

УДК 65.012.32

А.С. Шумілова, доц., канд. екон. наук
Одеський державний економічний університет

Вплив бізнес концепції на процес реструктуризації підприємства

У статті розглядаються найвідоміші бізнес концепції, які є невід'ємною частиною процесу реформування сучасних підприємств. Пропонується групування бізнес концепцій. Особлива увага приділяється концепціям віртуальної організації; бенчмаркінгу, збалансованої системі показників, бережливому виробництву, обліку витрат по видам діяльності. Пропонується використання у процесі проведення реструктуризації деяких бізнес-концепцій.

підприємство, реформування, реструктуризація, бізнес концепції, менеджмент

Сучасний менеджмент є сполученням теорії і практики. Безліч теорій формують завдання і напрямки роботи сучасних менеджерів. У свою чергу підприємства вимушені трансформувати свою діяльність відповідно до нових уявлень про те, як необхідно ефективно функціонувати в умовах ринкового оточення. Разом із умовами успішного функціонування в ринковому оточенні міняються і концепції менеджменту і відповідно круг обов'язків керівників, а також еталони, по яким оцінюється їх робота.

Сучасні бізнес структури можна розділити на дві групи: одна це ті, хто схильні до змін, реформування і постійного вдосконалення, а друга, це ті, хто слідує давно випробуваним методам і не бажає змін, розраховуючи на стабільність і надійність старих методів і інструментів управління, які раніше забезпечували їх успіх.

Раніше переваги стабільності, масовості, досвіду і ієрархії, були незаперечні на протязі десятиліть. Положення «наукового менеджменту» Альфреда Слоуна, Фредеріка Тейлора були основою ведення бізнесу. На сьогоднішній день в умовах світової глобалізації, минулі методи «конвеєрного виробництва» не підходять для управління глобальними, різноманітними, віртуальними корпораціями ХІ століття. Сьогодні ж минулі достоїнства «старих» методів управління стають причиною кризових ситуацій на підприємствах.

Дослідженню розвитку і використання бізнес концепцій присвятили свої праці такі дослідники як: М.Латтанци, М.Кирнен, Белов А, Михайлова Е.А, Дирлав Дез і інші дослідники. У своїх роботах вони розглядають особливості застосування різних бізнес концепцій, переваги їх впровадження, а також складнощі, які можуть виникнути при їх практичній реалізації.

Прискорюється процес відділення «реальної» світової економіки від економіки «віртуальних» фінансових інструментів. Результатом розділення цих економік є нестабільність і складність світових фінансових ринків, а, отже, і всього міжнародного економічного середовища. Внаслідок цього на мікрорівні економіки набувають особливої актуальності такі важливі аспекти функціонування підприємства як вибір бізнес концепції як основи проведення реформування діяльності підприємства.

Гасло сучасних успішних підприємств: «Хочеш жити міняйся». Тому, гнучкість, рухливість, постійне навчання, вдосконалення методів управління, регулярні зміни, стали невід'ємними характеристиками успішних підприємств.

Все сильніше спостерігається фундаментальний рух: від економіки, заснованої на промисловому виробництві і експлуатації природних ресурсів, до економіки, що базується на наукоємких технологіях, інформації, інноваціях. На перший план

висуваються концепції управління людськими ресурсами, формування гнучких швидкоадаптуючихся структур.

Макрооточення змінюється, а разом з ним і мікросередовище бізнес структур - це обов'язкова умова їх успішного функціонування, яка досягається завдяки проведенню реструктуризації, на чолі якої знаходиться прихильність, одній або поєднанню декілька бізнес концепцій, відповідних ідеології, стратегічній орієнтації і специфічним особливостям суб'єкта господарювання (рис.1).

Бізнес концепції еволюціонують, подібно до світових економічних і політичних тенденцій, забезпечуючи своїм послідовникам бажану ефективність.

