

стратегії є рівень економічної безпеки на певному етапі експортної діяльності.

Упровадження стратегії збереження безпеки та попередження загроз стає доцільним, якщо рівень економічної безпеки експортної діяльності підприємства знаходиться на бажаному рівні. Реалізація визначеної стратегії на першому (підготовчому) етапі експортної діяльності може бути забезпечена за рахунок, наприклад, таких заходів: підвищення якості планування, організації й управління виробництвом; створення системи резервних фондів; екстенсивне й інтенсивне нарощування експортної діяльності та ін.

При небажаному рівні економічної безпеки може бути використана стратегія обмеження загроз, яка на підготовчому етапі експортної діяльності підприємства здійснюється за допомогою таких заходів: адаптація підприємства до умов зовнішнього ринку; товарна диверсифікація експортної діяльності; страхування економічного ризику при здійсненні експортної діяльності та інші заходи.

При загрозовому рівні економічної безпеки експортної діяльності доцільно реалізовувати стратегію відновлення безпеки та компенсації збитків. Стратегія відновлення економічної безпеки на підготовчому етапі експортної діяльності підприємства може бути реалізована за допомогою визначених заходів: пошук та мобілізація шляхів зниження собівартості експортної продукції; впровадження активного інноваційного маркетингу; відмова від експортної діяльності та інші заходи.

Аналогічно відбувається сценарне планування заходів забезпечення економічної безпеки на організаційному й виконавчому етапах експортної діяльності підприємства.

Так, використання сценарного підходу планування економічної безпеки експортної діяльності підприємства поглиблює і розвиває теоретико-методичні основи управління економічною безпекою підприємства, підвищує гнучкість та якість управлінських рішень, на основі виявлення "вузьких місць" і обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки експортної діяльності підприємства.

**Література:** 1. Власюк О. С. Загрози економічній безпеці України / О. С. Власюк // Актуальні проблеми міжнародних відносин : 36. наук. праць Інституту міжнародних відносин. Вип. 26. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2001. – С. 210–212. 2. Глобалізація і безпека розвитку: [монографія] / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко; наук. ред. О. Г. Білорус. – К. : КНЕУ, 2001. – 733 с. 3. Мунтіян В. І. Економічна безпека України / В. І. Мунтіян. – К. : КИИЦ, 1999. – 463 с. 4. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность): [под ред. Е. А. Олейниковой]. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 288 с. 5. Иванова А. А. Сценарный подход в повышении эффективности управления предприятиями / А. А. Иванова // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, организация. – 2006. – № 8. – С. 37–46. 6. Kees van der Heijden. Scenarios, Strategies and the Strategy Process. – Nijnerode University Press, 1997. 7. James A. Ogilvy. Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow / James A. Ogilvy. – London : Oxford University Press, 2002. 8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ.] – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 9. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : ОАО "Изд-во "Экономика", 1997. – 288 с.

Стаття надійшла до редакції  
31.08.2009 р.

УДК 005:001.895

Панин А. У.  
Трубчанинов В. В.

## РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РАСШИРЕННОГО ВОСПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

*Analysis of modern concepts of business-processes is proposed. The authors' definition of business-processes is given from the formal logic position.*

*Classification of business-processes of broaden reproduction of enterprise production is worked out.*

В последние десятилетия развитие процессов организации производства складывалось таким образом, что в какие-то конкретные отрезки времени на первый план выдвигались отдельные локальные вопросы, получившие преимущественное развитие. При этом сторонники конкретных проблем пытались придать ей зачастую не заслуженно большое значение, порой искусственно расширяя сферу действия. К числу таких проблем можно отнести понятие "управление" (менеджмент). Оно сильно расширило свое значение и получило большее распространение в виде различных "систем управления". Под такой термин зачастую подводится практически любое, более или менее существенное мероприятие в области организации производства, громко именуемое "системой".

В условиях постиндустриальной экономики, когда маркетинг усиленно пропагандирует престижное потребление с ориентацией на индивидуальные вкусы потребителя, на первые позиции выходят динамичность обновления продукции, а следовательно, и необходимость быстрой перестройки производственных процессов, связанных с бизнесом. Возникает соблазн как у отечественных, так и зарубежных ученых по управлению (менеджменту) преувеличить собственную значимость в вопросах повышения социально-экономического уровня производственного бизнеса.

