

В статті обоснована цілесобразність використання сетей Петри в качестве механістической і графової структур для інтеграції систем управління підприємством, а так же побудована модель системи стабілізаційного фінансового управління підприємством з допомогою сетей Петри.

Ключевые слова: стабілізаційне управління, системи управління, сети Петри.

The suitability of usage of Petri nets as a graph and mechanistic framework for the enterprise management system integration is grounded in the article. The model of stabilization financial management system with using of Petri nets is built.

Key words: stabilization management, systems of management, Petri nets.

Надійшло 12.01.2011.

УДК 658.5

І.В. Поповиченко

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ У ДИНАМІЦІ

У статті виконано критичний аналіз відомих стратегічних підходів до управління виробничо-господарською організацією – створення ланцюжка цінностей, збалансована система показників, управління за цілями та за результатами. Виявлено обмеження на їх використання в сучасних вітчизняних економічних умовах, накреслено шляхи подолання цих обмежень.

Ключові слова: стратегічне управління, випереджувальне управління, збалансовані показники, управління за результатами, логістика, бізнес-процес, споживацькі пріоритети, мотивація, персонал, топ-менеджмент.

Вступ. Термін «стратегічне управління» увійшов у світову науково-практичну лексику наприкінці 60-х – початку 70-х років, хоча певні автори [2] вважають першим етапом розвитку стратегічного управління період після Другої світової війни, коли активно відновлялося народне господарство країн – учасниць війни, і хід цього відновлення був хоч і дуже складним у соціально-економічному плані, але досить прогнозованим і екстраполятивним. Тому перший етап (50-ті роки ХХ ст.) характеризують як етап довгострокового планування виробництва продукції та освоєння ринків. Під терміном «довгострокове» планування у цьому контексті розуміється екстраполяція значень накреслених та досягнутих показників на майбутнє, так би мовити, з підвищуючим коефіцієнтом, тобто з прогнозуванням, що майбутнє буде краще минулого.

Другим етапом розвитку стратегічного підходу до управління підприємством об'єктивно є 70-ті роки, коли активно почав розвиватися маркетинг як філософія та концепція ведення бізнесу. Споживацькі пріоритети як зовнішній фактор стали на чолі кута при ухваленні рішень щодо того, який бізнес розвивати, а який згортати чи перепрофільовувати. Ідея стратегічного підходу до управління у той час знайшла відображення у працях таких авторів, як: Ансофф, Шенделл і Хаттен, Ірвін та ін. [1, 10]. Суть розуміння стратегічного управління порівняно з оперативним полягає у зміні об'єкта концентрації уваги вищого керівництва з внутрішнього

виробничого середовища підприємства на зовнішнє оточення для того, щоб своєчасно та адекватно реагувати на зміни, що у ньому відбуваються.

Початком третього етапу розвитку стратегічного управління можна вважати 80-ті роки ХХ ст., коли динамізм та рухливість зовнішнього середовища різко зросли і продовжують зростати завдяки стрімкому розвитку науково-технічного прогресу, інформаційних і телекомунікаційних технологій.

Таким чином, стратегічне управління, базоване на концепції випереджувального управління, сьогодні є основою успішного виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції та динамізму зовнішнього середовища. Відома, перевірена часом істина – якщо хочеш залишатися на місці, треба весь час бігти, точно віддзеркалює стан техніко-економічного, політичного, правового та соціального середовища як у світі взагалі, так і в окремій країні з ринково орієнтованою економікою. Тому сьогодні стратегічне управління – це управління взаємозв'язком із зовнішнім середовищем у режимі реального часу, але це не просто опортуністична поведінка, а прийняття рішень у поточний момент, які при цьому одночасно розглядаються як початок майбутнього. Тобто стратегічне управління передбачає синергетичне використання процесного, системного та ситуаційного підходів до управління конкретним підприємством у певний час та у певному соціально-економічному та правовому просторі.

Постановка завдання. Кінцева мета стратегічного підходу до управління підприємством – це створення та постійне підтримання споживчої та споживацької цінності пропозиції (товару). Уточнимо зміст цих понять, зважаючи на те, що у фаховій літературі вони інколи трактуються з протилежним змістом, що створює семантичний бар'єр щодо їх розуміння.

