

Тож успішна фінансова діяльність підприємства обумовлена як своєчасними і правильними рішеннями вищого менеджменту в поточній роботі, так і в питаннях стратегії, яка повинна розроблятися не тільки на основі внутрішніх умов підприємства, а й з урахуванням впливу наявної фінансової системи.

Список літератури:

1. Аминова З.Ф. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости / З.Ф. Аминова. – М.: Компания Спутник+, 2005. – 118 с.
2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 259 с.
3. Бланк А.И. Финансовая стратегия предприятия / А.И. Бланк. – К.: Ника-центр, 2004. – 711 с.
4. Ковалева А.М. Финансы / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 384 с.
5. Морозов Т.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т.Г. Морозов, А.В. Пикулькин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 318 с.
6. Сергеев И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 288 с.

Демьяненко Т. И.

Украинская инженерно-педагогическая академия

ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Резюме

Финансовая стратегия предприятия представляет собой систему долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых его финансовой идеологией, и наиболее эффективных путей их достижения. Стратегия устанавливает ориентиры и наборы правил, сужающих варианты выбора поведения по разрешению противоречий в пределах заданных ограничений, а также играет роль средства координации всех иерархических уровней предприятия, выступая в качестве управленческого инструмента системы менеджмента.

Ключевые слова: финансовая стратегия, предприятие, развитие, финансовый механизм.

Demianenko T. I.

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

FORMATION OF FINANCIAL STRATEGIES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary

The financial strategy of the enterprise is a system of long-term objectives of financial activity defined by its financial ideology and the most effective ways of achieving them. The strategy sets the guidelines and sets of rules, narrowing the choices of behavior to resolve conflicts within the specified limits, and also plays a role means to coordinate all hierarchical levels of the company, acting thus as a management tool management system.

Keywords: financial strategy, company development, financial mechanism.

УДК 658.5.012.7

Дідух В. В.

Національний технічний університет
«Київський політехнічний інститут»

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗАПЛАНОВАНИХ ЗАХОДІВ З РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА МОЖЛИВИХ ПОЗИТИВНИХ НАСЛІДКІВ

Досліджено теоретичні питання щодо оцінювання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Визначено необхідні бізнес-процеси вдосконалення, та оцінено їх результативність. Запропоновано методичний підхід до визначення показників ефективності та результативності бізнес-процесів, що на відміну від існуючих надає можливість оцінити проект з реінжинірингу та визначити можливі позитивні та негативні їх наслідки. Надано практичні рекомендації щодо позитивних наслідків після запровадження реінжинірингу на машинобудівних підприємствах.

Ключові слова: оцінювання, ефективність, результативність, реінжиніринг бізнес-процесів.

Постановка проблеми. Нестабільне функціонування підприємств машинобудівної галузі в умовах пролонгації кризи активізує до реінжинірингу бізнес-процесів. Як наслідок, для ефективної та безперервної виробничо-комерційної діяльності необхідно визначити заплановані заходи проекту та оцінити його результативність. Натомість, оці-

нюючи реінжиніринг бізнес-процесів, актуальним питанням постає вибір та розрахунок необхідних коефіцієнтів, що нададуть змогу керівництву визначити можливі позитивні та негативні наслідки проекту з метою посилення конкурентних позицій машинобудівних підприємств на національному та регіональних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ретроспективний аналіз наукових публікацій показав, що дослідження проблематики оцінювання ефективності та результативності реінжинірингу бізнес-процесів присвячені наукові праці В.Л. Корінева, Л.А. Козерод, І.В. Кремльова та С.І. Ріб.

Методичним підходам до оцінки та прогнозування проектам з реінжинірингу займалися І.О. Журавльова, К.В. Дождіков, А.В. Карпенко та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на суттєві напрацювання науковців, недостатньо розкриті вибір та актуальність визначення коефіцієнтів оцінювання та результативності реінжинірингу бізнес-процесів в умовах пролонгації кризи. Ураховуючи аналіз рівня розроблення даного питання дослідження реінжинірингу бізнес-процесів, зумовлено потребу у поглибленому вивченні бізнес-процесів та їх оцінювання при вище наведених умовах.

