

$$In\Phi\Pi = \alpha_0 + \alpha_1 BB + \alpha_2 \Phi C + \alpha_3 OFM, \quad (1)$$

де $In\Phi\Pi$ – інтегральний показник фінансового потенціалу;

$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – вагові коефіцієнти чинників фінансового потенціалу;

BB – підсумковий показник вартості бізнесу;

ΦC – підсумковий показник фінансового стану;

OFM – підсумковий показник рівня організації фінансового менеджменту на підприємстві.

Інтегральна оцінка фінансового потенціалу дозволяє досліджувати наявність фінансових ресурсів і можливостей на підприємстві, визначати рівень їх використання та спрогнозувати майбутній стан на перспективу. Указана інформація, вважаємо, необхідна для здійснення ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства з метою нарощення обсягів діяльності та підвищення рівня її рентабельності.

Висновки. Для успішного здійснення підприємницької діяльності важливим є достовірною інформація про наявний фінансовий потенціал підприємства. Одержання індикаторів про наявність, динаміку й ефективність використання останнього є можливим унаслідок правильної організації і дієвого проведення моніторингу його параметрів.

1. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник / [І. З. Должанський, Г. О. Загорна, О. О. Удалих та ін.]. – К. : ЦНЛ, 2006. – 362 с.
2. Крайник О. П. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник] / О. П. Крайник, З. В. Клепікова. – Л. : ДУ “Львівська політехніка” ; К. : Дакор, 2000. – 260 с.
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навчальний посібник] / О. С. Федонін. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.
4. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту : [навчальний посібник] / [за ред. Л. І. Федулової]. – К. : ЦНЛ, 2007. – 536 с.
5. Шкроміда В. В. Особливості оцінки бізнесу та сутність їх методів / В. В. Шкроміда // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. збірник. – Івано-Франківськ : Вид-во ПНУ ім. В. Стефаніка, 2010. – Вип. 6. – Т. 1. – С. 162–166.

Рецензенти:

Благун І.С. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаніка;

Гнатюк Т.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаніка.

УДК 658.5

ББК 65.29

Шматко Н.М.

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Українська інженерно-педагогічна академія,
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України,
кафедра менеджменту,
м. Харків, вул. Університетська, 16,
тел.: 80577312862,
e-mail: shmatko_n@mail.ru

Анотація. У статті розглядаються методи управління гнучкістю промислових підприємств, з'ясований сучасний підхід до проблеми управління гнучкістю підприємства, який потребує використання системного та ситуаційного підходів, а також інструментів управління змінами на підприємстві: управління розвитком, реструктуризація, реінжиніринг і вдосконалення бізнес-процесів, аутсорсинг тощо. Також у статті приділена достатня увага класифікаційним ознакам гнучкості та запропонована нова класифікаційна ознака гнучкості – форма

прояву, за якою виділили два її види: результативна й потенційна (потенціал гнучкості); розглянуті та виділені фактори, що визначають рівень гнучкості підприємства, а отже, формулюють потенціал гнучкості на основі аналізу взаємозв'язків між чинниками виробничої гнучкості й основними показниками виробництва; встановлено чотири базові показники рівня виробничої гнучкості.

Ключові слова: гнучкість підприємства, трансформаційна економіка, гнучкість виробничої системи, зовнішні фактори, зміни середовища, процесний підхід.

Annotation. This article discusses some aspects of the management flexibility of industrial enterprises, established the modern approach to the problem of management flexibility for enterprises that need to use the system and situational approaches, as well as the tools of change management in the enterprise: management development, restructuring, reengineering and improving business processes, outsourcing, etc. Also in the article giving sufficient attention to classification features of flexibility, and proposed new classification attribute of flexibility-form of expression, for which it singled out two types: effectiveness and the potential (capacity flexibility); reviewed and selected factors that determine the level of flexibility the enterprise, and therefore, formulate the potential flexibility on the basis of analysis of the linkages between the factors of production flexibility and the key indicators of production; established four basic indicator of the level of production flexibility.

Key words: flexible enterprise transformation economy, the flexibility of production system, external factors, changes in the environment, the process tion approach.

