

трансформацій: Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції вчених, викладачів та практичних працівників, 14-15 жовтня 2004 р. — Вінниця: Вид. «Ландо ЛТД», 2004. — С. 318-321.

6. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами / А.Г.Семенов, О.О.Єропутова,

Т.В.Перекрест, А.В.Линенко.-Запоріжжя:КПУ, 2008.-188 с.

7. Шершньова З. Реструктуризація підприємств: необхідність стратегічного підходу // Бюлетень з корпоративного управління.-2001.-№3.-С.16-21.

Аннотація. Стаття посвячена проблемі дослідження процесу формування стратегії управління реструктуризацією підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Ключевые слова: стратегія, реструктуризація, формування, етапи, розвиток.

Summary. The article is dedicated to problem process study of the shaping to strategies of management restructurization enterprise in condition of the transformational economy.

Keywords: strategy, estructurezation, shaping, stages, development.

Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Прохорова В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.

УДК 658.5

МЕТОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ И ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Воловельська І.В., к.е.н., доцент (УкрГАЗТ)

Розглянуто моделі розвитку підприємства, на основі яких можливо провадити ідентифікацію й оцінку аспектів реального стану розвитку підприємства. Дано порівняльну характеристику існуючих моделей й області їхнього застосування.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, діагностика стану підприємства, модель розвитку підприємства

Постановка проблеми. Розроблена на підприємстві оптимальна стратегія його розвитку повинна базуватися на достаточній компетентній оцінці його розвитку. При цьому необхідно враховувати можливість різних негативних впливів. Для цього необхідно постійно відслідковувати процес змін і своєчасно приймати коректуючі заходи, що послужило основою для написання даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі існує багато моделей розвитку підприємства. Такі, як: Модель Адезиса [6] – модель, описуюча життєвий цикл підприємства; Модель Грейнера [4]; Модель «7С» і др [1, 3, 5]. Основні з них, можливі для

застосування в даний час, розглянуті, систематизовані та проаналізовані в статті.

Вирішені складові загальної проблеми. Проблема полягає в невідповідності комплексного підходу до оцінки та ідентифікації реального розвитку конкретних підприємств з використанням існуючих моделей його розвитку.

Ціль статті полягає в описанні існуючих моделей розвитку підприємства з вказівкою спеціальних випадків їх використання з умовою подальшої їх адаптації до показників визначеного підприємства.

Визначення основного матеріалу дослідження. Для діагностики системи розвитку та управління підприємством, необхідно знати напрямки досягнення його цільового стану. Тільки в порівнянні з ними відбувається

идентифікація підприємства і оцінка його реального стану.

Существующие модели развития предприятия можно условно подразделить на два вида:

1. Динамические модели.

Подразделяются на механические (в этой модели предприятие рассматривается как безличный механизм, не придается значение неформальным отношениям между членами организации и системе мотивации работников) и организационные или структурные. Применяются при необходимости акцента на динамике внутренних факторов предприятия движущей силы изменений. Рассматривают также взаимодействие внутренней и внешней среды предприятия (модель Файоля; модель «шести ячеек» М.Вайсборда (1978); модель «7С» компании Маккинзи (1986))

2. Развивающие модели. Здесь рассматриваются качественные изменения предприятия во времени, его характеристики на различных этапах развития. (Теория жизненных циклов И. Адизеса; ADKAR, Модель организационного развития Л. Грейнера (1972)).

Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Модель Вайсборда. Относится к организационным моделям. Здесь уже учитываются взаимоотношения между людьми на предприятии. Основана на видении предприятия как открытой системы. Все ячейки этой системы имеют обратные связи и являются равными по иерархии. При проведении диагностики этой системы рассматриваются ответы на поставленные для каждой ячейки вопросы. Вопросы, задаваемые по подразделам модели: *цель, структура, лидерство, вознаграждение, взаимоотношения, вспомогательные механизмы.* Применяется для придания достаточной прозрачности всех основных аспектов деятельности предприятия.

Модель «7С». Относится к организационным моделям. Применяется для анализа конкурентных преимуществ предприятия. Практически не рассматривает внешнюю среду и ориентирована на внутренние изменения на предприятии. Модель состоит из 7 взаимосвязанных элементов: стратегия, структура, системы и процедуры, состав персонала, стиль управления, сумма навыков персонала, корпоративная культура.

