

Відповідно до принципу причинно-наслідкових зв'язків між індикаторами, що характеризують підприємство як систему, стратегічні зміни щодо інноваційного розвитку мають також носити системний характер, тобто ініціювання змін в одній підсистемі неминуче призведе до змін в інших підсистемах підприємства. Причинно-наслідковий ланцюжок таких змін власне і формує програму змін.

Сукупність ефективних інноваційних змін в усіх підсистемах підприємства здатна забезпечити синергійний ефект поліпшення його діяльності в довгостроковій перспективі, який полягає у створенні додаткових конкурентних переваг та в більшому підвищенні вартості підприємства відносно до змін в окремих підсистемах.

В умовах глобальної інформаційної економіки, зростання вартості інтелектуального капіталу та орієнтації на вимоги ринку успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від його здатності до впровадження стратегічних змін щодо інноваційного розвитку. Ефективність таких змін визначається наявністю комплексної програми їх реалізації, що має передбачати глибину, швидкість, масштаби змін та їх взаємозалежність. Домінантним при формуванні програми стратегічних змін є зіставлення бажаного та наявного станів підприємства як єдиної системи, для здійснення чого запропоновано використання економічних індикаторів.

При формуванні системи враховано базові принципи, що вироблені сучасною економічною наукою для цілей оцінки діяльності підприємств, орієнтація на оцінювання стратегічних позицій підприємства на ринку, залежність цільових індикаторів від функціональних, підпорядкованість сукупності індикаторів ключовим критеріям оцінки стану підприємства на ринку: підвищенню ринкової вартості та посиленню конкурентних позицій. Упровадження системи дозволить керівникам підприємства визначити напрямки впровадження стратегічних змін та здійснювати моніторинг поточного стану підприємства.

Подальших досліджень потребує розробка програми стратегічних змін на підприємстві, основою якої є економічні індикатори, вибір яких здійснюється з використанням методів економіко-математичного моделювання. Зокрема, це дослідження взаємозв'язків між економічними індикаторами, оцінка глибини, швидкості, масштабів інноваційних змін залежно від сценаріїв інноваційного розвитку підприємства, побудова комплексної програми стратегічних змін за участю всіх підсистем підприємства.

**Література:** 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua). 2. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Мукан; за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. – Львів: Тріада плюс, 2008. – 396 с. 3. Каплан Р. С. Сбалансованная система показателей. От стратегий к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с. 4. Кизим М. О. Сбалансованная система показателей: монография / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.management-issues.com](http://www.management-issues.com). 6. Нивен Пол Р. Сбалансованная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: пер. с англ. / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. – 328 с.

Стаття надійшла до редакції  
31.08.2009 р.

УДК 005.22:005.93

Дзьобко І. П.

## МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ПОТОКОВИМИ ПРОЦЕСАМИ

*This article is dedicated to the providing methodological regulations for the increase of efficiency of enterprises by optimising flow processes. It is emphasised that the introduction of the logistic approach in management by enterprises allows to attain coherence of the flow processes and to promote efficiency by themselves.*

Сучасні кризові умови господарювання різко послабили можливості державних органів управління координувати матеріальні, фінансові, інформаційні потоки та організацію взаємодії суб'єктів господарської діяльності. Тобто відсутність налагоджених механізмів координації дій суб'єктів ринкової економіки й несприятлива макроекономічна ситуація призвели до різкого зниження ефективності як окремих елементів, так і всієї системи промислового виробництва.

Таким чином, головним завданням держави й самих підприємств є проведення дієвих заходів щодо підвищення ефективності виробництва.

Аналізуючи корінні чинники низької ефективності й конкурентоспроможності промислових підприємств, необхідно виділити недосконалість існуючих методів управління й організації, які не дозволяють повною мірою забезпечити своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим набуває актуальності дослідження сучасних методів управління, здатних з мінімальними вкладеннями досягти максимальних результатів з підвищення ефективності виробництва. Одним із таких методів управління є впровадження логістичного підходу, основна мета якого – оптимізація параметрів поточкових процесів підприємства.

Проблемами ефективного управління поточковими процесами займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Серед українських вчених можна виділити наукові праці М. С. Дороніної [1], Л. В. Фролової [2], російських – А. І. Семененко [3], В. І. Сергєєва [4], Т. В. Воронікової [5] та інших, в яких прослідковується наскрізне управління всіма поточковими процесами на засадах логістики.

Сучасні тенденції спаду промисловості, з одного боку, та процеси глобалізації й інтеграції – з іншого, потребують визначити підприємство як цілісну систему інтегрованих поточкових процесів з урахуванням цілей не тільки власної системи, а й обслуговуючих систем та систем, що обслуговуються. Таким чином, метою дослідження є надання методичних положень щодо підвищення ефективності підприємств через оптимізацію поточкових процесів.