Актуальность выбранной темы исследования определяется необходимостью ускоренного развития предприятий для полноценного удовлетворения социально-экономических потребностей общества и конкурентноспособного выхода на мировой рынок с продукцией.

Бизнес-процесс – это сложная категория, которую следует рассматривать с двух позиций: бизнеса и осуществляющих его процессов.

Бизнес – экономическая деятельность, дающая прибыль. В современной литературе существует большое число мнений о понятии "бизнес-процесс".

Процесс (от лат. *processus* – продвижение) – в широком смысле – последовательная смена в развитии явлений, состояний, изменений. В узком смысле – совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов.

В настоящее время отсутствует единый подход к определению "бизнес-процесса". Для раскрытия сущности системы процессов в организации необходимо, прежде всего, рассмотреть определения или интерпретации понятия "бизнес-процесс":

набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности [1];

набор активностей, которые преобразуют несколько видов входных характеристик в выход, имеющий ценность для потребителей [2];

специфически упорядоченная во времени и в пространстве совокупность работ с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов [3];

структурированный набор действий, охватывающих различные сущности предприятия и подчиненный определенной цели [4];

цель логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей [5];

самый большой элемент, если рассматривать поток работ, который пронизывает всю организацию, начинается у внешних поставщиков и заканчивается у внешних потребителей [6].

С точки зрения авторов, изложенные выше определения полностью не раскрывают сущности понятия "бизнес-процесс". Они достаточно абстрактны и порой противоречивы, в них не указана социально-экономическая полезность бизнес-процессов.

Всестороннее исследование бизнес-процессов дает основание для промежуточного вывода. Основными характеристиками механизма их реализации являются:

- ресурсы (материальные и нематериальные активы, кадровые ресурсы), задействованные в реализации процессов;
- входящий массив данных (информация, документы и т. п.) и ресурсов (материальные и нематериальные активы);
- "продукт на выходе": что является результатом бизнес-процесса;

"хозяин" бизнес-процесса: объект (компания, подразделение, сотрудник), отвечающий за данный бизнес-процесс; контрольные показатели эффективности бизнес-процесса.

При этом основной целью бизнес-процесса является преобразование входа (входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса) в выход, то есть результат, продукцию процесса.

Руководствуясь правилами определения понятия, изучаемыми формальной логикой, авторами выработано определение бизнес-процесса: бизнес-процесс – это целенаправленная система производственных и организационно-управленческих процессов продвижения от поставщиков конкретных ресурсов, их преобразования в конкурентноспособный продукт и его реализации с целью достижения высоких социально-экономических результатов деятельности коллектива.

Приведенное определение предопределяет необходимость рассмотрения бизнес-процессов как системы, состоящей из множества подсистем, обеспечивающих расширенное воспроизводство продукции, направленного на повышение конкурентноспособности предприятия и его экономического роста, следует учитывать все этапы: статика организации, динамики и развития производственно-хозяйственной системы.

На рисунке приведена авторская модель расширенного воспроизводства продукции [7].