Такі дослідники, як Анрі Файоль, Мері Паркер Фоллетт, Фредерік Тейлора, Пітер Друкер, Дуглас Макгрегор та інші, оказали значний вплив на стиль мислення, як керівників, так і теоретиків менеджменту і заклали основу процесу управління змінами на підприємствах [1].



Рисунок 1 - Взаємозв'язок бізнес концепції і процесу реструктуризації підприємства

Так, свого часу популярна «модель Тейлора», яку колись поставили в розділ своєї діяльності такі успішні компанії як UPS, Ford Motors і багато інших, заклала основи «науки про виробництво».

У 1920-і рр. аж до краху Уолл-стріт в 1929г., під впливом Мері Паркер Фоллетт з'явилися перші натяки на «Концепцію розширення повноважень» і виникла школа «Людських відносин».

У 1930-і рр. Альфред Слоан застосував на практиці «Систему підрозділів, або бізнес одиниць».

Консалтинговою фірмою Arthur D. Little одній з перших стали застосовуватися військові методи управління в бізнесу. А Джон Едер створив «Концепцію лідерства», заснованого на дії, яка активно застосовується успішними підприємствами всього світу вже не одне десятиліття.

Японія і Німеччина, що активно застосовують в післявоєнний період індустриї методи і концепції, почали перебудову виробничих систем буквально з нуля. Японці утілили в життя ідеї У. Едвардса Демінга, і рух якості, лягли в основу японського «економічного дива».

У 1950-і і 1960-і рр. з появою і розвитком комп'ютерів радикально змінилося уявлення про вплив нових технологій на функціонування компаній. В результаті Елвіном Тоффлером, в 1970 р. була сформульована «Концепція адхократії», яка сьогодні є актуальною і використовується успішними компаніями.

У 1980-і рр. стали повсюдно упроваджуватися японські методики, такі як «TQM», «Кайдзен» і «Точно-в-термін».

Розвиток світової економіки в другій половині 1980-х рр., на початку 1990-х рр. змінилося спадом, почалася рецесія. Тому, щоб збільшити прибуток, підприємства стали звертатися до нових концепцій, виправдовуючи ними зниження витрат. Виникла нова концепція, що відповідала вимогам часу: «Даунсайзінг» (скорочення).

У першій половині 1990-х рр. підприємствам було необхідно перегрупуватися і націлюватися на виживання в короткостроковій перспективі, а з іншої - розширюватися ради конкуренції на глобальному ринку для довгострокового успіху, тоді і з'явилися такі концепції, як «Ключові компетенції», «Збалансована система показників», «Акціонерна вартість», «Реінжинірінг бізнес-процесів». Виникли такі нові поняття як транснаціональні корпорації, матричний менеджмент, глобалізація. Тим часом продовжувалася війна з бюрократією, упроваджувалися аутсорсинг і нові організаційні форми, на це вплинули такі ідеї, як «Трилісник» Чарльза Хенді.

Протягом 1990-х рр. «Самонавчальну організацію» почали розглядати як спосіб зберегти корпоративну пам'ять і уникнути помилок.

Ще однією помітною тенденцією десятиліття стало розповсюдження інтернету і розширення сфери застосування комп'ютерів. Відбулося еволюція від матеріальних активів до ефемерних (інтелектуальному капіталу). З розвитком нових галузей на основі високих технологій великому бізнесу довелося звернути увагу на абсолютно інші моделі і організаційні структури, такі як «Віртуальні організації», «Управління каналами розподілу».

По мірі наближення кінця сторіччя, компанії шукали концепції, які дозволили б їм вистояти в умовах жорсткої конкуренції, і набули популярності «Ідейне лідерство», «Ціннісні інновації» [1].