Як відомо, підприємство є відкритою соціально-економічною системою, на вході якої здійснюється постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, а на виході – готової продукції. Тобто підприємство – це система взаємопов'язаних матеріальних, фінансових, інформаційних, сервісних потоків тощо.

Для повного розуміння взаємозв'язку поточкових процесів і формування ефективної системи управління необхідним є розгляд основних правил щодо управління такими поточковими процесами.

У вітчизняній і закордонній науці відомі різні теоретичні й методологічні підходи до управління поточковими процесами підприємств. Так, основні постулати концепції А. І. Семененко [3] зводяться до таких положень: об'єктом досліджень є потоки (матеріальні, фінансові й відповідні їм інформаційні

або їх сполучення) процеси в економіці відтворення й обігу; предметом є оптимізація відповідних потоків; оптимізація здійснюється наскрізна з позиції єдиного цілого.

Д. Д. Костоглодов, І. І. Саввіді, В. І. Стаханов вважають принципами управління потоками "системність, синергізм і адаптивність" [6].

В. Н. Стаханов та С. Н. Тамбовцев [7] погоджують зміст управління потоками з оперативним регулюванням та зі стратегічними цілями підприємства. Організація управління потоками складається з ієрархічно обумовлених логістичних процесів впливу на потоки: цілеполягання, проектування, менеджменту, планування, диспетчерування, аналізу.

Американські вчені У. Шухарт і його послідовник І. Голдратт [4] запропонували вважати основним способом і резервом підвищення ефективності господарювання цілеспрямоване зниження рівня варіабельності процесів. При цьому організаційні перетворення в системі й управлінні нею доцільно здійснювати по "вузькій ланці", впливаючи на групу домінуючих причин варіабельності.

В. В. Іванов вважає, що резерви підвищення ефективності управління підприємством вкладені у системі вузлових впливів [4]. Дана система ґрунтується на існуючих в економічному середовищі вузлах перетинання основних ресурсопотоків, місце розташування яких прив'язано до організаційної структури підприємства, і при впливах на вузли досягається максимальний економічний ефект. Вузлом є точки перетину або накладення ресурсопотоків, вузловим впливом – цілеспрямований вплив на характеристики вузла з використанням методів комбінаторики, заснованих на наскрізному управлінні фінансовими й матеріальними потоками на базі систем інформаційної підтримки управління.

С. І. Трубочева [8] запропонувала й обґрунтувала новий підхід в організації постачальницько-збутової діяльності підприємства як єдиної підсистеми, заснованої на принципах системності, комплексності, динамічності, логістичного підходу, своєчасності, кількісної, якісної, функціональної достатності. Такий підхід дозволяє забезпечити високий ступінь погодженості руху ресурсних потоків, знизити сукупні витрати за рахунок взаємоузгодження планів з постачання/збуту.

С. В. Хозяїнов [9] розробив метод поточно-запасних характеристик, що дозволяє поліпшити економічні показники планування систем внутрішньовиробничих потоків в умовах нестабільного функціонування підприємств. За допомогою запропонованого методу можна розрахувати максимально можливі при даному фінансуванні розмір продажу й, отже, прибуток і рентабельність, які досягають у точці перетину характеристик активів і джерел коштів, та мінімально припустимі продажі, при яких покриваються постійні витрати.

Т. В. Воронікова [5] виділяє три групи принципів організації управління матеріальними потоками у виробництві: загальнометодологічні, специфічні й ситуативні, що відображають особливості логістичного підходу до управління матеріальними потоками. Загальнометодологічними принципами є: чітка взаємодія й погодженість всіх функціональних елементів системи управління матеріальними потоками для досягнення єдиної мети; відкритість і можливість інтегруватися із системами більш високого рівня; стабільність й адаптивність до змін факторів зовнішнього середовища; безперервний розвиток системи. Групу специфічних принципів становлять: погоджене протікання в часі й просторі матеріальних та інформаційних потоків у виробничій системі; координація й інтеграція всіх процесів у ході виконання замовлення; посилення розрахункової основи на всіх стадіях управління матеріальними потоками; моделювання й інформаційно-комп'ютерна підтримка управління; облік усієї сукупності витрат управління матеріальними потоками у ході виконання замовлення. До ситуативних принципів автор відносить: точність й своєчасність обробки інформації про стан матеріалопотоку у ході виконання замовлення; надійність встановленої тривалості виробничих і закупівельних циклів; відповідність обсягів замовлень обсягу продажів; мінімізація обсягів запасів; здатність концентрувати у "вузьких" місцях необхідну кількість матеріальних

ресурсів. Автор установив, що найбільше на ефективність функціонування системи управління матеріальними потоками у виробництві впливають своєчасність запуску-випуску виробничих замовлень (20%), якість виконуваних замовлень (9,8%) і витрати на управління матеріальними потоками (8,6%), отже, мають місце значні резерви підвищення ефективності системи управління матеріальними потоками за рахунок оптимізації потоків у виробництві [5].