Метою статті є оцінювання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств. Задачами є визначення необхідних бізнес-процесів, вдосконалення та оцінка їх результативності.

Виклад основного матеріалу. У силу доцільності оцінювання результативності проведених заходів з реінжинірингу на машинобудівних підприємствах вважаємо за доцільне провести аналіз бізнес-процесів вищого керівництва та постійного вдосконалення. Це надасть змогу безперервно аналізувати бізнес-процеси та постійно їх вдосконаливати. Зауважимо, що аналіз з боку вищого керівництва та постійне вдосконалення відносяться до усіх бізнес-процесів на підприємстві та виконуються тільки вищим керівництвом, апаратом управління, генеральним директором.

Бізнес-процес перманентного вдосконалення М6

Мета процесу: визначити відповідальність за дії з безперервного вдосконалення системи менеджменту. Бізнес-процес стосується всього персоналу підприємства та застосовується до всіх видів робіт, що включає систему менеджменту якості. Також до всіх видів діяльності та документів, що визначають систему менеджменту у всіх бізнес-процесах.

Вдосконалення – це безперервна діяльність по підвищенню здатності задовольняти вимоги, спрямована на поліпшення результатів роботи і бізнес-процесів з використанням результатів аудиту, аналізу даних, аналізу менеджменту та інших засобів, що веде до коригувальних та запобіжних дій.

Персонал підприємства займається постійним або перманентним вдосконаленням всіх видів діяльності, спрямованим на задоволення потреб замовника. Будь-який працівник може проявляти ініціативу в подачі пропозицій щодо поліпшення результатів роботи, бізнес-процесів, систем продуктивності праці та охорони навколишнього середовища.

Основні завдання процесу:

– виявляти можливості вдосконалення. Такі можливості виявляються на основі наступних джерел: показників якості роботи, процесів та їх тенденцій; протоколів невідповідності; рівня задоволеності замовника; даних про становище на ринку конкурентів, оцінки якості

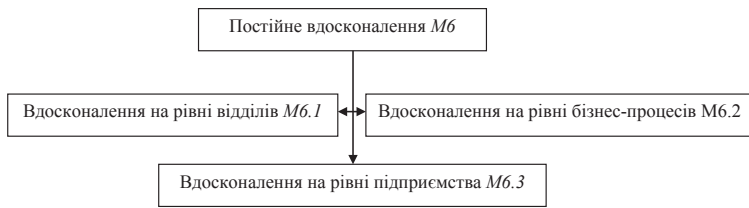


Рис. 1. Блок-схема бізнес-процесу постійного вдосконалення М6 (розроблено автором)

Бізнес-процес вдосконалення на рівні відділів М6.1

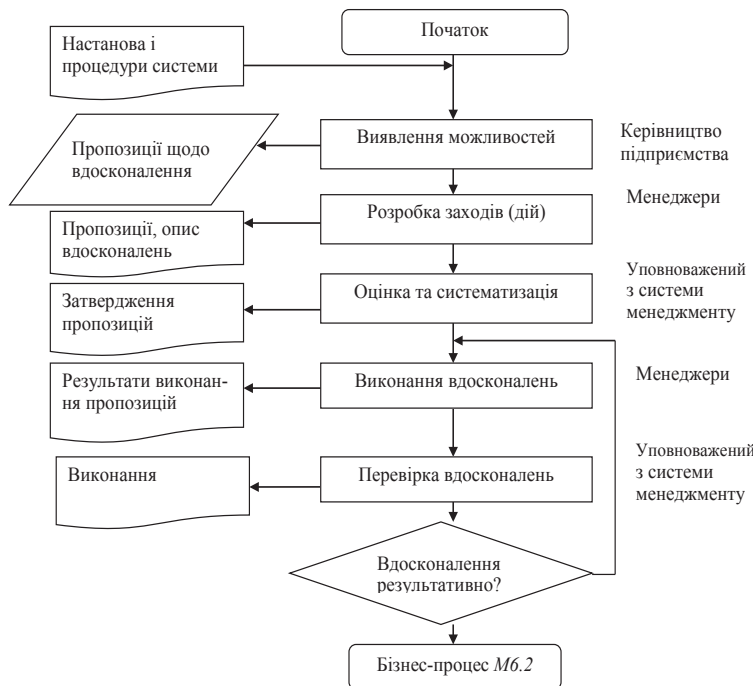


Рис. 2. Блок-схема бізнес-процесу вдосконалення на рівні відділі М6.1 (розроблено автором)