Найбільш відомим бізнес концепціям властиві такі особливості як своєчасність, оригінальність, перевірка реальністю, простота, практичність. Як правило, будь-яка з концепцій при її практичному втіленні, акцентує увагу на одній з найважливіших складових діяльності кожного підприємства: стратегічної, організаційно-виробничої або соціальної (корпоративна культура, управління людськими ресурсами). Враховуючи це, ми згрупували найбільш відомі бізнес концепції з урахуванням перерахованих вище складових:

Стратегічна: Реінжинірінг; Сценарне планування; Ключові компетенції і Ключові цінності; Стратегічна точка перелому; Збалансована система показників; Хосин канрі.

Організаційно-виробнича: Облік витрат по видах діяльності; Бенчмаркінг; Управління каналами збуту; Управління знанням; Самонавчальна організація; «Точно-в-термін»; Кайдзен; Бережливе, або «худе», виробництво; Управління ланцюжками постачань; TQM; Адхократія; Корпоративна гнучкість; Аутсорсинг; Організація-трилісник; Віртуальна організація.

Соціальна: Лідерство; Ієрархія потреб по Маслоу; Наставництво; Робота в командах; Теорії X і Y (а також Z); Навчання через дію; Теорія ухвалення рішень; Інтелектуальний капітал; Планування спадкоємності.

Сучасні бізнес структури роблять особливий акцент на людському чиннику, на мобільності, гнучкості, які дозволяють досягати ефективності в сучасному ринковому оточенні.

Враховуючи середовище і умови функціонування вітчизняних підприємств, а також необхідність їх реструктуризації, на наш погляд, є цікавими такі бізнес концепції як: Віртуальна організація (Virtual Organization); Бенчмаркінг (Benchmarking); Збалансована система показників (Balanced Scorecard); Бережливе виробництво (Lean Production); Облік витрат по видах діяльності (ABC - Activity-based Costing).

Сучасні організації знаходять нову зовнішність: тепер вони являють собою

гнучку структуру, що швидко пристосовується до нових умов ведення бізнесу. Цікавою в умовах кризи, а також нестабільного оточення є концепція Віртуальної організації (Virtual Organization). Дана концепція має декілька тлумачень: одні під віртуальною організацією мають на увазі не більше ніж здатність компаній використовувати інформаційні технології для ефективної спільної роботи людей, що працюють по різних місцях і навіть різних континентах. Для інших це поняття має ширше значення і відповідає аморфній організації, що складається з проектних команд, які формуються з конкретною метою і можуть бути миттєво ліквідовані. Віртуальні організації, при всій їх різноманітності, володіють однією загальною властивістю: вони виходять з передумови, що інформаційні технології дозволяють людям в різних географічних регіонах працювати разом, не дивлячись на відстані. Їх здатність спілкуватися і обмінюватися інформацією приводить до корінної зміни моделі ухвалення рішень: тепер вже немає необхідності в координації з центру. Застосування даної концепції в корені міняє традиційний бізнес: місце роботи в офісі в строго певний час замінює працю незалежно від місця і часу; праця оцінюється не по контрольованій присутності на робочому місці, а за фактом виконання конкретних завдань; прямий контроль еволюціонує у бік наставництва і коучинга; командна робота в одному місці переростає в гармонійне поєднання віртуальних груп; розподіл офісного простору згідно статусу і корпоративній ієрархії переходить в розподіл простору з позиції сприяння виконанню певних функцій і завдань [2].