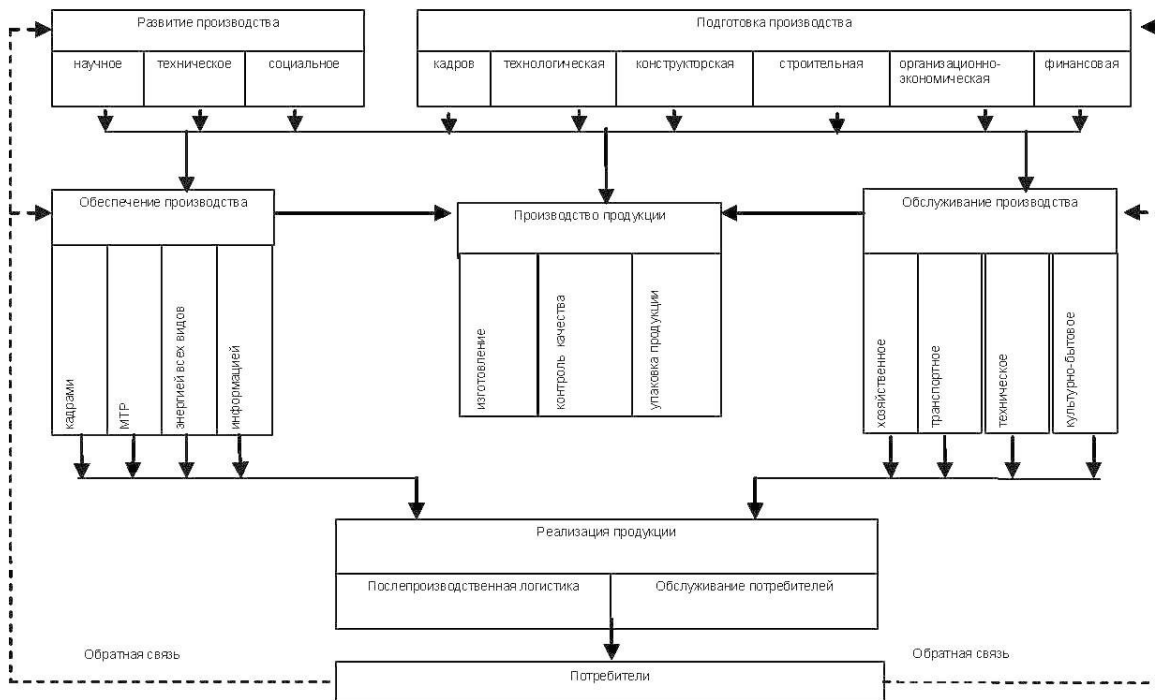


Рис. Структурная схема основных бизнес-процессов расширенного воспроизводства продукции предприятием

Процессы могут различаться по масштабам, по сложности, по количеству задействованных исполнителей, потребляемых им ресурсов, по важности для организации, по потребителям входных результатов и по другим признакам.

Основной "начинкой" бизнес-процесса является совокупность подпроцессов, работ, операций, осуществляемых над входами для получения выходов, при этом весь процесс осуществляется с помощью определенного механизма. Выделяют первичные и вторичные входы процесса. Первичные входы поступают на начало процесса, вторичные входы появляются в ходе

реализации процесса на составляющих его подпроцессах. Таким образом, первичный выход – это прямой, запланированный результат реализации процесса, вторичный выход – это побочный продукт процесса, не являющийся его главной целью.

Возникает необходимость классифицировать бизнес-процессы, ибо правильно составленная классификация глубоко вскрывает связи между изучаемыми объектами, помогает ориентироваться в самых сложных ситуациях и служит основой для обобщающих выводов и процессов.

В нашем случае в качестве существенного признака деления расширенного воспроизводства продукции предприятием принята функция. Таких функций шесть: развитие производства, подготовка производства, обеспечение производства ресурсами, обслуживание производства, собственно производство (изготовление продукции) и реализация продукции. Следует оговориться, что здесь рассматривается деление расширенного воспроизводства как объекта, непосредственно связанного с технологиями изготовления (производства) продукции. При этом управление (менеджмент) выступает в качестве субъекта управления (надстройки), обеспечивающего движение объекта управления к намеченной цели функционирования.

Соблюдая в этом случае и второе правило, то есть объем членов деления вместе взятых равен объему делимого понятия. И при этом члены деления взаимно исключают друг друга.

Внедрение на предприятии инновационной структуры организации бизнес-процессов позволяет:

блочное формирование и развитие системы бизнес-процессов;

ориентировать операционную деятельность предприятия на стратегические цели развития бизнеса;

осуществлять текущий контроль реализации корпоративной стратегии через систему сбалансированных показателей деятельности;

обеспечить руководству возможность правильно оценивать имеющиеся недостатки, находить возможности, сильные стороны и направления для усовершенствования;

осуществлять поддержку, регулярный мониторинг и управление изменениями бизнес-процессов компании;

упорядочить, систематизировать и координировать ведение всех проектов предприятия;

унифицировать подходы и методы реализации проектов по совершенствованию бизнес-процессов.

Главным результатом реализации инновационной структуры организации бизнес-процессов расширенного воспроизводства продукции является оптимизация как отдельных элементов бизнес-процессов, так и бизнес-процессов в целом, предопределяющей рост социально-экономического эффекта. Важнейшим фактором использования данного направления реализации бизнес-процессов является адаптивность структур к быстро меняющимся рыночным потребностям.