Бізнес-процес вдосконалення на рівні бізнес-процесів М6.2



Рис. 3. Блок-схема бізнес-процесу вдосконалення на рівні бізнес-процесів М6.2 (розроблено автором)

процесів; даних про якість закупівель; інформації за внутрішніми і зовнішніми аудитами системи менеджменту. Задля вдосконалення окремих напрямів діяльності підприємства здійснюються спеціальні дії: зниження кількості перевірок; зниження витрат під час реалізації проектів; надмірні витрати через неякісну продукцію; витрати робочої сили та матеріалів;

– визначати можливості безперервно та періодично (безперервно – на рівні керівників підрозділів на основі щоденної діяльності; періодично – на рівні менеджерів на основі аналізу довгострокових даних, показників якості системи менеджменту, процесів та їх тенденцій).

Отже, бізнес-процес аналізу з боку вищого керівництва зображений на рис. 1.

Бізнес-процес деталізується на три підпроцеси: це вдосконалення на рівні відділів, бізнес-процесів та на рівні підприємства. Розглянемо детальніше ці бізнес-процеси (рис. 2–4).

Дії по вдосконаленню бізнес-процесу виконують менеджери, які безперервно виявляють та ідентифікують можливості вдосконалення на підставі аналізу щоденної інформації у системі менеджменту. Вони визначають можливі заходи по вдосконаленню та здійснюють їх через систему дій, передбачених у бізнес-процесі М6.1. Дії персоналу, вхідні/вихідні дані та документи з бізнес-процесу М6 проводяться відповідно до блок-схеми бізнес-процесу М6.1, зображеної вище (рис. 2–3).

Персонал постійно заохочується до подачі пропозицій щодо поліпшення своєї роботи й існуючих на підприємстві бізнес-процесів. Натомість, уповноважений з системи менеджменту безперервно оцінює заходи щодо вдосконалення та розташовує їх за пріоритетами важливості. Також можливості для удосконалень, засновані на довгострокових даних і тенденціях, піддаються аналізу з боку вищого керівництва. Якщо нові можливості не мають відображення у поточній політиці та цілях, то вище керівництво вживає заходів щодо зміни політики та встановлення нових цілей. Ці дії з боку вищого керівництва визначені в бізнес-процесі М5.

Приведений вище бізнес-процес вдосконалення на рівні бізнес-процесів М6.2 (рис. 3) ґрунтується на оцінці та аналізі показників якості бізнес-процесів. Дії персоналу, вхідні/вихідні дані та документи з бізнес-процесу вдосконалення на рівні бізнес-процесів М6.2 проводяться відповідно до зазначеної блок-схеми.

Для вдосконалення основних бізнес-процесів і операцій керівництвом використовуються узагальнені значення показників системи менеджменту процесів. Можливості щодо вдосконалення бізнес-процесів реалізуються шляхом порівняльної оцінки досягнутих показників системи менеджменту з цілями, визначеними у політиці у сфері якості.

Показники системи менеджменту нами були визначені шляхом аналізу інформації та даних про фактичну реалізацію процесів особами, відповідальними за їх здійснення. Отже, якщо показник якості процесу не досягає запланованого рівня, то за результатами аналізу причин відповідальними особами встановлюються певні заходи щодо його вдосконалення. Натомість, якщо показник

якості процесу досягає запланованого рівня, то встановлюється нова мета і визначаються нові заходи по вдосконаленню. Оцінку запроваджених заходів розглянемо у таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка результативності проведених заходів реінжинірингу на підприємствах «Укратомприлад», «Діконт» та «Вестрон»