Споживча цінність (вартість) – значущість, корисність предмета (товару) для споживача. Споживацька цінність – оціночне судження споживача про здатність товару задовольнити його потреби. Це властивості, які визначають намір покупця купити цей товар і стати постійним споживачем певного виробника. Вимірюється шляхом порівняння з іншими товарами, визначається розміром витрат споживача (грошових, часових, витрат енергії та фізичних сил).

Щоб зрозуміти взаємозв'язок споживчої та споживацької цінності у процесі їх створення, треба звернутися до поняття «створення ланцюжка цінностей», а також проаналізувати інші сучасні підходи стратегічного менеджменту.

Результати дослідження. Для забезпечення успіху на ринку компанія повинна пропонувати споживачу продукт, що має для нього цінність. У цьому випадку цінність розуміється як сукупність одержуваних споживачем вигод і понесених ним витрат. Проте внески у створення цінності окремих процесів і структур організації, як правило, істотно відрізняються. Розробники стратегії повинні враховувати ці відмінності, маючи на увазі, що компанія залишається прибутковою тільки у тому випадку, якщо створювана нею цінність перевищує вартість використаних ресурсів. Для того, щоб виявити у кількісній формі цей внесок, треба виконувати реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

М. Портер запропонував схему, корисну при аналізі ресурсів у стратегічному плані [7]. Ця схема одержала назву «ланцюжок створення цінності». Основною ідеєю Портера є те, що ступінь оцінки продуктів або послуг покупцями (користувачами) визначається тим, як виконуються дії, необхідні для розробки, виробництва, виведення на ринок, поставки і підтримки певного продукту або послуги (знову ж таки, раціональність та якість організації бізнес-процесів та управління ними). Ця діяльність повинна ретельно аналізуватися, якщо ставиться завдання досягти розуміння стратегічних можливостей організації. У своїй моделі Портер розмежує основну і допоміжну діяльність компанії.

Основна діяльність групується ним у такі п'ять сфер.

Вхідні поставки. Це придбання, зберігання і розподіл початкових ресурсів для виробництва продукції або послуг.

Операції (виробництво). Це обробка, збірка, контроль якості. Тобто всі дії, безпосередньо пов'язані з перетворенням початкових ресурсів у кінцевий продукт або послугу.

Витікаючі поставки. Ця діяльність пов'язана з розподілом продукту між покупцями і включає в себе зберігання, вантаження і розвантаження, управління складськими запасами.

Маркетинг і продажі. Ця діяльність пов'язана з ознайомленням споживачів з продуктом або послугою, а також включає в себе рішення у сфері ціноутворення товару, його просування на ринку, дилерської підтримки та ін.

Обслуговування. Ця діяльність спрямована на підвищення або збереження цінності продукту або послуги і включає в себе передпродажну підготовку, обслуговування в торгових точках, післяпродажне обслуговування, ремонт тощо.

Відзначимо, що три з п'яти основних видів діяльності (вхідні, витікаючі поставки, обслуговування) належать до сфери логістики і логістичного сервісу.

Усі види основної діяльності пов'язані з допоміжною діяльністю. Портер визначає чотири види допоміжної діяльності: матеріально-технічне постачання, технічні розробки, управління трудовими ресурсами та інфраструктура фірми. Розглянемо зміст цих видів діяльності.

Матеріально-технічне постачання – це заходи щодо придбання ресурсів (компонентів виробничого процесу).

Технічні розробки – діяльність, пов'язана зі створенням вартості: забезпечення технологічного процесу, розробка виробу, управління потоками сировини і матеріалів.

Управління трудовими ресурсами – дії, які включають у себе набір, підготовку, розвиток і стимулювання кадрів.

Інфраструктура фірми – обслуговування виробництва, забезпечення нормального ходу виробничого процесу. До неї відносять будови, комунікації, устаткування, транспортне забезпечення тощо.

Два з допоміжних видів діяльності також відносять до сфери логістики (матеріально-технічне постачання, частково інфраструктура).