Ключевым моментом в данной модели является тот факт, что невозможно изменить какой-то один фактор, не изменив другой. Например, невозможно изменить корпоративную культуру без изменения стратегии и, наоборот,

изменить стратегию без внесения корректировки в корпоративную культуру.

Наиболее показательной является модель, основанная на теории жизненных циклов предприятий, предложенная американским исследователем И. Адизисом. Названная по имени автора, **модель Адизиса**. Основная идея модели заключается в соотнесении развития организации развитию живого организма. Жизненный цикл организации делится на две фазы – рост и старение и следующие этапы: зарождение; детство; давай-давай; зрелость; расцвет; стабильность; аристократизм; ранняя бюрократизация; бюрократизация и смерть.

Каждый этап развития имеет свои проблемы, которые условно можно разделить на две категории: болезни роста, которые могут быть обусловлены незрелостью предприятия и организационные патологии в которые они превращаются и с которыми предприятие не может справиться самостоятельно.

Основное преимущество данной модели состоит в том, что выявлена очень важная закономерность: молодое предприятие быстро адаптируется под внешнюю среду, но развивается стихийно. В то время, как более старые предприятия теряют гибкость, но ими легко управлять. Применение данной модели на практике укажет на источники проблем при проведении организационных изменений, а также поможет определить этап жизненного цикла на котором находится предприятие.

Теперь следует остановиться на современных моделях качественного развития предприятия.

Модель ADKAR. В модели выделяется 5 базовых факторов, определяющих эффективность организационных изменений. Применяется для выявления причин (реальные или потенциальные) эффективности или неэффективности предполагаемых или уже произведенных изменений. Так же эта модель позволяет обратить внимание на человеческий фактор в процессе управления изменениями. Факторы модели можно представить следующим образом:

1. **A (awareness)** – осознание необходимости изменений.

2. **D (desire)** – желание производить изменений.

3. **K (knowledge)** – необходимые знания для изменений.

4. **A (ability)** – способность проводить изменения.

5. **R (reinforcement)** – стимулирование быстрых изменений. Рассчитывается эффективность изменений по формуле:

$$\text{Эффективные изменения} = A * D * K * A * R \quad (1)$$

Исходя из формулы, получаем, что если одна из ее составляющих равна нулю, то и весь эффект тоже «нулевой».

Каждый фактор оценивается в соотношении от 0% до 100%. После такой оценки, осуществляемой экспертами предприятия, становятся видны слабые места в достижении поставленной цели. Факторам с наименьшим значением, которые мешают осуществлению цели, необходимо уделить большее внимание.

Модель Миллера. «Парадокс Икара».

Парадокс Икара заключается в том, что достигнув своей цели – долетев до Солнца, Икар обжег крылья и погиб, упав с высоты в море. Если перевести легенду на язык экономики, то не зная угроз окружающей среды и развивая только свои сильные стороны успеха не добьешься. Тогда достижение цели ведет к гибели. Применяется для характеристики предприятия относительно его внутренних и внешних условий.

Миллер указывает на четыре траектории организационного развития, приводящие предприятие к краху:

1. Начальная стадия - это «**конструкторы**». Основные конкурентные преимущества этих предприятий – в инженерно-конструкторских работах. Это крупные и сильные предприятия, которые развивая стратегии, направленные на постоянное улучшение качества их продукции ориентируются уже не на мнение потребителей. Когда это происходит, они вступают в кризисную стадию, называемую «**лудильщики**».

2. Начальная стадия – «**строители**». Эти предприятия склонны к быстрому росту. Но «застраивая» рынок, рано или поздно начинают вкладывать капиталы в неизвестные им отрасли. Это приводит к потере внутренних ресурсов. (Естественно, в случае неудачи). Тогда из прогрессивных «строителей» они превращаются в просто «**застройщиков**».

3. Начальная стадия «**пионеры**». Здесь речь идет о прекрасных дизайнерских и инновационных разработках. Они первые на рынке. Выпускают один вид продукции, имеющий на начальной стадии огромный спрос. Но они не развивают других видов продукции, заикливаясь только на этом, успешном. Очень яркий пример - Rolls Royce, Polaroid. Не развивая другие виды продукции они прогорают. Конечная стадия – «**отшельники**».