Коефіцієнт	Нормативне значення	До реінжинірингу бізнес-процесів	Після реінжинірингу бізнес-процесів	Зміна, %
Коефіцієнт делегування обов'язків (К _{до})	0,2-0,4	0,8	0,4	50 ↓
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес (К _{дво})	80-90	80,1	88,2	10,1 ↑
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів (К _д)	0,7-0,8	0,7	0,75	7,1 ↑
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів (К _{пр.п})	0,2-0,3	0,4	0,2	50 ↓
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів (К _{пс.п})	0,4-0,5	0,6	0,5	16,7 ↓
Коефіцієнт актуалізації (К _а)	0,9-1	0,69	1	45 ↑
Кількість бізнес-процесів	10-20	23	12 (20)	47,7 (13) ↓

Джерело: розроблено автором

Отже, результатом реінжинірингу бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств за всіма запропонованими показниками є позитив-

Бізнес-процес вдосконалення на рівні підприємства М6.3

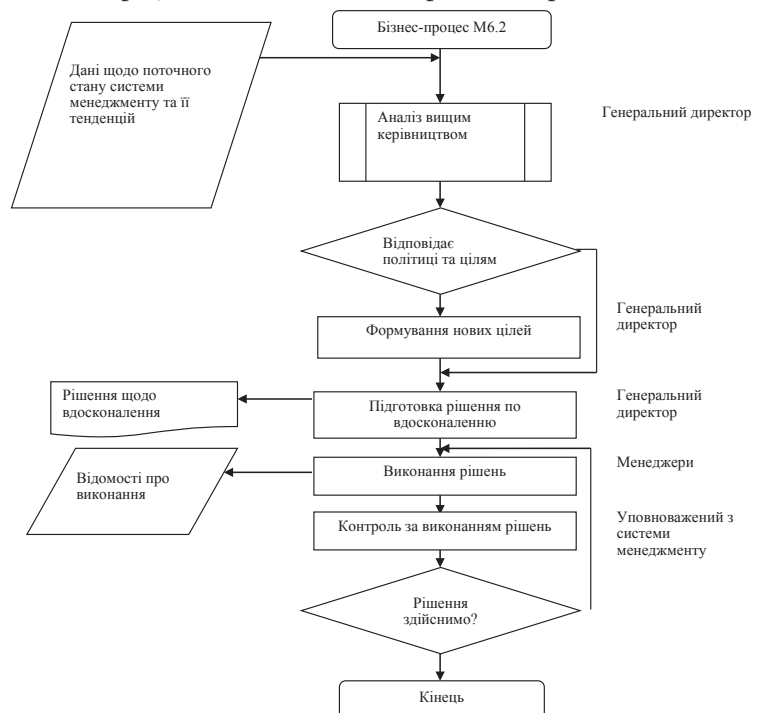


Рис. 4. Блок-схема бізнес-процесу вдосконалення на рівні бізнес-підприємства М6.3 (розроблено автором)

ний, а саме: делегування обов'язків зменшилося на 50%, дублювання обов'язків стало на рівні 10%, дублювання бізнес-процесів встановилося на допустимому рівні 0,75; паралельність процесів зменшилася на 50%, послідовність процесів зменшилася на 16%, кількість процесів зменшилася на 47,7 (13)% та актуальність запропонованих процесів збільшилася на 45%, що свідчить про ефективність проведених заходів та доцільність їх виконання. Реалізація реінжинірингу дозволила на 20% зменшити бізнес-процеси машинобудівних підприємств та вдосконалити близько 40% процесів і функціональних обов'язків персоналу.

Надалі розглянемо бізнес-процес вдосконалення на рівні підприємства (рис. 4):

Довготривале вдосконалення по здійсненню політики менеджменту, досягненню цілей якості або виправленню несприятливих тенденцій, як правило, вводяться спеціальними діями вищого керівництва у вигляді наказів, директив, вказівок, програмних заяв. Дії персоналу, вхідні/вихідні дані та документи з бізнес-процесу МБЗ вдосконалення на рівні підприємства проводяться відповідно до блок-схеми (рис. 4).