Сучасним подальшим розвитком концепції стратегічного управління є методика органічного взаємозв'язку процесу розробки стратегії підпри-

ємства та її реалізації на операційному рівні відомих авторів Р. Каплана та Д. Нортона [4]. Ця методика базується на п'яти принципах:

1) *переведення стратегії на операційний рівень за допомогою використання стратегічних карт та збалансованої системи показників*. Побудовані на основі причинно-наслідкових зв'язків стратегічні карти наочно показують, як нематеріальні активи трансформуються в матеріальні (фінансові) результати. Використання кількісних нефінансових показників, запропонованих збалансованою системою, дозволяє описати й оцінити процес створення вартості (цінності), а не передбачати та прогнозувати;

2) *створення стратегічної відповідності організації* – подолання розрізненості функціональних підрозділів через органічний взаємозв'язок їх стратегій. Синергізм бізнес-одиниць та допоміжних сервісних підрозділів;

3) *стратегія як повсякденна робота кожного співробітника* – інформованість кожного співробітника щодо стратегії, особисті збалансовані системи показників, мотивація та винагорода залежно від рівня досягнення індивідуальних та колективних збалансованих показників;

4) *стратегія як безперервний процес* – взаємозв'язок між стратегією та процесом складання бюджету, необхідність постійного моніторингу та ув'язки стратегічного та операційного бюджетів для того, щоб захистити стратегічний бюджет від пресингу заради отримання короткострокових фінансових результатів. Для реалізації цього принципу необхідна наявність відкритої звітності, доступної для кожного співробітника, що потребує створення аналітичних інформаційних систем – диспозитивних та оперативних (виконавчих). Необхідність та можливість перевірки стратегічних гіпотез у режимі «онлайн» через гнучку систему збалансованих показників, які дозволяють виявити причинно-наслідкові зв'язки між прийнятими гіпотезами;

5) *активізація змін як результат активного керівництва топ-менеджерів* – жодна організація не може працювати краще, ніж її лідер. Тому, якщо керівництво в'яло і неенергійно управляє процесом, зміни не відбудуться ніколи, організація рано чи пізно перестане існувати.

Збалансована система показників пропонує описувати, перевіряти та коригувати стратегічні гіпотези як комплекс 4 функціональних груп показників, що мають причинно-наслідкові зв'язки: фінансова група чи складова (грошовий результат стратегії для акціонерів); клієнтська складова (як компанія спеціалізується з метою залучення, зберігання та розширення клієнтської бази); внутрішні процеси (розробка продукту, виробництво, розвиток бранда, продажі, послуги, логістика); навчання і розвиток умінь та компетенцій персоналу, як основної рушійної сили стратегічних змін, стратегічного зростання. Очевидно, що останні дві складові збалансованої системи показників (ЗСП) – внутрішні бізнес-процеси та персонал є забезпеченням успішної реалізації перших двох складових – досягнення фінансових цілей акціонерів та задоволення клієнтів.

З'ясуємо, чи є обмеження на використання вищеописаних стратегічних підходів та саме методики ЗСП у вітчизняному соціально-економічному та політико-правовому просторі. Сутність обмежень, проблемних моментів та шляхів їх подолання викладемо в табл. 1.

Критичний аналіз і оцінка підходів та принципів стратегічного управління, запропонованих М. Портером, Д. Нортон, Р. Капланом

