюції, що включає в себе зміну не тільки технології виробництва й споживання продукції, але й зміну економічних відносин, механізмів і інститутів. Складність аналізу зазначеного процесу пов'язана в першу чергу з тим, що багато технологічних зрушень, характерні для сучасної постіндустріальної економіки, не вловлюються традиційними способами виміру. Звичні показники фізичного обсягу виробництва продукції перестають адекватно відображати процеси розвитку економіки. Самі технологічні зміни здобувають усе більше розмитий і трудно вловимий характер, не вписуючись у звичні ритми науково-виробничих і технологічних циклів. Разом з тим, головна функціональна роль інноваційного сектора полягає в обґрунтуванні

досягнення намічуваних економічних і соціальних змін, які не завжди виражаються в явному виді. Одночасно із цим, на рівні підприємств дуже складно вирішуються питання управління розвитком бізнес-моделі, оптимізації виробничого циклу, зниження зайвих видатків, обумовлених низьким організаційно-технічним рівнем, що в сукупності обмежує розвиток промислових галузей і економіки в цілому. Побудова управлінських бізнес-моделей з урахуванням нерівноваги процесів у макро-, мезо- і мікроекономічних системах, розробка способів вивчення їхньої еволюції, у тому числі на мезо- і мікрорівні з використанням методів прогнозування інноваційної динаміки є актуальною науковою проблемою.

Таким чином, основою моделювання процесу розвитку підприємства повинна стати інноваційна динаміка, що розуміється в категоріях синергетичного підходу й відображає нелінійних взаємозв'язків нерівноважних процесів поновлення капіталу, технологічних змін і соціально-економічного росту у відкритих економічних системах (бізнес-моделях) на макро-, мезо- і макрорівнях. У цьому контексті розробка теоретико-методологічних аспектів, пов'язаних з формуванням і розвитком бізнес-моделей підприємств, самоорганізацією й динамічною стабільністю регіональних промислових систем і техніко-економічною оптимізацією промислових підприємств здобуває важливе самостійне значення, що й актуалізує дослідження в даному напрямку.

Теорія питання Процеси формування бізнес-моделей знаходяться у площині наукових досліджень сучасних аспектів управління підприємством, що перебувають у полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Однак, окремі теоретичні і практичні питання досі не отримали комплексного наукового обґрунтування. Фундаментальні дослідження проблем управління економічними системами на макро-, мезо- і мікрорівнях на основі системного аналізу представлені в роботах як російських дослідників (А. Богданова, Ю. Гаврильця [3, с. 112-

115], Б. Мільнера [4], П. Мінакіра, Ю. Осіпова, Г. Рузавіна), так і вітчизняних учених-економістів (О. Балацький [5], Л. Мельник, Т. Клебанова [6], А. Пушкарь [7, с. 50-65], С. Устенко). Прикладні аспекти формування бізнес-моделі підприємства представлені в роботах Н. В. Ревуцької [2, с. 232-235, 8, с. 55]. Застосовуючи міждисциплінарний підхід до аналізу економічних явищ і процесів у частині концепції бізнес-моделювання, автори спираються на методологічний апарат інноваційної динаміки. Сучасні напрямки розвитку інноваційної діяльності в Україні й інститутів інноваційного розвитку стали предметом вивчення й аналізу вітчизняних учених - С. Ілляшенко [9], І. Лук'яненко, Т. Близнюк [10, с. 15-19], В. Соловійова [11], І. Висоцької [12, с. 12-18].

Однак, незважаючи на серйозний прорив у теоретичних дослідженнях зазначених питань, як і раніше не вирішені багато питань концептуального характеру. Так, незважаючи на теоретичне обґрунтування процесів формування моделей бізнес-структур, зміст відносин їхньої взаємодії на регіональному й галузевому рівні так і залишається недостатньо вивченим. Відсутня концепція розвитку бізнес-моделі в просторовому розрізі. Існує широкий розкид характеристик як у понятійному апараті, так у математичному інструментарії діагностики процесів на мезо- і мікрорівнях. Все це обумовлює необхідність і значимість додаткових досліджень.

Кожна крапка на траєкторії економіко-технологічного розвитку бізнес-моделі підприємства визначається всією передісторією мінливості й технологічним відбором елементів системи, які діють в умовах економічного простору. Безпосередньо враховується складність і нестійкість поведінки елементів системи, невизначеність безлічі технологічних можливостей. Економічна політика й технологічні рішення розглядаються не просто як раціональний вибір на безлічі технологічних можливостей, а як змінна, що обумовлена зазначеною безліччю поряд зі сформованими процедурами прийняття рішень і умовами економічного оточення. Одночасно із цим, адаптивний механізм є джерелом росту

розмаїтості елементів і форм організації, а, отже, і безперервного економіко-технологічного розвитку бізнес-структури в цілому.

Ключовим моментом у теоретичному осмисленні бізнес-моделі є фіксація її структурних, ресурсних, просторово-тимчасових характеристик. Виділяючи із загального концепту форм існування виробничої системи технології й продукти, накладаючи на них економічні відносини й визначаючи їхній взаємозв'язок з інституціональною сферою, отримуємо предметне поле поняття «бізнес-моделі підприємства».

Питання **формування й розвитку бізнес-моделі** підприємства повинні розглядатися в контексті еволюції. Через нерівновагу й невпинності еволюційних процесів найбільш перспективним формальним апаратом їхнього опису представляється *теорія самоорганізації нелінійних систем*. У цьому зв'язку, метою кількісної і якісної формалізації бізнес-моделі промислових систем є розробка в рамках синергетичного підходу принципів і кількісних моделей розвитку промислових систем на основі математичного опису нелінійної інноваційної динаміки, а також формулювання завдань по створенню умов для самоорганізації промислової системи й досягнення стійкої рівноваги шляхом інноваційного фазового переходу (стрибка). Таким чином, міждисциплінарний аналіз економіко-технологічного розвитку промислових систем зажадав формулювання специфічних характеристик динаміки й необхідні умови формування й розвитку бізнес-моделей підприємства. Це лягло в основу **двох основних положень концепції ділового бізнес-моделювання** – інноваційна динаміка й інноваційний саморозвиток виробничих систем [13, с. 45].

Кількісною суттю еволюції бізнес-моделі підприємства в промисловості виступає інноваційна динаміка, що розуміється в категоріях синергетичного підходу. Інноваційна динаміка в промисловості – це формалізований нелінійний опис мінливості бізнес-моделей, що проявляється у вигляді не рівноваги процесів поновлення капіталу, технологічних змін і зростання промислового виробництва відкритих економічних систем. Таким чином, зміна стаціонарних станів промислової системи відбувається завдяки зміні керуючих параметрів в інвестиційній і інноваційній сфері, а сам перехід до нового стану рівноваги ідентифікується як фазовий перехід [5, с. 44].

Якісною характеристикою еволюції бізнес-моделі підприємства виступає інноваційний саморозвиток промислових систем. Інноваційний саморозвиток промислових систем – це стратегічно стійка здатність промислової системи в умовах розвитку НТП і інноваційних циклів забезпечувати синергетичний ріст капіталізації інноваційного потенціалу за рахунок самофінансування витрат на НДДКР і когерентної поведінки учасників інноваційної діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності й росту соціально-економічного благополуччя [9, с. 78].

З огляду на складність і багатомірність бізнес-моделей, особливості їхнього формування й розвитку повинні розглядатися на різних рівнях – макро-, мезо- і мікрорівень. Основою розгляду бізнес-моделей у часі стало **виділення й доказ стадій їхньої еволюції**. Використовуючи міждисциплінарний підхід, обґрунтовуються дві основні стадії - дивергентна й конвергентна, в основі яких лежать властивості розбіжності й збіжності ознак промислових технологій, а також їхні адаптаційні здатності.

На **дивергентній стадії** з'являється промислова технологія, в основі якої лежить використання нового ресурсу. При цьому принцип дивергенції приводить до одночасного виникнення безлічі зовсім різноякісних базисних інновацій (кластер), що входять у новий тип промислової технології. Очевидно, що лише частина з них може органічно вписати в структуру відтворювального контуру. Важливо при цьому помітити, що чисто технологічні особливості кожної окремої інновації задають характеристики її індивідуального життєвого циклу, у тому числі і його тривалості. Динаміка попиту на нову промислову технологію багато в чому визначається наявністю наступного позитивного зворотного зв'язка: поява технологічного нововведення створює зростаючий попит на промислову технологію, а затребуваність ринком нововведення створює основу для подальшого вдосконалювання технології - виникає технологічний відбір, у результаті якого затверджується новий технологічний уклад.

На **конвергентній стадії** спостерігається сходження ознак промислових технологій, що пов'язане з обмеженістю ресурсу, що з'явився на дивергентній стадії. Конвергенція означає не тільки взаємний вплив, але й взаємопроникнення технологій, коли межі між окремими промисловими технологіями стираються, а багато цікавих результатів виникають саме в рамках міждисциплінарної роботи на стику галузей. На початку конвергентної стадії потенційний ефект від промислової технології ще залишається невизначеним. Невизначеність може бути усунута з нагромадженням досвіду впровадження й використання інновації (дифузія). Однак зі зниженням невизначеності й ризику застосування нової технології вичерпується потенціал її ринкового проникнення й знижується її ефективність.

При зіставленні зазначених вище стадій із традиційним життєвим циклом технологічного укладу можна відзначити на тимчасовому відрізку дві дивергентні й дві конвергентні стадії, оскільки в технологічному

розвитку діє ефект накладення й у чистому виді послідовної зміни технологічних укладів не відбувається (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Характеристика стадій еволюції економіко-технологічної реальності за допомогою індикаторів інноваційної динаміки

Характеристика інноваційної динаміки	Характеристика конвергентної й дивергентної стадій
 <p><i>Витрати на НДДКР, млрд.долл. США</i></p>	<p>На дивергентній стадії обсяг НДДКР у промисловості, фінансованих з державного бюджету, перевищує витрати на НДДКР за рахунок коштів приватного бізнесу. Держава фінансує проривні технології, переважно стратегічного характеру. На конвергентній стадії в результаті процесу дифузії інновацій приватні інвестори починають вкладати кошти в поліпшення промислових інновацій і їхнє поширення.</p>
 <p><i>Частка в витратах на НДДКР, %</i></p>	<p>На дивергентній стадії зростає частка коштів, спрямованих на фінансування фундаментальних досліджень незалежно від джерела фінансування. У цей період модель поведінки економічних агентів носить пошуковий, венчурний характер. На конвергентній стадії зростає роль імітаторів, що вкладають кошти прикладні дослідження, що поліпшують технології й продукти попереднього етапу інноваційного процесу.</p>
 <p><i>Витрати на НДДКР у відсотках до ВВП, %</i></p>	<p>На дивергентній стадії показник, що характеризує частку НДДКР у ВВП, знижується, оскільки цей період пов'язаний із завершенням життєвого циклу попереднього технологічного укладу в промисловості. Конвергентна стадія пов'язана зі зрілістю нового технологічного укладу, що й приводить до відносного збільшення частки НДДКР у ВВП.</p>

У розвиток розгляду бізнес-моделей підприємства в координатах « простір-час» представлено критичний аналіз різних теорій, систематизовані

форми просторового прояву бізнес-моделей у промисловості – промислові й регіональні кластери, транснаціональні корпорації, ланцюжки доданої вартості, мережі, національні й регіональні інноваційні системи (табл. 1.3).

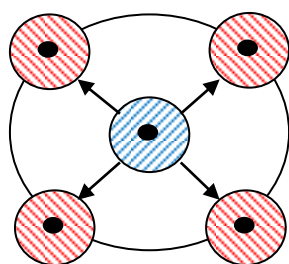
Таблиця 1.3 - Форми просторової організації бізнес-моделей у промисловості

Наукова школа	Форма просторового прояву бізнес-моделі	Теоретична основа
Американська школа	Промислові кластери	Теорія промислових кластерів М.Портера
	Регіональні кластери	Теорія регіональних кластерів М.Енрайта
		Теорії регіональних кластерів С.Розенфельда, П.Маскелла й М.Лоренцена
		Схема розвитку «ідеального» регіонального кластера М.Сторпера
Британська школа	Транснаціональні промислові корпорації	Еклектична OLI-Парадигма Дж.Даннинга
	Ланцюжка доданої вартості в промисловості	Концепція взаємодії ланцюжка додавання вартості й кластера Дж.Хамфрі й Х.Шмітца
	Мережні форми організації в промисловості	Теорія мережних форм організації Дж. Подольни й К.Пайдж, Нові правила сучасного економічного середовища К. Келлі, теорія Б. Де Лонга й М. Фрумкіна, теорія парадокса продуктивності
Скандинавська школа	Національні інноваційні системи	Теорія національних інноваційних систем Б.-О. Лундвала й Б. Йонсона
	Регіональні інноваційні системи	Теорія регіональної інноваційної системи Б. Асхайма й А. Изаксена
Російська школа	Розвиток окремих аспектів національних інноваційних систем (НІС) і регіональних інноваційних систем (РІС)	Зв'язок інноваційних процесів з інституціональним контекстом – А. Кусраєв, В. Фридлянов, М. Марушкіна
		НІС новаторського типу – Д. Швецов, Н. Шелобська, Н. Арзамасцев
		НІС імітаційного типу – І. Бойко, С. Глаз'єв, Ю. Яковець
		Інтеграція НІС у єдину глобальну інноваційну систему – В. Кудров, Л.

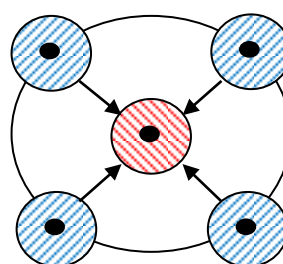
		Гохберг
Українська школа	Державні моделі інноваційного розвитку	Системні аспекти економіки розвитку - О. Амоша, В. Геєць, В. Соловійов, Т. Близнюк, І. Висоцька
	Маркетингові дослідження інновацій	Маркетинг інновацій, інновації в маркетингу - С. Ілляшенко, О. Прокопенко, О. Біловодська
	Інноваційний розвиток систем мікрорівня	Інноваційний розвиток виробничих структур (галузева специфіка) - М. Лепа, С. Аптекарь, В. Хобта, В. Циганець.

Сукупність тимчасового й просторового аспектів реалізована у вигляді авторської моделі впливу еволюції бізнес-моделей на систему «центр – регіон» із класифікацією територій стосовно мінливості бізнесів-моделей.

Явище еволюції бізнес-моделі підприємства в її структурно-технічному змісті універсально може бути основою для зіставлення економічної динаміки й особливостей регіонального розвитку. Виокремлення в еволюції бізнес-моделей двох основних стадій - дивергентна і конвергентна - істотно впливають на систему «центр - регіон», чергуючи сили притягання й відштовхування (рис. 1.6).



Дивергентна стадія -
Інноваційна пульсація в регіонах



Конвергентна стадія -
Стягування потоків у центр

Рис. 1.6 - Характер впливу еволюції бізнес-моделі підприємства на систему «центр - регіон»

У цьому зв'язку, можна говорити про різну роль певних типів регіонів у процесі еволюції бізнес-моделей і про їхню різну здатність адаптуватися до науково-технічного прогресу в промисловості. Хоча процеси генерування й застосування інновацій тісно взаємозалежні, у регіонах вони диференціюються у зв'язку з непропорційністю яка спостерігається в їх структурі стійких фаз. У цьому зв'язку, на закінчення, запропонована типологія регіонів по їхньому відношенню до мінливості сучасних бізнес-моделей підприємства.

Висновки. *Таким чином, в основі концепції формування бізнес-моделі сучасної промислової системи лежать чинники інноваційної динаміки та інноваційного саморозвитку. Практична значимість розробки концепції бізнес-моделі підприємства полягає в розробці необхідних і достатніх умов для інноваційного саморозвитку регіональних промислових систем, формулюванню стратегій адаптації регіональних промислових систем до мінливості економіко-технологічної реальності, розробці основних положень стратегії технологічного розвитку й варіантів прогнозу структурних технологічних зрушень для економіки регіональної промислової системи.*

Література до розділу 1.

1. Котова В.А. Бизнес-модель промышленного предприятия - основной объект управления в эффективной программе реструктуризации в России и за рубежом / В.А.Котова // Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы 7-й междунар. науч.-практ.конф., 27-28 ноября 2008г. Ч.1. Теоретические и институциональные проблемы развития предпринимательской деятельности. Эффективность научно-технического прогресса в промышленности. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - С.285-292.]

2. Ревуцька Н. В. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2002. – Випуск 6 (13). – С. 232 – 235.]
3. Гаврилец Ю.Н. Изменение предпочтений индивидов в социальной среде / Ю.Н. Гаврилец, Б.А. Ефимов // Экономика и математические методы, М.: Наука, 1997, Т.33. – Вып. 2. - С. 112- 115.
4. Управление современной компанией / Б. З. Мильнер / под ред. Б. З. Мильнера. - М., Инфра-М, 2001. – 398 с.
5. Экономический потенціал административных и производственных систем : монографія [текст] / Под общ. ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД „Университетская книга”, 2006. - 973 с.
6. Адаптивные модели в системах принятия решений : монография [текст] / Н.А. Кизим, Т.С. Клебанова. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007. – 368 с.
7. Пушкарь А.И. Моделирование управляемого развития экономических систем / Современные проблемы моделирования социально-экономических систем : монография. – Х.: ФЛП Александрова К.М.; ИД «ИНЖЭК», 2009. – С.50-65.
8. Ревуцька Н. В. Використання портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5(27). – С. 52 – 55.
9. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посіб. - 2-ге вид., перероб і доп. / С.М. Ілляшенко. - Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. - 324 с.
10. Близнюк Т. П. Циклічність розвитку господарської системи України / Т.П. Близнюк // Управління розвитком. Збірник наукових статей. – Х.: ХНЕУ, 2006. – №3. – С. 15-19.
11. Соловьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций) : монография / В.П. Соловьев. – Киев: Фенікс, 2004. – 560 с.
12. Висоцька І.Б. Розробка державного механізму управління інноваційною діяльністю промисловості / І.Б. Висоцька // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки (Збірник наукових праць).

Вип. 6. В 4-х ч. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. Академік М.І. Долішній. – Ч. 4 – Львів, 2003. – С.12-18.

13. Акбердина В.В. Цена производства и конкурентоспособность машиностроительного комплекса региона: монография [Текст] / Акбердина В.В., Ковалева Г.А., Мокронос А.Г., Оглоблин А.А. – Екатеринбург: РГПСУ, 2005. – 302 с.

РОЗДІЛ 2.

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Теми розділу

- + Сутність бізнес-процесів та їх характеристика*
- + Концепція реінжинірингу та її роль в процесах перетворень бізнес-моделі*
- + Ефективність та оперативність бізнес-процесів виробничих підприємств*
- + Система управління бізнес-процесами*
- + Формування мережі бізнес-процесів*

2.1 Сутність бізнес-процесів та їх характеристика

Ціль підрозділу – проаналізувати сучасну теоретичну базу та можливості використання процесного підходу в системі чинників формування та розвитку бізнес-моделі підприємства.

Саме поняття «процес» багато аспектне й існує вже давно. Процеси властиві кожній організації. Але, на відміну від організаційних підрозділів, що мають звичайні назви, процеси не мають традиційних описів і імен, проходячи крізь інші структури.

Теорія питання. Більшість існуючих визначень тісно прив'язано до тлумачення, що було надано авторами теорії реінжинірингу М. Хаммером і Дж. Чампі: «бізнес-процес - це набір операцій, які взяті разом створюють результат, що має цінність для користувача». Описові назви бізнесів-процесів ці вчені пропонують давати відповідно до їх початкового і кінцевого статусу, наприклад: «розробка продукції: від вимог – до продукту», «продаж: від заявки – до замовлення», і т.і.

Більш прикладне визначення досліджуваної категорії в М. Робсона і П. Уллаха: «потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а у великих процесах – від одного відділу до іншого». Т. Дейвенпорт представив поняття бізнес-процесу через різні погляди на структуру

організації: «У той час як ієрархічна структура організації звичайно являє собою часовий зріз розподілу відповідальності і взаємин по звітності, структура її процесів відображає динамічний погляд на те, як ця організація робить продукцію».

Визначення бізнесу-процесу відповідно до Т. Дейвенпорта і Дж. Шорта дається як «набір логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнесів-діяльності». При цьому, Т. Дейвенпорт підкреслює визначену тимчасову тривалість бізнесу-процесу: «процес – це специфічно упорядкована сукупність робіт, задана в часі і просторі, із указівкою початку і кінця і точним визначенням входів і виходів». Дж. Мартін запропонував замість поняття «бізнес-процес» використовувати поняття «потік

цінностей», якому дали наступне визначення: «Потік цінностей – це безліч закінчених погоджених дій, що у сукупності створюють визначену продукцію, що має споживчі цінності для клієнта». Інші фахівці в сфері реінжинірингу надають більш просте тлумачення: «процеси – це потоки роботи, вони мають свої межі, іншими словами – початок і кінець». У роботах російських науковців Рундіна О.Г. і Шамаєва Г.А. виділялося

поняття, близьке за змістом до сучасних тлумачень бізнесу-процесу: «ділова операція – це сукупність взаємозалежних угод, що спрямовані на одержання прибутку». Хоча поняття ділової операції відрізняється від бізнесу-процесу, але механізм її опису (за допомогою алгоритмічних схем реалізації ділової операції), виділення ролей учасників ділової операції і т.п. дозволяють проводити між ними аналогію [27, с.20-21].

Узагальнення різних підходів до визначення бізнесів-процесів представлено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Узагальнені визначення поняття «бізнес-процес»

Визначення бізнес - процесу	Джерело
1	2
Набір логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнесів-діяльності.	Davenport Т.Н. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / Т.Н. Davenport, J.E.Short // Sloan Management Review. -1990.-Summer.- P. 11-27.
Сукупність логічно зв'язаних задач, що використовують ресурси підприємства для одержання результатів відповідно до поставлених цілей.	Harrington Н.Н. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity.- McGrawHill, 1991.- P.274
Специфічно упорядкована сукупність робіт, задана в часі і просторі, із указівкою початку і кінця, і точним визначенням входів і виходів.	Davenport Т.Н. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology.-Boston: Harvard Business School Press,1993. -12 p.
Безліч закінчених погоджених дій, що у сукупності створюють визначену продукцію, що має споживчі цінності для клієнта.	Martin J. Enterprise Engineering. – The Key to Corporate Survival. –V.I-V. –UK: Savant Institute, 1994.
Сукупність різних видів діяльності, у границях якої “на вході”	Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі: Пер. с

використовуються один або більш видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності “на виході” створюється продукт, що має цінність для користувача.	англ./ М. Хаммер, Дж.Чампи. - СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. - 332 с.
Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а у великих процесах – від одного відділу до іншого.	Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/ Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили/ М. Робсон, Ф. Уллах. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224с.
Сукупність взаємозалежних угод, спрямованих на одержання прибутку.	Рындин О.Г. Организация финансового менеджмента на предприятии/ О.Г.Рындин, Г.А.Шамаев. – М.: РДЛ, 1997. – 352 с.
Горизонтальна ієрархія внутрішніх і взаємозалежних функціональних дій, кінцевою метою яких є збут продукції.	Ивлев К.В. Организация и автоматизация процессов логистики в торговых компаниях.// Логистика и бизнес-98: Материалы конф. - М., 1998. – С.32-39.
Безперервна серія задач, рішення яких здійснюється з метою створення виходу (результату), що необхідний клієнтові.	Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы: Пер. с англ.– М.:Весть-Метатехнология,1999. – 240 с.
Сукупність етапів робіт, що починаються з одного (декількох) початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукту (послуги), необхідного клієнтові (зовнішньому і внутрішньому). Потік роботи, що переходить від одного фахівця до іншого, або від одного відділу до іншого (у залежності від рівня розгляду).	Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для вузов/ В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов. - М.: Юнити, 1999. - 414 с.
Набір взаємозалежних бізнесів-процедур (функцій або дій), що формують результат, що має цінність для користувача.	Спецификация Коалиции по управлению workflow (Workflow Management Coalition). Терминология и глоссарий.
Сукупність дій, процедур, що складають зміст одного акту бізнесів-діяльності.	Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 1999. – 895с.

Загальним для цих трактувань бізнесу-процесу є спроба алгоритмізувати діяльність підприємства – розбити окремі його процеси на визначену кількість внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більш входів і закінчуються логічно

взаємозалежними виходами, у результаті чого відбувається створення продукції (послуги), необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, якістю і за рівнем сервісу.