Вступ. Вітчизняна економіка поступово інтегрується у світове співтовариство й на неї починають впливати чинники, характерні для ринкової економічної системи: різкі коливання ринкової кон'юнктури, короткотривалий життєвий цикл продукції, поява принципово нових сучасних товарів і ринків, зміни в державному регулюванні економікою. У таких умовах життєдіяльність промислового підприємства істотно залежить від його здатності оперативно задовольняти потреби споживачів. Це змушує виробника знаходити механізми швидкого пристосування до вимог ринку, тобто підвищувати гнучкість виробництва.

Вітчизняна економічна наука активно зацікавилася проблемами гнучкості лише у 80-ті роки ХХ сторіччя. В умовах планової економіки рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємств був значно нижчим, ніж у країнах з ринковою економічною системою, зміни попиту не мали такий значний вплив на ефективність діяльності підприємств, а їхній організаційно-технічний розвиток значною мірою планувався та фінансувався на рівні відповідних міністерств і відомств. Отже, у таких умовах актуальності набули лише техніко-технологічні аспекти гнучкості підприємства, тобто гнучкість його виробничої системи або гнучкість виробництва [1].

Л.Ю. Ліщинський визначає гнучкість виробництва як можливість змінювати процес обробки [2, с.9]. Отже, наявність самої лише можливості змінювати виробничий процес є, на думку вченого, достатньою умовою для того, щоб вважати його гнучким. Натомість С.М. Глаголев, узагальнюючи уявлення про сутність гнучкості виробничої системи, що сформувалися за умов планової економіки, визначає її як "можливість переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни матеріально-технічної бази" або, іншими словами, як "можливість і швидкість її переорієнтації як реакції на зміни" [3, с.12]. Незважаючи на те, що вчений майже ототожнює два наведені визначення, на нашу думку, вони суттєво відрізняються одне від одного. Адже в першому з них під гнучкістю розуміється тільки можливість переорієнтації виробничої системи, тоді як у другому – можливість і швидкість. Лише в першому визначенні ставиться умова, що така переорієнтація має бути забезпечена з використанням наявної матеріально-технічної бази, і тим самим зі сфери гнучкості вилючаються способи переорієнтації, що передбачають докорінну зміну матеріально-технічної бази. І, нарешті, тільки друге визначення акцентує на реактивному характері гнучкості виробничої системи.

Сам С.М. Глаголев визначає гнучкість виробничої системи як її “здатність реагувати на зовнішні обурюючі дії, уникаючи повної структурної перебудови або руйнування системи” [3, с.3]. Отже, учений підкреслює, що гнучкість виробничої системи:

- пов’язана лише з можливістю (без урахування швидкості) певних змін у такій системі;
- має реактивний характер;
- є реакцією лише на зовнішні зміни;
- має місце тільки в тих випадках, коли зміни не викликають повної структурної перебудови або руйнування системи.

На відміну від вітчизняної економічної науки часів планової економіки, у західній економічній літературі проблеми гнучкості підприємства розглядаються не лише у виробничому аспекті. Підприємство сприймається як відкрита система, а отже, успішна його діяльність можлива лише при відповідності всіх найважливіших елементів внутрішнього середовища зовнішнім умовам [4; 5; 6]. При цьому процес приведення елементів внутрішнього середовища до умов зовнішнього може мати не тільки реактивний, але й активний характер [4].

Власне, поняття “гнучкість підприємства” у сучасній економічній науці трактується неоднозначно. Так, О.В. Грачов під гнучкістю підприємства розуміє спроможність суб’єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні підприємством для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності своєї діяльності [7, с.5]. Отже, автор вважає, що гнучкість підприємства проявляється лише в спроможності оновлювати номенклатуру продукції як основний “вихід” системи. При цьому вчений розглядає гнучкість підприємства як інструмент підвищення його прибутковості й конкурентоспроможності.

В.В. Гармаш визначає гнучкість підприємства як можливість відкритої соціально-економічної системи оптимізувати власну структуру у відповідь на швидкі й неочікувані зміни, забезпечуючи при цьому прибутковість, конкурентоспроможність і постійне збільшення доданої вартості [8]. Учений пов’язує гнучкість підприємства з його спроможністю оптимізувати власну структуру, що, на наш погляд, є звуженням поняття гнучкості. Адже певні зміни, наприклад оновлення номенклатури продукції, можуть не потребувати структурних змін підприємства. Крім того, приводом для прояву гнучкості вчений вважає швидкі й неочікувані зміни, а із цього виходить, що перетворення, які підприємство спроможне здійснити під впливом прогнозованих змін, не свідчать про його гнучкість.