Заходи та пропозиції щодо постійного вдосконалення бізнес-процесів підприємства:

1. Пропозиції щодо вдосконалення:

1.1 Можливості для вдосконалення ідентифікуються шляхом порівняння досягнутого значення показника якості щодо цілей, визначених у політиці якості та цілях розвитку.

1.2. Показник якості визначений шляхом аналізу інформації про задоволеність клієнта, звітів про якість продукції та відхиленнях процесів, результатів внутрішніх аудитів та інших даних та інформації. Якщо значення показника якості не досягає встановленого рівня значення, то в результаті аналізу з боку керівництва встановлюються певні заходи вдосконалення. Якщо значення показника якості досягає встановленого рівня значення, то встановлюється нова мета та визначаються нові заходи вдосконалення для досягнення поставлених цілей.

1.3. Персонал постійно заохочується до подачі пропозицій щодо поліпшення продукції, процесів, підвищенню ефективності. Ці можливості вдосконалення оцінюються і розташовуються по пріоритетах Уповноваженим з якості. Підготовлені проекти дій щодо вдосконалення зазвичай реалізуються за допомогою аналізу з боку керівництва, а також за допомогою виконання коригувальних та запобіжних заходів.

2. Коригувальні та запобіжні заходи, та їх здійснення.

2.1. Запобіжні дії плануються і здійснюються, коли у результаті аналізу встановлено тенденції зниження показників якості та ефективності системи управління, які створюють ризик потенційного відхилення.

2.2. Потреба у попереджуючих діях визначається на основі інформації і даних щодо змін параметрів та показників процесів, частки невідповідної продукції, побажань і пропозицій замовників, результатів перевірки системи менеджменту. Така інформація і дані збираються і аналізуються для того, щоб виявити несприятливі тенденції, що збільшують ризик відхилення.

2.3. Потреба у коригувальних діях визначається на основі ідентифікованих фактичних відхилень, що зазвичай обумовлено негативними результатами, отриманими у процесі проведення контролю, появи рекламацій або відмови від продукції замовником, виявлення невідповідної поставки або у результаті перевірки системи менеджменту.

2.4. Попереджувальні та коригувальні дії організовуються і здійснюються за рішенням менеджерів, відповідальних за певні процеси системи з їх документальним оформленням.

Висновки і пропозиції. На підставі наукового дослідження визначено необхідність оцінювання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств, та обґрунтовано доцільність визначення бізнес-процесів вдосконалення та оцінки їх результативності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у запропонованому методичному підході до визначення показників ефективності та результативності бізнес-процесів, що на відміну від існуючих надає можливість оцінити проект з реінжинірингу та визначити можливі позитивні та негативні їх наслідки.

Реінжиніринг бізнес-процесів надав змогу визначити їх недоліки та запропонувати пропозиції щодо їх вдосконалення на досліджуваних машинобудівних підприємствах.

У силу доцільності реінжинірингу бізнес-процесів було запропоновано проводити бізнес-процеси аналізу вищого керівництва та перманентного вдосконалення. Такий підхід надав змогу безперервно аналізувати бізнес-процеси та постійно їх вдосконалювати, його результати свідчать, що рівень ефективності та результативності бізнес-процесів управління покращився у середньому на 30%.

Подальших наукових розвідок потребує дослідження показників прогнозування виробничо-комерційної діяльності при реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств.

Список літератури:

1. Корінев В.Л. Роль реінжинірингу в підвищенні ефективності підприємницької діяльності підприємства / В.Л. Корінев // *Наук. праці Кіровоградського націон. технічн. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. – Кіровоград, 2011. – Вип. 11. – С. 45–50.
2. Козерод Л.А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия / Л.А. Козерод [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nsu.ru/exp/ref/Media:4ef1a2cd8846c8c01300028c10.pdf>.
3. Кремлева И.В. Методология проведения проектов реинжиниринга / И.В. Кремлева, С.В. Риб [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=48>.
4. Журавлева И.А. Методология реинжиниринга бизнес-процессов на основе системного подхода / И.А. Журавлева [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1083>.
5. Дожиков К.В. Оценка эффективности реинжиниринга бизнес-процессов / К.В. Дожиков [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://research-journal.org/technical/value/>.
6. Карпенко А.В. Оцінювання ефективності імплементації реінжинірингу бізнес-процесів / А.В. Карпенко [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/karpenko/.