Бізнеси-процеси проходять через усі функціональні підрозділи компанії, поєднують різні роботи і задачі, що повинні складати єдину сукупність і носити безперервний характер. Процеси, що займаються обробкою товарів і послуг, повинні проектуватися одночасно із самим товаром або послугою [22, с. 13].

Процеси – це потоки роботи, і у них є свої межі, іншими словами, початок і кінець. Для будь-якого окремо узятого процесу ці границі встановлені початковими, або первинними, входами, з яких він починається. Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Процес закінчується виходом, що видає результат первинним клієнтам процесу.

Наприклад, первинним входом у процесі збуту може бути одержання відділом збуту підтверджених замовлень. Первинним виходом процесу може бути щось матеріальне, наприклад придбання нового обладнання, або нематеріальне, наприклад одержання визначеної інформації або надання визначеної послуги. Первинним виходом процесу збуту може бути пред'явлення чеків у банку до оплати. Після початку процесу в нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація, що надає відділ інформаційних систем (IS), може знадобитися на різних стадіях. Роблячи реінжиніринг процесу, ми не піклуємося про те, звідки з'являються ці вторинні входи, і вони не аналізуються. Якщо над ними все-таки потрібно попрацювати, то це буде вже в рамках іншого проекту з реінжинірингу, з використанням альтернативних методів.

Точно так само, як існують вторинні входи, існують вторинні виходи. Вони виходять як побічні продукти процесу і не є його головною

метою. Прикладом може служити звіт про кількість понаднормового часу, відпрацьованого персоналом, як частина виробничого процесу.

Вторинні виходи звичайно ініціюють інші процеси. У нашому прикладі понаднормовий час може бути початком процесу нарахування заробітної плати. Різні типи входів і виходів представлені на рис.2.1.

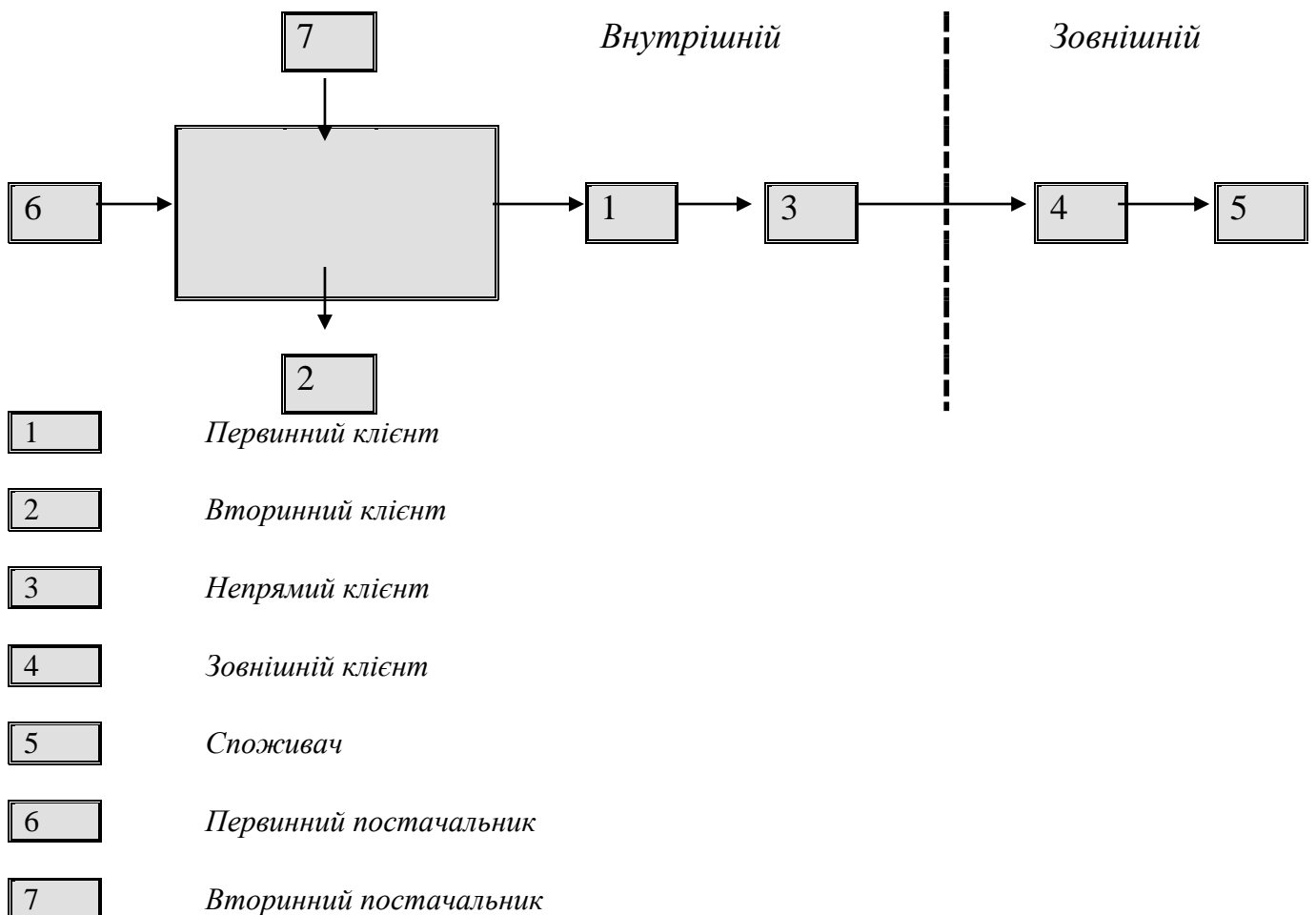


Рис. 2.1 - Різні типи входів і виходів бізнесу-процесу

Відповідно до класичного визначення, єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, що розбиті на п'ять різних типів: перший - це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід; другий тип складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, третій тип — непрямі клієнти, що не одержують первинний вихід, але є наступними в ланцюжку, тому більш пізній за часом процес або з некондиційним виходом відіб'ється на них. Четвертий тип клієнтів - зовнішні клієнти. Клієнти поза компанією одержують вихід процесу. Сюди належать:

дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, організації і т. ін. Зрештою, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці категорії необов'язково присутні усі окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються, наприклад, у ресторані, де первинний клієнт є і зовнішнім клієнтом, а також споживачем.

У будь-якій організації існують як основні, так і допоміжні процеси. Основні процеси – це процеси поточної діяльності компанії, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам. Допоміжні процеси забезпечують існування первинних процесів [26, с. 14].

Розвиток організації управління пройшов окремі етапи з чим виділяють наукові школи. Виділимо деякі з них (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розвиток методології управління в системі наукових шкіл

<i>Наукові школи</i>	<i>Уявлення про об'єкт управління</i>	<i>Головна складова об'єкту управління</i>	<i>Внесок у методологію управління</i>	<i>Критерій оцінки результативності управління</i>
Поведінкових відносин	Підприємство як соціальна система	Людський чинник Працівник як соціальний чинник	Соціально-психологічний інструментарій, використання прийомів науки психології і соціології в управлінні людськими відносинами	Підвищення ефективності діяльності підприємства через задоволення інтересів працівників
Кількісного підходу	Сукупність процесів управління і виробництва	Процес управління	Методи моделювання процесів управління, розробки управлінських рішень	Ефективність управління
Процесного підходу	Підприємство як сукупність об'єкта і суб'єкта управління	Виробничий і управлінський процеси	Методологія проектування АСУ (автоматизованих систем управління)	Ефективність управління

Системного підходу	Підприємство як відкрита система	Підприємство в мікро-макросередовищі	Універсальні поняття і методи дослідження об'єктів з урахуванням внутрішнього різноманіття, цілісності, органічному взаємозв'язкові їхніх елементів і зовнішнього середовища: методологія стратегічного управління. Операційний підхід до аналізу і розробки рішень	Розробка і реалізація глобальної стратегії підприємства
Ситуаційного підходу	Підприємство в мікро-макросередовищі	Конкретні ситуації функціонування об'єкта в мікро-макросередовищі		Критерії глобальної оптимізації

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент, або нової управлінської парадигми, є наступні принципові положення.

1. Відмовлення від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва.

Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності до постійно мінливого зовнішнього середовища. Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищилося в зв'язку з ускладненням усієї системи суспільних відносин, що складають середовище менеджменту організації.

2. Використання в управлінні теорії систем полегшує задачу розгляду організації в єдності її складових частин, що неподільно зв'язані з зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться в зовнішнім середовищі (ринку). Для того щоб функціонувати, виробнича система повинна виробити здатність пристосовуватися до змін у зовнішнім середовищі.

3. Використання в управлінні ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація усередині підприємства є не що інше, як відповідь на різні зовнішні фактори. Центральний момент тут представляє ситуація, тобто конкретний набір обставин, що істотно впливають на роботу організації.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством у цілому, як і перед окремими людьми, що працюють в організації. Підприємство – це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу – кадрів.

Розглянемо деякі підходи до менеджменту:

1. *Процесний підхід*. Управління розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємозалежних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж являє собою процес, тому що також складається із серії взаємозалежних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій.

2. *Системний підхід*. Всі організації є системами. Існує два основних типи систем: закриті і відкриті. Закрита система має тверді фіксовані границі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система характеризується взаємодією з зовнішнім середовищем і має входи і виходи. На вході організація одержує від навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси і матеріали. Ці компоненти називаються входами. У процесі перетворення організація обробляє ці входи, перетворюючи них у продукцію і послуги. Ця продукція і послуги є виходами організації, що вона виносить у навколишнє середовище.

3. *Ситуаційний підхід* намагається адаптувати конкретні прийоми і концепції з визначеними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільше ефективно. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних різницях між організаціями й усередині самих організацій. Він намагається визначити, які значимі змінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації.

Більшість промислових українських підприємств усе ще працюють в умовах нестачі оборотних коштів і фінансових ресурсів для відновлення основних виробничих фондів і технологій, зіштовхуються з фактом низької кваліфікації персоналу. Рішення даних проблем можливо шляхом

реструктуризації бізнесу підприємства. Невдачі в реструктуризації підприємств найчастіше пов'язані з відсутністю системного підходу до аналізу фінансово-господарської діяльності. Найчастіше при проведенні реструктуризації розглядаються лише окремі її сторони: фінансове забезпечення або підготовка персоналу; технологічне оснащення або організаційна структура. Об'єктом реструктуризації можуть стати і не пов'язані один з одним, основні і допоміжні бізнес-процеси. У зв'язку з цим виникає потреба у формалізації процесів реструктуризації підприємств на основі інженерних методів, що дозволили б обґрунтувати найбільш адекватні проектні рішення зі стратегії організаційних перетворень на основі виділення ефективно керованих бізнес-процесів, тобто реінжинірингу бізнес-процесів.

***Висновки.** Реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності організації шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих, а також створення принципово нових бізнес-процесів, для яких важлива оцінка ефективності з позиції системного аналізу. Системний підхід являє собою оцінку великої кількості інформації різної природи за допомогою ряду показників. Застосування системного підходу припускає виявлення всіх аспектів оцінюваного критерію, дослідження кожного з них відповідними методами аналізу, універсалізацію отриманих результатів оцінок, обробку результатів і вироблення рекомендацій з поліпшення оцінюваного критерію.*

2.2 Концепція реінжинірингу та її роль в процесах перетворень бізнес-моделі

Розвиток ринкових відносин в Україні викликав появу нових напрямків удосконалення вітчизняного менеджменту. До числа найбільш значимих з них варто віднести реінжиніринг бізнесу, що представляє собою сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів [27, с. 9].

Сучасна концепція реінжинірингу повинна передбачати глибоку трансформацію бізнесу організації для більш тісної координації діяльності її функціональних частин і підвищення їхньої гнучкості. Тракткування організації як процесу передбачає діяльність, спрямовану на встановлення і забезпечення відповідних зв'язків між елементами системи, що обумовлюють її нормальне функціонування [30, с. 66].

Об'єктом дослідження технології реінжинірингу є інтегровані процеси, що відбуваються в організації. Останні не піддають реінжинірингу ні відділи, ні виробничі підрозділи – вони перебудовують роботу, що виконують люди в цих підрозділах, і пропонують нові моделі процесів організації робіт.

Існує чотири відмінності реінжинірингу від інших організаційних нововведень. Перша відмінність полягає в тому, що незважаючи на серйозну роль, яку відіграють інформаційні технології в бізнес-реінжинірингу, треба усвідомити, що реінжиніринг – це не теж саме, що автоматизація. Автоматизація існуючих процесів за допомогою інформаційних технологій просто забезпечує більш ефективні способи виконання раціональних операцій.

Друга відмінність: реінжиніринг – це не реструктуризація або зниження розмірів організації. Це лише терміни, що характеризують скорочення виробничих потужностей в умовах зниження попиту. Але зменшення розмірів і реструктуризація означає лише менший випуск із застосуванням менших потужностей. Реінжиніринг, навпаки, означає більший випуск при використанні менших потужностей.

Третя відмінність: реінжиніринг – це не теж саме, що реорганізація, скорочення числа рівнів управління або перехід на горизонтальні принципи управління, хоча реінжиніринг може створити більш спрощену організаційну форму. Проблеми, з якими зіштовхуються підприємства, пов'язані не з організаційними структурами, а зі структурою процесу. Реінжиніринг - це реорганізація структури бізнесу-процесу.

Четверта відмінність: реінжиніринг – це не теж саме, що поліпшення якості, комплексне управління якістю або будь-який інший прояв сучасного руху за якість. Програми підвищення якості і реінжиніринг мають ряд загальних характеристик: вони визнають важливість процесів, починають з потреб клієнтів і виходять з них. Однак ці дві програми також мають фундаментальні відмінності. Програми підвищення якості діють у межах існуючих процесів підприємства і їх метою є виконання попередньої роботи. Ці програми передбачають постійне поліпшення результатів управлінських

процесів. Реінжиніринг прагне до проривів не шляхом поліпшення існуючих процесів, а шляхом відмовлення від них і заміни їх новими [30, с. 66-67].

Реінжиніринг – це початок будь-якого процесу наново. Суть реінжинірингу складається у відмовленні від звичайних методів і принципів роботи. Реінжиніринг – це якісний винахід нового підходу до структури процесу. Реінжиніринг є пошуком нових моделей організації роботи [16, с.13].

Теорія питання. У Великому економічному словнику (за редакцією А.Н.Азрліана, изд. 4-і, М., 1999) [3, с. 124] і в Словнику бізнесмена (під ред. Л.Ш. Лозовського, Б.А. Райзберга, М., 1999) [28, с. 91] поняття «реінжиніринг» розуміється як: 1) процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній за допомогою підйому інжинірингу на новий рівень; 2) діяльність по модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті.

Як бачимо слово «реінжиніринг» зв'язано зі словом «інжиніринг». Під поняттям «інжиніринг» мають на увазі інженерно-консультаційні послуги, роботи дослідницького, проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного характеру, підготовка техніко-економічних обґрунтувань проектів, розробка рекомендацій в області організації виробництва і управління, реалізації продукції [8, с. 3].

Саме з цим новітнім значенням поняття «інжиніринг» пов'язане поняття «реінжиніринг». При цьому реінжиніринг припускає не прості удосконалення або відновлення, але корінні зміни, унаслідок яких життя будь-якої організації починає протікати на якісно іншому рівні. Фахівці розглядають інжиніринг бізнесу як загальне поняття, що включає реінжиніринг бізнес-процесів і удосконалення бізнесу.

В даний час основна увага приділяється реінжинірингу бізнесу, тому що саме він дає найбільш вражаючі і кардинальні результати (у випадку успіху). Удосконалення бізнесу, що має справу з довгостроковою підтримкою перепроєктованих процесів, не так помітно саме тому, що компанії і так постійно їм займаються. Реінжиніринг бізнесу має на увазі, що здійснено вичерпний аналіз існуючого виробництва, проаналізовано, чому ви робите те, що

ви робите, і як ви це робите і т. ін. Задача реінжинірингу – спробувати знайти зовсім новий спосіб реконструювання існуючого бізнесу з використанням нових технічних досягнень (наприклад, сучасних інформаційних технологій) для кращого обслуговування своїх клієнтів [7, с. 3-4].

Як правило, реінжиніринг може здійснюватися багато разів доти, поки більшість процесів компанії не буде цілком перепроєктовано. Таким чином, робота підрозділяється на фази, кожна з яких має ясно визначену мету. Найбільш важлива мета – досягти істотних поліпшень у роботі компанії, які можна вимірювати у критичних параметрах процесів.

Після того, як компанія провела реінжиніринг своїх процесів, вони повинні підтримуватися і поліпшуватися, що вимагає нових цілей і нових зусиль для їхнього досягнення. Ця мета значно скромніше, ніж мета реінжинірингу, і робота, що виконується для їхнього досягнення, не має значного впливу на ефективність роботи компанії. Ця робота зі зміни компанії локальна і не охоплює весь бізнес. Розходження між удосконаленням і реінжинірингом бізнесу приведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Відмінності в параметрах процесів удосконалення і реінжинірингу

<i>Найменування параметра</i>	<i>Удосконалення</i>	<i>Реінжиніринг</i>
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова стадія	Існуючий процес	«Чиста дошка»
Частота змін	Безупинно або одноразово	Одноразово
Необхідний час	Короткий	Тривалий
Напрямок	Знизу нагору	Зверху вниз
Охоплення	Вузький, на рівні функцій	Широкий, міжфункціональний
Ризик	Помірний	Високий
Основний засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип зміни	Культурний	Культурний або структурний

Як видно з табл. 2.3, реінжиніринг бізнес-процесів здійснюється один раз протягом декількох років. Після завершення реінжинірингу компанія стає об'єктом для удосконалення, що здійснюється усередині одного підрозділу (функції), у той час як реінжиніринг стосується всієї компанії. Більшість щоденних удосконалень виконується окремими виконавцями в конкретних підрозділах, тобто удосконалення виконується знизу нагору, у той час як реінжиніринг може бути реалізований тільки зверху вниз, тобто, за вказівкою і під управлінням вищого керівництва фірми.

Інший цікавий аспект табл. 2.3 полягає в тому, що під час удосконалення використовуються засоби статистичного управління, що пояснюють і формують джерела змін. Ці засоби не можуть бути пристосовані до великих змін, характерних для реінжинірингу. Тому, в даному випадку, використовуються більш могутні засоби – інформаційні технології.

Реінжиніринг має на увазі більш глибоку перебудову в порівнянні з іншими способами модернізації бізнесу-процесу [7, с.5].

В даний час реінжиніринг є невід'ємною частиною економічної і бізнес-освіти в усім світі. Він уже став «традиційним» підходом до рішення проблеми підвищення економічної ефективності підприємства.

Теорія питання. *Вирішальний внесок у розробку теорії і практики сучасного реінжинірингу внесли американські фахівці М. Хаммер і Дж. Чампі. Автори визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати,*

якість, рівень обслуговування й оперативність» [27, с.10-12].

У трактуванні М. Хаммера і Дж. Чампі термін «реінжиніринг бізнесу» означає «створення компанії з чистого аркуша». Уміле проведення пропонуванних глибинних змін гарантує, з погляду авторів, величезну економію часу і витрат, створення організації, що швидко реагує на зміни ринкової ситуації, тобто досягнення найбільш

актуальних у сучасному бізнесі конкурентних переваг. Іншими словами, згідно реінжинірингу, умови функціонування всіх організацій сьогодні настільки змінилися, що єдиною умовою нормальної життєдіяльності і конкурентноздатності є необхідність повної перебудови їхніх внутрішніх процесів і технологій здійснення операцій (з погляду їхньої ефективності для рішення задач клієнта) [29, с.27].

Реінжиніринг розглядається як підхід, зворотний принципам тейлоризму, або наукового управління, згідно з яким, для забезпечення необхідної ефективності, будь-яка робота повинна бути розбита на безліч елементарних, найчастіше повторюваних операцій. Суть реінжинірингу полягає в тому, що компанії повинні наново визначити зміст своєї діяльності і, відмовитись у внутрішнім управлінні від приоритету поопераційної спеціалізації, перенести акцент на міжфункціональні бізнеси-процеси, орієнтовані на задоволення потреб клієнтів (ринкових і внутріфірмових). На основі реінжинірингу бізнес-процесів, організації прагнуть знову об'єднати елементарні операції в більш великі і закінчені за змістом одиниці. При цьому, передбачається більш широке використання можливостей сучасних інформаційних технологій [13, с.100].

Особливістю реінжинірингу бізнесів-процесів є акцент на підвищення загальної ефективності бізнесу-процесу замість підвищення ефективності лише окремих його частин. Дуже часто низька ефективність роботи сучасної організації обумовлюється неефективністю взаємодії її підрозділів. Бізнес-процес, що виник у результаті реінжинірингу, сильно відрізняється від традиційного, здобуваючи всілякі форми. Протягом майже двохсот років приймалися як належна незручність неефективність і дорожня складних процесів, унаслідок неможливості їх технічної і технологічної реалізації простими засобами. Реінжиніринг стверджує, що для одержання високої якості обслуговування, гнучкості і низьких витрат процеси повинні бути простими.

М. Хаммер розглядає реінжиніринг бізнесів-процесів як революцію в бізнесі, що знаменує відхід від базових принципів побудови підприємств і перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність. Можливість такої

революції обумовлена в першу чергу новітніми досягненнями в інформаційних технологіях [14, с.201 – 203.].

Реінжиніринг бізнесів-процесів є напрямком, що виник на стику двох різних сфер діяльності – управління (менеджменту) і інформатизації. Саме тому реінжинірингу необхідні нові специфічні засоби представлення й обробки ключової інформації, зрозумілі як менеджерам, так і розроблювачам інформаційних систем. Подібні засоби вимагають інтеграції досягнень інформаційних технологій і створення відповідних інструментів підтримки реінжинірингу.

Однією з основних особливостей реінжинірингу бізнесів-процесів є орієнтація реінжинірингу не на функції, а на процеси. Причому, з усіх концепцій менеджменту, заснованих на процесах, реінжиніринг бізнес-процесів розглядається як найбільш ефективна система, революційність якої обумовлена сучасним станом інформаційних технологій .

Відмінний від класичного підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів з'явився в результаті аналізу критичних зауважень на адресу методу “чистого аркуша”. Його автором вважається Т. Дейвенпорт, що пропонує, перш ніж приступати до проектування нових бізнес-процесів, чітко уявити собі існуючі. Останні повинні бути визначені, ретельно вивчені і проаналізовані. Повинна бути встановлена ефективність як усього процесу в цілому, так і окремих його частин. Необхідно оцінити існуючий рівень використання інформаційних технологій у бізнесі-процесі, що підлягає реінжинірингу. Крім того, необхідно з'ясувати всі відомі проблеми існуючого бізнес-процесу, а також зрозуміти до найменших деталей причини, що викликають ці проблеми. Лише після цього, озброївшись знаннями про існуючий бізнес-процес, можна приступати до його перепроєктування. Даний підхід вимагає менших витрат часу і ресурсів на проведення реінжинірингу бізнес-процесів і тому добре підходить як для реінжинірингу окремо узятих бізнес-процесів, так і для реінжинірингу бізнес-процесів усього підприємства в цілому.

Однак, він має інший серйозний недолік, що відсутній у методі “чистого аркуша”. Наявність великої кількості фактів і знань про існуючі бізнес-процеси обмежує простір для творчості в людей, що займаються реінжинірингом. Знаючи існуючі проблеми, вони інтуїтивно здатні направити основні зусилля на те, щоб нові бізнес-процеси не містили уже відомих недоліків. При такому підході існує реальна небезпека “скотитися” на шлях послідовних поліпшень існуючих бізнес-процесів і не побачити нового способу організації старих бізнес-процесів, що дозволив би не тільки вирішити проблеми, але й поліпшити критично важливі показники бізнес-процесів.

Розглянемо основні складові класичної теорії реінжинірингу. Як уже було відзначено вище, ключові поняття цієї концепції містять у собі

наступні характеристики змін у побудові компанії: фундаментальність, істотність змін, радикальність і орієнтація на процесно-орієнтований підхід [27, с. 14].