В.В. Гармаш, як і О.В. Грачов, наголошує, що гнучкість підприємства має забезпечувати його прибутковість, конкурентоспроможність, а за В.В. Гармашем – ще й збільшення доданої вартості. На нашу думку, це знов-таки є звуженням проблеми, адже кожне підприємство ставить перед собою широкий спектр цілей, основні з яких відбиває його місія, і досягнення кожної із цілей підприємства потребує його гнучкості. Крім того, у певні періоди часу, наприклад у період економічної кризи, при збільшенні інтенсивності конкуренції або інвестуванні в нематеріальні активи підприємство може цілеспрямовано зменшувати прибуток чи створювану додану вартість. Але такі дії підприємства, вважаємо, не свідчать про зменшення рівня його гнучкості.

В.М. Самочкін визначає гнучкість підприємства як його спроможність без докорінної зміни основних виробничих фондів засвоювати в установлені терміни випуск визначеної кількості виробів, затребуваних ринком, і тим самим виживати й розвиватися [9]. Отже, учений також сприймає гнучкість підприємства лише у виробничій площині й підкреслює, що гнучкість проявляється за умови відсутності необхідності докорінних

змін у стані виробничих фондів підприємства. Доречним, на наш погляд, є пов'язування гнучкості підприємства з досягненням основних цілей його діяльності.

Достатньо спрощене визначення гнучкості компанії дають Й. Бербнер і П. Рейбі: “Спроможність компанії оперативно реагувати на зміни попиту” [10]. Отже, виходячи з такого визначення, реакція підприємства на будь-які інші зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі не відноситься до площини його гнучкості.

С.М. Глаголев визначає гнучкість підприємства як його спроможність своєчасно та з найменшими витратами реагувати на зміни середовища, головними серед яких в умовах конкуренції необхідно визнати зміни вимог і вподобань споживачів [3, с.10]. Таке тлумачення гнучкості підприємства при спробі його практичного застосування неодмінно створить проблему визначення того, чи є витрати, пов'язані з реагуванням на зміни середовища, найменшими з можливих. Крім того, на нашу думку, якщо такі витрати не є найменшими з можливих, це не може бути приводом для того, щоб вважати аналізоване підприємство негнучким.

Цікавим є визначення, надане Б.М. Жуковим. Учений визначає гнучкість підприємства як його спроможність сприймати нововведення й адаптуватися до нових умов функціонування без порушення власної цілісності, а також перебудовувати параметри діяльності підприємства під впливом змін зовнішніх або внутрішніх умов з метою конкурентоспроможного розвитку та створення максимальної доданої вартості на базі використання сучасного інноваційного інструментарію [11, с.10–11]. Б.М. Жуков відзначає реакційний характер гнучкості підприємства, називаючи її “функцією відклику”.

Ми вважаємо, що слід погодитися з Б.М. Жуковим у тому, що гнучкість підприємства проявляється в реакції на зміни не лише зовнішніх, але й внутрішніх умов. Адже певні елементи внутрішнього середовища підприємства (цілі, стратегія, техніка, персонал тощо) можуть змінюватися і потребувати змін в інших елементах і підсистемах підприємства, що, у свою чергу, вимагає гнучкості підприємства як складної системи. У такому випадку можна погодитися з Б.М. Жуковим та іншими вченими, які підкреслюють реакційний характер гнучкості підприємства, адже гнучкість підприємства в будь-якому випадку пов'язана із впливом певних сил (зовнішніх чи внутрішніх) і є реакцією на їхню дію.

Але слід зазначити, що більшість робіт присвячені дослідженням окремих складових гнучкості підприємства: значною мірою розробленими можна вважати лише питання управління виробничою та стратегічною гнучкістю підприємства. До того ж майже відсутні роботи, що пов'язують проблеми управління гнучкістю підприємства з умовами трансформаційної економіки.

Складність, комплексність і недостатня розробленість проблем управління гнучкістю підприємства, а також наявність невирішених і дискусійних питань, об'єктивна необхідність їх наукового осмислення і комплексного аналізу зумовили вибір цілей, завдань, структуру та зміст дослідження.