Найменування підходів та принципів стратегічного управління	Обмеження на використання в сучасних економічних умовах України	Шляхи подолання виявленого обмеження
М. Портер		
Ланцюжок створення цінності	1. Нецілісне сприйняття та несистемне використання на практиці концепції логістики 2. Відсутність досвіду моніторингу бізнес-процесів 3. Слабкий маркетинг-менеджмент	1. Розвиток логістичного менеджменту як засобу раціонального управління матеріальними та інформаційними потоками 2. Розвиток менеджменту (реінжинірингу) бізнес-процесів 3. Орієнтація маркетингових планів на довгострокову перспективу, обґрунтування доцільності та напрямів диверсифікації та диференціації
Д. Нортон, Р. Каплан		
Переведення стратегії на операційний рівень за допомогою використання стратегічних карт та збалансованої системи показників	Звична орієнтація керівництва на вирішення виробничих проблем у міру їх надходження (філософія реактивного управління). Не менеджер управляє проблемами, а проблеми управляють менеджерами	1. Впровадження цінності: «Бізнес набуває того змісту, якого ми йому надаємо» 2. Управління мусить бути випереджаючим та гнучким, а не реактивним
Створення стратегічної відповідності організації	Функціональна й операційна відокремленість структурних підрозділів підприємства	1. Реструктуризація бізнесу за бізнес-процесами, а не за функціональними сферами 2. Впровадження матричних та проектних оргструктур 3. Впровадження логістичної концепції «управління ланцюгом постачань»
Стратегія як повсякденна робота кожного співробітника	Низький рівень компенсаційних виплат і в результаті незацікавленість персоналу приймати повноваження та відповідальність за втілення стратегії як сукупності конкретних результатів певного співробітника	Використання біхевіористського підходу та вдосконалення системи мотивації персоналу на цій основі

Найменування підходів та принципів стратегічного управління	Обмеження на використання в сучасних економічних умовах України	Шляхи подолання виявленого обмеження
Стратегія як безперервний процес	1. Спротив персоналу підвищенню ступеня прозорості та контрольованості його роботи 2. Відсутність мотивації та знань для освоєння спеціалізованих програмних продуктів	1. Вдосконалення системи підбору, навчання та кар'єрного просування кадрів 2. Вдосконалення системи винагород та компенсацій
Активізація змін як результат активного керівництва топ-менеджерів	1. Нестабільність політико-правового середовища та ментальна схильність вищого керівництва до «почивання на лаврах» призводить до стратегічної пасивності топ-менеджменту 2. Розуміння вищим керівництвом того, що створення та обговорення стратегічних карт виявить їх некомпетентність у діяльності деяких підрозділів	1. Лобювання законодавчих актів, що сприяють розвитку конкретного бізнесу з урахуванням соціальної відповідальності компанії перед суспільством 2. Заміна пасивного керівництва

Безумовно, методика ЗСП використовує попередній та сучасний досвід стратегічного менеджменту. Це дослідження та праці відомих фахівців – А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, Г. Мінцберга, В. Єфремова та інших авторів [3, 6, 9]. Слід відзначити, що розглянутій методиці ЗСП особливо близька за «духом» система управління за результатами, запропонована фінськими фахівцями Т. Санталайнен, Е. Воутилайнен, П. Поренне, Х.Й. Ніссінен ще на початку 80-х років минулого століття [8]. За визначенням авторів, управління за результатами – це процес визначення результатів, ситуаційного управління заради досягнення цих результатів і контролю (спостереження) за результатами. Процитуємо визначення цих трьох етапів, щоб ясніше побачити схожість ідеологічної основи цих двох підходів – ЗСП і управління за результатами, яке, у свою чергу, базується на не менш відомій концепції – управління за цілями [5].

1-й етап: «Процес визначення результатів починається з глибокого аналізу прагнень, на основі якого визначаються бажані результати для різних рівнів. Цей процес закінчується визначенням лінії діяльності і комерційних ідей для її здійснення. Результати, відповідні прагненню організації, виражаються у вигляді певних цілей, стратегій, ключових результатів і проміжних цілей».

2-й етап: «Процес управління за ситуацією – це управління за днями. Ядром цього процесу є організація справ, діяльності людей і оточення таким чином, щоб плани перетворювалися на бажані результати. Особливо складною справою є управління людьми та оточенням, його неможливо

передбачити в усіх деталях. Володіння мистецтвом управління за ситуацією передбачає, що керівники володіють здатністю аналізувати й брати до уваги суттєві зовнішні та внутрішні ситуаційні фактори. Далі необхідно володіти різними стилями керівництва і впливу з тим, щоб використати їх відповідно до вимог ситуації, що склалася».