Концепцію бенчмаркінга (Benchmarking) успішно застосовували і продовжують використовувати такі всесвітньо відомі компанії як Southwest Airlines, Ford, Sony, Xerox і багато інших. По суті своїй бенчмаркінг є механізмом порівняльного аналізу ефективності роботи базисної компанії з показниками найбільш успішно функціонуючих компаній-еталонів, вибраних для порівняння виходячи з ряду ключових чинників. На сьогоднішній день бенчмаркінг є незамінним інструментом реагування на ринкові зміни. Його використання дозволяє компаніям «відчувати» і динамічно реагувати на вимоги і переваги що склалися на ринку. Частіше всіх бенчмаркінг використовують для виявлення можливостей і об'єктів вдосконалення, а також для стимулювання ефективності господарської діяльності підприємства. Він дає відповідь на такі питання: Які слабкі і сильні сторони у компанії в порівнянні з конкурентами? Що необхідно удосконалити в діяльності підприємства, щоб відповідати ринковим вимогам? Яким чином можна здійснити необхідні перетворення? та інші. Застосування бенчмаркінга дозволяє «відсікти» хаотичний пошук зайвої інформації, виключити реалізацію ризикованих ідей на практиці, сприяє цілеспрямованому аналізу і концентрації зусиль на ключових моментах діяльності компанії [3, 4].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) Концепція була запропонована Девідом Нортонем, який запропонував збалансувати чотири найважливіші аспекти діяльності підприємства: Клієнти: компанії повинні задуматися про те, як їх бачать споживачі. Внутрішні бізнес-процеси: компанії повинні запитати, в чому вони повинні добитися переваги. Навчання і розвиток: компанії повинні зрозуміти, чи можуть вони продовжувати підвищувати і створювати вартість. Фінанси: як компанія піклується про своїх акціонерів.

Ідея полягала в тому, що приклавши зусилля до того, щоб ретельно оцінювати всі чотири аспекти, компанії почнуть керуватися своєю місією, а не короткостроковою фінансовою ефективністю. Украй важливою для досягнення цієї мети є оцінка стратегії. Збалансована система показує, що стратегія - це основа будь-якого процесу оцінки: «Хороша система показників повинна розповідати про вашу стратегію».

Бережливе виробництво (Lean Production) це універсальний термін, що описує

набір технічних прийомів, які компанії використовують для зниження витрат (наприклад, «точно-в-термін» і загальне управління якістю). Бережливе виробництво засноване на трьох принципах. Перший - правило «точно-в-термін». Виробництво повинне бути тісно пов'язане з вимогами ринку. Другою - відповідальність за якість лежить на всіх, порушення повинні виправлятися, як тільки вони виявляються. Третій - це концепція «потоків вартості». Компанія - це не набір розрізаних продуктів і процесів, а нерозривне, єдине ціле, потік, що включає постачальників, а також споживачів.

Облік витрат по видах діяльності (ABC - Activity-based Costing) облік витрат по видах діяльності - це динамічний, реалістичний засіб розрахунку дійсних витрат на ведення бізнесу. Облік витрат по видах діяльності створює моделі реальних витрат, які несе компанія в якому-небудь процесі. Компанія ідентифікує ключові процеси і аналізує витрати на кожній стадії. Це дозволяє компанії дізнатися, в що обходиться кожен вид діяльності, наприклад розробка і просування нового продукту на ринок (R&D), і якою мірою витрати на них повинні бути включені у витрати, пов'язані з конкретним продуктом або послугою. Недолік полягає в тому, що він вимагає ретельного вивчення того, що дійсно відбувається в бізнесі.

Облік витрат по видах діяльності все більше розповсюджується в організаціях сфери послуг, наприклад в банках, і компанії можуть скласти детальніше уявлення про своїх клієнтів і взаємодію з ними. Із зростанням уваги до лояльності споживачів облік витрат по видах діяльності може допомогти компаніям вибрати самих прибуткових споживачів. Деякі клієнти обходяться компанії дорожче за інших. Одне дослідження показало, що основну частину прибутку компанії зазвичай забезпечують 20% споживачів. Більшість - 60% - дозволяють компанії добитися беззбиткової. При цьому що залишилися 20% віднімають у компанії гроші. Якщо компанія зможе виявити ці «погані» 20%, вона доведе свою рентабельність до максимуму. Для цього компанії необхідно знати, в що їй обходиться кожен споживач.

У вітчизняній практиці господарювання знайшли застосування деякі із згаданих бізнес-концепцій, наприклад такі як: Total Quality Management (TQM), Benchmarking (порівняльний аналіз), Learning organization (LO) та інші.