Постановка завдання. Основною метою статті є теоретичне обґрунтування управління гнучкістю підприємства. Проведені в роботі дослідження базуються на наукових розробках вітчизняних і зарубіжних учених з питань гнучкості підприємства, а також на законах і нормативних актах, що регламентують діяльність підприємств в Україні, офіційних статистичних даних.

Результати. На нашу думку, оборотність змін є важливою властивістю гнучкості підприємства, і саме цю властивість намагалися відмітити вчені, що визначали гнучкість підприємства як його спроможність провадити певні перетворення без докорінної заміни основних виробничих фондів. Адже докорінна зміна основних виробничих фондів не дозволила би підприємству повернутися до первісного стану, тобто є необоротним процесом через значну його капіталоємність. У той самий час, акцентуючи

увагу на питанні недопущення докорінної зміни основних виробничих фондів, учені звужують проблему, переводячи її у виробничу сферу.

В оксфордському словнику ділової англійської мови є два поняття, безпосередньо пов'язані з поняттям “гнучкість підприємства”. Перше з них – flexibility – пояснюється як спроможність змінюватися чи бути зміненим відповідно до нових умов або ситуацій; друге – agility – як спроможність до швидкої адаптації до мінливих ситуацій. При цьому наголошується, що друге поняття використовується переважно для нових, малих компаній. Отже, можна зазначити, що поняття “гнучкість підприємства” відзначає не лише спроможність підприємства змінюватися, але ще й швидкісну характеристику такої спроможності.

Зважаючи на вищесказане, ми пропонуємо визначити гнучкість підприємства як його спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі шляхом оборотного переходу у відповідний стан для забезпечення реалізації цілей його діяльності.

У сучасній економічній науці існує класифікація гнучкості підприємства. Так, за ознакою спрямованості виділяють стратегічну й тактичну гнучкість. Стратегічна гнучкість визначає значущість можливих капіталовкладень, ефекти, обсяги й час реконструкції (реструктуризації) підприємства за наявності необхідності до кардинальних змін у довготривалій перспективі для забезпечення відповідності потенційним вимогам зовнішнього середовища й наявності потенційних ключових факторів успіху.

Тактична гнучкість визначає час, необхідний підприємству для засвоєння нового виробу чи реконструкції (створення) нового виробництва, пов'язаного з нагальними змінами в попиті, техніці, технології.

На нашу думку, існуюча класифікація розкриває лише довгострокові аспекти гнучкості підприємства, залишаючи поза увагою гнучкість як можливість термінової зміни, наприклад, переналагодження виробничої системи для виготовлення виробу, що не є новим для підприємства. Тому ми пропонуємо розширити існуючу класифікацію гнучкості підприємства за рахунок уведення нового виду гнучкості – оперативної, яка врахує короткострокові аспекти гнучкості підприємства, що не потребують проведення принципових змін.

Іншою класифікаційною ознакою гнучкості підприємства є її характер. За цією ознакою відрізняють якісну гнучкість (наявність універсальних ресурсів) і кількісну гнучкість підприємства (наявність резерву ресурсів).

Слід зазначити, що гнучкість підприємства може виражатися у двох формах: результативній і потенційній. Результативна форма відображає фактичний результат гнучкої діяльності підприємства, який можна виміряти (наприклад, через широту асортименту продукції, що була вироблена підприємством). Потенційна форма гнучкості, іншими словами, – потенціал гнучкості, відображає можливості підприємства до гнучкої поведінки (наприклад, скільки різних товарів підприємство може виготовити). У той самий час потенціал гнучкості прямо виміряти неможливо, адже нерідко різноманіття виходів і способів реалізації певного бізнес-процесу не може бути охарактеризоване кінцевою величиною. Отже, ми пропонуємо вимірювати потенціал гнучкості через фактори гнучкості підприємства, за аналогією з діагностичними показниками [12]. При цьому слід глибше дослідити сутність категорій “потенціал”, “потенціал підприємства”.