Перше ключове слово – *«фундаментальний»*. Здійснюючи реінжиніринг, підприємець повинен звернути увагу на основні питання, що стосуються його компанії і характеру її діяльності: «Чому ми займаємося тим, чим займаємося? І чому ми це робимо саме так?». Задаючись подібними фундаментальними питаннями, люди змушені по-новому глянути на сформовані негласні правила і припущення, виходячи з яких, вони керують своїм бізнесом. Мета реінжинірингу - відкинути все непотрібне, зайве, неефективне і концентруватися на тому, як зробити те ж саме щонайкраще. Реінжиніринг ігнорує те, що є, він націлений на те, що повинно бути.

Друге ключове слово у визначенні – *«радикальний»*. Радикальне перепроєктування означає звертання до самих коренів явищ. Радикальне перепроєктування при реінжинірингу скидає з рахунків всі існуючі структури і методи і припускає винахід досконало нових способів роботи. Зробити реінжиніринг бізнесу – це все одно, що створити бізнес заново.

Третє ключове слово – це *«істотний»*. Реінжиніринг не має нічого загального з невеликими частковими або постійними поліпшеннями, він покликаний забезпечити загальний могутній зріст результативності. Реінжиніринг потрібний тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив.

Четверте ключове слово – *«процеси»* – є найбільш важливим. Більшість керівників і бізнесменів не орієнтовані на процес: вони зосереджені на задачах, на окремих операціях, на людях, на структурах, але ніяк не на процесах [15, с.114].

Таким чином, реінжиніринг є одним з революційних способів організаційної перебудови бізнесів-процесів, у тому числі, і процесу організації управління підприємством, а перехід від функціонально-

структурної до процесно-рольової моделі найбільш ефективний саме у виді реінжинірингу.

Тепер необхідно зупинитися на технологічних, організаційних і економічних аспектах реінжинірингу.

З погляду технології даний процес означає: 1) більш ефективно використання наявних матеріальних ресурсів фірми; 2) можливість застосування більш досконалих засобів виробництва. Однак мова йде не про революційну зміну в продуктивних силах, хоча реінжиніринг може супроводжуватися і такими змінами. Отже, усі революційні зміни реінжинірингу потрібно пов'язувати не з технологічною, а з організаційною стороною досліджуваної проблеми.

Трансформація самої фірми веде до зміни і способу упорядкування її окремих одиниць, а саме: здійснюється перехід від ієрархічної, бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережевих і інших структур, у яких закладено й інші принципи узгодження й об'єднання частин (елементів) у єдине ціле (комплекси) [20, с.149].

Саме такі зміни і визначають кардинальний, радикальний характер змін у компанії і стрибок у загальній ефективності функціонування.

Механізм реінжинірингових перетворень передбачає спочатку розподіл єдиної діяльності фірми як економічного суб'єкта на визначені частини (бізнес-процеси), а потім об'єднання їх у нове ціле, що і забезпечує корінне поліпшення ситуації [21, с.53]. Розглянемо принципи, на яких будується реінжиніринг:

1) Кілька робочих процедур поєднуються в одну. Визначається конкретна людина, що несе відповідальність за всі кроки процесу від початку і до кінця. У тих випадках, коли одна людина не може впоратися з усіма роботами, створюється група з аналогічними функціями і відповідальністю. Відмовлення від передачі відповідальності означає усунення збоїв, відстрочок. Відбувається так званий «горизонтальний стиск процесу». Крім того, зменшується кількість помилок, поліпшується керованість за рахунок зменшення кількості людей і чітко розподіленої відповідальності між ними. Ще одна перевага інтегрованих процесів – поліпшений контроль. Оскільки в здійсненні цих процесів була зайнята менша кількість людей, полегшується передача їм відповідальності і спостереження за їхньою діяльністю.

2) Виконавці приймають самостійні рішення. В окремих крапках процесу, при традиційній організації робіт, виконавець змушений звертатися по управлінській ієрархії до керівника, що уповноважений приймати рішення. Даний порядок був заснований на припущенні, що виконавці не мають ні

часу, ні схильності, ні необхідної інформації, ні глибоких і всебічних знань для прийняття рішень. Реінжиніринг бізнесів-процесів змінює цей порядок, здійснюючи “вертикальний стиск процесів”. Вертикальний стиск означає, що тепер на тих стадіях процесу, де працівники звичайно були змушені звертатися за відповіддю на виникаючі в них питання до вищестоящих менеджерів, вони самі приймають рішення. Прийняття рішень стає частиною функціональних обов’язків виконавця.

3) Кроки процесу виконуються в природному порядку. У процесах, побудованих на принципах реінжинірингу, етапи роботи упорядковані виходячи з їхнього природного порядку. На практиці це означає, що порядок виконання робіт не визначається директивним розпорядженням і не зобов’язаний бути лінійно упорядкованим. Виконавці самостійно визначають природний для них порядок робіт з ходу виконання і відповідно реальній обстановці. Усунення лінійності бізнесів-процесів, по-перше, дозволяє виконувати ряд робіт паралельно, а, по-друге, зменшує час, що витрачається на усунення невідповідностей між попередніми і подальшими кроками процесу.

4) Процеси мають різні варіанти виконання. У сучасних умовах нестабільного, непостійного зовнішнього оточення необхідно мати безліч варіантів того самого процесу, кожний з яких був би налаштований під вимоги конкретних ринків, ситуацій або ресурсів. Більш того, ці нові процеси повинні давати таку ж економію на масштабі, як і при масовому виробництві. Нові перепроєктовані процеси починаються з етапу «сортування», коли визначається найбільш ефективний варіант дій у даній ситуації, або з деякого перевірконого кроку, на якому визначається: яка з існуючих версій процесу більш всього відповідає його вхідним параметрам (ситуації, що склалася). У результаті, кожна версія орієнтована тільки на один конкретний випадок (варіант) і тому є простою і ясною.

5) Робота виконується в тому місці, де це доцільно. Значна частина роботи, яка виконується в організаціях, складається з інтеграції зв’язаних частин роботи, кожна з яких виконується незалежними структурними одиницями компанії. Передача роботи через внутріорганізаційні мережі, скасовує необхідність такої інтеграції. Тобто, реінжиніринг бізнес-процесів скасовує надмірну функціональну інтеграцію там, де вона не потрібна, або не приносить очікуваної вигоди, що приводить до підвищення ефективності бізнесу-процесу.

6) Зменшується кількість перевірок і керуючих дій. Оскільки управління не створює прямої доданої споживчої вартості, у результаті проведення реінжинірингу, воно зберігається тільки на тих ділянках робіт, де це має економічний сенс. Замість перевірки усіх виконуваних робіт, бізнес-процес характеризується відкладеними в часі перевірками і керуючими діями. Подібний підхід дозволяє скоротити час і вартість перевірок. Замість звичайного детального контролю процеси передбачають сукупний або відстрочений контроль. Вони як би терплять дрібні й обмежені зловживання, оскільки час перевірки на предмет зловживань відстрочено, тому що

перевіряються загальні результати, а не індивідуальні показники. Проте, системи контролю з лишком компенсують будь-який можливий сплеск зловживань істотним скороченням витрат і іншого тягара, зв'язаного з контролем узагалі.

7) Мінімізується кількість узгоджень. Задача реінжинірингу бізнесів-процесів – мінімізувати узгодження за рахунок скорочення числа контактів із зовнішнім середовищем. У такому разі, знижується ймовірність одержання суперечливої інформації, що потребує узгодження.

8) Використовується єдине інформаційне поле при децентралізації/централізації підрозділів. Реінжиніринг бізнесів-процесів, заснований на вживанні інформаційних технологій, зберігаючи децентралізовані підрозділи, дозволяє забезпечити їм доступ до централізованих даних. Таким чином, компанії, що здійснили реінжиніринг своїх процесів, мають можливість поєднувати переваги централізації і децентралізації в тому самому процесі. Використання стандартної системи закупівель і децентралізованої бази даних дозволяє цій компанії взяти краще з обох систем. Інформаційні технології змушують компанії працювати так, начебто їхні окремі підрозділи цілком автономні, тоді як організація в цілому, як і раніше, одержує економію на масштабі, що породжує централізація.

9) Ситуаційний менеджер – єдиний контакт із зовнішнім середовищем. Механізм використання так званих «ситуаційних менеджерів» виявляється корисним, коли етапи процесу або настільки складні, або настільки розрізнені, що інтегрувати їх в обов'язки однієї особи або навіть невеликої групи неможливо. Ситуаційний менеджер, що діє як буфер між усе ще складним процесом і клієнтом, поводить ся з останнім так, начебто він відповідає за здійснення всього процесу, хоча насправді це не так. Для виконання даної ролі, тобто для того, щоб бути здатним відповісти на запитання клієнта і вирішити його проблеми, ситуаційному менеджеру необхідний доступ до інформації, якою користуються ті, хто безпосередньо здійснює процес, а також можливість звертатися до них з питаннями і проханнями щодо сприяння в міру їхньої появи.

10) Зміна організаційних структур: від ієрархічних до плоских, від вертикальних до горизонтальних. Передача права прийняття рішень особам, що виконують роботу, означає зменшення традиційної діяльності менеджерів. Правом контролю наділені усі, хто здійснює конкретний процес. Отже, незалежно від того, яка саме організаційна структура зберігається після реінжинірингу, вона обов'язково стає плоскою, адже робота виконується тепер командами значною мірою рівних людей, що діють автономно, яких підтримують менеджери, тоді як звичайний менеджер може доглядати не більше ніж за сімома людьми, вони як тренери контактують з колективом, що нараховує до 30 працівників.

11) Змінюються керівники: від обліковців результатів до лідерів. У результаті проведення реінжинірингу успішне виконання роботи в значно більшому ступені починає залежати від відношення до справи і зусиль наділених повноваженнями працівників, чим від дій орієнтованих на задачу

функціональних менеджерів. Тому, керівники повинні бути лідерами, здатними своїми словами і справами впливати на працівників, зміцнюючи їхні цінності і переконання [27, с.16-19].

Процес реінжинірингу вимагає індуктивного мислення, тобто здатності спочатку знайти рішення, а потім знайти проблеми, що воно допоможе перебороти, причому керівництво підприємства може навіть не усвідомлювати наявності цих проблем. Щоб навчитися індуктивно мислити в процесі реінжинірингу, необхідно відмовитися від існуючих правил і традицій. Саме руйнівна сила цієї технології, її здатність перекидати ті або інші правила й обмеження, прийняті в роботі, і робить її привабливою для підприємств, що знаходяться в пошуку нових можливостей. Ефективне здійснення реінжинірингу неможливо без комбінації творчого й аналітичного мислення. Творче мислення дозволяє генерувати ідеї, незважаючи на обмеження, що могли б перешкодити їхньому практичному впровадженню, у той час як аналітичне мислення допомагає розвинути ці ідеї і використовувати нові технології для втілення бачення процесу в реальність [12, с.12].

Реінжиніринг – це перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного поліпшення діяльності фірми. Реінжиніринг бізнесу вимагає почати заново, почати з нуля. Він означає відмовлення від багато чого накопиченого за два сторіччя досвіду промислового менеджменту, необхідність забути те, як робота здійснювалася в епоху масового ринку, і вирішити, як вона тепер повинна виконуватися щонайкраще. У рамках реінжинірингу бізнесу старі назви професій і старі організаційні утворення – департаменти, відділення, групи і так далі – утрачають своє значення. У реінжинірингу важливим є те, як ми хочемо організувати роботу саме сьогодні, з урахуванням попиту на сьогоднішньому ринку і можливостей сьогоднішніх технологій [24, с.6-8].

Таким чином, аналізуючи вище сказане, виділимо властивості реінжинірингу:

1) Відмовлення від застарілих правил і підходів і початок ділового процесу з нуля, що дозволяє перебороти негативний вплив сформованих господарських догм;

2) Зневага діючими системами, структурами і процедурами компанії і радикальна зміна способів господарської діяльності – якщо неможливо переробити своє ділове середовище, то можна переробити свій бізнес;

3) Приведення до значних змін показників діяльності (які на порядок відрізняються від попередніх).

Реінжиніринг доцільно застосовувати тільки тоді, коли необхідні радикальні зміни. Приведемо приклад декількох ситуацій, що вимагають втручання:

1) В умовах, коли фірма знаходиться в стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися в явно неконкурентному рівні витрат, масовому відмовленні споживачів від продукту фірми і т.і.

2) В умовах, коли поточне положення фірми може бути визнано задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими. Фірма зіштовхується з небажаними для себе тенденціями в частині конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту і т.і.

3) Реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидко зростаючі й агресивні організації. Їхнє завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг.

Таким чином, задачі реінжинірингу аналогічні задачам інновації: освоєння нововведень для забезпечення конкурентоспроможності продукції й у кінцевому рахунку – виживання підприємства [5, с.3].

Суб'єктами реінжинірингу є насамперед процесні команди, а також конкретні особи або група осіб у компанії, що службово можуть бути зв'язаними зі структурними перебудовами у фірмі. Унаслідок цього виділяють, крім власної процесної команди, лідера реінжинірингу, комітет реінжинірингу і його керівника [6, с.99].

Лідер реінжинірингу – один з вищих керівників компанії, що мотивує в цілому реінжиніринговий захід і санкціонує його. Керівник

процесу – менеджер, що несе відповідальність за поточний процес і заходи з його реінжинірингу. Реінжинірингова команда (процесна команда) – група осіб, відповідальна за реінжиніринг конкретного процесу, що *діагностує* існуючий процес і контролює його перепроєктування й освоєння заново [10, с.19].

Керівний комітет – група старших менеджерів, що визначає політику, розробляє загально організаційну стратегію реінжинірингу і відслідковує її реалізацію [31, с. 3].

Керівник реінжинірингу – особа, відповідальна за розробку методів і інструментів реінжинірингу усередині компанії і за забезпечення синергізму її різних реінжинірингових проектів.

Весь процес реінжинірингу можна розбити на етапи:

I. Формується бажаний образ фірми. Формування майбутнього образу відбувається в рамках розробки стратегії фірми, її основних орієнтирів і способів їхнього досягнення.

II. Створюється модель реального або існуючого бізнесу фірми. Тут відтворюється (реконструюється) система дій, робіт, за допомогою яких компанія реалізує свої цілі. Розробляється детальний опис і документація основних операцій компанії, оцінюється їхня ефективність.

III. Розробляється модель нового бізнесу. Відбувається перепроєктування поточного бізнесу – прямий реінжиніринг. Для створення моделі оновленого бізнесу здійснюються наступні дії:

1) Перепроєктуються обрані господарські процеси. Створюються більш ефективні робочі процедури (завдання, з яких складаються бізнеси-процеси). Визначаються технології (у тому числі інформаційні) і способи їхнього застосування;

2) Формуються нові функції персоналу. Переробляються посадові інструкції, визначається оптимальна система мотивації, організуються робочі команди, розробляються програми підготовки і перепідготовки фахівців;

3) Створюються інформаційні системи, необхідні для здійснення реінжинірингу: визначається устаткування і програмне забезпечення, формується спеціалізована інформаційна система бізнесу. Необхідний для реінжинірингу рівень інформаційного забезпечення припускає, що інформація повинна бути доступна кожному учасникові проекту реінжинірингу в будь-якій сфері ділової одиниці, можливо, одночасно в різних місцях вона однозначно інтерпретується;

4) Виробляється тестування нової моделі – її попереднє застосування в обмеженому масштабі.

IV. Упровадження моделі нового бізнесу в господарську реальність фірми. Всі елементи нової моделі бізнесу втілюються на практиці. Тут важливе вмiле стикування і перехід від старих процесів до нових, так, щоб виконавці процесів не відчували дисгармонії робочої обстановки і не переживали стан робочого стресу. Еластичність переходу багато в чому визначається ступенем старанності підготовчих робіт [22, с. 1-4].

Необхідно підкреслити, що перераховані етапи виконуються не послідовно, а принаймні частково паралельно, причому, деякі з них повторюються.

Інжиніринг бізнесу – це набір прийомів і методів, які компанія використовує для проектування бізнесу у відповідності зі своїми цілями. Найбільш фундаментальна рушійна сила кожної компанії – потреба поліпшення свого фінансового становища.

Компанія заробляє більше грошей, якщо випускає свою продукцію настільки ефективно, наскільки це можливо. У кінцевому рахунку це означає, що потрібно знижувати вартість бізнес-процесів, скорочувати надлишкові внутріфірмові роботи, робити працю працівників більш продуктивною шляхом поліпшення їхньої професійної підготовки і підвищення відповідальності. Компанія підвищує свій дохід за рахунок збільшення обсягу виробництва (продажу) товарів і (або) послуг [26, с.12-14.].

Як відзначалося вище, щоб вижити в сучасних умовах, підприємство повинне *адаптуватися і постійно пристосовуватися до оточення*, що змінюється. Для цього недостатньо просто пристосовуватися до оточення, що змінюється, і видавати провідні вказівки з вершини багаторівневої ієрархії компанії. Для цього потрібний інжиніринг бізнесу. Компанія повинна бути організована таким чином, щоб відслідковувати постійні зміни в зовнішньому світі.

Інжиніринг бізнесу являє собою безліч методик, використовуваних для проектування бізнесу, що задовольняє заданим цілям компанії. Ці методики включають: покрокові процедури для проектування бізнесу; систему позначень, що описує проектування бізнесу; евристику і прагматичні рішення, що дозволяють вимірювати ступінь відповідності спроектованого бізнесу заданим цілям.

Інжиніринг бізнесу спрямований на організацію комерційного підприємництва на конкурентній основі. Однак, тільки реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення – погляд на побудову компанії як на її діяльність. Компанія розглядається як щось, що може бути побудовано,

спроєктовано або перепроектовано відповідно до інженерних принципів. Сама думка про те, що можна ефективно брати участь у конкурентній боротьбі, якщо при проектуванні своєї компанії будуть використані принципи сучасної інженерії – принципи, засновані на чітко організованих процесах, є революційною [17, с.14-19].

Висновки. *Отже, реінжиніринг – це винахід, а не поліпшення, збільшення або модифікація. Проведення реінжинірингу доцільно тільки в тих випадках, коли потрібно досягти різкого (стрибкоподібного) поліпшення показників діяльності компанії заміною старих методів управління новими.*

2.3 Ефективність та оперативність бізнес-процесів виробничих підприємств

Мета підрозділу – зосередити увагу на проблематиці оцінки ефективності та оперативності процесу реінжинірингу в межах концепції бізнес-моделювання підприємства.

Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесу здійснюється на підставі комплексу документів з обґрунтування економічної доцільності, обсягу і термінів здійснення капітальних вкладень, у тому числі необхідної проектно-кошторисної документації, а також затвердженими у встановленому порядку стандартами (нормами і правилами). Результатом проведеної оцінки стає опис практичних дій зі здійснення інвестицій (складання бізнес-плану). Для значного поліпшення показників фінансово-господарської діяльності підприємств необхідне проведення комплексу організаційно-технічних заходів щодо удосконалювання технологічної й інвестиційної політики і моделей управління бізнесом. У зв'язку з цим зростає значення розробки науково обґрунтованої методичної бази реінжинірингу бізнесів-процесів підприємства, що повинна бути заснована на застосуванні математичних і

інструментальних методів моделювання фінансово-господарської діяльності. Для цього необхідно розглянути ключові аспекти моделювання бізнес-процесів.

Зазначені аспекти пов'язані з показниками ефективності системи, до яких відносяться: час виконання процесів, розмір витрат, надійність процесів. До непрямих показників ефективності відносяться обсяг виробництва, продуктивність праці, швидкість обороту капіталу, рентабельність і т. ін. Для розрахунку показників ефективності системи, що реалізує модель бізнес-процесів, як правило, використовуються статичні методи вартісного аналізу процесів (ABC – activity – based costing) і динамічні методи імітаційного моделювання.

Набір засобів моделювання процесів у даний час підтримується за допомогою CASE – засобів або засобів моделювання компонентних технологій, центральним елементом якого є репозиторій (словник даних). Він являє собою спеціалізовану базу даних, призначену для відображення стану проєктованої системи в кожен момент часу. Об'єкти всіх моделей синхронізовані на основі загальної інформації репозиторія, що використовується при підготовці проєктних рішень.

При розробці методичної бази ефективного реінжинірингу бізнес-процесів необхідно використовувати системний підхід, заснований на системному аналізі і діалектичний спосіб дослідження, що стосується природних і суспільних процесів. Системний підхід вимагає по можливості найбільш повного, усебічного пізнання й урахування зв'язків, впливів, взаємодій, змін. Його зміст стосовно проблеми реструктуризації бізнесу полягає в системному представленні виробничої діяльності; визначенні, структуризації і виділенні головних цілей і задач системи бізнес-процесів; розробці методики досягнення поставлених цілей і її реалізації з застосуванням різних методів. Застосування системного підходу реалізується за допомогою представлення бізнес-процесу за принципом «чорної шухляди», що має вхід, процеси в системі, вихід, зворотний зв'язок. На вході системи знаходяться ресурси, на виході – мета функціонування, а процеси являють собою раціональне сполучення управлінських функцій, рішень, методів і прийомів, спрямованих на досягнення поставленої мети найбільш ефективним шляхом, з використанням ресурсів визначеної кількості і якості.

Доцільність застосування системного підходу при управлінні бізнес-процесами обумовлена наступними причинами:

— організація бізнесів-процесів є складною, багатомірною проблемою;

— системний аналіз поєднує досягнення різних областей наукових знань і дозволяє ефективно застосувати їх до конкретних проблем і задач управління бізнес-процесами;

— основну увагу системного підходу спрямовано на встановлення цілей і розробку раціональних комплексних шляхів їхнього досягнення, що дозволяє досягти найкращих результатів реалізації бізнес-процесів;

— системний підхід компенсує відсутність достатньої інформації при плануванні і прийнятті рішень з управління бізнес-процесами;

— системний підхід дозволяє знизити невизначеність, обумовлену факторами ризику, інфляції і проблемами фінансування;

— комплексне, системне представлення виробничої діяльності і її бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності управління.

Кінцевою метою застосування системного підходу є підвищення ступеня ефективності оцінки шляхом включення всіх аспектів оцінюваного критерію й одержання універсального показника оцінки, що дозволяє порівнювати оцінювані об'єкти. Для того, щоб одержати адекватний критерієві ефективності проект реінжинірингу бізнес-процесів, необхідно розробити методичну базу, що дозволить реалізувати основні цілі реінжинірингу. До останнього відноситься досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників діяльності організації, прискореного підвищення ефективності бізнес-процесів. Методична база реінжинірингу бізнесів-процесів представлена на рис. 2.2.

Представлена методична база містить у собі сукупність методів і прийомів реінжинірингу, у тому числі специфічних інженерних методів, а також ряд сучасних інструментальних засобів аналізу. При виборі методів реінжинірингу необхідно враховувати кінцеву мету реструктуризації бізнесу, також основні вимоги, пропоновані до створення економічних інформаційних систем, на базі яких і проводиться реінжиніринг.