На наш погляд, впровадження при реструктуризації таких концепцій як: Business Process Reengineering (BPR), загальної системи управління якістю (TQM), самонавчальної організації (Learning organization), бенчмаркінга (benchmarking), управління «точно в строк» (Just in Time-JIT) є важливим елементом процесу реструктуризації. При цьому, на вибір концепції може впливати тяжкість кризової ситуації, специфіка діяльності підприємства, успішний досвід підприємств і ряд інших чинників. При цьому необхідно враховувати, що бізнес концепція робить довгостроковий вплив на всю систему управління діяльністю підприємства, у тому числі і на його філософію управління.

Подальші роботи будуть присвячені напрямкам ефективної адаптації практичного впровадження бізнес концепцій на вітчизняних підприємствах.

Список літератури

1. Дирлав Дез Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир / Дирлав Дез – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 336с.
2. Латтанци М. Сделайте свой бизнес мобильным. Опыт Nokia / Латтанци М., Корхонен А., Гопалакришнан В. – М.: Вершина, 2007. – 248с.
3. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом, - 2001. - №1, №2. С.32-39.
4. Шумілова А.С. Бенчмаркінг як ефективний інструмент реструктуризації бізнесу / А.С. Шумілова // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. - 2003. - №14. - С.329 – 334.

А. Шумилова

Влияние бизнес концепции на процесс реструктуризации предприятия

В статье рассматриваются известнейшие бизнес концепции, которые являются неотъемлемой частью процесса реформирования современных предприятий. Предлагается группирование бизнес концепций. Особое внимание отводится концепциям виртуальной организации; бенчмаркингу, сбалансированной системе показателей, бережливому производству, учета расходов по видам деятельности. Предлагается использование в процессе реструктуризации некоторых бизнес-концепций.

A. Shumilova

Influencing business of conception on the process of restructuring of enterprise

In the article are considered most known business of conception, which are inalienable part of process of reformation of modern enterprises. Grouping is offered business of conceptions. The special attention is taken to conceptions of virtual organization; benchmarking, to the balanced system of indexes, thrifty production, consideration of charges on the types of activity. The use in the process of restructuring of some business-conceptions is offered.

Одержано 27.11.09

УДК 658.15

Л.А. Лахтіонова, доц., канд. екон. наук

Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», м. Київ

Економічна категорія «фінансова стійкість» в сучасному фінансовому аналізі підприємницької діяльності

Анотація: розглянуто поняття фінансової стійкості суб'єктів господарювання, надано критичну оцінку різним точкам зору щодо її сутності, запропоновано та обґрунтовано удосконалене визначення даної економічної категорії в сучасному фінансовому аналізі на макрорівні.

фінансова стійкість, фінансовий аналіз, суб'єкт господарювання, операційна діяльність, інвестиційна діяльність, фінансова діяльність

В умовах глобалізації економіки на фоні існуючої світової та вітчизняної фінансової кризи одною із важливими умов в забезпеченні успішної підприємницької діяльності різних господарюючих суб'єктів є наявність їхньої фінансової стійкості. На сьогодні існують різні підходи до аналізу фінансової стійкості господарюючих суб'єктів. Але технологія аналітичних досліджень залежить передусім від самого поняття даної економічної категорії, його сутності. У світовій [1, 2, 4, 8, 11- 13, 16, 22, 23, 35, 39, 42, 44, 46, 47, 49, 50] та вітчизняній [3, 5 – 7, 9, 10, 14, 15, 17 – 21, 24 – 34, 36 - 38, 40, 41, 43, 46, 48] теорії та практиці економічного аналізу, фінансового аналізу та аналізу фінансової звітності не існує єдиної точки зору щодо сутності фінансової стійкості. Тому тема дослідження є актуальною.

Метою статті є розкриття та уточнення поняття фінансової стійкості в сучасних умовах господарювання на фоні існуючої світової та вітчизняної фінансової кризи та процесів глобалізації економіки.

© Л.А. Лахтіонова. 2009