Сукупність економічних можливостей підприємства, його спроможність до досягнення певних результатів є предметом аналізу дослідників потенціалу підприємства. Категорія потенціалу підприємства в сучасній економічній науці сприймається неоднозначно. Грунтуючись на результатах такого аналізу, ми виділили родові властивості, що покладені в основу визначення поняття “потенціал підприємства”:

- спроможність до здійснення діяльності (О.Н. Азріліян, А.Б. Борисов);
- характеристика сукупності ресурсів (Л.І. Абалкін, І.І. Лукінов, Д.А. Черніков, Е.Б. Фігурнов, Д.К. Шевченко);
- спроможність досягати цілей (В.В. Ковальов, О.Н. Волкова);
- сукупність факторів, що характеризують резерви підприємства (Н.І. Чухрай);
- сукупність можливостей підприємства (А.Е. Воронкова, О.О. Колесніков);
- діалектична єдність можливостей і процеси їхньої реалізації (І.П. Отенко).

Як свідчить проведений аналіз, більшість авторів розуміють під економічним потенціалом підприємства сукупність його можливостей до здійснення господарської діяльності, що можуть виражатися ресурсами, резервами тощо. І.П. Отенко розширює розуміння цієї категорії, включаючи до складу потенціалу підприємства також і процеси реалізації його можливостей. На нашу думку, таке трактування потенціалу підприємства є надто широким, адже сукупність процесів з реалізації можливостей підприємства – це не що інше, як, власне, діяльність підприємства. Доцільніше відокремлювати потенціал підприємства та процеси його використання, як це пропонує робити О.О. Колесніков. Отож потенціал гнучкості підприємства й власне гнучкість є різними, хоча й пов'язаними економічними сутностями.

На основі аналізу джерел можна виділити фактори, що визначають рівень гнучкості підприємства, а отже, формулюють потенціал гнучкості. Серед них:

- частка співробітників, що працюють за гнучким графіком;
- частка співробітників, що працюють неповний робочий день;
- частка співробітників, що працюють за тимчасовими контрактами (за сумісництвом);
- частка співробітників, що працюють дистанційно;
- частка співробітників, що працюють за договором оренди персоналу;
- частка робіт, що виконуються спеціалістами зі сторони;
- гнучкість зарплатні (частка її змінної частини, коливання фонду оплати праці й зарплатоємкості);
- частка співробітників, що працюють за тимчасовим контрактом;
- частка основних засобів, що взяті в лізинг;
- рівень кооперації виробництва;
- частка універсального обладнання в загальному обладнанні підприємства;
- частка обладнання, що здається в оренду;
- зміна розміру запасів підприємства;
- фінансова гнучкість підприємства;
- наявність ресурсів певного виду в резерві.

Розвиток гнучкості підприємства може відбуватися, перш за все, за рахунок більш повного використання потенціалу гнучкості підприємства. У той самий час, коли потенціал розвинутий недостатньо й не надає можливості для подальшого розвитку гнучкості підприємства, слід спочатку розвивати потенціал підприємства.

Отже, ми можемо запропонувати нову класифікаційну ознаку гнучкості – форма прояву, за якою виділити два її види: результативна й потенційна (потенціал гнучкості).

Організаційна структура управління більшості українських підприємств побудована за функціональним принципом, отже, використання процесного підходу на таких підприємствах є об'єктивно складним завданням. У сучасній літературі пропонується три можливих підходи до впровадження процесного управління на підприємстві.

1. Крос-функціональне вирішення проблем, або створення наскрізних бізнес-процесів. На підприємстві, організованому за функціональним принципом, створюються крос-функціональні робочі групи, головним завданням яких є вирішення проблем, що виникають на межах різних функціональних сфер діяльності, що задіяні в реалізації

наскрізного бізнес-процесу, тобто бізнес-процесу, що безпосередньо пов'язаний із зовнішніми постачальниками й клієнтами та містить у собі сукупність основних, забезпечувальних і управлінських бізнес-процесів, спрямованих на повний цикл перетворення вхідних ресурсів у вихід (результат) [13, с.70].

2. Опис й управління бізнес-процесами. Сутність підходу полягає у створенні моделі бізнес-процесів підприємства й виділенні власника для кожного бізнес-процесу, тобто посадової особи, що несе відповідальність за результати бізнес-процесу й має певні управлінські повноваження. Діюча структура управління підприємством зберігається, при цьому в багатьох випадках функціональні підрозділи сприймаються одночасно як бізнес-процеси, а керівники таких підрозділів виступають їхніми власниками.