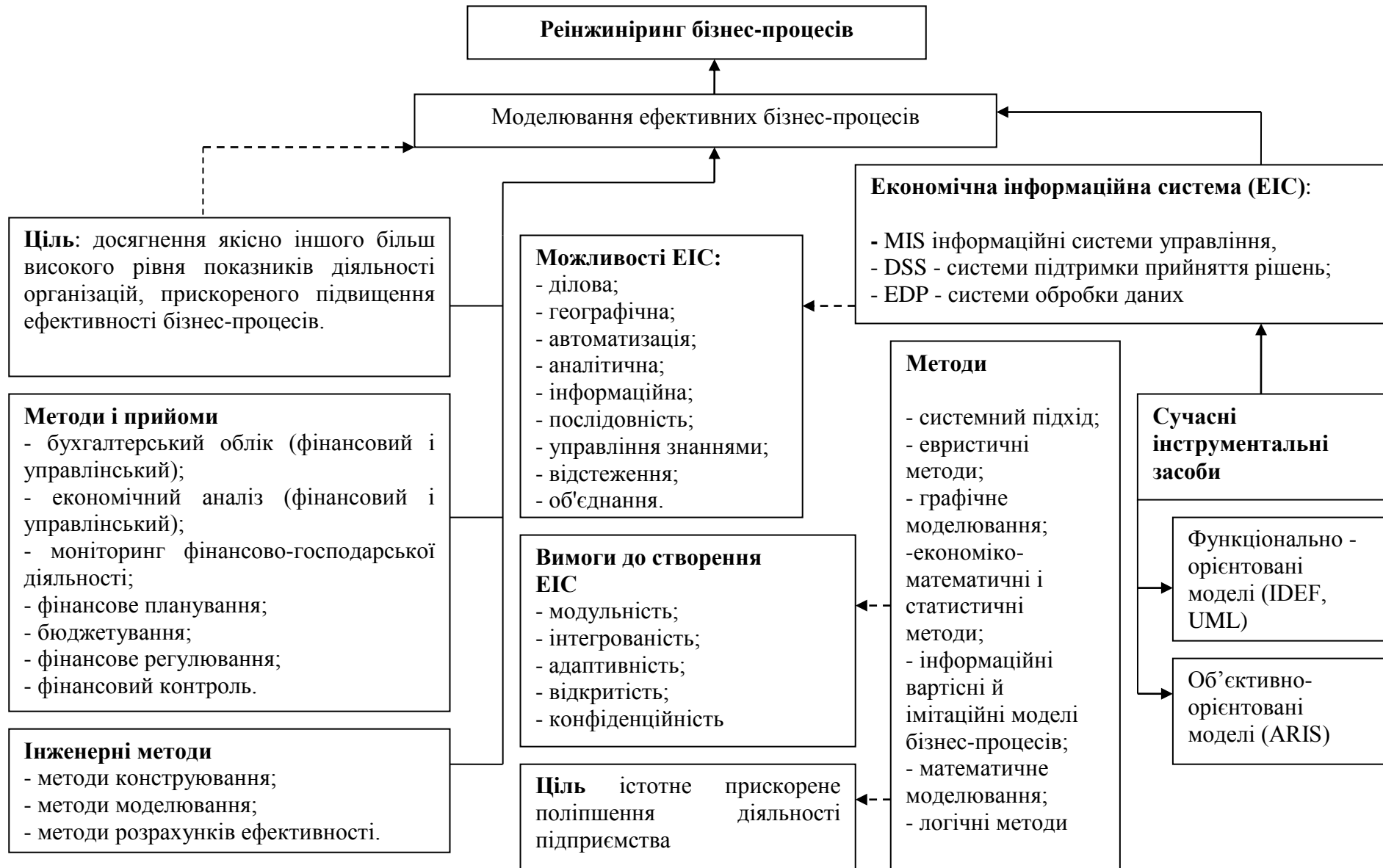


Рис. 2.2 – Методична база реінжинірингу бізнес-процесів

Методична база ефективного реінжинірингу бізнес-процесів є основою для розробки методики оцінки і підвищення ефективності бізнес-процесів промислового підприємства. Для оцінки ефективності бізнес-процесу після реінжинірингу необхідно розглянути всі його стадії – від проектного пророблення до зняття з виробництва. Проведення операції реінжинірингу вимагає ретельного обґрунтування, виміру, контролю, оцінки, прогнозування, зворотного зв'язку, тому його здійснення неможливе без економічного аналізу.

При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, насамперед, необхідно мати на увазі, що без забезпечення економічної ефективності будь-який реінжиніринг не тільки не поліпшить положення, але навіть може обернутися руйнуванням, тому в основі рішень про реструктуризацію, її напрямках і розмірах лежать аналітичні розрахунки, оцінки, прогнози і рекомендації.

Важливо мати на увазі, що бізнес-процес не є дією, реалізованою реально в сучасний момент часу, це лише уявлення таких дій, модель, що може бути, а може і не бути реалізована. Тому поняття ефективності реалізації бізнес-процесів не ідентично поняттю ефективності самого бізнес-процесу. Наприклад, існують помилки виконавця бізнес-процесу, що знижують ефективність його реалізації. Отже, ефективність бізнес-процесу – це ідеальна оцінка діяльності, одержана в процесі того або іншого моделювання діяльності організації. При цьому, виконавець бізнес-процесу не є елементом бізнес-процесу, як користувач персонального комп'ютера не є елементом програмного продукту. Аналогічно, ресурси, що поставляються процесові, є не складеною його частиною, а свого роду обмеженнями для виконання бізнес-процесу.

Тому, далі під реінжинірингом бізнес-процесів цілком можливо розуміти формалізований опис ефективності реалізації системи бізнес-процесів організації в цілому. Переваги реінжинірингу бізнес-процесів полягають у тому, що він здатний дати істотне скорочення витрат, забезпечити базу для розширення бізнесу, стимулювати перехід підприємства на якісно новий технологічний рівень, підготувати його до впровадження автоматизованих систем управління.

Незважаючи на те, що системний підхід відрізняється універсальністю, його успішне застосування значною мірою залежить від професійної підготовки експерта, що повинен мати чітке уявлення про специфічні особливості досліджуваного об'єкта і вміти виявити

показники для оцінки. Мистецтво виявлення оцінюваних показників ґрунтується на чіткому представленні переваг, недоліків і специфіки різних методів оцінки. У першому наближенні можна сформулювати наступну послідовність дій, що складають зміст процесу виявлення показників:

- установлення межі об'єкта, що підлягає оцінці, тобто представлення об'єкта у виді деякої ізольованої частини реального світу. Розширення меж об'єкта підвищує розмірність і складність багатокомпонентного об'єкта і, тим самим, ускладнює аналіз. Отже, на практиці варто розділяти складні об'єкти на підсистеми, які можна вивчати окремо, без зайвого спрощення реальної ситуації;

- визначення показника ефективності, на основі якого можна оцінити характеристики об'єкта для того, щоб порівняти з «найкращим» показником функціонування об'єкта. Звичайно вибираються показники економічного (витрати, прибуток і т. ін.) або технологічного (продуктивність, енергоємність і матеріалоємність і т. ін.) характеру;

- вибір внутрісистемних незалежних змінних, котрі повинні адекватно описувати показники або умови функціонування об'єкта і сприяти тому, щоб усі найважливіші техніко-економічні рішення знайшли відображення в оцінюваних показниках;

- вибір методу аналізу, що охоплює всі показники і відбиває вплив змінних на значення показника ефективності. Доцільно запропонувати систему показників, при розрахунку яких можливо визначити результативність бізнес-процесів до і після реінжинірингу. Подібна система може включати такі показники, як прибутковість, ефективність, вартість процесу, продуктивність, адаптивність і тривалість.

Показник прибутковості характеризує продуктивність бізнес-процесу, відбиває його вигідність для даного підприємства шляхом зіставлення доходів і витрат.

Його величина $P = \frac{P_a}{Z_b}$ розраховується як відношення прибутку P_a , отриманого в результаті процесу на виході, до обсягу витрат Z_b на вході. Показник ефективності призначений для характеристики якості виконуваних процесів, під яким розуміється найкраще використання ресурсів і оптимізація управлінських процесів. Його величина $E = \frac{P_d}{K}$ визначається як відношення приросту прибутку бізнес-процесу P_d до використовуваних капітальних вкладень у поліпшення процесу K . Вартість процесу визначається показником витратомісткості, що дозволяє оцінити величину витрат на виконання бізнес-процесу і напрям витрати ресурсів. Його величина розраховується за формулою:

$$P_c = \sum(Z_1, Z_2, \dots, Z_n) \sum Z \quad (1.10)$$

де P_c являє собою сукупність усіх витрат $\sum Z_{(1,2,\dots,n)}$ у грошовому вирахованні, які необхідно зробити для однократного виконання процесу.

Показник продуктивності визначає величину виходу продукції (послуг) даного бізнес-процесу при визначених витратах ресурсів у результаті протікання одного бізнес-процесу в одиницю часу. Показник адаптивності характеризує якість реакції бізнес-процесу на зміни в навколишньому середовищі, ступінь його гнучкості; Індикатором для визначення його величини є час, необхідний на пристосування бізнес-процесу до змін умов бізнес-середовища і внутріорганізаційних змін. У свою чергу, показник тривалості визначає час, який необхідно для того, щоб закінчити процес, перетворивши ресурси, що надходять «на вході», у результати на «виході». Його величина може бути розрахована як проміжок часу між початком процесу і його завершенням. У зв'язку з постійною динамічністю і нестабільністю бізнес-середовища управління виробничим підприємством повинне ґрунтуватися, насамперед, на обліку показників адаптивності й ефективності, тому що скорочення часу, необхідного для пристосування бізнес-процесу до зовнішніх і

внутрішніх змін, дозволить швидше змінити деякі стратегічні і тактичні аспекти виконання бізнес-процесів.

При розрахунку результативності бізнес-процесів необхідно враховувати і те, що на неї впливають різні фактори, що визначають прогноз її розвитку в майбутньому. Як основні чинники, що впливають на результативність бізнес-процесу виділимо наступні (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Фактори, що впливають на результативність бізнес-процесу

Суб'єктивні (фактори, що можуть бути змінені підприємством у необхідну для нього сторону, тобто вони є керованими)	Об'єктивні (фактори, на які суб'єкт ринку впливати не може, але їх необхідно враховувати при оцінці результативності бізнес-процесу)
рівень цін на сировину, матеріали, продукцію	сезонність виробництва
кількість співробітників у відділах	рівень конкуренції
обсяг ресурсів для виконання бізнес-процесу	рівень інфляції
внутрішній документообіг, інформаційна система	платоспроможність купівельного попиту

Аналіз впливу факторів, представлених у таблиці, є обов'язковою умовою виконання бізнес-процесів підприємства, оскільки бізнес-середовище динамічне і різноманітне, до того ж внутрішні умови функціонування підприємства постійно змінюються відповідно до його впливу і діяльності підприємства. Отже, оцінка впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів на результативність бізнес-процесів підприємства дозволить сформулювати необхідні напрямки його функціонування з метою реінжинірингу бізнес-процесів.

Особливістю реінжинірингу бізнес-процесів є акцент на підвищення загальної ефективності бізнес-процесу замість підвищення ефективності лише окремих його частин. Дуже часто низька ефективність роботи сучасної організації обумовлюється неефективністю взаємодії її підрозділів. Саме тому затребуваність комплексної діагностики в системі перетворень на основі реінжинірингу – вимога практики менеджменту.

Бізнес-процес, що виник у результаті реінжинірингу, сильно відрізняється від традиційного, здобуваючи усілякі форми. Реінжиніринг затверджує, що для отримання високої якості обслуговування, гнучкості і низьких витрат, процеси повинні бути простими. У результаті проведення реінжинірингу виникають нові бізнес-процеси. До них відносяться: горизонтальний і вертикальний стиск структури управління, мінімізація узгоджень, об'єднання частини послідовних робіт, скорочення перевірок і керуючих впливів.

У результаті проведення реінжинірингу діяльність підприємства стає багатоплановою і потребує від персоналу ініціативи і здатності прийняття самостійних рішень. У зв'язку з цим, скорочується робота, що раніше виконувалась рядовими менеджерами, змінюється її характер і скорочується кількість менеджерів. Структура підприємства стає більш плоскою.

Проведення реінжинірингу можна розбити на кілька етапів: для початку підприємству необхідно розробити образ майбутньої компанії, визначитися з цілями і задачами, побудувати організаційно-штатну структуру компанії. На другому етапі необхідно створити модель існуючої компанії (якщо дотримуватися методу «створення з чистого аркуша», то в даному випадку другий етап опускається). Далі йде розробка нової моделі компанії, впровадження перепроєктованих процесів і оцінка проекту [13, с.100-102.].

***Висновки.** Проаналізувавши вище сказане, можна зробити висновок про те, що реінжиніринг є невід'ємною частиною пошуку нових форм і напрямків розвитку для підприємств, що хочуть вижити в конкурентній боротьбі і здатні гнучко реагувати на зміни ринкових факторів [14, с.201 – 203.]. Однак, для проведення реінжинірингу необхідна комплексна діагностика діяльності підприємства, умов розвитку у форматі взаємодії з зовнішнім середовищем. Специфічні взаємодії з контрагентами, відповідність власної ресурсно-технологічної бази і трудового потенціалу задачам розвитку виходять на перший план і виступають у ролі обов'язкових*

дослідницьких процедур запропонованої технології реінжинірингових змін. Інструментарій економічної діагностики здатний виступити базою прийняття стратегічних рішень.

2.4 Система управління бізнес-процесами в контексті завдань бізнес-моделювання

Метою підрозділу є розробка основ концепції реінжинірингу як моделі господарської діяльності, що передбачає перепроєктування системи виробництва, управління, обліку й універсально адаптовану до умов зовнішнього середовища, що динамічно змінюються.

Домінантним напрямком еволюції сучасних економічних наук, включаючи теорію управління економічними системами, є помітне посилення в них парадигм і підходів, орієнтованих на інноваційний розвиток управлінських технологій, що використовуються. У силу цього, невід'ємним атрибутом теоретичних досліджень управлінської проблематики стає феномен інноваційної динаміки, що ініціює формування такої наукової концепції, яка б дозволяла проектувати та реалізовувати крупномасштабні проекти розвитку в різних економічних системах, включаючи мікрорівень. Відповідно до цього, важливо не тільки диференціювати мікрорівневі аспекти теорії реформування (об'єктивно необхідної сучасному суспільству, що постійно знаходиться в процесі зміни та розвитку) відповідно до галузевої приналежності економічних систем, здійснювати їх інвентаризацію в контексті нової концепції управління національною економікою, але і виділяти в них ключові проблеми, що постійно проявляються в діяльності суб'єктів господарювання різних сфер і напрямків діяльності [23, с. 56].

У даному аспекті позначена евристична задача може бути сформульована таким чином: дослідження в цьому напрямку повинні

починатися з позиції комплексного аналізу існуючої реформаторської діяльності як невід'ємної складової процесу управління виробничо-економічними системами, розглянутої не як стихійну активність, обмеженої тимчасовими рамками перехідної економіки, а що розуміється як постійна об'єктивно необхідна і систематична робота з удосконалювання функціонування економічних систем мікрорівня [2, с.46].

Наукова актуальність, теоретико-методологічна значимість і практична значущість такої постановки проблеми розвитку теорії реформування виробничо-економічних систем, – що розуміється як частина теорії управління економічними системами, визначається наступними причинами. Насамперед тим, що зберігається відставання практики управління, що склалася раніше, у дореформений період. Вона найчастіше інерційно використовується у виробничо-економічних системах мікрорівня та суттєво відрізняється від нових вимог, що встановлюються сучасними процесами глобалізації й інтеграції України у світовий економічний простір, а також детермінантою вектора інноваційного розвитку; перенесенням акцентів у напрямку становлення галузевих і територіальних промислових кластерів інноваційної спрямованості, що призводить до необхідності теоретичного осмислення реінжинірингу, як процесу економічного оздоровлення промислового виробництва й удосконалювання його адаптаційних механізмів у конкретних умовах реформування суб'єктів господарювання мікрорівня; недостатністю, як показує накопичений досвід радикальної реорганізації вітчизняної економіки, поступового поліпшення бізнесу й обумовленою цим потребою в спонтанній реструктуризації економічної системи так, щоб вона краще пристосовувалась до наступної хвилі конкуренції і технологічних змін; теоретично вивіреною і практично доведеною дієвістю й актуальністю реінжинірингу для кризових підприємств, тому що наслідки домінування функціонального управління для них особливо руйнівні, а радикальне перепроєктування найбільш обґрунтоване й економічно ефективно [23, с.49-52; 1, с.114-126].

Остання обставина пов'язана з тим, що в рамках процесу реінжинірингу всі елементи виробничо-економічної системи (суб'єкти економічної діяльності), підмножини (сукупності підприємств), кластери (групи підприємств, відібрані за певним критерієм, сформованому по галузевій, територіальній ознаці, по виду власності, по масштабу виробництва) відчують зміни, що носять системний характер. Іншими словами, використання такого радикального і стрімкого підходу до проведення інноваційних перетворень системи управління як реінжиніринг представляється важливим і діючим засобом проведення організаційних змін в системі управління розвитком підсистем підприємства [4, с. 52].

Актуальність теми реінжинірингу, під яким розуміється кардинальна зміна традиційної функціонально орієнтованої структури управління виробничо-економічною системою, заснованої на виділенні взаємодіючих бізнес-процесів, обумовлено необхідністю не усувати системні помилки в невідповідній сучасному ринку схемі організації управління підприємствами, а впроваджувати принципово нову модель бізнесу. Така системна трансформація – явище достатньо нове як для вітчизняних підприємств, так і для підприємств, що давно функціонують в умовах розвиненого ринку. Її впровадження дозволить зняти багато проблем функціонально-орієнтованих структур управління, типових для більшості підприємств: незацікавленість у загальних результатах, складність обміну інформацією; конкуренція і конфлікти між відособленими підрозділами.

У цьому зв'язку актуалізується проблема пошуку ефективних схем, моделей і інструментів системного управління процесами реформування виробничо-економічних систем, обґрунтування економічного механізму адаптації реінжинірингу до системної трансформації і ринкової модернізації національної економіки в цілому [9, с.122-126].

Теорія питання.
Систематичне вивчення наукової літератури з даної проблеми показало, що безпосередньо в такій постановці вона не ставилася і не зважувалася, хоча мається значне число публікацій із пов'язаних з нею аспектів. Сфера дослідження, що складає предмет даної статті, є міждисциплінарною, оскільки являє собою перетинання концепцій теорії

управління економічними системами, економічної теорії макро-, мезо- і мікрорівнів, економіки й управління промисловими підприємствами і комплексами [9, с.155-160; 1, с.211].

Еволюція економічної думки в сформульованому вище теоретико-методологічному діапазоні характеризується як широкими тимчасовими рамками, так і

масштабом пророблення суміжних проблем. Завдяки цьому сучасна економічна література представлена великим обсягом публікацій з різноманітних аспектів досліджуваної проблематики, що з тематичної спрямованості можна умовно згрупувати наступним чином.

Дослідженню теоретичних і методологічних аспектів управління процесами реформування економічних систем присвячені праці класиків економічної теорії: Кейнса Дж., Маркса К., Маршалла А., Мілля Д., Ріккардо Д., Самуельсона П., Сміта А., Фрідмена М., Хайека Ф., Шумпетера Й. та ін., сучасних вчених-економістів: Альтудова Ю., Білокрилової О., Віссема Х., Кетової Н., Матвєєвої Л. та інших авторів. На мікроекономічному рівні процеси формування і модернізації систем управління розглядалася у фундаментальних роботах Ансоффа І., Гілберта Ф., Друкера П., Мескона М., Рейлі А., Тейлора Ф., Урвіка, М., Файоля Х., Емерсона Х. та ін. Концептуально-методологічні принципи аналізу і теоретичного осмислення питань реформування управління виробничо-економічними системами в умовах трансформаційних ринкових

перетворень містяться в роботах російських вчених: Абалкіна Л., Аганбєгяна А., Афанасьєва В., Гайдара Е., Глазєєва С., Лівшиця А., Львова Д., Мау В., Мільнера Б., Ясіна Є. та ін. Значний внесок у розробку проблем регулювання розвитку промислових систем внесли вчені української наукової школи управління: Амоша О.І., Азарян О.М., Геєць В.М., Віноградова О.В., Пересада А.А., Ілляшенко С.М., Садеков А.А., Хобта В.М., Червова Л.Г., Чумаченко М.Г. та ін.

Як самостійний напрямок теорії і методології управління виробничо-економічними системами реінжиніринг уже має досить істотний науковий і практичний потенціал, що, однак, переважно освітлений у роботах закордонних учених: Хаммер М. і Чампі Дж. першими виклали концепцію, принципи й основні особливості проведення реінжинірингу бізнесів-процесів; Якобсон І. запропонував розділити бізнес-процеси, що складають основу реінжинірингу, на внутрішні і зовнішні; Бюрде Д. визначив співвідношення реінжинірингу і системи управління якістю як концепцій реорганізації управління; Коллінз Л. і Хілл Ф. виявили й оцінили роль реінжинірингу бізнес-процесів у

реалізації довгострокової організаційної стратегії; Морено В. позначив соціальні передумови проведення організаційного реінжинірингу.

Російські дослідники Ойхман Е. і Попов Е. представили загальну методологію проведення реінжинірингу на основі інтегрованого підходу і запропонували деякі інструментальні засоби підтримки реінжинірингу бізнес-процесів. Мединський В. та Ільдеменов С. виділили особливості реінжинірингу інноваційного підприємництва [26, с. 126-145]. Бородатова М. і Горчаков В. акцентували увагу на використанні інформаційних технологій у ході проведення реінжинірингу. У той же час проблема реінжинірингу залишається недостатньо розробленою і, як правило, зводиться до опису принципів і

досвіду його проведення. Проблеми реінжинірингу в діяльності торговельних підприємств вирішено в роботах А.А. Садекова та О.В. Віноградової.

Визнаючи в цілому значимість наукових розробок перерахованих вище вчених, концептуальний характер цілого комплексу методологічно обґрунтованих ними підходів до розкриття окремих аспектів тематики, що окреслюється в дослідженні, слід зазначити недостатню повноту пророблення одного з ключових аспектів управління процесами інноваційних перетворень у виробничо-економічних системах різного рівня – розвиток теорії реформування і механізму її реалізації, що базується на широкомасштабному використанні сучасної технології реінжинірингу [20].

В Україні, Росії та за кордоном опублікована незначна кількість робіт, що пропонують конкретні технології, інструментальні засоби і методи перетворення економічних систем, що в сполученні з актуальністю проблеми обумовили вибір цілі підрозділу, формулювання подальших напрямків дослідження.

При цьому необхідно сформулювати напрямки інноваційного розвитку систем управління вітчизняними промисловими

підприємствами, ідентифікувати роль і значення реінжинірингу для розробки і реалізації реформ мікрорівневих виробничо-економічних систем; досліджувати еволюцію моделей реінжинірингу, здійснити полікомпонентний аналіз закордонної і вітчизняної практики його застосування в контексті реалізації концепції інноваційно-адаптаційного розвитку підприємства; довести об'єктивну обумовленість і виявити передумови інтеграції процесу реінжинірингу в механізм управління організаційними змінами в економічних системах мікрорівня, уточнити категоріальний апарат реінжинірингу як інструмента вдосконалювання управління виробничо-економічними системами.

Різнострамованість та складність вибору форми організаційних змін в економічних системах мікрорівня, що позначають їх сутнісні, кардинальні перетворення (на відміну від часткового удосконалення модифікації), припускає розробку і використання відповідного їм адаптивного інструментарію організаційно-управлінської діяльності, здатного забезпечити проведення масштабних змін. До числа одного з таких специфічних управлінських інструментів відноситься реінжиніринг, що, як свідчить позитивний досвід його застосування в економічно розвинутих країнах, може ефективно застосовуватися для подальшого розвитку вітчизняної промисловості.

При цьому, представляється очевидним, що використання реінжинірингу для реформування виробничо-економічних систем припускає перегляд на якісно новому рівні загальноприйнятих уявлень про промислове підприємство як чітко та ієрархічно структурованої, централізовано керованої організації, насамперед, у напрямку вивчення можливості реалізації в її параметричних границях механізмів самоорганізації, орієнтованих на адаптацію економічної системи мікрорівня до швидко мінливих і високо конкурентних умов ринку. Як показує світовий і вже наявний вітчизняний досвід застосування реінжинірингу, для реалізації стратегічних цілей розвитку найбільш ефективним є відповідне моделювання управлінських рішень на основі аналізу та виділення бізнес-процесів.

Глибина і спрямованість змін, реалізованих у процесі проведення реінжинірингу, адекватні масштабності і змістовності проблем, що стоять перед вітчизняними промисловими підприємствами в процесі реформування й адаптації їх систем управління до ринкових умов господарювання. Тому здійснення трансформацій за допомогою реінжинірингу може бути позначене як самостійний концептуально-

методологічний напрямок, який на думку автора, повинен збільшувати гнучкість внутрішньої системи, підвищувати рівень адаптації до загальних вимог оточення та певних ресурсних обмежень.

Імперативи сучасних управлінських стратегій розвитку національної економіки, проектуючись на мікрорівень, суттєво змінюють традиційну ціль підприємства – максимізація випуску продукції, для суб'єктів мікрорівня більш складним орієнтиром – забезпечення задоволення потреб покупця в товарах, що поставляються на ринок [20]. Це прямо пов'язано з тим, що основна рушійна роль у сучасній економіці інноваційного типу переходить від праці і капіталу до знань, інформації й управління. Вказана обставина в сполученні з необхідністю послідовної орієнтації управлінських стратегій на організаційний розвиток припускає перегляд загальноприйнятих представлень власне про підприємство (фірму) як ієрархічно структуровану організацію в напрямку активного використання системами механізмів самоорганізації, адаптації та гнучкості [9, с. 122-129].

Самоорганізація як специфічна функція управління підприємств, що здійснюють свою діяльність у ринковому середовищі, спрямована на пристосування до швидко мінливих і високо конкурентних умов ринку, і, як показує передовий досвід, найбільш ефективно реалізується на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Це пов'язано з тим, що реінжиніринг бізнес-процесів є не тільки наслідком формування потреб у новій якості управління, але і відбиває визначений етап у розвитку систем управління мікроекономічними системами.