3-й етап: «У процесі контролю з'ясовується, які результати у сфері комерційної діяльності досягнуті за планом і які випадково. Крім того, визначається, як виконуються плани персоналу щодо просування по службі і життєві плани кожного робітника. Суттєвою частиною процесу контролю є прийняття рішення за результатами контролю з метою проведення відповідних заходів... Найважливіші висновки в частині просування по службі і в житті служать цілям збереження трудової і життєвої мотивації» [8, с. 69, 70].

Таким чином, загальна та ключова ідея двох розглянутих стратегічних підходів (управління за результатами та ЗСП) полягає у такій фразі: «При управлінні за результатами можливості організації використовуються таким чином, щоб плани діяльності простиралися від їх стратегічного рівня до планів індивідуального використання робочого часу окремими робітниками» [8, с.70]. Відмітною рисою управління за результатами від методики ЗСП є вищий ступінь уваги до мотивації персоналу як основної рушійної сили реалізації планів організації. А персонал, як відомо, є основною проблемою при впровадженні ЗСП та взагалі під час будь-яких стратегічних змін. Тому поєднання трудової та життєвої мотивації, на нашу думку, є вагомим, хоча і засобом, який важко реалізується, подолання опору працівників стратегічним змінам чи пасивного сприйняття персоналом впровадження ЗСП. Крім того, треба розуміти, що такі мотиваційні підходи спрацьовують тільки стосовно апріорі ініціативного та значною мірою творчого персоналу.

Висновки. Так чи інакше сучасна концепція стратегічного управління базується на системному описанні логіки бізнесу в режимі реального часу, тобто з постійним та адекватним реагуванням на ситуаційні зміни в оточенні підприємства. Вдосконалення інструментів такого реагування є актуальним науково-практичним завданням. Основними обмеженнями щодо використання розглянутих методик стратегічного менеджменту є в певних ситуаціях пасивність топ-менеджменту, пасивність та опір персоналу через низьку мотивацію та відсутність необхідного обсягу знань та компетенцій, низький ступінь «зрілості» персоналу, недостатність досвіду організації та моніторингу бізнес-процесів як концепції управління бізнесом, невикористання на практиці повною мірою потенціалу логістики та логістичного менеджменту.

Подальші напрями досліджень пов'язані з опрацюванням заходів щодо подолання виявлених обмежень, з дослідженням галузевих особливостей та проблем використання розглянутих стратегічних підходів.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / сокр. пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2005. – 296 с.

3. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пос. / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
4. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ./ Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 702 с.
6. Минцберг Г.Г. Школы стратегий / Г.Г. Минцберг и др. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000.
7. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. з англ. / Майкл Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
8. Санталайнен Т. Управление по результатам: пер. с фин. / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Х. Ниссинен Й. / общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с.
9. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер с англ. / А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Артур А. мл. – М.: Вильямс, 2008. – 928 с.
10. Shendel D.E. Business Polisy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Shendel, K.J. Hatten // Academy of Management Proceedings, August 1972.

В статье выполнен критический анализ известных стратегических подходов к управлению производственно-хозяйственной организацией – создание цепочки ценностей, сбалансированная система показателей, управление по целям и по результатам. Выявлены ограничения на их использование в современных отечественных экономических условиях, намечены пути преодоления этих ограничений.

***Ключевые слова:** стратегическое управление, опережающее управление, сбалансированные показатели, управление по результатам, логистика, бизнес-процесс, потребительские приоритеты, мотивация, персонал, топ-менеджмент.*

The article made a critical analysis of the known approaches to strategic management of industrial and business organization – a chain of values, balanced scorecard, management by objectives and results. There are limitations to their use in modern domestic-economic conditions, outlines ways to overcome these limitations.

***Key words:** strategic management, proactive management, balanced scorecard, management by results, logistics, business process, consumer priorities, motivation, personnel, top-management.*

Надійшло 17.02.2011.

УДК 338.3

Т.В. Приходько

КЛАСИФІКАЦІЯ ОЗНАК ТА ПОРІВНЯННЯ ЗМІСТУ ЗАТРАТ, ВИТРАТ ТА ВИДАТКІВ ВИРОБНИЦТВА

У межах дослідження понятійного апарату теорії затрат визначено сутність поняття «затрати», «витрати», «видатки» та встановлено відмінності між ними.