3. Створення процесної структури управління підприємством. Функціональні підрозділи ліквідуються, створюється організаційна структура, у якій місце підрозділів займають бізнес-процеси. Це найбільш складний і ризикований підхід, але й потенційно найбільш ефективний.

Важливо виділити типові для підприємств машинобудування бізнес-процеси: стратегічне управління; загальне управління; управління фінансами; управління персоналом; дослідження ринку; технічна підготовка виробництва нової продукції; матеріально-технічне забезпечення; виробництво; сервісне обслуговування продукції; обслуговування виробництва; маркетинг; збут.

Слід зазначити, що бізнес-процес стратегічного управління пов'язаний зі стратегічною гнучкістю підприємства, процеси дослідження ринку й технічної підготовки виробництва нової продукції – перш за все з тактичною гнучкістю, а інші бізнес-процеси – з оперативною. При цьому характер зв'язків між бізнес-процесами, що відносяться до різних груп, є іншим, ніж характер зв'язків між бізнес-процесами однієї групи.

У науці та практиці найбільш проробленою є проблема забезпечення виробничої гнучкості. Відповідно, виділені й проаналізовані основні чинники, що впливають на рівень виробничої гнучкості підприємства:

- функціональна інваріантність, тобто потенційна можливість обробки різних деталей у групах, кількість груп деталей, які можна обробляти в певній послідовності;
- переналаштовуваність, що характеризується обсягом мінімального й заздалегідь установленого часу, потрібного для переходу від однієї до іншої групи деталей, а також обсягом додаткових витрат і обігових коштів, потрібних для переходу на обробку нової групи деталей;
- технологічність – гранично допустиме відхилення встановлених технічних параметрів деталей, що обробляються, і рівнів адаптації до випадкового маршруту проходження виробів за технологічним циклом. Крім того, технологічність характеризується рівнем завершеності обробки деталей на обладнанні одного виду в одному виробництві й оптимізацією співвідношення універсального й спеціалізованого обладнання у виробництві;
- функціональна працездатність;
- рівень автоматизації.

На основі аналізу взаємозв'язків між чинниками виробничої гнучкості й основними показниками виробництва встановлено чотири базові показники рівня виробничої гнучкості:

- універсальність – здатність виробництва обробляти різну кількість і форми деталей без будь-якого переналаштування;
- пристосовуваність – здатність виробництва обробляти іншу кількість й інші види деталей завдяки введенню потрібних змін ззовні або переналаштуванню;
- повторюваність – здатність виробництва неодноразово повертатися до виконання попередньо виконаних робіт після закінчення нової роботи;

- нечутливість – здатність виробництва адаптуватися до кількісних і якісних відхилень заготовок, процесів, обставин за умови гарантії виконання всіх передбачених технічних вимог, без виникнення порушень і втрати якості продукції.

У той самий час можна відмітити, що в абстрактному розумінні бізнес-процес подібний до виробничого процесу. Як і виробничий процес, будь-який бізнес-процес має вхідні ресурси, вихідні результати, технологію обробки вхідних ресурсів, мінливе зовнішнє середовище, яке висуває певні вимоги до виходів процесу. Бізнес-процес, як і виробничий процес, можна оцінювати показниками якості виходів, тривалості циклу, гнучкості, вартості тощо [12]. Більш того, виробничий процес є одиничним прикладом бізнес-процесу. А отже, характеристики й принципи вимірювання гнучкості виробничого процесу можна з певною мірою абстрагування застосовувати для будь-якого бізнес-процесу.

Висновки. Проаналізовано деякі напрями управління гнучкістю промислових підприємств, з'ясований сучасний підхід до проблеми управління гнучкістю підприємства, який потребує використання системного та ситуаційного підходів, а також інструментів управління змінами на підприємстві: управління розвитком, реструктуризація, реінжиніринг і вдосконалення бізнес-процесів, аутсорсинг тощо; запропонована нова класифікаційна ознака гнучкості – форма прояву, за якою виділили два її види: результативний і потенційний (потенціал гнучкості); виділені фактори, що визначають рівень гнучкості підприємства, а отже, формулюють потенціал гнучкості на основі аналізу взаємозв'язків між чинниками виробничої гнучкості й основними показниками виробництва; встановлено чотири базові показники рівня виробничої гнучкості.