Дидух В. В.

Национальный технический университет
«Киевский политехнический институт»

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕИНЖИНИРИНГУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ВОЗМОЖНЫХ ПОЗИТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы по оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов машиностроительных предприятий. Определены необходимые бизнес-процессы совершенствования, и оценена их результативность. Предложен методический подход к определению показателей эффективности и результативности бизнес-процессов, что в отличие от существующих позволяет оценить проект по реинжинирингу и определить возможные положительные и отрицательные их последствия. Даны практические рекомендации, касающиеся позитивных последствий после введения реинжиниринга на машиностроительных предприятиях.

Ключевые слова: оценивания, эффективность, результативность, реинжиниринг бизнес-процессов.

Didukh V. V.

National Technical University
«Kyiv Polytechnic Institute»

ASSESS THE IMPACT OF PLANNED BUSINESS PROCESS REENGINEERING AND POSSIBLE POSITIVE CONSEQUENCES

Summary

The theoretical question of evaluating the effectiveness of business process reengineering engineering enterprises. The necessary business processes and improve their effectiveness evaluated. The methodical approach to determining the performance and efficiency of business processes, which, unlike the existing ones, provides an estimate of the re-engineering project and determine the possible positive and negative consequences. Practical advice on the consequences of the introduction of call re-engineering in engineering enterprises.

Keywords: evaluation, efficiency, effectiveness, reengineering business processes.

УДК 336.012.23

Дьомкіна О. В.

Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНИЙ СТАН В УКРАЇНІ

Досліджено теоретичні питання сутності процесу розвитку персоналу та його складових. Визначено особливості розвитку персоналу на підприємствах сфери інформаційних технологій. Проаналізовано сучасний стан розвитку ІТ-галузі в Україні, та визначено ризики інвестицій у розвиток персоналу галузі.

Ключові слова: розвиток персоналу, інформаційні технології, ІТ.

Постановка проблеми. Сучасний світ неможливо уявити без інформаційних технологій (ІТ). Сьогодні споживання товарів та послуг, що були створені із залученням інформаційних технологій, стає все більш поширеним, крім того, створюються абсолютно нові та унікальні продукти та сервіси, про які важко було й здогадатися в недалекому минулому. За прогнозами багатьох експертів, така тенденція продовжиться й у майбутньому, а інформаційні технології будуть все більш інтегровані майже у всі сфери людського життя. Для розробки, впровадження, підтримки та обслуговування нових продуктів та технологій потрібні висококваліфіковані фахівці, попит на яких з кожним роком зростає глобально. Так, за даними видавництва ІТ World Canada [1], уряд Канади до 2019 р. прогнозує зростання потреби у ІТ-фахівцях серед канадських компаній та урядових організацій на 182 тис. осіб. А у Західній Європі до 2030 р., для того щоб забезпечити зростання економіки, потрібні додаткові 12 млн.

ІТ-фахівців [2]. Навчання та розвиток фахівців будь-якої галузі є комплексним завданням, велика роль у якому належить підприємствам, оскільки саме в поєднанні теоретичних знань та реального практичного досвіду формується та збагачується людський капітал підприємства та країни. Наявність високого професійного та кваліфікаційного рівня працівників є однією з найголовніших умов високої конкурентоспроможності підприємства, що, в свою чергу, дає додаткові можливості для подальшого розвитку персоналу, підвищення кваліфікації й, відповідно, покращення фінансових показників підприємства. Це твердження справедливе й для оберненої ситуації, коли відсутність фінансових та інших можливостей призводить до складності забезпечення процесів якісного та безперервного навчання персоналу, а це, в свою чергу, знижує конкурентоспроможність. До того ж сфера ІТ є дуже динамічною, в якій постійний розвиток управлінських та виробничих технологій, що включає в тому числі інформаційне, комуніка-