

3. Богатирьов А. М., Бутенко А. І, Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. — Одеса: ІПРЕД НАН України, 2003. — 274с.

Бортнік А. М.,
аспірантка кафедри економіки підприємств
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ПРОЕКТУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах невизначеності зовнішнього середовища будь-якому підприємству для досягнення переваг над своїми конкурентами, забезпечення стійкої ринкової позиції, успішного розвитку на основі підвищення ефективності діяльності, а також для швидкої адаптації до нових умов господарювання необхідно здійснювати проектування (інжиніринг) чи перепроєктування (реінжиніринг) системи управління.

Для побудови ефективної стратегічної системи управління підприємством на довгострокову перспективу, яка дозволяла не тільки планувати та контролювати результати діяльності підприємства, але й забезпечувала розподіл повноважень і відповідальності між виконавцями функцій, здійснювала мотивацію персонала, необхідно застосовувати новаторські підходи, сучасні прийоми та технології управління. Одним із способів побудови сучасної системи управління підприємством є перехід до процесного управління, який здійснюється на основі реінжинірингу бізнес-процесів (РБП).

Основною вимогою при переході до процесного управління є чітке розуміння самого поняття «процес», який можна визначити, як послідовність виконання функцій (робіт, операцій), спрямованих на досягнення результату, що має цінність і корисність для споживача. На основі такого визначення можна здійснити класифікацію бізнес процесів за елементами (підпроцеси, завдання, процедури) та функціональними характеристиками (основні, допоміжні, бізнес-процеси управління). Необхідно ретельно аналізувати й чітко оцінювати спрямованість конкретного процесу на досягнення кінцевого результату. Останній можна використовувати в якості індикатора ефективності діяльності, який повинен забезпечувати орієнтацію на запити та потреби споживачів, як

окремого підрозділу підприємства, так і цілісної системи. Слід зазначити, що визначати цінність бізнес-процесів повинні не лише учасники та виконавці цих процесів, а кінцеві споживачі як головні арбітри.

Наступним аспектом є ідентифікація та формалізація бізнес-процесів підприємства з метою їх подальшого реінжинірингу. Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тому принципового значення набувають узгодженість, взаємобумовленість та взаємодоповнюваність дій кожного робітника.

Отже, головною *метою реінжинірингу бізнес-процесів* є значне прискорення реакції підприємства на зміну вимог споживачів при одночасному покращенні операційної діяльності і багатократному зниженні витрат у процесах виробництва і збуту. До основних *властивостей реінжинірингу* науковці відносять відмову від застарілих правил і підходів ведення бізнесу; радикальну перебудову способів господарської діяльності; впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством; приведення до значного покращення показників його діяльності тощо.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше в одній із наступних ситуацій: в умовах глибокої кризи, яка пов'язана з високим (неконкурентним) рівнем витрат і відмовою більшості споживачів від продукції компанії; при задовільному поточному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів щодо його діяльності в майбутньому (небажані тенденції у попиту, рівні доходності тощо); коли швидкозростаючі та агресивні компанії завдяки реалізації можливостей реінжинірингу прискорюють збільшення відриву від найближчих конкурентів і створюють унікальні конкурентні переваги.

Впровадження реінжинірингу, як правило, ознаменовано переходом від лінійно-функціональної до процесно-орієнтованої організації, в основі якого лежить реалізація ланцюжка створення споживчої вартості, на початку і в кінці якої знаходиться споживач. *РБП передбачає виконання таких етапів:*

- 1) здійснення комплексного аналізу існуючих бізнес-процесів на підприємстві, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони організації бізнесу у процесі створення споживчої вартості;

- 2) розробка еталонної моделі організації бізнесу, в якій закладені цілі майбутніх покращень, і до якої слід наближати існуючу систему організації бізнесу. Одночасно створюється оціночна система результатів бізнесу відповідно до існуючих цілей бізнесу;

- 3) реалізація закладених в еталонній моделі цілей, зниження впливу негативних чинників, впровадження нового стилю управ-

ління підприємством. Втілення елементів нової моделі на практиці вимагає вмілого переходу від старих процесів до нових;

4) регулювання інтегрованих процесів після впровадження запланованих змін на основі бенчмаркінгу.

Отже, метою впровадження процесного управління є підвищення ефективності окремих напрямків діяльності підприємства при загрозі втрати конкурентної переваги на ринку, зниженні споживчої якості продукції, а також при впровадженні чи модифікації інформаційних технологій управління. Але не слід зупинятися лише на впровадженні процесного управління. Ідентифікація та формалізація бізнес-процесів — це лише перший, хоч і найголовніший етап проектування ефективної системи управління. Саме проблема формалізації бізнес-процесів, зокрема методика її проведення, є досить актуальним питанням, що потребує вирішення. Наступним кроком є проведення реінжинірингу, оптимізації та постійного вдосконалення процесів діяльності підприємства. Основною проблемою неефективного впровадження процесного управління як за кордоном, так і в Україні є те, що підприємства зупиняються лише на першому етапі впровадження і вважають його достатнім для виявлення резервів розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства. Крім цього недостатньою є мотивація персоналу до впровадження змін.

Борулько Н. М.

Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля,
асистент кафедри туризму та готельного господарства

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Індустрія гостинності — прибуткова галузь економіки, яка має значний потенціал для росту. Переваги туризму безумовні. З його розвитком надаються нові робочі місця як у курортних, культурно-історичних, так і в сільських місцевостях. Індустрія гостинності випереджує інші галузі господарювання щодо утворення додаткової вартості, одночасно в меншій мірі негативно впливає на навколишнє середовище порівняно з іншими сферами діяльності. Однак, як і будь-яка інша галузь виробництва, вона має потребу в інвестиціях у свій розвиток.