4. Начальная стадия «**коммивояжеры**». Для этих предприятий характерна широкая диверсификация продукции известных торговых марок. Но выходя на огромное количество рынков

с огромным количеством видов продукции теряется качество. Конечная стадия – «**дрейфовщики**».

Создатель этой модели исходит из предпосылки, что развитие только сильных сторон на предприятии для достижения поставленных целей является причиной появления необоснованной самоуверенности и самодовольства, появления догматических правил и обычаев. Различные по характеру стратегического управления предприятия поразному входят в подобную парадоксальную ситуацию.

Выводы: все предложенные выше модели развития предприятия построены на различных принципах. Диагностика состояния действующего предприятия с помощью одной или нескольких моделей поможет выявить недостатки и улучшить возможности его стратегического развития. Так как развитие предприятий должно базироваться не только на анализе внешних и внутренних факторов, но и на стремлении увеличить свой потенциал и изменить внешнее окружение в свою пользу.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. – К.: КНЕУ, 2000. – 292с.
2. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталеv Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 176с.
3. Загс С. Эволюционная теория организаций //Проблемы теории и практики управления, 1998, №1.
4. Павлуцкий А., Павлуцкая Е. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организации//Управление персоналом, 2001, №2.
5. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія, - К: Книжкове видавництво НАУ, 2007.-435С.)
6. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И.Адезиса и Российская действительность //Социологические исследования. 1996, №10.
7. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития. учебное пособие под ред. М.А.Бендикова.-К: Книжкове видавництво НАУ, 2007.-435С
8. Юріцин Р. Сучасні моделі економіки та пошук ринкової моделі України / Р. Юріцин // Регіональні перспективи.-2002.-№5.-С.57-61

Аннотация. Рассмотрены модели развития предприятия, на основе которых возможно производить идентификацию и оценку аспектов реального состояния развития предприятия. Дана сравнительная характеристика существующих моделей и области их применения.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, диагностика состояния предприятия, модель развития предприятия

Summary. The considered models of the development of the enterprise, on base which possible produce the identification and estimation aspect real condition of the development of the enterprise. It Is Given comparative feature existing models and area of their using.

Keywords: economic safety of the enterprise, diagnostics of the condition of the enterprise, model of the development of the enterprise

*Рецензент к.э.н., доцент УкрГАЗТ Мельник В.А.
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Назаренко И.Л.*

УДК 656.073:658.153

БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ КЕРОВАНІСТІ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНІСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВАНТАЖНОГО АВТОТРАНСПОРТУ

Дубровська Є.В., аспірантка (ХДТУБА)

В статті розроблено багатокритеріальну систему оцінювання керованості дебіторської заборгованості вантажних автотранспортних підприємств.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, керованість, критерії.

Постановка проблеми. У зв'язку з кризовими явищами, що відбуваються в Україні на цей час, першорядного значення для вітчизняних підприємств набувають питання управління дебіторською заборгованістю. В таких умовах особливо зростає роль ефективного управління дебіторською заборгованістю, своєчасного її повернення та попередження виникнення безнадійних боргів. Дана проблема вимагає детального вивчення та подальшої розробки в контексті специфічної діяльності вантажних автотранспортних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій в царині цієї проблематики свідчить про відсутність накопиченого досвіду щодо її розв'язання. Але в своїх працях щодо дослідження дефініції поняття «керованість» неодноразово зверталися такі вчені та практики як Білоус О.Б., Перетятко А.Ю., Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д. та Рідака В.І. [1-3]. Дослідження та порівняння категорій «керованість» та «управління» знайшло

відображення у працях [1; 4]. Питанням розробки методологічних засад керованості, основних її показників приділяється значна увага в працях [4; 5].

Нажаль, не дивлячи на широмасштабність та багатогранність проблеми управління дебіторською заборгованістю, більшість перелічених праць оминають увагою дослідження головної умови управління дебіторською заборгованістю як її керованості.

Постановка завдання. Враховуючи теоретичні надбання в питанні методології управління дебіторською заборгованістю, в статті ставиться за мету розробити багатокритеріальну систему оцінювання керованості дебіторської заборгованості.

Виклад основного матеріалу. Наведені міркування, а також проаналізована наукова полеміка щодо процесу управління дебіторською заборгованістю переконує, що економічний аналіз проблеми керованості дебіторської заборгованості