Таким чином, проведений огляд апарата дослідження й моделей управління потоками дозволяє констатувати наступне. На сьогоднішній день домінуючою є ідея наскрізної оптимізації процесів, але, на думку автора, оприлюднені (існуючі) методичні підходи характеризують лише локальну оптимізацію. У більшості випадків науковцями представляється оптимізація тільки матеріального, або тільки фінансового потоків тощо. Таке представлення потоків не враховує взаємозв'язку та єдності поточкових процесів, а саме тому потребує перегляду.

Виходячи з поставленої в статті мети, доцільним є застосування підприємствами логістичного підходу, в основі якого лежить положення системної оптимізації ланцюга "підприємство – середовище". Такий ланцюг представляється як єдина система поточкових процесів, ефективність якої визначається ступенем погодженості процесів один з одним. Для оцінки ступеня погодженості процесів пропонується використовувати поняття варіабельності, яка трактується як будь-які відхилення результатів на вході/виході процесів від бажаних, ідеальних значень. Із цих позицій фундаментальним способом підвищення ефективності підприємств є зниження такої варіабельності. При цьому науковою базою аналізу й синтезу зв'язків між поточковими процесами повинна бути теорія відображення й регулювання, відома у філософських підходах до системного вивчення проблем виробництва. Як відображаюча та відображена тут виступають матеріальна й фінансово-інформаційна підсистеми. Однак, механізм взаємного відображення містить специфіку: 1) відображаючу – у цьому випадку відображеною підсистемою є матеріальна, а відображаючою – фінансово-інформаційна; 2) регулюючу – як спосіб регулювання відхилень у матеріальному потоці. Тут відображеною підсистемою є фінансово-інформаційна, а відображаючою – матеріальна; механізм взаємного відображення забезпечує безперервність виробничо-комерційного циклу за допомогою протидії факторам середовища.

Таким чином, методичними положеннями щодо підвищення ефективності підприємств є:

розгляд підприємства з позиції логістики, тобто як системи взаємозв'язаних і взаємозалежних поточкових процесів; виокремлення поточкових процесів підприємства (матеріального, фінансового тощо) і формування параметрів кожного потоку;

моніторинг стану поточкових процесів через оцінку рівня відображення кількісних і якісних параметрів поточкових процесів;

визначення варіабельності (ступеня погодженості) існуючих поточкових процесів на ланцюгу "підприємство – середовище" через розрахунок коефіцієнта відповідності [10];

розробка заходів із збалансування поточкових процесів.

Таким чином, запровадження підприємствами логістичного підходу до управління дозволяє досягти погодженості поточкових процесів і власними силами підвищити ефективність. Саме в такий спосіб можна стверджувати про наявність внутрішніх резервів вітчизняних підприємств щодо балансування поточкових процесів з метою реалізації ідей не тільки власної системи, а систем постачальників та систем споживачів.

**Література:** 1. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432 с. 2. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 261 с. 3. Семеновко А. І. Логістика.

Основы теории / А. И. Семенов, В. И. Сергеев. – СПб. : Союз, 2003. – 544 с. 4. Логистика : Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с. – (Полный курс МВА). 5. Воронникова Т. В. Система управления материальными потоками в производстве : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Т. В. Воронникова. – Воронеж : ВГТУ, 2002. – 19 с. 6. Костоглодов Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Саввиди, В. Н. Стаханов. – М. : Изд. "ПРИОР", 2000. – 128 с. 7. Стаханов В. Н. Промышленная логистика : учебн. пособ. / В. Н. Стаханов, С. Н. Тамбовцев. – 2-е изд., перераб. – М. : Изд. "ПРИОР", 2000. – 96 с. 8. Трубочева С. И. Разработка методов и моделей организации снабженческо-сбытовой деятельности корпоративных структур на основе виртуального информационного терминала организационно-логистической информационной системы : автореф. дисс. ... канд. техн. наук / С. И. Трубочева. – М., 2001. – 15 с. 9. Хозяинов С. В. Разработка методов повышения экономической эффективности функционирования предприятий на основе моделирования ресурсно-временной оптимизации систем внутрипроизводственных потоков : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / С. В. Хозяинов. – М., 2001. – 16 с. 10. Дзэбко И. П. Система показателей эффективности логистико-ориентированного подхода к управлению потоковыми процессами предприятия / И. П. Дзэбко // Бизнес-Информ. – 2009. – № 2(3). – С. 91–95.

Стаття надійшла до редакції  
31.08.2009 р.

УДК 65.0 (075.8)

Худавердієва В. А.