Ретроспективний аналіз свідчить про те, що особливу значущість застосування концепція реінжинірингу для розвитку вітчизняної промисловості отримує в умовах трансформаційної економіки, оскільки вказаний підхід, на відміну від розповсюджених прийомів управління, орієнтований на проведення рішучих і стрімких перетворень, що торкаються ключових основ діяльності господарського суб'єкта. Саме у фундаментальному переосмисленні і радикальному перепроєктуванні господарських процесів з метою формування якісно нового економічного механізму можливий розвиток вітчизняних промислових підприємств.

Істотна інноваційність реінжинірингу бізнес-процесів, недосконалість змістовно-категоріального апарата, а також усе ще існуючі розбіжності окремих його понять ініціювали розробку авторської інтерпретації єдиної понятійно-термінологічної конструкції реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 2.3).



Рис. 2.3 - Основні поняття і категорії реінжинірингу бізнес-процесів (авторська версія) [11, с. 149]

Відповідно до авторської концепції, для процесно-орієнтованої моделі бізнесу характерна взаємодія функцій у рамках однієї команди процесу, локалізованої в одному підрозділі. Для функціонально-орієнтованої чи змішано-орієнтованої моделі бізнесу до уваги береться взаємодія функцій різних підрозділів компанії. Дублювання бізнес-процесів може бути обумовлено орієнтацією на споживчі ринки (за територіальною ознакою), на конкретних споживачів або їх групи (за соціальною ознакою), а також на ресурсні джерела. Особливістю вивчення і конструювання бізнес-процесів з позиції реінжинірингу є те, що вони розуміються не просто як сукупність виробничо-технологічних стадій випуску продукції, а як комплекс взаємозв'язків всіх елементів організації. Такий підхід припускає усунення організаційних границь між підрозділами, що працюють у межах своєї компетенції, зміну формальної структури організації [18, с. 211-245].

Властива потенційна перевага реінжинірингу бізнес-процесів над традиційним способом ведення бізнесу може реалізуватися, якщо орієнтувати організаційну структуру компанії та всю її діяльність на здійснення наскрізних бізнес-процесів, що забезпечують кінцеву мету функціонування підприємства – задоволення потреб покупців. У процесі реінжинірингу відбувається перехід від функціональних підрозділів до автономних міждисциплінарних робочих груп, а сама діяльність стає багатоплановою, вимагаючи від виконавців ініціативи і здатності приймати самостійні рішення. Змінюється робота, що раніше виконувалась керівниками всіх рівнів, якісно перетворюється її характер і зміст у процесі переходу від контролюючої функції до гнучкого співробітництва [2, с.46-59]. Тому, як наслідок, можливе зниження числа менеджерів, а структура організації стає більш горизонтально орієнтованою, деякою мірою – мереженою, коли виконавці і робочі місця розглядаються не як функціональні блоки системи послідовного рішення завдань, а стають близькими за змістом діяльності до вузлів мережі руху інформації і ресурсів, що перенаправляють і перетворюють цей рух та усвідомлюють цілі системи, її розвиваючи інтелектуальні взаємодії з іншими вузлами мережі.

Бізнес-процеси, які створюються в ході реінжинірингу, мають низку властивостей на відміну від виробничо-комерційних процесів, що існували, в організації як за структурою, так і по функціях. До таких відмінностей відносяться: реінтеграція, чи горизонтальне об'єднання процесів, коли кілька операцій поєднуються в одну; скорочення вертикальності в ієрархії управління, коли виконавцям делегується частина владних повноважень та можливість приймати самостійні рішення. Принциповими відмітними властивостями нових процесів є також: сполучення частини послідовних робіт, зменшення перевірок і керуючих впливів, мінімізація узгоджень, перевага змішаного централізовано/децентралізованого підходу. Адекватне використання в процесі управління зазначених властивостей має як наслідок зменшення значущості стадій завдань, що входять до складу діяльності організації, що при всій їхній важливості для процесу існування і функціонування організації не представляють інтересу для клієнта: якщо товар не зроблений, чи не надана послуга, то ефективність окремих стадій виробництва не грає ніякої ролі.

Бізнес-процес інтегрує вузькоспеціалізовані виробничі й управлінські операції і завдання в єдиний процес, результатом якого повинна бути цілком визначена конкретно значима корисність не тільки для самої організації, але, насамперед, для споживачів результатів її діяльності. Переорієнтація внутрішньо організаційних цінностей з поопераційних і стадійних результатів на кінцеву мету діяльності – фундаментальний принцип реінжинірингу. Відповідно до цього, результатом реінжинірингу є нова якість організаційних зв'язків й перерозподіл відповідальності, що відноситься до певних бізнес-процесів та покладається на ситуаційну команду. При цьому, відповідальність сполучається з правом приймати рішення, що призводить до вертикального скорочення ієрархії управління та, тим самим, мінімізує необхідність чисельних узгоджень, усуває бюрократичні і внутрішньовідомчі бар'єри, сприяє скороченню обсягів перевірок і контролю, що в сукупності дозволяє досягти значного зниження накладних і операційних витрат.

Світовий і вже накопичений вітчизняний досвід використання технології реінжинірингу свідчить про те, що сучасне реформування підприємств і організацій припускає обов'язкове здійснення

попереднього етапу бізнес-планування і проектування, у складі якого можливе одночасне врахування різних аспектів функціонування підприємства в майбутньому. Однак наступна діяльність і, тим більше, розвиток підприємства неможливі без подальшого перепроектування і реорганізації створених процесів і структур. Іншими словами, саме на мікроекономічному рівні відбувається постійне реформування, що реалізується за допомогою реалізації специфічної управлінської ідеології реформування – реінжинірингу, що позначає принципово нове розуміння і представлення цілей і задач підприємства, способів їхнього досягнення, а також рішучу і значну реорганізацію економічних систем мікрорівня на основі використання сучасних маркетингових, інформаційних і комунікаційних технологій.

Таким чином, реінжиніринг розглядається як управлінська концепція реформування діяльності підприємницьких суб'єктів, адекватна сучасним вимогам вітчизняних промислових підприємств, системам управління, значна частина яких побудована за функціональним принципом, у той час як переорієнтація на потреби споживачів (маркетингова концепція розвитку), підвищення якості продукції вимагає реформування лінійно-функціональної ієрархії [11].

***Висновки.** Управління організаційним розвитком бізнес-моделі підприємств на основі реінжинірингу сприяє встановленню нових суспільних взаємин, що дозволяє соціально-економічну значимість реінжинірингу розглядати з трьох позицій: організаційно-технологічної, коли реінжиніринг виступає концепцією перетворення організаційно-управлінських механізмів і системи внутрішніх взаємозв'язків; поняттєво-логічної, коли реінжиніринг є джерелом нових понять і правил діяльності організації, а в більш широкому змісті - теорії і практики функціонування визначеної сфери людської діяльності; соціально-історичної, коли широко розповсюджуваний реінжиніринг є методом реалізації змін і перетворень масштабних сфер соціально-економічного життя.*

Виділені аспекти дозволяють розглядати нові напрямки у розвитку теорії реформування – адаптивне управління, що

розуміється як проведення організаційних змін у певних сферах економічного життя (наприклад, у промисловості) на основі реінжинірингу бізнес-процесів.

2.5 Формування моделі бізнес-процесів підприємства: процесний підхід

Метою підрозділу є дослідження процедури формування бізнес-моделі підприємства в контексті мережі бізнес-процесів. Це дозволяє встановити макро- та мікрорівень системних перетворень організації.

Аналіз різних джерел показує, що основними цілями управління бізнес-процесами на підприємствах з теоретичної точки зору є: впровадження стандартів ІСО, підвищення ефективності діяльності організації та автоматизація/впровадження комп'ютерних інформаційних систем. Під час управління бізнес-процесами слід керуватися рядом принципів: системності, моделювання, ієрархії, цілеспрямованості, ефективності, адаптивності, оптимального поєднання централізованого та децентралізованого управління, розвитку та узгодження господарських інтересів.

Управління бізнес-процесами може бути спрямоване на одноразове (вихід з кризи, реструктуризація бізнесу, підвищення ефективності, автоматизація, впровадження міжнародних стандартів ІСО) або постійне (узгодження зі стратегією, забезпечення безперервності бізнесу, довгострокове підвищення ефективності) поліпшення діяльності всього підприємства, або на поліпшення окремої сфери його управління (виробництво, НДДКР, фінанси/бухгалтерський облік, маркетинг/логістика, управління персоналом, організаційне та стратегічне управління). Аналіз та управління бізнес-процесами вимагає уточнення їх класифікації. Існує велика кількість класифікацій бізнес-процесів. Однак немає єдиної загальноприйнятої. У дослідженні [20] узагальнені існуючі класифікаційні признаки, які представлені в таблиці 2.4. У даній роботі запропоновано декілька нових ознак класифікації бізнес-процесів, зокрема за ступенем значущості, гнучкості, мінливості

процесів, за типом зацікавлених сторін і ступеню їх впливу, по відношенню до стадії життєвого циклу процесу. Системний підхід до бізнес-процесів вимагає їх розгляду як у часі, так і в просторі. Вивчення бізнес-процесів у часі призводить до виникнення концепції життєвого циклу процесу, а дослідження бізнес-процесів у просторі – до формування поняття «модель бізнес-процесу».

Таблиця 2.4 - Класифікація бізнес-процесів підприємства.

Признаки класифікації	Градації ознак бізнес-процесів					
	Роль БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ (у відповідності з МС ІСО 9000:2000)	Процеси життєвого циклу продукції (основні, центральні)		Управлінські (організаційні)		Допоміжні (додаткові, периферійні, підтримуючі)
Первинні		Підтримуючі		Розвиваючі		
«споживач-постачальник»		Інженерні	Допоміжні	Управлінські	Організаційні	
Відношення до ДС	Основні			Допоміжні		
Клієнт	Зовнішні			Внутрішні		
Орг. рівень	Стратегічні		Тактичні		Оперативні	
Локалізація	Локальні		«Стикові»		Наскрізні	
Відношення до функціональної структури	Функціональні			Наскрізні		
Зрілість процесу (СММ)	Неповні	Виконуючі	Керовані	Усталені	Передбачувані	Удосконалювані
Ієрарх. рівень	Макропроцеси	Процеси	Підпроцеси	...	Операції	
Ступінь охоплення видів діяльності	Первинні	1. Маркетинг ринка й побажань замовника				
		2. Розробка стратегії				
		3. Розробка продукції				
		4. Організація продажу				
		5. Виробництво й поставка продукції				
		6. Організація сервісу				
		7. Обслуговування замовника й виписування рахунку-фактури				
	Підтримуючі	8. Управління людськими ресурсами				
		9. Управління інформаційними ресурсами				
		10. Управління фінансовими й фізичними ресурсами				
		11. Управління екологією				
		12. Управління зовнішніми зв'язками				
		13. Управління покращеннями й змінами				
По відношенню до функц. упр-ння	Процеси цілісної функції		Процеси підфункції		Окремі роботи/задачі	
Характер проц.	Процеси, пов'язані з функціонуванням організації			Процеси, пов'язані з розвитком організації		
Складність	Прості		Складні		Дуже складні	
Значущість	Ключові (ядро)			Другорядні		
Гнучкість проц.	Негнучкі		Гнучкі в довгостр. періоді		Гнучкі в короткостр. періоді	
Мінливість	Мінливі			Усталені		
Вплив ЗС	власники	споживачі	постачальники	робітники	суспільство	
Ступінь впливу	Нейтральний вплив		Низький ступінь		Високий ступінь	
Стадія ЖЦ процесу	створювані	Ті, що розвиваються	Усталені		Ті, що погіршуються	нищені

Необхідність дослідження бізнес-процесів по етапах ЖЦ пов'язана, перш за все, з тим, що під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів процес проходить певну еволюцію. Управління бізнес-процесом залежить від стадії, на якій він знаходиться.

1. Створення процесу пов'язане з необхідністю досягнення нових цілей або задоволення нових потреб зацікавлених сторін.

2. Розвиток процесу пов'язано з його позитивним якісним перетворенням, коли вимоги клієнтів до результатів процесу зростають або змінюються.

3. Стабільне функціонування процесу, якщо процес функціонує нормально, тобто якщо він задовольняє потреби свого клієнта.

4. Регрес (погіршення) процесу. Процес з будь-яких причин (зовнішніх або внутрішніх) задовольняє потреби клієнта у меншій мірі і не може бути змінений.

5. Знищення процесу відбувається через припинення існування цільової групи клієнтів або їх потреб, через значне погіршення процесу, а також через виникнення альтернативного, більш ефективного процесу.

Вивчення бізнес процесів в просторі вимагає уточнення поняття моделі бізнес-процесу її характерних ознак. Модель бізнес-процесу являє собою систему бізнес-процесів організації, які розглядаються з урахуванням їх структури і динаміки, а також взаємодії між собою і з зовнішніми чинниками. Модель бізнес-процесу як система має певні риси: бізнес-процеси взаємопов'язані, зміни одних ведуть до змін інших; модель бізнес-процесів складна і динамічна, що вимагає постійного корегування характеристик бізнес-процесу, наприклад, в залежності від змін навколишнього середовища; модель бізнес-процесів повинна бути органічно «вбудована» в систему управління підприємством і ув'язана з іншими системними компонентами, перш за все, цілями, стратегіями і організаційною структурою; всі бізнес-процеси підприємства мають різну тривалість життєвого циклу і можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу.

Пропонується класифікувати моделі бізнес-процесу за такими ознаками: кількість бізнес-процесів, ієрархічність, ступінь відкритості, ступінь гнучкості, принцип виділення бізнес-процесу в мережу, переважаючий тип клієнта, домінуюча стадія життєвого

циклу бізнес-процесу, ступінь взаємозв'язку бізнес-процесу в моделі і ступінь розробленості бізнес-моделі в організації.

Концептуальна схема описує процедуру управління моделлю бізнес-процесу на основі системного підходу (рис. 2.4) і призначена для забезпечення адекватності мережі бізнес-процесу по відношенню до стратегії і змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, тобто для перекладу моделі бізнес-процесу з існуючого стану в бажаний (удосконалений). В основу методики покладено ряд принципів: а) погодження моделі бізнес-процесу зі стратегією підприємства, вираженої в його цілях; б) розгляд моделі бізнес-процесу як системи; в) дослідження бізнес-процесу в динаміці; г) визначення ядра моделі бізнес-процесу. Основними етапами при аналізі існуючої та визначенні удосконаленої моделі бізнес-процесу є: опис та аналіз моделі бізнес-процесу, визначення ядра моделі бізнес-процесу, діагностика моделі бізнес-процесу, проектування і прогнозування моделі бізнес-процесу. Дані функції супроводжуються допоміжними: синтез вимог, обмежень, цілей і сигналів.

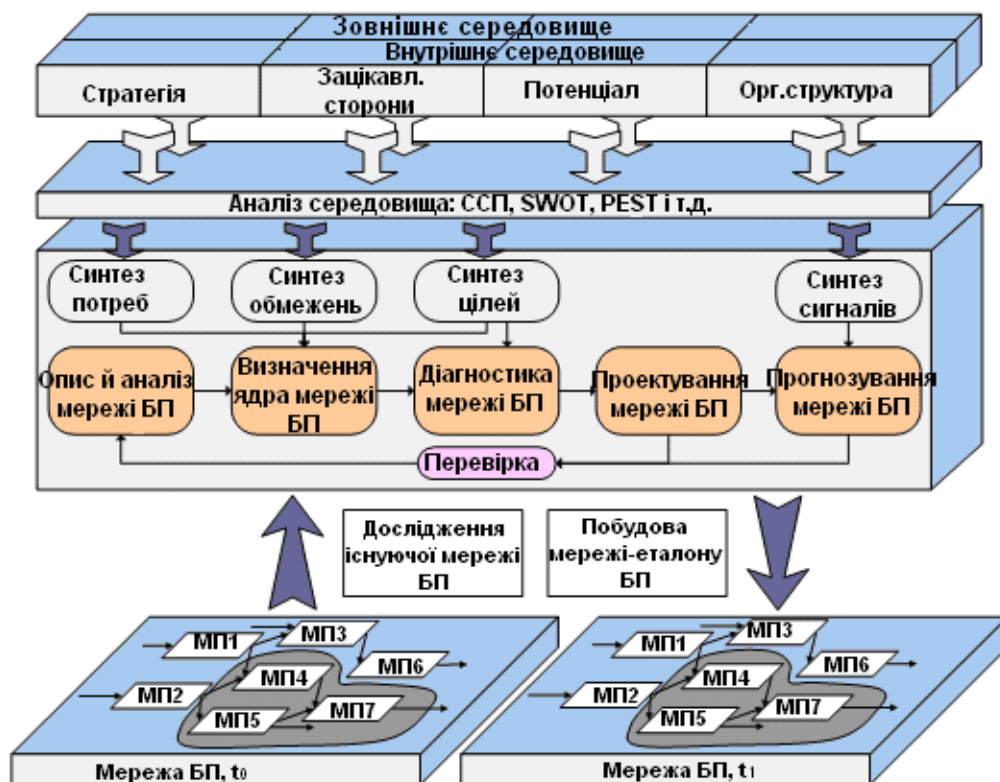


Рис. 2.4 - Концептуальна схема управління моделлю бізнес-процесу на основі системного підходу.

Опис та аналіз моделі здійснюється з точки зору системного підходу. Кінцевою метою системного аналізу моделі бізнес-процесу є створення системи управління бізнес-процесами, органічно вбудованої в систему управління підприємством і пов'язана з його стратегією. Для реалізації поставленої мети запропоновано концептуальну повну модель мережі бізнес-процесу, яка включає як внутрішні, так і зовнішні компоненти, а також їх взаємодію (рис. 2.5). Для представлення мережі бізнес-процесу ми використовували концептуальне моделювання UML (Unified Modeling Language), зокрема діаграму класів.

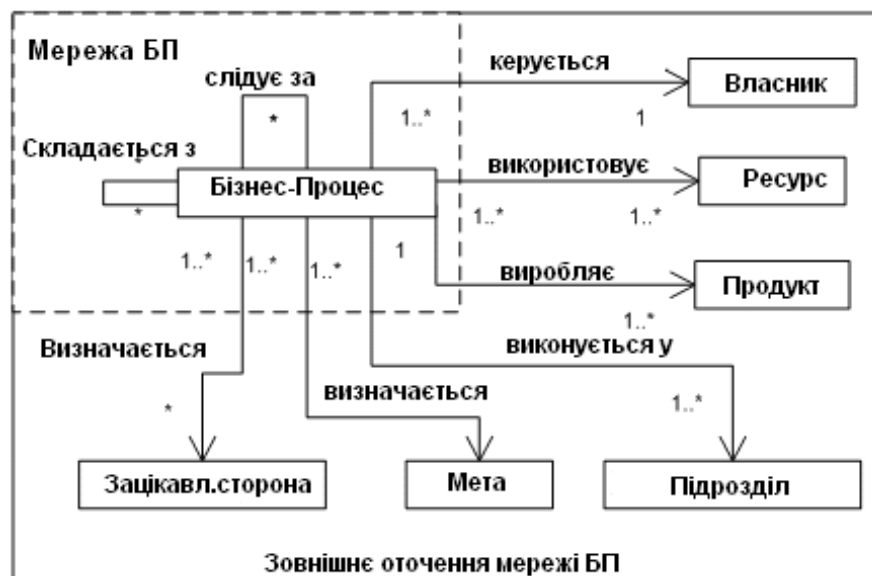


Рис. 2.5 - Повна модель мережі бізнес-процесу.

Повна модель бізнес-процесів описується через наступні компоненти:

1) внутрішні компоненти мережі – це бізнес-процеси, організовані у вигляді ієрархії, яка включає всі рівні від макропроцесів до операцій. Слід підкреслити, що розгляд мережі бізнес-процесу для конкретної мети має місце тільки по відношенню до процесів, що належать одному ієрархічному рівню. В іншому випадку, є присутнім ризик повторного включення до розгляду одних і тих бізнес-процесів.

Основними типами зв'язків між бізнес-процесами, важливими для розгляду мережі бізнес-процесів як системи є зв'язки взаємодії

(горизонтальні і вертикальні): горизонтальні зв'язки виражають послідовність процесів, коли виходи одного бізнес-процесу є входами іншого. вертикальні зв'язки відображають ієрархічну структуру організації бізнес-процесу і визначають відносини бізнес-процесу як «частини-ціле».

2) зовнішні компоненти мережі бізнес-процесу включають: власника бізнес-процесу, відповідального за виконання бізнес-процесу; використовувані ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні та людські); вироблений продукт; підрозділ; зацікавлені сторони, насамперед клієнти бізнес-процесу; стратегічні орієнтири організації, виражені у вигляді цілей.

Зовнішні компоненти пов'язані з мережею бізнес-процесу наступним чином:

- власник бізнес-процесу визначає його хід, розподіляє ресурси і здійснює контроль;
- ресурси використовуються в ході здійснення бізнес-процесу;
- продукт виробляється в результаті реалізації всього бізнес-процесу або його окремих етапів;
- підрозділ є відділ, в якому здійснюється бізнес-процес або його частину;
- зацікавлені сторони визначають вимоги до якості бізнес-процесу і його виходу;
- стратегічні орієнтири (цілі) організації визначають вимоги до параметрів бізнес-процесу – вартість, тимчасові характеристики, ресурсомісткість, продуктивність, ефективність та ін.

Крім того, виділяються елементи далекого зовнішнього оточення, які мають опосередкований вплив на модель бізнес-процесів (політика, законодавство, економічне становище і т.д.).

Визначення ядра мережі бізнес-процесу потрібно для управління мережею бізнес-процесу, що дозволяє отримати максимальний результат з мінімальними витратами. Пропонується методика виділення ядра мережі бізнес-процесу, заснована на використанні безлічі критеріїв та застосування багатокритеріальних методів (БКМ) прийняття рішень. Типологія критеріїв бізнес-процесу, яка дозволяє здійснювати їх оцінку включає наступні ознаки: одержання, одиниця

виміру, вимірюваний етап процесу, об'єкт оцінки, природа показника, користувач показника і спосіб формування. Вибір БКМ, найбільш адаптованого до конкретної ситуації, здійснюється за допомогою порівняльної таблиці, що є набір характеристик (аспектів), організованих у групи.

Діагностика мережі проводиться з метою перевірки відповідності мережі бізнес-процесу стратегічним цілям організації та іншим вимогам. Діагностика включає наступні етапи: визначення стратегічних цілей підприємства; аналіз цілей мережі бізнес-процесу на рівні макропроцесів; детальний аналіз цілей макропроцесів, що складають ядро мережі бізнес-процесу і виявлення невідповідностей у досягненні стратегічних цілей організації. Діагностика проводиться «зверху-вниз» шляхом декомпозиції цілей і вимог. Результатом діагностики є: а) система цілей мережі бізнес-процесу на всіх рівнях; б) виявлені невідповідності у визначенні цілей бізнес-процесів.

Проектування удосконаленої моделі мережі враховує виявлені в ході діагностики невідповідності мережі бізнес-процесу цілям організації. Проектування здійснюється в два етапи: виявлення необхідних «локальних» реформ (змін окремих бізнес-процесів) і узгодження локальних реформ в рамках мережі. Необхідні реформи визначаються залежно від етапу життєвого циклу процесу і ступеню його гнучкості за допомогою евристичної процедури, заснованої на використанні моделі управління бізнес-процесами за стадіями життєвого циклу (рис. 2.6.).