1. Васильев В. Н. Организация, управление и экономика гибкого интегрированного производства в машиностроении / В. Н. Васильев. – М. : Машиностроение, 1986. – 311 с.
2. Гибкие производственные системы Японии / [под ред. Л. Ю. Лишинского ; пер. с яп. А. Л. Семенова]. – М. : Машиностроение, 1987. – 233 с.
3. Глаголев С. Н. Формирование экономического механизма гибкого развития промышленного предприятия : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук : 08.00.05. “Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность” / С. Н. Глаголев. – Белгород, 2002. – 180 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко] ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
6. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 432 с.
7. Грачев А. В. Теоретические предпосылки развития гибкости предприятия / А. В. Грачев // Управление развитием. – 2005. – № 1. – С. 101–106.
8. Гармаш В. В. Особенности управления гибкостью предприятия : материалы докладов XIV международного конф. студентов, аспирантов и молодых ученых “Ломоносов” [Электронный ресурс] / В. В. Гармаш ; [отв. ред. И. А. Алешковский, П. Н. Костылев]. – М. : Издательский центр факультета журналистики МГУ им. М. В. Ломоносова, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
9. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
10. Бербнер Й. Инструменты – не главное / Й. Бербнер, П. Рэйби // Вестник McKinsey. – 2005. – № 10. – Сайт Management.com.ua. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>.
11. Жуков Б. М. Инновационное обеспечение гибкого развития промышленных предприятий : теория, инструментарий, реализация : автореф. дисс. на соискание учен. степени докт. экон. наук : 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством : экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность” / Б. М. Жуков. – Краснодар, 2007. – 53 с.
12. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА “Стандарты и качество”, 2003. – 272 с.

13. Беседовський О. М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / О. М. Беседовський. – Х., 2004. – 241 с.

Рецензенти:

Тимофеев В.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу та обліку Національного технічного університету “ХП”;

Перерва П.Г. – доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Національного технічного університету “ХП”.

УДК 65.012.123

ББК У9 (4 Укр) 292-21

Шмиголь Н.М.

**КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ЗАГАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Національний університет харчових технологій,
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України,
01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, корп. “В”,
тел.: 0442896200

Анотація. У статті розглянуті методи оцінки потенціалу діяльності фінансової стратегії підприємства. Запропонована методологія оцінки ефективності формування доходів на основі методів оцінки потенціалу реалізації множини стратегічних фінансових цілей.

Ключові слова: доходи, ефективність управління, прибуток, потенціал економічної системи, непрямі доходи.

Annotation. The article deals with methods to control the process of enterprise revenue management. The proposed methodology for evaluating the effectiveness of income-based methods for assessing the potential of a set of strategic financial goals.

Key words: revenues, performance management, revenue, potential economic system, indirect income.

Вступ. Нині поняття потенціалу як на макро-, так і на мікрорівні в наукових роботах вітчизняних і зарубіжних учених [1–5] зустрічається досить часто.

Але, на нашу думку, лише наявність будь-якої множини ресурсів, які можуть бути залучені до реалізації стратегічних або тактичних цілей розвитку суб'єкта господарювання, не може оцінюватись економічною категорією “потенціал”. Відповідно до цього потенціал економічної системи в конкретний період часу за інших рівних умов не є постійною величиною, а залежить від поставлених цілей розвитку.

Кожна стратегічна фінансова мета формально зображається у вигляді цільових значень відповідних показників, що змінюються із часом. У загальному вигляді такі показники можуть бути кількісними, якісними та релейними:

- кількісні показники відображають кількісний бік стратегічної фінансової мети, можуть приймати абсолютну або відносну форму. Наприклад, показник обсягу оборотних активів підприємства;
- якісні показники являють собою формальний опис стратегічної фінансової мети за шкалою найменувань (класифікацій), яка використовується для опису приналежності об'єктів, що розглядаються, до окремих класів. Загальна практика оцінки пропонує застосовувати таку класифікацію: “відмінно”, “дуже добре”, “добре”, “задовільно”, “погано”, “дуже погано” і “неприпустимо”. Наприклад, репутація постачальника сировини та матеріалів оцінюється на рівні “добре”;
- релейні показники – різновид якісних показників, шкала найменувань яких містить два класи: “так” чи “ні” і дозволяє встановити правильність цільового твердження. Наприклад, відповідність продукції власного виробництва визначеному стандарту якості тощо.