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ СЦЕНАРІЇВ

*Strategic approach to the forming of alternative enterprise activity on the basis of scenarios development is suggested in the article. According to these scenarios an enterprise can work out some strategic alternatives for its further development.*

Формування стратегічних альтернатив і стратегічний вибір — центральний і основоположний момент стратегічного управління. Попередні етапи стратегічного управління при всій своїй значущості лише створюють фундамент для розробки стратегії. У той же час дотепер відсутній єдиний і загальновизнаний підхід до формування стратегії організації.

Стратегічний підхід на основі розробки сценаріїв дозволяє розробляти стратегічні альтернативи розвитку за допомогою детальних контрастних картин майбутнього з іншим зовнішнім середовищем. Можливі різні методи проведення сценарного аналізу. Наприклад, Джордж Дей вказує, що у ході сценарного процесу створюється набір з чотирьох сценаріїв, які враховують можливі потрясіння, які відбудуться в галузі, або пропозицію на ринку широкого асортименту нових продуктів, що з'являються в результаті технологічних проривів або як базовий сценарій — розвиток на основі поточних трендів, які спостерігаються в галузі, і т. д. Потім організація розробляє безпосередньо стратегічні альтернативи в рамках кожного сценарію [1].

Методика, вказана С. А. Поповим [2], включає такі кроки: на основі результатів стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ визначаються всі можливі ключові напрями розвитку бізнесу організації на заданий сценарний період і аналізуються всі ключові стратегічні рішення, які організація збирається прийняти з урахуванням сценаріїв, що розробляються (випускати нову продукцію, відкривати новий філіал, починати великий проект і т. д.);

фіксуються й аналізуються ключові чинники з близького зовнішнього середовища організації, які визначають успіх або невдачу за кожним з раніше зазначених напрямів;

фіксуються й аналізуються (що відбудеться обов'язково, що — випадково) ключові чинники з далекого зовнішнього середовища організації, які визначають вплив чинників близького зовнішнього середовища;

чинники зовнішнього середовища (близького і далекого) ранжируються за двома критеріями — важливості і ступеня невизначеності кожного чинника для ухвалення стратегічних рішень, визнаних ключовими на самому початку сценарного процесу;

за наслідками ранжирування на основі використання найбільш важливих чинників виявляється альтернативна логіка кожного сценарію, при цьому самих сценаріїв не повинно бути багато (чотири або більше);

у кожному сценарії кожному виявленому чиннику близького і зовнішнього середовища приділяється особлива увага, для цього проводяться окремі дослідження;

формулюються висновки з ключових стратегічних питань — розробляються стратегічні альтернативи за кожним сценарієм з обов'язковою оцінкою ризиків, пов'язаних з вірогідністю настання тих чи інших сценаріїв;

розробляються характерні індикатори за кожним сценарієм, які на ранній стадії реалізації стратегії дозволять визначити, ближче до якого сценарію стали розвиватися реальні події.

На практиці керівники організації комбінують ті чи інші підходи до розробки стратегії, прагнучи використовувати як стандартні, так і нестандартні процедури, щоб забезпечити унікальність формованих стратегій. Таким чином, метою даного дослідження є встановлення переваг і недоліків стратегічного підходу до формування стратегічних альтернатив діяльності підприємства на основі розробки сценаріїв.

На практиці визначені за допомогою сценарного аналізу стратегічні рішення дуже часто виявляються хорошими для одних і поганими для інших сценаріїв. Тому необхідно враховувати ризики, відповідні тому чи іншому сценарію, створювати ефективну систему раннього виявлення (з використанням характерних індикаторів) або усвідомлено вести пошук таких стратегічних рішень, які будуть прийнятними для всіх розроблених сценаріїв.

Дослідження показали, що у процесі глобалізації мінерально-сировинні ресурси є одним з каталізаторів у створенні системи глобальних ринків. З одного боку, формується строга ієрархічна структура, з іншого — відбувається ділення ринків, що знаходяться на нижніх і середніх рівнях, на окремі частини і вбудовування цих частин у вертикально інтегровані структури.

Глобалізація значною мірою впливає на трансформацію ринку енергоресурсів. На світовому мінерально-сировинному ринку представлено більше 85% країн, при цьому через нерівномірність у розміщенні, виробництві та споживанні енергосировини роль світового ринку в його перерозподілі все більш зростає. У результаті збільшення об'єму фінансового ринку і швидкості переміщення капіталу посилюється залежність стану економіки, соціальної й політичної ситуації в окремих країнах від міжнародних фінансових ресурсів.

Аналіз зовнішнього середовища (світової системи) дозволив виявити:

рушійні сили (енергоресурси, виробництво, капітал і знання, втілені в технологіях);

ключових гравців (Росія, США, Європейський союз, Японія, Ізраїль, Китай і країни Близького Сходу);

обмеження і зумовлені результати (наприклад, рівень запасів непоновних енергоресурсів у світі або ціни на нафту);