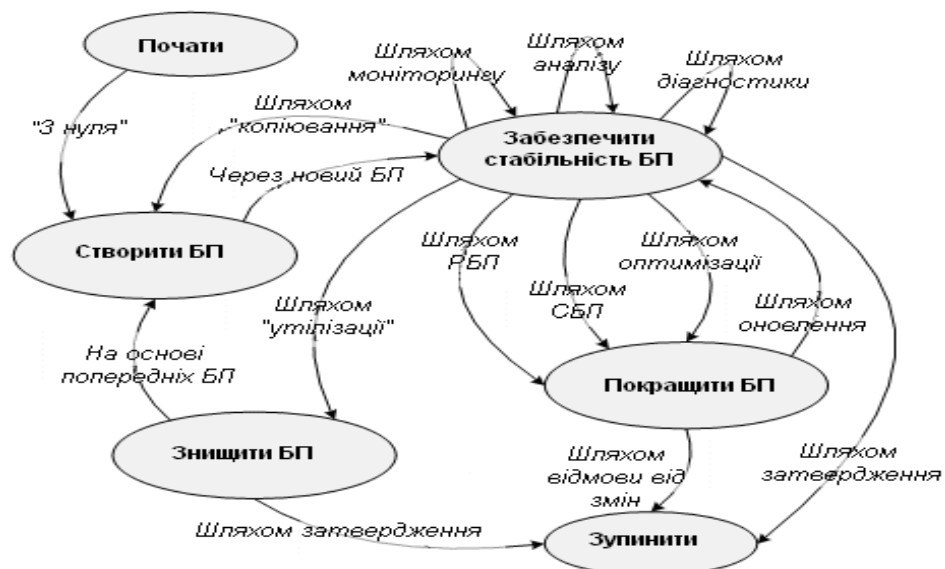


Рис. 2.6 - Модель управління бізнес-процесу по стадіях життєвого циклу.

Для реалізації даного підходу використовуються модель «Карта». Карта містить набір «намірів» (intentions), пов'язаних між собою «стратегіями» (strategies) реалізації даних намірів (не плутати з іншими визначеннями стратегії). Графічно «Карта» представлена у вигляді спрямованого графа, вершини якого – це наміри, а дуги – це стратегії. Направлення на дугах означають порядок, відповідно до якого наміри можуть слідувати один за одним.

Вибір методу «Карта» пов'язаний з наступними його характеристиками: цільове представлення процесу допомагає абстрагуватися від деталей. Ця властивість дозволяє здійснювати динамічну побудову процесу. Модель «Карта» не затверджує розвиток процесу, а лише пропонує альтернативні наміри і стратегії, які можуть служити основою для подальшої побудови процесу. Така властивість, поряд з можливістю доповнення моделі новими елементами без значних змін, свідчать про її гнучкість. Також до переваг даного методу моделювання відносяться: визнання ролі стратегій у моделюванні процесу; можливість розгляду елементів різного рівня, за умови, що всі вони виражені через цілі, а також станів «як є» і «як треба»; загальнодоступний і зрозумілий графічний формалізм моделі, дозволяє знайти спільну мову різним сторонам, які беруть участь у моделюванні.

Узгодження реформ і перевірка на повноту досягнення цілей здійснюється за рахунок об'єднання можливих змін, поєднання несумісних змін, упорядкування в часі та їх ранжування за ступенем важливості.



Рис. 2.7 - Модель бізнес-процесів

Запропонований підхід до управління мережею бізнес-процесу може бути застосований на конкретному підприємстві. Зокрема, вирішені наступні завдання:

1) Виявлення та опис мережі бізнес-процесу підприємства. Модель бізнес-процесів містить вісім макропроцесів: дослідження ринку і споживачів, розробка продукції, організація продажу, виробництво та постачання продукції, оплата і обслуговування після продажу, управління людськими ресурсами, управління інформаційними ресурсами та управління фінансовими і фізичними ресурсами (рис. 2.7.).

Модель бізнес-процесів може бути охарактеризована наступним чином: невелика (21 бізнес-процес нижнього рівня) дворівнева мережа, заснована на наскрізних процесах (три макропроцесу мережі і вісім бізнес-процесів – наскрізні). По відношенню до домінуючої стадії життєвого циклу бізнес-процесу мережа є такою, що стабільно-погіршується. Мережа переважно орієнтована на внутрішнього клієнта (п'ять з восьми макропроцесів є внутрішніми).

2) Визначення ядра мережі бізнес-процесу. Ядро мережі бізнес-процесу визначається по відношенню до наступних критеріїв: вклад у досягнення стратегічних цілей, проблемність, витрати, гнучкість і клієнт процесу. За допомогою порівняльної таблиці відібраний багатокритеріальний метод «Електра», що дозволяє зіставляти критерії різної природи (різні типи шкал). У результаті застосування даного методу визначено ядро мережі бізнес-процесу, що складається з наступних макропроцесів: дослідження ринку і споживачів, організація продажу та управління фінансовими і фізичними ресурсами.

Таблиця 2.5 - Зведена таблиця оцінки макропроцесів

Критерій	Вага	МП1	МП2	МП3	МП4	МП5	МП6	МП7	МП8
Внесок у досягнення стр. цілей, бал.	0,25	18	5	12	18	2	2	1	7
Проблемність, бал.	0,36	3	4	13	13	4	4	4	26
Витрати, чол.	0,07	5	8	6	29	1	1	4	3
Гнучкість, номін.	0,18	кр. гнуч.	не- гнуч. .	дср. гнуч.	не- гнуч.	дср. гнуч.	дср. гнуч.	дср. гнуч.	дср. гнуч.
Клієнт, номін.	0,14	зовн.	внтр.	зовн.	зовн.	зовн.	внут.	внтр.	внтр.

Позначення: негнуч. – негнучкий; дср. гнуч. – гнучий в довгостроковому періоді; кр. гнуч. - гнучий в короткостроковому періоді; зовн. – зовнішній; внут. – внутрішній.

3) Діагностика мережі бізнес-процесу з точки зору досягнення стратегічних цілей проводилася у дві етапи. По-перше, стратегічні цілі,

виражені в системі стратегічних показників (BSC), були спроектовані на модель бізнес-процесів. Була побудована система стратегічних цілей мережі бізнес-процесу. Потім отримана система була проаналізована в рамках ядра мережі з метою виявлення бізнес-процесу, внесок яких у досягнення цілей недостатній. Був виявлений наступний перелік бізнес-процесів (у порядку зниження ступеню невідповідності): участь у виставках, планування виробництва, організація продажу, планування закупівель, проведення сегментного аналізу, ведення бази даних клієнтів.

4) Проектування удосконаленої мережі бізнес-процесів. Аналіз обраних процесів показав, що два з них (планування виробництва та планування закупівель) знаходяться на стадії погіршення, решта – на стадії стабільного функціонування. Бізнес-процес «участь у виставках» є негнучким, бізнес-процеси «планування виробництва», «планування закупівель» і «організація продажів» мають довгостроковий гнучкістю, а бізнес-процеси «проведення сегментного аналізу» та «ведення бази даних клієнтів» – короткострокової.

За допомогою моделі управління бізнес-процесами на основі життєвого циклу і даних характеристик були встановлені необхідні «локальні» зміни бізнес-процесу мережі, зокрема: реінжиніринг планування виробництва і закупівель; оптимізація організації продажів, проведення сегментного аналізу та ведення бази даних клієнтів (табл. 2.6). Зміна процесу «участь у виставках» ускладнений через те, що виставки проходять один раз на рік. Цей бізнес-процес не потребує реінжинірингу, так як функціонує нормально. Тому стало питання про створення бізнес-процесу, який зміг би забезпечити досягнення аналогічних цілей, але на постійній основі.

Таблиця 2.6 – Виявлення локальних змін бізнес-процесу.

Бізнес-процес	Етап ЖЦ	Гнучкість	Реформа
Участь у виставках	стаб. функц-ння	негнучкий	–
Планування виробництва	погіршення	Дсргнуч.	РБП
Планування закупівель	Погіршення	дсргнуч.	РБП
Організація продажу	стаб. функц-ння	Дсргнуч.	оптим-ція
Проведення сегментного аналізу	стаб. функц-ння	крнуч.	оптим-ція
Ведення бази даних клієнтів	стаб. функц-ння	кргнуч.	оптим-ція

Позначення: дср. гнуч. – гнучкий у довгостроковому періоді;
кр. гнуч. - гнучкий у короткостроковому періоді

Узгодження зазначених реформ дало наступні результати (впорядковані за важливістю та часом реалізації): а) створення бізнес-процесу «створення та підтримка сайту»: реформи, необхідні для процесів «участь у виставках», «проведення сегментного аналізу» та «ведення бази даних клієнтів», були об'єднані і прийнято рішення про створення сайту; б) реінжиніринг бізнес-процесу «планування виробництва», в) реінжиніринг бізнес-процесу «планування закупівель», г) оптимізація бізнес-процесу «організація продажу». Перевірка показала, що дані реформи якнайкраще дозволяють підвищити ступінь досягнення стратегічних цілей.

Впровадження удосконаленої мережі бізнес-процесу. У рамках даного етапу було здійснено наступні заходи: розробка структури сайту компанії, проведення реінжинірингу бізнес-процесу «планування виробництва» та підготовка реінжинірингу бізнес-процесу «планування закупівель». Сайт компанії дозволяє: збільшити обороти за рахунок залучення нових клієнтів, підвищити імідж фірми, укласти нові договори про співпрацю і т.д. Реінжиніринг бізнес-процесу «планування виробництва» дав наступні результати: значне скорочення строків поставки; зниження запасів на складі, більш ефективний запуск продукції у виробництво; планування і відстеження руху. Початкові стадії реінжинірингу бізнес-процесу «планування закупівель» привели до стабілізації поставок сировини і матеріалів та забезпечення ними виробництва.

***Висновки.** Результати, отримані в ході дослідження, можуть бути використані для вирішення таких практичних завдань, як: виділення і опис моделі бізнес-процесів, визначення пріоритетів в управлінні бізнес-процесами, діагностика відповідності мережі стратегічним цілям і вимогам зацікавлених сторін, проектування удосконаленої мережі бізнес-процесів з метою відповідності даним вимогам, а також прогнозування запобіжних змін.*

Література до розділу 2.

1. Алабугин, А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. Монография в двух книгах. Кн. 1. Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 362 с.
- Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. М.: ЮНИТИ, 1999. – 226 с.
2. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 452 с.
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна, изд.4-е - М., 2005. – С. 124.
4. Бурдина А.А. Методология управления конкурентоспособностью промышленных предприятий. – Москва: Изд-во Доброе слово, 2007. – 252 с.
5. Быкова А.А., Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе, http://www.cfin.ru/itm/hammer_bykova.shtml
6. Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №4. – С. 98-101.
7. Гиматов М. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов, http://egederon.com.ua/rus/publ/reingeering/sus_hnost_2514.html
8. Горелик С., Бизнес-инжиниринг и управление организационным развитием, <http://www.big.spb.ru/>
9. Жуков Б.М. Гибкое развитие предприятия: инновационный подход. Монография. М.: компания «Спутник +», 2006. – 184 с.
10. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации//Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1. – С. 18-23.
11. Загорна Т.О. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємства // Торгівля і ринок України. Темат. зб. наук. праць. - Вип.. 24 / Голов. ред. О.О. Шубін - Донецьк ДонНУЕТ, 2007. – С.147-157.




12. Загорная Т.О. Экономическая диагностика: Учебник. – Донецк – Макеевка: Издательство «НОРД-ПРЕСС». 2006. – 536 с.
13. Загорная Т.О., Ивлева М.Ю. Использование системного подхода в управлении развитием организации // Соціально-економічні проблеми розвитку країн з транзитивною економікою: Збірник наукових статей. - Харків: Вид. ХНЕУ. – 2007. - №8. – С.100-102.
14. Загорная Т.О., Ивлева М.Ю. Процессный подход в управлении предприятием с использованием стоимостного критерия // Проблемы и перспективы развития предпринимательства: Научные труды Международной научно-технической конференции. Ч.2. – Харьков: Изд-во Харьковского национального автомобильно-дорожного университета. – 2007. – С.201 – 203.
15. Ивлева М.Ю. Управление бизнес-процессами на предприятии на основе системного подхода // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання: Праці восьмої міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених. Ч.1. – Донецк: Изд-во ДонНУ. – 2007. – С.113 – 115.
16. Ібрагімов Е. Вплив процесу реінжинірингу на структуру управління підприємства // Схід. – 2005. - №4. – С. 13-19.
17. Клейнер Г. Реинжиниринг стратегических процессов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №4. – С. 14-19.
18. Конопляник Т.М. Управление устойчивостью хозяйственных систем. Монография / ИРЭ РАН.- СПб, 2007. – 311 с.
19. Корнышова Е.М. Методика выбора многокритериального метода принятия решений // Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении: Сборник научных трудов. Выпуск № 13/ Под ред. Д.В. Соколова и В.П. Чернова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – С. 18-25
20. Корнышова Е.М. Определение приоритетов в управлении бизнес-процессами на предприятии // Российский экономический Интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АтиСО / Акад. Труда и социал. Отношений – Электрон. Журн. – М.: АтиСО, 2007.

21. Корнышова Е.М., Мотышина М.С., Определение направлений в развитии персонала на основе выделения приоритетных бизнес-процессов // Управление персоналом – 2007. – № 8. – С. 52-59.
22. Кремлева И.В., Методология проведения проектов реинжиниринга, <http://www.betec.ru/indexprint.php?id=06&sid=48>
23. Кутелев П.В. Реформирование производственно-экономических систем на основе реинжиниринг: теория и методология. – Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ «РИНХ», 2006. – 211 с.
24. Маслова И.В., Развитие методологии реинжиниринга, <http://www.sciteclibrary.ru/rus/catalog/pages/7175.html>
25. Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. М.: ЮНИТИ, 1999. – 226 с.
26. Ревенков А. Реинжиниринг и эффективность деятельности предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №3. – С. 12-14.
27. Садеков А.А., Азарян Е.М., Виноградова Е.В., Локтев Э.М., Саркисян Л.Г: Реинжиниринг бизнес-процессов в торговых центрах: Монография – Донецк: ДонДУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2005. – 230 с.
28. Словарь бизнесмена / Под ред. Л.Ш.Лозовского, Б.А.Райзберга - М., 2005. – С. 91.
29. Тютюнник А.В. Реинжиниринг как эффективное средство решения проблем банков // Деньги и кредит.- 2005. - №8. – С. 26-28
30. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №2. – С. 65-69.
31. Хлебников Д., Новый подход к реструктуризации предприятий, <http://biznestrade.ru/info/arts/154894/>

РОЗДІЛ 3.

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Теми розділу

-  *Організаційний розвиток бізнес-моделі підприємства*
-  *Процесно-орієнтований підхід в управлінні розвитком організацій*
-  *Управління бізнес-моделлю підприємством на основі системного використання економічних методів*

3.1 Організаційний розвиток бізнес-моделі підприємства

Метою підрозділу є пошук науково-теоретичних і методологічних підходів для вирішення проблем організаційного розвитку підприємства на основі використання інструментів діагностичних досліджень.

Основною ланкою економіки виступає підприємство, яке забезпечує суспільству випуск потрібної продукції, виконання робіт і надання необхідних послуг. Будучи цілісною системою, яка має умови і можливості для реалізації названих функцій, підприємства зосереджують більшість основних фондів, вирішують питання економічного витрачання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, застосовують нові, більш досконалі технології, здійснюють ефективне управління.

Якщо розглядати організацію як певну систему, то поряд з такими її властивостями, як відкритість, реальність, складність, цілісність, поліструктурність, мінливість, ієрархічність можна виділити те, що організація ще й постійно розвивається. Усередині підприємства відбувається трансформація ресурсів у готовий продукт. Організація має свої межі, вона живе в оточуючому її середовищі, що впливає на неї [17,с.21-26].

Перед наукою і практикою стоїть завдання, використовуючи накопичений досвід управління за кордоном, вітчизняні ідеї і моделі управління, що успішно себе зарекомендували, створювати нові ефективні методи. Одним з таких методів є організаційний розвиток як прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою поліпшення клімату, ділової культури та інших параметрів життєдіяльності людей в організації з одного боку і розширенні можливостей діагностики підприємства, з іншого.

Організаційний розвиток приділяє увагу головним чином людським і соціальним аспектам організацій і розглядає організаційну поведінку, дії людей, спрямовані на досягнення цілей. Організаційний розвиток визначається як довготривала робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації шляхом використання методів прогнозування, аналізу та оцінки ефективності використання ресурсів застосовуючи маркетингову концепцію, теорію систем, прикладні діагностичні моделі, включаючи технології реінжинірингу бізнес-процесів усередині організації [14, с.122].

Теорія питання. Основи теорії функціонування підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища викладені в роботах таких відомих зарубіжних і вітчизняних економістів, як І. Ансофф, М. Мескон, Ф. Котлер, А. Томпсон, А. Стрікленд, Г. Мінцберг, О. Виханский, А. Поршнев, Г. Клейнер, А. Наумов, М. Круглов та ін. Особливе місце серед цих теорій займає концепція управління змінами К. Левіна, Р. Акоффа, Н. Тома, Р. Уотермена, а також теорія конкурентних переваг М. Портера, Г.Л. Азоева, А. П. Градова, Р.А. Фатхутдінова, Г.Л. Багієва.

Проблемам кризових явищ в економіці України і розвитку промислового виробництва в умовах ринкових перетворень присвячені наукові праці А.І. Амоші, В.М. Амітана, М.Г. Чумаченко В.М. Гесця та ін. Основну увагу реформ було зосереджено на лібералізації суспільства, створення інституту приватної власності і забезпечення реальної свободи суб'єктів підприємницької діяльності. Найважливішим завданням сьогодні стає реформування підприємств, їх організаційної структури і методів господарювання.

Можна виділити основні характеристики організаційного розвитку:

- Упор на робочі групи та організаційні процеси;

- Упор на стратегічний розвиток з урахуванням обмежень зовнішнього середовища;
- Упор на спільне використання концепції маркетингу та теорії функціонування систем;
- Увага на управління системними розгалуженнями;
- Використання моделі дослідження дією;
- Залучення вчених-фахівців у галузі наук про поведінку (як агентів змін);
- Погляд на роботу, спрямовану на зміни, як на тривалий процес.

Організаційний розвиток, як правило, являє собою довгостроковий процес, оскільки: по-перше, організаційні проблеми різноманітні і складні; одномоментне втручання не зможе їх вирішити, в більшості випадків не можна навчити клієнта справлятися з ними в короткий час, по-друге, зміни обов'язково відповідь на впливи зовні, зокрема, динаміку безпосереднього оточення, а коригування стратегії в короткостроковому періоді як правило неефективне [17, с. 36-39].

Поряд з основною областю організаційного розвитку, як правило, змінам піддаються організаційні процеси і культура. Вирішення проблем, планування, самооновлення, прийняття рішень і процеси спілкування сприймаються як важливі процеси. Таким чином, культура і процеси є важливими стратегічними засобами досягнення в організації поліпшень і змін, поряд з технологією організації, структурою організації і т.д. Звідси система цілей ОР включає: поліпшення узгодженості між організаційною структурою, процесами, стратегією, маркетинговим середовищем; створення і розвиток нових організаційних рішень; розвиток здатності організаційного самооновлення.

Класична схема розвитку організації була запропонована в 1972р. Л. Грейнером. Він виділяє стадії розвитку організації з урахуванням розмірів компанії і ступеня зрілості у прийнятті рішень. Логіка розвитку при цьому така: переходи з однієї стадії до іншої є реакція на проблеми, що накопичилися (кризи); після переходу старі

проблеми знімаються, накопичуються нові; на кожному етапі відбувається зміна цілей бізнесу, довгострокової стратегії та організаційних процедур (рис.3.1) [14, с.75].

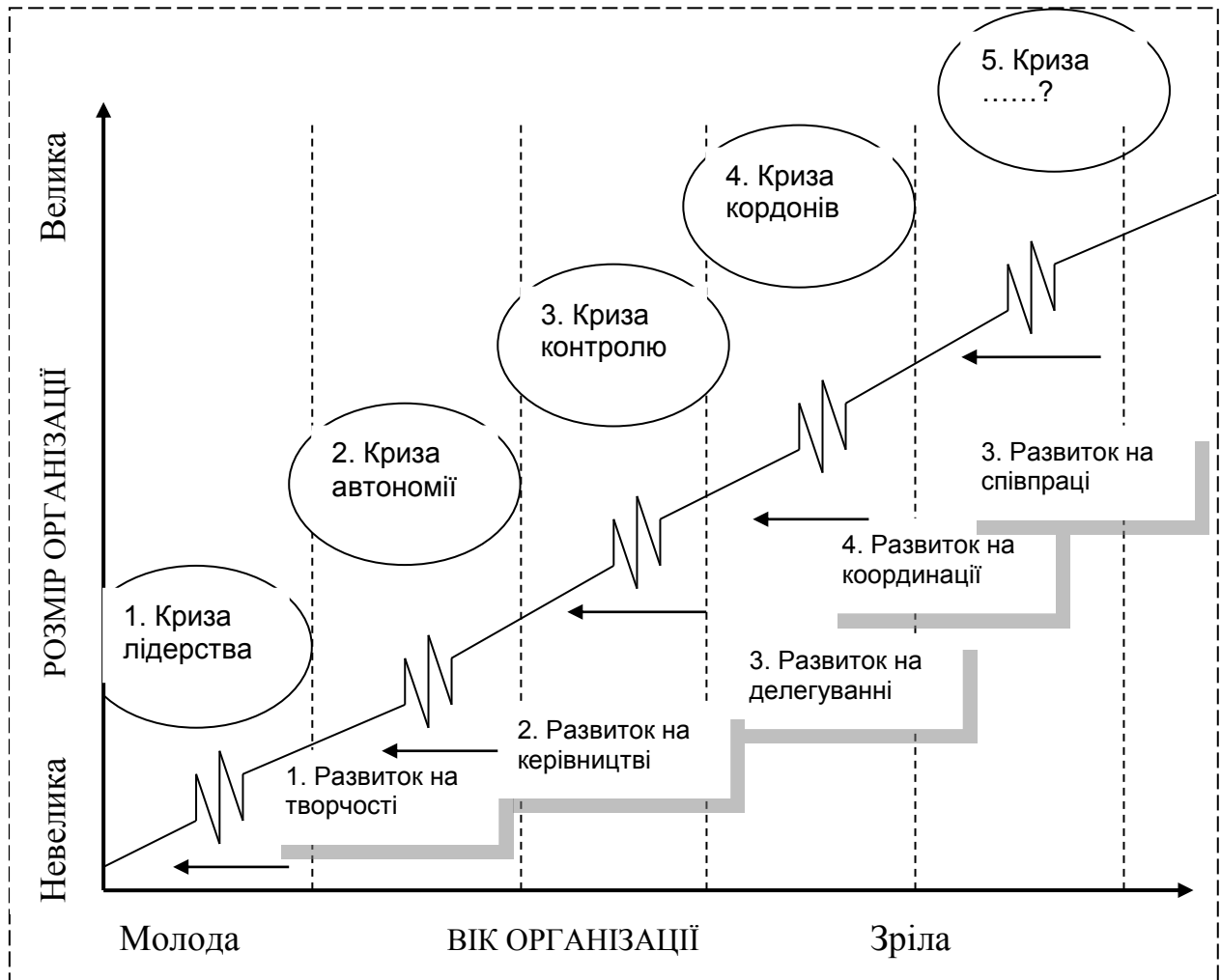


Рис. 3.1 - Модель організаційного розвитку (за Л. Грейнером)

Основними складовими (компонентами) процесу ОР або елементами програми організаційного розвитку є діагностична, процесна і підтримуюча. Перша, діагностична складова, являє собою безперервний збір системних даних. Вона фіксує увагу на всій системі в цілому, на її підсистемах і на системних процесах. Друга – дія (або втручання) – ця компонента включає в себе всі види діяльності, що розробляються для вдосконалення організаційного

функціонування. І, нарешті, компонента підтримки процесу містить в собі діяльність, орієнтовану на підтримку і управління самим процесом організаційного розвитку. Перші два елементи відносяться до організації, третій елемент пов'язаний з самим процесом розвитку. Природу організаційного розвитку можна представити кількома способами (рис. 3.2.)