**Литература:** 1. Бёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты [Текст] / Бёрн А.; пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер – М. : РИА "Стандарты и качество", 2004. 2. Козлов А. С. Проектирование и исследование бизнес-процессов [Текст] : [Учебн. пособ.] / А. С. Козлов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Флинта: МПСИ, 2006. 3. Мишин В. М. Исследование систем управления [Текст] / В. М. Мишин. – М. : Финстатинформ, 2004. 4. Рапопорт Б. М. Инжиниринг и моделирование бизнеса [Текст] / Б. М. Рапопорт – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем", "ЭКМОС", 2004. 5. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст] / М. Робсон; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ, 2005. 6. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная Финансы и статистика [Текст] / Ю. Ф. Тельнов. – М. : Дашков и Ко, 2004. 7. Панин А. У. Хозяйственный механизм производственных формирований региональной агросистемы: инструментарий организации и реформирования [Текст] / А. У. Панин. – Воронеж : Издательство "Квадрат", 1997.

УДК 005.7:658.5

Воронков Д. К.

## СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ ІНДИКАТОРІВ, ОРІЄНТОВАНИХ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

*The necessity to build the complex program of strategic changes on the manufacturing facility in relation to innovative development on the basis of economic indicators is motivated in the article, the factor model of the strategic changes is proposed, the structure of functional subsystems of the enterprise in terms of necessity of strategic changes is provided, the system of economic indicators aligned to implementation of strategic changes on enterprise is formed.*

Швидкість процесу становлення ринкових відносин в Україні виявила неготовність значної кількості підприємств до конкурентної боротьби через неспроможність реагувати на вимоги такого процесу. Сучасні підприємства діють в умовах конкуренції, яка носить хаотичний, складний і глобальний характер, що вимагає скорочення часу реакції на зміни в умовах обмежених ресурсів.

Утім, багато менеджерів, як і раніше, вважають за простіше приймати управлінські рішення на основі власного минулого досвіду та орієнтуватися лише на миттєві результати. У такій ситуації досягається лише короткострокова конкурентна перевага, оскільки вона сформована на вирішенні оперативних потреб, без належної уваги до стратегічних змін, які здатні забезпечити подальший інноваційний розвиток.

Поряд із усвідомленням потреби в змінах, менеджери зазвичай не мають комплексної програми розробки та впровадження стратегічних змін, метою яких є підвищення ринкової вартості підприємства, посилення його конкурентних позицій на ринку. Розробку такої програми можна забезпечити лише шляхом створення на підприємстві комплексної системи управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку.

Для менеджерів, які прийняли рішення про впровадження змін, першочерговим завданням має бути встановлення факту інертності в організації [1], виявлення «вузьких місць», що потребують реформування. Це вимагає всебічного уявлення про наявну економічну ситуацію на підприємстві, адекватну оцінку функціонування підприємства з позицій стратегічної перспективи. Використання застарілих систем оцінки діяльності підприємства на базі техніко-економічних показників та показників фінансового стану в цій ситуації є невідповідним, оскільки вони, як правило, не відображають необхідну інформацію про усі сфери діяльності підприємства [2]. Необхідність удосконалення підходів до оцінки стану підприємства, формування системи індикативної оцінки його стану з метою визначення характеру та глибини стратегічних змін щодо інноваційного розвитку зумовила актуальність проведеного дослідження.

Управління змінами є важливим напрямком управлінської науки і викликає зацікавленість багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких П. Друкер, Дж. Харрінгтон, Р. Уотерман, В. Парет, Т. Ленглінейс, П. Хорват, Т. Бауліна, О. Віханський, А. Пилипенко та ін. Аналіз досліджень показав, що вчені концентрують увагу переважно на таких важливих аспектах управління змінами, як необхідність їх впровадження, реінжиниринг бізнес-процесів, нові інформаційні технології, подолання опору змінам, адаптація до змін, процес впровадження змін, формування інноваційних стратегій розвитку підприємств.

Вітчизняні науковці та практики досліджують здебільшого особливості управління підприємствами в умовах кризового становища та можливості виживання промислових підприємств за рахунок впровадження змін. Утім, досі невирішеними залишаються питання створення системи управління змінами на за-

Стаття надійшла до редакції  
14.07.2009 р.