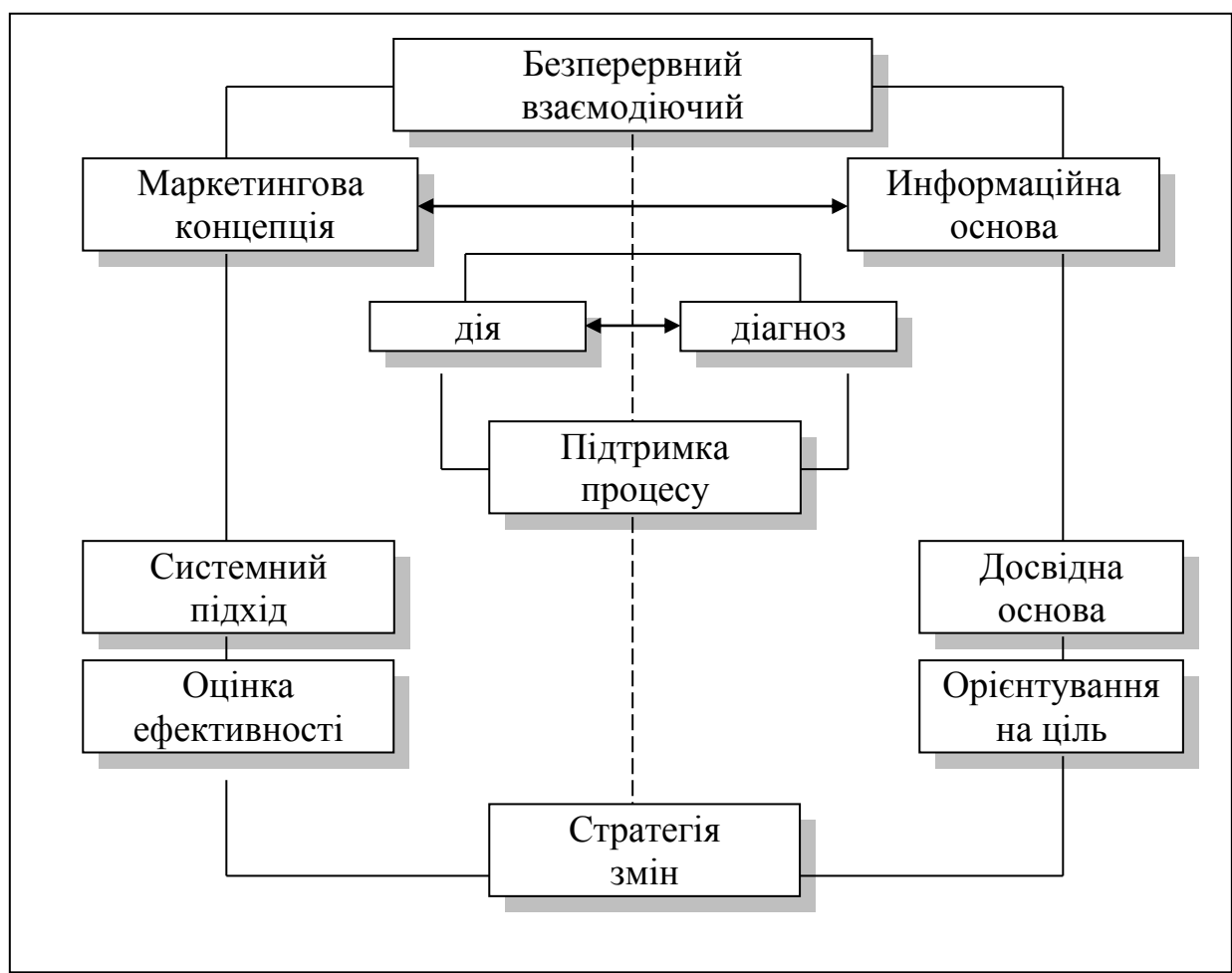


Рис.3.2 - Природа організаційного розвитку.

Слід підкреслити, що організаційний розвиток – це безперервний процес, який ґрунтується на даних, отриманих з моделі дослідження дією, спирається на досвід, орієнтується на мету, створює нормативно-перенавчаючу стратегію змін, є результатом прикладної науки про поведінку [13, с.125-127].

Схематично алгоритм реалізації програми організаційного розвитку представлений на рис. 3.3.



Рис. 3.3 - Алгоритм виконання програми організаційного розвитку на основі діагностування

Діагностування (крок 1) може бути сфокусовано на будь-якій підсистемі або на всіх відразу. З діагностування виходить ідентифікація сильних і проблемних областей. Діагностування складається з двох сфер:

перша сфера – необхідно безперервно збирати й аналізувати дані;

друга сфера – це відбуваються в організації процеси прийняття рішень, стилі та зразки спілкування, відносини між взаємодіючими групами, управління конфліктом, визначення цілей, методи планування.

Програма може починатися з однієї підсистеми, рухатися до іншої підсистемі, і потім поширюватися на всю організацію. Або на початку в центрі уваги може бути організація як ціле, а потім відбувається рух до обраних підсистема [5].

Після проведення діагностування розробляється план дії для коригування проблемних областей і підтримки сильних сфер. Зазвичай, цей план дії є результатом різних втручань, які й складають технологію організаційного розвитку. Втручання розробляються для коригування проблем на рівнях індивідуальної ефективності, командної ефективності і т. ін., а також для коригування проблем на рівнях різних підсистем, таких як гуманітарно-соціальна, цільова та структурна. Цей етап (крок 2) включає в себе дії і втручання для коригування конкретних проблем. Передбачається, що організація не вирішує виниклі труднощі так добре, як могла б або як повинна це робити, і що організація може вдосконалюватися.

Удосконалення вимагає, по-перше, знання того, які процеси неадекватні (визначається за допомогою діагностування), по-друге, деяких дій, щоб зробити ці процеси більш ефективними, які виконуються у декілька етапів. Останнє здійснюється через діяльність, званою втручанням. Втручання – комплекс структурованих дій, в яких вибрані організаційні вузли (групи-мішені або окремі люди) залучаються до виконання завдання або послідовності завдань, де цілі завдання прямо або побічно пов'язані з організаційним удосконаленням [23, с.25-29].

Чітко розроблена програма організаційного розвитку розгортається у відповідності зі стратегією чи планом, званим загальною ОР-стратегія. Ця стратегія може плануватися заздалегідь, а може з'явитися через час,

який диктують події. Ця стратегія ґрунтується на відповідях на такі питання як:

Які загальні цілі програми змін (удосконалення)?

Які частини організації найбільш готові і сприйнятливі до програми організаційного розвитку?

Які ключові дійові сили в організації (окремі фігури і групи)?

Які в більшості своїй домінуючі проблеми організації-клієнта?

Які організаційні та адміністративні ресурси є доступними для програми (час клієнта, його енергія, внутрішні та зовнішні помічники)?

Відповіді на ці питання визначають план дій: де проводити втручання у цю систему, що робити, послідовність втручання і т. ін.

Наступний етап (крок 3) - це встановлення фактів, пов'язане з результатами проведеного коригування. Призвела ця діяльність до бажаного ефекту? Якщо так, то члени організації просуваються до нових, інших проблем, якщо ні, члени організації створюють новий план діяльності та втручань для коригування проблем (крок 4). Часто, коли після нового наступу на проблеми вони залишаються невирішеними, кроки 3 і 4 тягнуть за собою перевизначення проблемних областей. Для деяких проблем можуть бути реалізовані наступні кроки (5, 6, 7 і т. і.), але вони будуть повторенням основної послідовності: діагностування, дія, розвиток [5, с. 150-153].

***Висновки.** Таким чином, діагностування передуює програмам дії, тобто установка фактів проводиться для обґрунтування необхідних дій. Дії безперервно оцінюються за їх внеску в досягнення мети, а цілі зважуються в сенсі їх доречності, сполучуваності. Організаційний розвиток – це безперервний, циклічний процес постановки цілей і вибору об'єктів, планування діяльності, її здійснення та оцінки її ефективності на основі припущень та отриманих даних, причому, стратегічні зміни проводяться у реальному режимі часу, як за окремими спеціалізованими стратегіями організації, так і з корпоративної стратегії в цілому.*

3.2 Процесно-орієнтований підхід в управлінні розвитком організацій

Метою підрозділу виступає розвиток методичних положень за погодженням механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами розвитку промислового підприємства.

Сучасний стан вітчизняної економіки, складність і висока динамічність зовнішнього середовища, що зростає, вплив з боку конкурентів вимагають від промислових підприємств безперервного розвитку, реалізації свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, що відповідають сформованим економічним умовам.

Звернення до цієї сфери, з одного боку, продиктовано тим, що в сучасних висококонкурентних умовах підприємствам все складніше забезпечувати стійкість свого розвитку. З іншого боку, в останні роки істотно зросли можливості застосування досягнень теорії управління на практиці, завдяки широкому розповсюдженню інформаційних технологій. Світовий досвід та дослідження в сфері управління виробництвом свідчать про те, що підтримка стійкості розвитку промислових підприємств вимагає застосування інноваційних теорій і методологій управління.

Одним з таких наукових напрямків є теорія процесного управління. Процесний підхід, запропонований західними економістами одержав велике поширення в розвинених країнах, покладений в основу цілого ряду концепцій управління. Такі сучасні теоретичні та методологічні підходи, як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників та інші, а також ціла низка інформаційних технологій повністю можуть бути використані тільки в умовах процесно-орієнтованого управління організацією. Причому, кількість

таких процесно-орієнтованих методологій управління зростає прискореними темпами. У той же час, результати функціонування вітчизняних підприємств останнього десятиліття показали, що дослідження і розробки зарубіжних вчених з проблем економіки та управління не можуть бути перенесені в чистому вигляді на вітчизняні умови в силу ряду відмінностей економічних та соціальних систем. Саме цим зумовлена актуальність наукових досліджень з проблем адаптації світових підходів до управління в нових умовах господарювання.

Теорія питання. Різні аспекти багатогранної комплексної проблеми ефективності економіки, організації, планування і управління на різних рівнях її формування, в тому числі і на рівні промислового підприємства, глибоко вивчені і широко опубліковані в економічній літературі. Так, проблеми формування механізму управління економікою, підвищення її ефективності в різний час розглядались у роботах Л. І. Абалкіна, С. В. Валдайцева [1], А. П. Градова [2], В. Ф. Єршова, В. С. Катькало [10], Б. З. Мільнера [17], П. П. Табурчака [21], Є. Г. Ясіна та інших вчених.

У цьому плані безсумнівний інтерес представляють також праці зарубіжних економістів І. Ансоффа, Т. Давенпорта, Е. Демінга, П. Друкера, К. Маркса, М.

Портера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона і ін.

Новим імпульсом до досліджень шляхів підвищення ефективності управління розвитком промислового підприємства послужила теорія процесного управління промисловим підприємством, що знайшла своє відображення в працях зарубіжних і вітчизняних авторів: Є.В. Виноградової [22], В.С. Єфремова [3], Заблодської Л.Д. [4], В. В. Ільїна, Ю. П. Ліпунцова, В. Г. Мединського, В.Д. Нємцова [18], А.А. Садєкова [20] та ін.

Разом з тим, багато питань, пов'язаних з теорією та методологією процесного управління промисловим підприємством, залишаються маловивченими та дискусійними як в економічній науці, так і в господарській практиці.

Розгорнуті на даний момент часу як вітчизняні, так і зарубіжні дослідження в даній області поки що не представляють єдиної концепції, комплексно охоплюють різні напрямки, методи, критерії та фактори економічного розвитку

промислових підприємств на основі процесного підходу до управління. Рішення поставлених завдань визначає актуальність дослідження як в теоретичному, так і практичному плані.

У рамках підрозділу необхідно оцінити можливості і перспективність використання процесного підходу в системі прийняття управлінських рішень щодо функціонування бізнес-моделі підприємства.

Аналіз низки досліджень з проблем процесного управління, що мають на цей момент значну теоретичну і практичну базу, показує певну неопрацьованість спектру проблем, пов'язаних зі створенням механізмів процесного управління на підприємствах промисловості, які включали б конкретний методологічний інструментарій.

На основі проведеного аналізу нами зроблені *наступні висновки:*

- теорія процесного управління являє собою самостійний науковий напрямок в теорії управління і є черговим еволюційним етапом його розвитку, обумовленим розвитком економічної науки та інформаційних технологій;

- вирішення проблем подальшого розвитку теорії процесного управління бачиться у формуванні механізму і методів процесного управління підприємством з урахуванням сучасних досягнень в галузі економіки, управління, інформаційних технологій, а також особливостей соціально-економічних інститутів конкретної країни;

- розвиток методології процесного управління, стосовно до умов промислових підприємств, необхідно ґрунтувати на галузевому підході, тобто на основі розробки методів управління для груп однорідних підприємств, що виділяються за галузевою ознакою.

Системне бачення проблем процесного управління промисловим підприємством представлено на рис. 3.4.

Розгляд процесного управління як проблеми розвитку сучасної економічної теорії показав, що зниження значущості неокласичних уявлень і теорії галузевої організації в напрямку обліку організаційних резервів економічної ефективності було зумовлено ще в 1970-і рр., Коли отримали активний розвиток ідеї Р. Коуза, Найта, Ф. Хайєка, в рамках низки неортодоксальних теорій фірми. Ці теорії спиралися на передумови невизначеності, інформаційної асиметрії, обмеженої раціональності, опортуністичної поведінки і специфічності активів, які були протилежні аксіомам неокласики.



Рис. 3.4. Дерево наукових проблем процесного управління промисловим підприємством [8, с. 47]

Нарешті, наприкінці 1980-х – початку 1990-х рр., ряд економістів-неокласиків і інституціоналістів стали створювати так звану нову теорію економічного розвитку з тим, щоб пояснити, чому ряд країн розвивається успішно, а інші перебувають на межі застою, а також, чому навіть в неокласичному світі вільних ринків держава може зіграти важливу роль у процесі розвитку. Такий підхід отримав назву концепції сталого розвитку економіки.

Стійкість господарської діяльності підприємств повинна забезпечуватися на основі врахування прогресивних явищ зовнішнього середовища та вдосконалення господарювання з метою підвищення ефективності підприємства і його безперервного розвитку.

Динамічна модель стійкості може використовуватися для узгодження елементів механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами промислового підприємства та дозволяти виміряти рівень такої стійкості.

Рішення проблеми узгодження елементів механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами промислового підприємства можливе на основі моделі його сталого розвитку, шляхом формування системи показників підприємства, зіставляються з об'єктами бізнес-процесів, задіяних для досягнення поставлених цілей управління і при розробці методів оцінки рівня досягнення останніх. Для комплексної оцінки стійкості підприємства пропонується використовувати динамічну модель стійкості. Найбільш стійкий режим діяльності підприємства можна моделювати за допомогою системи показників, упорядкованих певним чином по відношенню один до одного. Побудовані моделі стійкості повинні служити точкою відліку при оцінці фактичного режиму функціонування підприємства, орієнтиром у прийнятті стратегічних управлінських і фінансових рішень [8, с. 87].

В основу розробленого методу оцінки стійкості розвитку підприємства покладена комплексна модель сталого розвитку підприємства. Принцип порівняння вимагає побудови такої кількісної моделі, яка б дозволила порівнювати два будь-які режиму діяльності підприємства між собою. Режими пропонується порівнювати на основі розрахунку наступної інтегральної оцінки:

$$E = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)} = 1 - \frac{M(P, H)}{n(n-1)}, \quad (3.1)$$

де E – оцінка режиму функціонування господарюючої системи;
 n – кількість показників у динамічній моделі усталеності (нормативній моделі);

m_i – кількість інверсій у фактичному порядку для показника, що має i -й ранг (займає i -е місце) у динамічній моделі:

$$m_i = \sum_{j=1}^n a_{ij},$$

де a_{ij} – змінна, що відображає наявність або відсутність у фактичному впорядкуванні показників бінарного відношення «швидше» між i -м і j -м показниками, заданого в динамічному нормативі ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, n$):

$a_{ij} = 1$, якщо $r_i > r_j$ за умови $i < j$;

$a_{ij} = -1$, якщо $r_i < r_j$ за умови $i > j$;

0 в усіх інших випадках,

де r_i і r_j – ранги i -го і j -го показників у фактичному впорядкуванні;

$M(P, H)$ – сума інверсій у реальному порядку показників (P) відносно нормативного порядку (H), заданого в динамічній моделі.

Оцінка E варіюється в діапазоні від 0 до 1. Збіг фактичного і заданого нормативного порядку показників свідчить про найвищий рівень реалізації економічної політики підприємства, спрямованої на забезпечення його стійкості, коли всі нормативно встановлені співвідношення темпів зростання показників фактично виконуються, при цьому $E=1$.

Фактичний порядок показників, повністю протилежний еталонному, дає оцінку $E=0$. Чим ближче оцінка до одиниці, тим більша частка нормативних співвідношень між показниками реалізована в реальній господарській діяльності підприємства.

Для побудови моделі динамічної стійкості підприємства (у тому числі і коксухімічного), як уже зазначалося вище, необхідно провести ранжування показників стійкості [8, с.59]. При проведенні даного дослідження була сформована і проранжована система показників, що

відображають рівень реалізації функцій і цілей господарської системи вітчизняного коксохімічного підприємства. При цьому застосовувався метод експертних оцінок.

У табл. 3.1 представлено динамічне впорядкування показників діяльності промислового підприємства, яка відображає нормативні вимоги його господарської стабільності.

Таблиця 3.1 - Динамічне упорядкування показників діяльності промислового підприємства

<i>Нормативний ранг</i>	<i>Показник</i>	<i>Група показників</i>
1	ВК – власний капітал	Фінансова усталеність
2	ОФА – оборотні фінансові активи	
3	ФА – фінансові активи	
4	ЕА – економічні активи	
5	НФА – нефінансові активи	
6	Внгф – власність у негрошовій формі	
7	ПК – позиковий капітал	
8	Рп – реалізована продукція	Усталеність процесу відтворення
9	ТП – товарна продукція	
10	Ввр – витрати виробництва	
11	М – матеріали	
12	Оза – активна частина основних засобів	
13	Озвр – основні засоби виробничого призначення	
14	ОЗ – вартість основних засобів	
15	Фмз – фонд матеріального заохочення	Усталеність соціального середовища
16	Фзп – фонд заробітної плати	
17	Вскп – витрати на соцкультпобут	
18	Чф – чисельність фахівців	
19	Чп – чисельність промислово-виробничого персоналу	
20	Чр – чисельність робочих	
21	КолЗ – кількість задач, що вирішуються в середовищі єдиного інформаційного простору	Інформаційна усталеність
22	Швид – швидкість відповіді на запит	
23	ВідсП – відсоток працівників підприємства, що використовують ресурси інформаційної системи під час виконання своїх посадових обов'язків	
24	Епуд – показники, що характеризують зростання екологічної чистоти виробництва, приведені до одиниці виробленої продукції	Екологічна усталеність
25	Еп – показники, що характеризують зростання екологічної чистоти виробництва в цілому	

Загальне впорядкування показників по темпах їхнього росту (T) відображає модель найбільш стійкого режиму діяльності підприємства. Дані темпи росту показують зміни однойменного показника на кінець звітної періоду в порівнянні з його значенням на початок звітної періоду або співвідношення прогнозного значення з базовим. Відповідно до вищевикладеного з метою узгодження елементів організаційно-економічного механізму процесного управління зі стратегічними пріоритетами промислового підприємства дана система показників може бути прийнятий як базовий елемент механізму процесного управління промисловим підприємством - системи збалансованих показників.

Показники моделі пропонується співвідносити з відповідними об'єктами бізнес-процесів (через ланцюга із процесів системи менеджменту якості) з метою наступного ранжирування й удосконалювання останніх у рамках механізму процесного управління підприємством. Аналіз, проведений у дослідженні, показав необхідність розвитку управління інноваційними процесами промислових підприємств, пов'язаними із впровадженням як технологічних (пов'язаних зі змінами в технології виробництва продукції), продуктових (пов'язаних з випуском нового виду продукції), так і організаційних (пов'язаних із впровадженням нових і організаційно-економічних методів управління) інновацій на основі розробки відповідного методологічного апарата.

Рішення завдання забезпечення інноваційної спрямованості розвитку бізнес-моделі підприємств при впровадженні процесного управління вимагає визначення критерію оптимальності при виборі процесних і продуктових інновацій. Таким критерієм є максимізація чистого дисконтованого доходу, що розраховується як різниця між зміною значень дисконтованого відносного прибутку підприємства ($\Delta\Pi_0$) і витратами на впровадження продуктової або процесної інновації. На практиці розрахунок значення Π_0 викликає труднощів у зв'язку з багатоваріантністю протікання технологічних процесів на нафтохімічному підприємстві. Такі розрахунки прийнятий здійснювати із застосуванням апарата лінійного програмування.

Комп'ютерна модель конкретного проіслового підприємства, створена на базі його математичної моделі, повинна адекватно описувати технологічну схему підприємства, якість і вартість споживаної сировини, асортименти, якість і вартість продуктів, що випускаються, витрати енергоресурсів і т. ін.

Цільова функція математичної моделі лінійного програмування для опису виробничих потужностей заводу й вибору найкращого варіанта продуктової або процесної інновації буде мати такий вигляд:

$$\Pi_o = \sum_{l,u} (P_l - P_m) y_{mlu} + \sum_{l,u} P_n y_{nlu} - \sum_{Rr} S_{Rr} X_{Rr} \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

де Π_o – відносний прибуток підприємства (без урахування умовно-постійних витрат);

R – технологічна установка ($R = 1, 2, \dots, K$);

r – технологічний режим ($r = 1, 2, \dots, rR$);

l – кінцевий продукт ($l = 1, 2, \dots, L$);

m – сировина або продукт, що поступає зі сторони для змішування ($m = 1, 2, \dots, M$);

n – проміжний продукт ($n = 1, 2, \dots, N$);

u – засіб змішування кінцевого продукту ($u = 1, 2, \dots, U_i$);

X_{Rr} – обсяг переробки сировини на установці K при роботі за варіантом r (або тривалість роботи установки K у днях за варіантом r);

y_{mlu} і y_{nlu} – кількість продукту зі сторони m або проміжного n , що втягується до кінцевого продукту l , або кількість продукту l , що виготовляється за технологією u ;

S_{Rr} – пропорційні витрати на установку K при режимі роботи r на одиницю її потужності або на день роботи;

P_l – ціна одиниці готового продукту l ;

P_m – ціна готового продукту m , що поступає зі сторони;

P_n – ціна проміжного продукту n .

Треба визначити, яку кількість продукції кожного виду (y) має бути вироблено для отримання підприємством максимального

прибутку, як при цьому будуть використані виробничі потужності та які ресурси сировини необхідні.

Оскільки діяльність підприємства обмежена потужністю установок, кількістю сировини і напівфабрикатів зі сторони, завданнями з вироблення найважливіших продуктів та вимогами до якості продукції, запроваджують систему обмежень.

Обмеження по ресурсах сировини зі сторони:

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{mlu} y_{mlu} \leq W_m. \quad (3.3)$$

Якщо в якості невідомого (x) прийнята тривалість роботи установки за певним режимом, то розрахунок ведуть за формулою

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} c_{mRr} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{mlu} y_{mlu} \leq W_m, \quad (3.4)$$

де c_{mRr} – добова пропускна здатність установки R по режиму r і переробки сировини m ;

b_{mlu} – норма витрат вихідного продукту l при способі змішування u ;

W_m – ліміт сировини зі сторони m .

Обмеження означає, що кількість сировини зі сторони, утягненого в переробку або змішання, не повинно перевищувати виділеного ліміту. Таким чином, споживання вихідних продуктів обмежується зверху.

Обмеження по ресурсах проміжних продуктів:

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{nlu} y_{nlu} = W_n \quad (3.5)$$

або

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} a_{nRr} x_{Rr} + \sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{nlm} y_{nlu} = 0, \quad (3.6)$$

де W_n – ресурси проміжного продукту;

a_{nRr} – вихід продукції в долях від одиниці сировини.

Обмеження означає, що кількість витрачених для змішання u на

технологічних установках напівфабрикатів не повинна перевищувати їх вироблення за планом і запасу на початок планового періоду без урахування перехідного запасу на кінець періоду. Отже, ресурси проміжних продуктів строго фіксуються (=). Так як запаси на початок і кінець року мало змінюються, то їх приймають рівними. У ці обмеження знак рівності ставлять у тому випадку, якщо для даного продукту виділено спеціальний стовпець (змінна), що дозволяє врахувати додаткову (понад заплановану) кількість цього продукту.

Якщо за невідоме прийнята тривалість роботи, то рівняння має вигляд

$$\sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} a_{nRr} c_{mRr} x_{Rr} + \sum_{R=1}^K \sum_{r=1}^{r_R} c_{mRr} x_{Rr} + \sum_{l=1}^L \sum_{u=1}^{v_l} b_{nlu} y_{nlu} = 0. \quad (3.7)$$

Обмеження випуску товарної продукції:

$$\sum_{u=1}^{v_l} y_{mlu} + \sum_{u=1}^{v_l} y_{nlu} \geq W_l, \quad (3.8)$$

де W_l – завдання щодо випуску найважливіших видів продукції.

Обмеження означає, що завдання з вироблення кінцевих продуктів повинне бути задоволене. Воно лімітується знизу (\geq), так як випуск цієї продукції не може бути менше встановленого ліміту.

Обмеження за виробничою потужністю технологічних установок:

$$\sum_r x_{Rr} \leq q_R, \quad (3.9)$$

де q_R – виробника потужність технологічних установок.

Якщо за невідоме прийнята тривалість роботи, то рівняння записують наступним чином:

$$\sum_r c_{mRr} x_{Rr} \leq q_r. \quad (3.10)$$

Цей вираз означає, що сумарна кількість сировини по всіх варіантах роботи установки не може бути більше потужності цієї установки.

Обмеження за якістю кінцевої продукції:

$$\sum_u d_{\varphi ml} y_{mlu} + \sum_u d_{\varphi nl} y_{nlu} \geq \text{или} \leq 0, \quad (3.11)$$

де $d_{\varphi ml}$ и $d_{\varphi nl}$ – якісна характеристика φ вихідного m або проміжного n продукту при використанні його для отримання кінцевого l .

Обмеження означає, що взяті до змішання продукти за визначеним показником повинні забезпечувати необхідну якість кінцевого продукту, яка може обмежуватися як знизу (октанове число не повинно бути більше певного значення), так і зверху (вміст сірки не може бути більше певного значення). Отже, якісна характеристика, що обмежена має властивість адитивності. В іншому випадку в модель вводять суворо фіксований спосіб змішування продуктів, як це прийнято у виробництві олій, а в матриці показують частку кожного компоненту в виробництві кінцевого продукту. Задачу вирішують за умови невід'ємності змінних: $x \geq 0$; $y \geq 0$. Бурхливий розвиток сучасних інформаційних технологій та вдосконалення спеціальних програмних продуктів відкривають нові сфери застосування аналітичного апарату лінійного програмування.

При цьому завдання вибору продуктової чи технологічної інновації на основі застосування представленої вище математичної моделі лінійного програмування може бути вирішена з використанням оболонки інформаційно-обчислювальних систем промислового моделювання PIMS або RPMS, тобто в два етапи: розрахунок за розробленим алгоритмом очікуваної величини. По при впровадженні на промисловому підприємстві продуктової чи процесної інновації у відповідності з розглянутими сценаріями поведінки базових економічних показників, вибір найкращого варіанту інновації з розглянутих шляхом розрахунку і порівняння показників їх економічної ефективності з використанням результатів розрахунків, отриманих на першому етапі [6, с. 205-215].

Висновки. Таким чином, необхідність створення системи бізнес-процесів промислового підприємства продиктована

методичними підходами, які передбачають таку послідовність операцій: виділення і ранжування бізнес-процесів для умов конкретного суб'єкта управління відповідно до його стратегічних пріоритетів; поділ утвореної сукупності бізнес-процесів по їх відношенню до створення доданої цінності.

Центральною в даній методиці є задача ідентифікації бізнес-процесів, а також вибору критерію та методу визначення їх рангів. У роботі [6] доводиться підхід до вирішення даної проблеми на основі формування системи ранжируваних показників господарюючого суб'єкта, що відбиває його стратегічні пріоритети.

Динамічне впорядкування показників, що виділяються за темпами їх зростання, формує модель сталого розвитку промислового підприємства. Обґрунтоване в даній роботі розуміння бізнес-процесу дозволяє кожному з об'єктів управління, яке характеризується виділяються показниками, зіставити один або кілька бізнес-процесів. Далі необхідно виконати угруповання бізнес-процесів із збереженням раніше визначених для показників об'єктів рангів.

Реалізація розроблених теоретичних і методологічних положень, методів і моделей дозволить промисловим підприємствам обґрунтовано формулювати свою політику в галузі вдосконалення механізмів управління на основі процесного підходу з метою підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів в цілому.

Отримана за допомогою даного методу система бізнес-процесів може бути використана для їх подальшого моделювання при виконанні вимоги забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів розглянутого суб'єкта управління, а також для подальшого реінжинірингу.

3.3 Управління бізнес-моделью підприємством на основі системного використання економічних методів

Метою підрозділу є дослідження способів і ефективних сфер застосування економічних методів управління (ЕМУ), а також можливості забезпечення ефективного з'єднання (гармонізації) ЕМУ з застосовуваними системами та методами управління підприємством (організацією).

В умовах ринкових обмежень суб'єкти господарювання змушені все більшою мірою шукати можливості нарощування обсягів виробництва і використання інших аспектів економічного зростання шляхом створення інтегрованих виробничих структур, в яких потрібна реалізація адекватних методів корпоративного управління. Вдосконалення цих методів характеризується системними, процесними, збалансованими і гнучкими умовами використання економічних підходів і критеріїв управління. З цієї точки зору проблема дослідження є актуальною в науковому плані і має вихід на господарську практику.

Теорія питання. Проблеми створення та управління функціонуванням корпоративних моделей досліджувалися як зарубіжними, так і вітчизняними авторами. Серед зарубіжних вчених, що займалися аналізом даних проблем в комплексі і з окремих напрямків, перш за все, слід відзначити С. Гроссмана, Дж. К. Гелбрейта, Х. Демсеца, Г. Марвела, Д. Моріса, Р. Мюллера, П. Рея, Дж.

Робертса, Ж. Тіроля, О. Харта, Т. Еггертсона. Значний внесок у розробку цих питань внесли такі російські дослідники, як С.А. Авдашев, Д.С. Демиденко, А.Є. Карлик, А.В. Ланська, В.В. Радаєв та ін. У вітчизняних дослідженнях системними розробками проблем організації виділяються А.І. Амоша, І.А. Бланк, В.М. Гесць, А.А. Пересада, С.М. Ільяшенко, В.М.

Хобта, Л.Г. Червова, Н.Г. Чумаченко. ускладнено неадекватністю або неповнотою дослідження ряду важливих проблем удосконалення економічних критеріїв і методів управління розвитком організації.

Однак застосування наявних розробок до вітчизняних підприємств у ряді випадків

Системи управління підприємством відносяться до організаційних систем управління, тобто до систем, що забезпечують функціонування колективу людей для досягнення певних цілей. Основні принципи економічних методів (ЕМУ) управління передбачають: при прийнятті управлінських рішень використання інформації про досягнуті економічні результати в системі зворотного зв'язку керованого операційного процесу; реалізація управлінських рішень вимагає додаткових вкладень і витрат, тобто фінансові (чи інші) ресурси для цих вкладень повинні акумулюватися в спеціальних фондах (бюджетах), використання яких має забезпечувати прийнятну прибутковість; варіанти управлінських рішень вибираються на основі аналізу ефективності витрат на реалізацію рішень у зіставленні з досягнутими результатами управління; ранжування напрямів інвестиційної діяльності підприємства здійснюється за ознакою (критерієм) їх ефективності, а в ролі напрямків інвестиційної діяльності розглядаються інвестиційні проекти, інвестиції в реальні активи, супутні поточної операційної діяльності та вкладеннями в страхові фонди або резерви для зниження інвестиційних ризиків); у разі неефективності проектного управлінського рішення зарезервовані інвестиційні ресурси можуть бути використані з більшою ефективністю за альтернативними напрямками [12, с.13].

Інвестиційну діяльність підприємства прийнято оцінювати показниками віддачі (прибутковості), одержуваної з інвестицій (капіталовкладень), величиною інвестицій, термінами їх реалізації, вірогідністю отримання очікуваних результатів від інвестиційного проекту. При цьому відносно одержуваних результатів може існувати ситуація невизначеності, тому показники, які застосовуються для оцінки

одержуваних результатів, необхідно аналізувати з позицій інвестиційних ризиків. Облік інвестиційних ризиків при прийнятті економічно обґрунтованих управлінських рішень є невід'ємною частиною практичного застосування ЕМУ. Показники інвестиційного ризику зазвичай вимірюються величиною очікуваного відхилення планованих показників прибутковості інвестицій від тих, що фактично досягаються. Показники інвестиційного аналізу є випадковими величинами, тому вони зазвичай вимірюються величиною очікуваного відхилення планованих показників прибутковості інвестицій від фактично досягнутих [9, с.211-213].

У багатоміністерському виробництві часто виникають задачі, в яких використовуються принципи ЕМУ при виконанні виробничих замовлень. Під замовленням зазвичай у виробничій практиці розуміють виготовлення виробу великої трудомісткості і матеріаломісткості зі складним і багатоступеневим технологічним циклом великої тривалості, що здійснюється відповідно до договору.

Економічний супровід замовлень заснований на застосуванні ієрархічної системи бюджетів, як методу управління. Кожному замовленню відповідає бюджет доходів і витрат. У дохідній частині передбачаються прямі надходження, передбачені умовами договору, і непередбачені доходи, одержувані в процесі виконання договору. У видатковій частині передбачаються статті прямих і непрямих витрат на виконання договору, фінансові зобов'язання і непередбачені витрати. Балансуючою статтею є фінансовий результат.

До початку робіт складається плановий бюджет замовлення, який може коригуватися в процесі виконання робіт на підставі даних системи управлінського обліку. При складанні плану коригувальних заходів необхідно проводити економічне обґрунтування і оцінювати економічну ефективність необхідних витрат. Оцінка ефективності проводиться відповідно до методичних положень, прийнятих на підприємстві.

Принципи оцінки ефективності наступні:

- за кожним бюджетом відхилень визначається величина відхилень;

- за кожним бюджетом відхилень визначається склад заходів для виконання бюджету і необхідні поточні одноразові витрати (якщо

відхилення і витрати відбуваються в різний час, необхідно їх приведення за часом);

- строки реалізації плану заходів визначаються часом початку заходів і часом остаточного усунення припущених відхилень (але не більше, ніж термін виконання замовлення);

- ставка внутрішньої прибутковості повинна бути не менше, ніж прийнятна для даного підприємства ставка необхідної прибутковості по інвестиціях.

У сучасній економічній і фінансовій теорії як найбільш комплексного показника ефективності діяльності підприємства пропонується використовувати показник вартості підприємства, під яким, для цілей управління, як правило, розуміють вартість дисконтованого грошового потоку підприємства. Вартість підприємства (приріст вартості підприємства) – це економічний критерій, що відображає інтегральний ефект впливу прийнятих рішень на всі параметри, за якими оцінюється діяльність підприємства, що дозволяє ранжувати варіанти в ситуації множинного вибору. Порівняльна характеристика показників прибутку і вартості підприємства демонструє, що показник вартості підприємства усуває основні недоліки, притаманні показникам прибутку, і при цьому дозволяє враховувати в аналізі більшу кількість факторів, що впливають на результат діяльності підприємства.

Концепція управління підприємством на основі впливу на його вартість передбачає системне бачення процесу управління вартістю з виділенням складових циклу управління і стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. На думку авторів, реалізація концепції вартості забезпечує інтеграцію ЕМУ в систему управління підприємством. Різні методи оцінки дозволяють розглядати вартість підприємства під різними кутами зору. Для цілей розробки інструментарію управління вартістю автором був обраний дохідний метод визначення вартості підприємства. Основною перевагою дохідного методу є те, що він враховує результати та перспективи діяльності підприємства.

Для визначення вартості підприємства дохідним методом використовується два основних підходи: на основі дисконтованих грошових потоків і на основі моделі економічного прибутку. Метод дисконтованих грошових потоків підприємства є найбільш прийнятним з

точки зору інвестиційних мотивів, оскільки будь-який інвестор, що вкладає гроші в діюче підприємство, в кінцевому рахунку, купує потік майбутніх доходів, що дозволяє йому окупити вкладені кошти, отримати прибуток і підвищити свій добробут.

З поняттям «грошовий потік підприємства» пов'язані поняття прибутку та амортизації. Факту отримання прибутку передують відшкодування початкових капіталовкладень. У разі вкладання коштів в необоротні активи, цю функцію виконують амортизаційні відрахування.

Чистий грошовий потік підприємства дорівнює різниці між операційним прибутком (Π) підприємства і нетто-інвестиціями (NI) у цьому ж періоді. Якщо нетто-інвестиції на підприємстві дорівнюють нулю, то вартість підприємства може бути визначена методом прямої капіталізації прибутку [12, с.15]:

$$V = \frac{\Pi}{\xi}, \quad (3.12)$$

де: ξ - доходність капіталу, що потребується.

Будь-яка стратегія підприємства реалізується через інвестиції, але в той самий час процес управління не обмежується економічним аналізом інвестиційного проекту та затвердженням бюджету капітальних вкладень. Інше, значно складніше завдання – реалізація економічного потенціалу обраної стратегії, тобто з точки зору управління вартістю підприємства значення має можливість трансформації операційних аналітичних показників, що характеризують поточну ефективність управління, в показники вартості.

Принципово можливо трансформувати операційні показники в показник вартості підприємства через аналітичний показник економічного прибутку підприємства (EP). Економічний прибуток характеризує додаткову вартість, створювану підприємством за будь-який період часу або приріст вартості інвестованого на підприємстві капіталу до кінця певного періоду:

$$EP = I * (p - \xi), \quad (3.13)$$

де: I – інвестований капітал; p – рентабельність інвестованого капіталу.

Як було відзначено, показник економічного прибутку підприємства може бути визначений в кожному періоді часу.

Якщо економічний прибуток розглядати як незмінну на нескінченну перспективу, то її поточна (приведена) вартість (PEP), дорівнюватиме:

$$PEP = \frac{EP}{\xi} = I * \left(\frac{p}{\xi} - 1 \right) \quad (3.14)$$

У моделі економічного прибутку вартість підприємства дорівнює величині інвестованого капіталу плюс надбавка або знижка, що дорівнює наведеній вартості прогнозованого економічного прибутку:

$$V = I + PEP \quad (3.15)$$

Якщо економічний прибуток передбачається незмінною на нескінченну перспективу, то вартість підприємства може бути визначена за формулою:

$$V = I + \frac{EP}{\xi} \quad (3.16)$$

У результаті метод прямої капіталізації прибутку, і метод економічного прибутку дають ідентичний результат:

$$V = I + PEP = I + \frac{EP}{\xi} = I + I * \left(\frac{p}{\xi} - 1 \right) = \frac{I * p}{\xi} = \frac{\Pi}{\xi} \quad (3.17)$$

Дана формула показує, що вартість підприємства може визначатися через операційні показники прибутку, що відображають ефективність управління, і демонструють принципову можливість управління вартістю підприємства через показники його поточної діяльності: збільшення рентабельності раніше інвестованого капіталу, збільшення рентабельності нових інвестицій, збільшення темпів зростання нових інвестицій, в першу чергу, за рахунок збільшення частки реінвестованого прибутку, скорочення витрат на залучення джерел фінансування інвестицій і т. ін. Усі перелічені заходи приведуть до збільшення операційних показників, аналітичного показника економічного прибутку і, в кінцевому підсумку, до збільшення вартості підприємства [12, с.16].

На основі базової моделі економічного прибутку розроблена факторна модель вартості підприємства, яка забезпечує можливість комплексного обліку ключових факторів вартості. Пропонована процедура поточного управління в контексті «аналізу вартості» має

забезпечити прийняття економічно обґрунтованих рішень щодо пріоритетних напрямків діяльності підприємства, що відповідають основному принципу ЕМУ [11, с.29-36].

Як видно з рис. 3.5 (демонструє місце процесу розробки та реалізації факторної моделі вартості в системі економічних методів управління підприємством), крім встановлення критерію максимізації вартості в якості генерального цільового орієнтиру підприємства необхідно визначити, які елементи поточних операцій та інвестиційні рішення підприємства впливають на видобуту вартість.



Рис. 3.5 - Процес розробки й реалізації факторної моделі вартості в системі управління підприємством [7]

Іншими словами, необхідно визначити фактори, що впливають на величину вартості підприємства. Чинник вартості в даному випадку – це якась характеристика діяльності, від якої залежить результативність функціонування підприємства.

Фактори вартості поділяються на дві основні групи:

- *зовнішні фактори*, тобто фактори, що виникають незалежно від волевиявлення керівництва підприємства;

- *внутрішні фактори*, тобто фактори, пов'язані з діями менеджменту, галузевою специфікою самого підприємства. Процес розробки і реалізації факторної моделі вартості на підприємстві може бути умовно розділений на три етапи:

А. Виявлення факторів вартості: побудова схеми аналізу створення вартості, яка б показала систематичний зв'язок операційних елементів діяльності з процесом створення вартості.

В. Встановлення пріоритетів: визначаються фактори вартості підприємства, які надають їй найбільш сильний вплив, що, як правило, включає розробку моделі, що дозволяє визначити внесок кожного фактора у вартість підприємства і оцінити, внесок якого чинника найбільш суттєвий.

С. Інституціоналізація: фактори вартості включаються в сукупність цільових індикаторів і систему оцінки роботи підприємства.

При виявленні факторів вартості авторами пропонується математичний вираз взаємозв'язків поточного і аналітичного показників. Завдання встановлення пріоритетності виявлених факторів вартості може бути вирішено цілим рядом математичних методів. Одним з підходів, що дозволяють виявляти фактори, найбільш суттєво впливають на вартість підприємства, є подання вартості підприємства як функції багатьох змінних і розкладання її в ряд Тейлора [15, с.113-115].

Після розробки факторної моделі вартості підприємства для реалізації керуючого впливу для кожного виявленого ключового фактору необхідно сформулювати рекомендації за напрямком і ступенем впливу на нього в разі відхилення фактичних значень показників від запланованих.

Багато західних дослідників серйозно критикують традиційний підхід в процесі застосування ЕМУ на підприємстві, заснований виключно на економічних показниках. Зіставлення напрямків розвитку

комплексних систем управління свідчить про те, що ці напрямки, розвиваючись тривалий час на різних методологічних передумовах і охоплюючи різні функціональні сфери управління організацією, є неповними з точки зору комплексності управління. У той же час економічні і неекономічні методи управління є взаємодоповнюючими підходами. В якості вирішення завдання інтеграції управління як економічними, так і неекономічними факторами в комплексну систему управління підприємством у статті пропонується застосування системи управління підприємством з використанням оціночних індикаторів [11, с.45].

Найбільш серйозно проробленою інтеграційною системою, що об'єднує підхід до управління економічними і неекономічними показниками, є збалансована система показників Д. Нортон і Р. Каплана (ССП). СПП – це система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності за набором показників, підібраному таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності. Результатом впровадження даної збалансованої системи показників є створення підприємства, орієнтованого на виконання стратегії, що, безумовно, забезпечує підвищення ефективності всієї системи управління [9, с.31-33].

Зберігаючи фінансово-економічну складову в якості основного параметру, СПП одночасно надає великого значення узагальненого інтегрованого комплексу критеріїв, що пов'язують довгостроковий фінансовий успіх з показниками, що відносяться до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності: фінансовий напрямок, клієнтський напрямок; напрямок внутрішніх бізнес-процесів; напрям інновацій, навчання і розвитку [19, с.32-36].

Цілі чотирьох складових пов'язані один з одними причинно-наслідковими відносинами: фінансово-економічні результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволена цільова група клієнтів; пропозицію споживчої цінності клієнтам описує, як збільшити продажі і завоювати лояльність цільових клієнтів; внутрішні бізнес-процеси створюють і надають клієнту пропозицію споживчої цінності; нематеріальні активи, що підтримують здійснення внутрішніх бізнес-процесів і являють підставу для стратегії [9, с.49-53].

Таким чином, обґрунтована нами принципова можливість трансформації поточних операційних показників в аналітичний показник економічного прибутку, і далі – в показник вартості підприємства при використанні ССП реалізується через причинно-наслідкові зв'язки показників (як мінімум по чотирьох напрямках) та підсумкового показника, а також показників між собою .

Архітектура причини і наслідки, що зв'язує чотири складові ССП, є структурою, навколо якої будується модель системи управління. Даний процес дозволяє чітко встановити логіку створення вартості підприємства. Наведені в стратегічну відповідність цілі всіх складових є основним інструментом створення вартості, а, отже, і ефективної реалізації стратегії підприємства. Стратегія підприємства описує, яким чином його менеджмент має намір створювати усталену (довгострокову) вартість для власників підприємства [9, с.121].

Збалансована система показників – це не тільки тактична або операційна оцінна система. ССП пропонує системний підхід до визначення цілей і показників, які описують стратегію. Значимість ССП проявляється тоді, коли відбувається її трансформація із системи оцінок в систему управління. Спільне застосування показника економічного прибутку підприємства і системи збалансованих показників дозволяє забезпечити практичну реалізацію запропонованої моделі управління на підприємстві [7].

У процесі реалізації збалансованої системи управління необхідно визначити і довести до досконалості бізнес-процеси, які є найбільш важливими для пропозиції споживчої цінності. Стратегія підприємства повинна визначати один або кілька бізнес-процесів у рамках виробничого менеджменту, управління клієнтами, інновацій, а також законодавчого і соціального аспекту. Таким чином, процес створення вартості стає збалансованим щодо короткострокових і довгострокових періодів, що забезпечує стійке і безперервне зростання вартості для підприємства [7, с. 251-256].

Висновки. Таким чином, інтеграція механізму ЕМУ в систему формування бізнес-моделі підприємства дозволила висловити пропозицію про використання моделі ССП в системі ЕМУ, а також визначити етапи аналізу вартості в системі ЕМУ і основні фактори

вартості. Запропонована система операційних показників оцінки діяльності підприємства виступає основою трансформації існуючих показників в інтегральні показники вартості підприємства та дає можливість, на відміну від інших існуючих моделей, приймати як стратегічні, так і поточні управлінські рішення.

Література до розділу 3.

1. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия : [учебное пособие] / С.В. Валдайцев. – М : ЮНИТИ – ДАНА, 2001.– 720 с.
2. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : [учебное пособие] / А.П. Градов. - СПб.: Наука, 1996.
3. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. - №2. – 2002. – С. 45-49.
4. Заблудська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегій : [навч. посібник для студентів екон. спец] / Л.Д. Заблудська. – Харків : Консум, 2004. – 208 с.
5. Загорная Т.О. Управление организационным развитием предприятия: диагностический аспект // Збірка наукових статей „Управління розвитком”. - Випуск № 7. Харків: ХНЕУ, 2006. – С. 150-153.
6. Загорная Т.О., Коломыцева А.О. Процессно-ориентированный подход в управлении развитием организаций // Механізм регулювання економіки. - Суми: СумДУ. – 2009. - № 3 (42). – Том. 2. – С. 205-215.
7. Загорная Т.О., Шаповалов Ф. А. Управление предприятием на основе системного использования экономических методов // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. - ДЕГІ МОН України; ІЕПД НАН України. – Вип.. 2 (23). – Донецьк: ДЕГІ, 2007.- С.251-256.
8. Захаров Г. Н., Логинов К. В. Механизм управления устойчивым развитием промышленного предприятия: процессный подход : [монография] / Г.Н. Захаров, К.В. Логинов. - СПб. : СПбГИЭУ, 2008. – 254 с.

9. Каплан Р., Д. Нортона Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес - среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
10. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : [монография] / В.С. Катькало. – СПб : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 198 с.
11. Кемпбелл Э., Саммерс, Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд. –СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
12. Клевцова Н.В. Установление целевых ориентиров в контексте экономических методов управления предприятием // Финансы и бизнес. – 2007. – № 2. – С. 12-19.
13. Клягин С.В. Философия и практика организационного развития. – М., Военный университет, 2001. – 189 с.
14. Лавтфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. – СПб.: Питер, 2003. – 312 с.
15. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с.
16. Мильнер Б.З. Теория организации : [монография] / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 254 с.
17. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 254 с.
18. Немцов В.Д., Довгань Н.Є. Стратегічний менеджмент : [навч. посібник] / В.Д. Немцов, Н.Є Довгань. – К. : УВПК, 2001 – 560 с.
19. Ольве Н-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. – М.: Вильямс, 2003. – 304 с.
20. Садеков А.А. Стратегическое управление предприятиями. Управление изменениями : [учеб. пособие для студ. спец. 7.050107, 8.050107] / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 233 с.
21. Табурчак А.П. Повышение эффективности инновационной деятельности предприятий на основы интеграционного подхода: монография : [монография] / А. П. Табурчак , С.М. Бухонова, А.В. Юдин, Ю.А. Дорошенко, Т.А. Тумина, В.А. Калугин, А.А. Севергина. - СПб. : Химиздат, 2007. – 214 с.

- 22.Шубин А.А. Совершенствование бизнес-процессов в розничном торговм предприятии: : [монография] / А.А. Шубин, А.А. Садеков. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2006. – 197 с.
- 23.Щедровицкий Г.П. Исходные представления и категориальные средства теории деятельности. Избранные труды. – М., 1995, 356 с.