**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Побудова системної моделі менеджменту організації**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.

МЕНз-41

**Жіденкова А.А.**

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

**Дудкіна О.П.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc167018741)

[РОЗДІЛ 1](#_Toc167018742).[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ 6](#_Toc167018743)

[РОЗДІЛ 2](#_Toc167018744). [ПОБУДОВА СИСТЕМНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ РЕІНЖИНІРИНГУ 13](#_Toc167018745)

[2.1. Синтез організаційної структури менеджменту організації 13](#_Toc167018746)

[2.2. Оцінка побудови системної моделі менеджменту організації 18](#_Toc167018747)

[РОЗДІЛ 3](#_Toc167018748). [ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОГОВІРНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ 25](#_Toc167018749)

[ВИСНОВКИ 33](#_Toc167018750)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 35](#_Toc167018751)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Сфера діяльності персоналу є найбільш критичним фактором для реінжинірингу. У той час як зацікавленість вищої ланки керівництва у здійсненні перетворень досить легко забезпечити, середні рівні управління зазвичай не мають достатньої позитивної мотивації для підтримки реформ. Це пояснюється тим, що управлінці середньої ланки повинні ідентифікувати нові можливості до змін та безпосередньо здійснювати нововведення, тоді як вони є головною групою ризику, оскільки реінжиніринг часто використовується для скорочення апарату управління.

Іншим критичним фактором є забезпечення загальної спрямованості зусиль персоналу та певних стратегій, тобто встановлення відповідності між різноманітними культурними та організаційними аспектами підприємства. І, нарешті, ухиляння від ієрархій передбачає, що прийняття рішень переміщується в організації у напрямку до конкретних виконавців, формуючи їх повноваження. Це вимагає як підвищення кваліфікації при відповідному рівні освіти, так і мотивації та довіри з боку вищої ланки керівництва, що передбачає усвідомлення того факту, що окремі співробітники здатні та повноважні взяти відповідальність за прийняття рішень, що докорінно йде в розріз з відомим постулатом управління: « довіра – добре, а контроль – краще».

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в розробці і науковому обґрунтуванні системної моделі менеджменту організації.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких **завдань:**

* обгрунтувати теоретичні основи побудови системної моделі менеджменту організації;
* дослідити синтез організаційної структури менеджменту організації;
* дати оцінку побудови системної моделі менеджменту організації;
* запропонувати шляхи підвищення ефективності управління договірною діяльністю в системі менеджменту організацій.

**Об’єктом дослідження** є процеси управління організацією.

**Предмет дослідження** є побудова системної моделі менеджменту організації.

**Методи дослідження. «**Для розв’язання поставлених завдань були використані: порівняльний та статистичний аналізи, метод логічного узагальнення – при дослідженні соціально-економічних передумов переходу вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку; системно-структурний аналіз, методи графічного та економіко-математичного моделювання – при удосконаленні теоретико-методичної бази для управління вибором напрямків інноваційного розвитку; метод експертних оцінок, математичного аналізу – при удосконаленні системи управління вибором напрямків інноваційного розвитку підприємства» [8].

**«Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що теоретичні положення, висновки і рекомендації, представлені в роботі, доведені до рівня методичних розробок і пропозицій щодо удосконалення управління вибором напрямків інноваційного розвитку підприємств для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень, вони призначені для використання в практиці оцінки і цілеспрямованого управління вибором напрямків інноваційного розвитку» [14].

**Апробація результатів.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Побудова системної моделі менеджменту організації» у V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 16 травня 2024).

**Структура кваліфікаційної роботи.** «Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 36 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел із 65 найменувань та містить 8 таблиць і 7 рисунків» [12].

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зниження рівня державного впливу на процеси функціонування підприємств зумовило таку ситуацію:

* відокремлення підприємств як суб’єктів господарювання та поява нових власників;
* ускладнення структури підприємств шляхом утворення багатопрофільних холдингів та фінансово-промислових груп, територіально розподілені дочірні підрозділи яких не обов’язково розміщуються в одному регіоні;
* прояв конкуренції, як у внутрішніх, і зовнішніх ринках.

«Зовнішнє оточення економічних систем, що характеризується особливою складністю, динамізмом і слабкою передбачуваністю, пред’являють до систем управління підприємств низку нових вимог, головні з яких – висока гнучкість і адаптивність до специфічних особливостей зміни економічної кон’юнктури, ресурсно-сировинної та кредитно-фінансової ситуацій, саме в цих умовах організаційні зміни є найважливішим інструментом, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на загрози та можливості внутрішнього та зовнішнього середовищ, а отже, бути вирішальним фактором, що визначає сьогодні виживання підприємства» [14].

Практика показує, що більшість вітчизняних підприємств мають негнучкі організаційні структури, несприйнятливі до нововведень. Одним з найбільш ефективних процесів реорганізації підприємств з метою надання їм адаптивних якостей є реінжиніринг бізнес-процесів (РБП), який останніми роками набуває все більшого поширення в галузі реорганізації систем управління. У той самий час концептуальна база РБП, претендує рішення безлічі сучасних підприємств від малих до гігантів промисловості, недостатньо розвинена. Тому виникає необхідність удосконалення теоретичної бази реінжинірингу шляхом розробки концептуальних підходів, що пов’язують РБП з маркетингом, інформатикою та теорією організацій.

Для систем управління підприємств об’єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, що протікають в них. Під бізнес-процесом розуміється послідовність операцій, результатом виконання якої є створення продукту чи послуги, що споживаються контрагентами підприємства. Внаслідок істотного розкиду характеристик, що описують функціонування підприємств, кожне підприємство одночасно з розробкою системи управління має визначати притаманний йому перелік основних бізнес-процесів. Таким чином, опис функціонування системи управління в термінах бізнес-процесів сприяє більш глибокому розумінню ситуації, в якій знаходиться дане підприємство. Тому концепція реінжинірингу бізнес-процесів є найефективнішою із усіх концепцій менеджменту, заснованих на процесах.

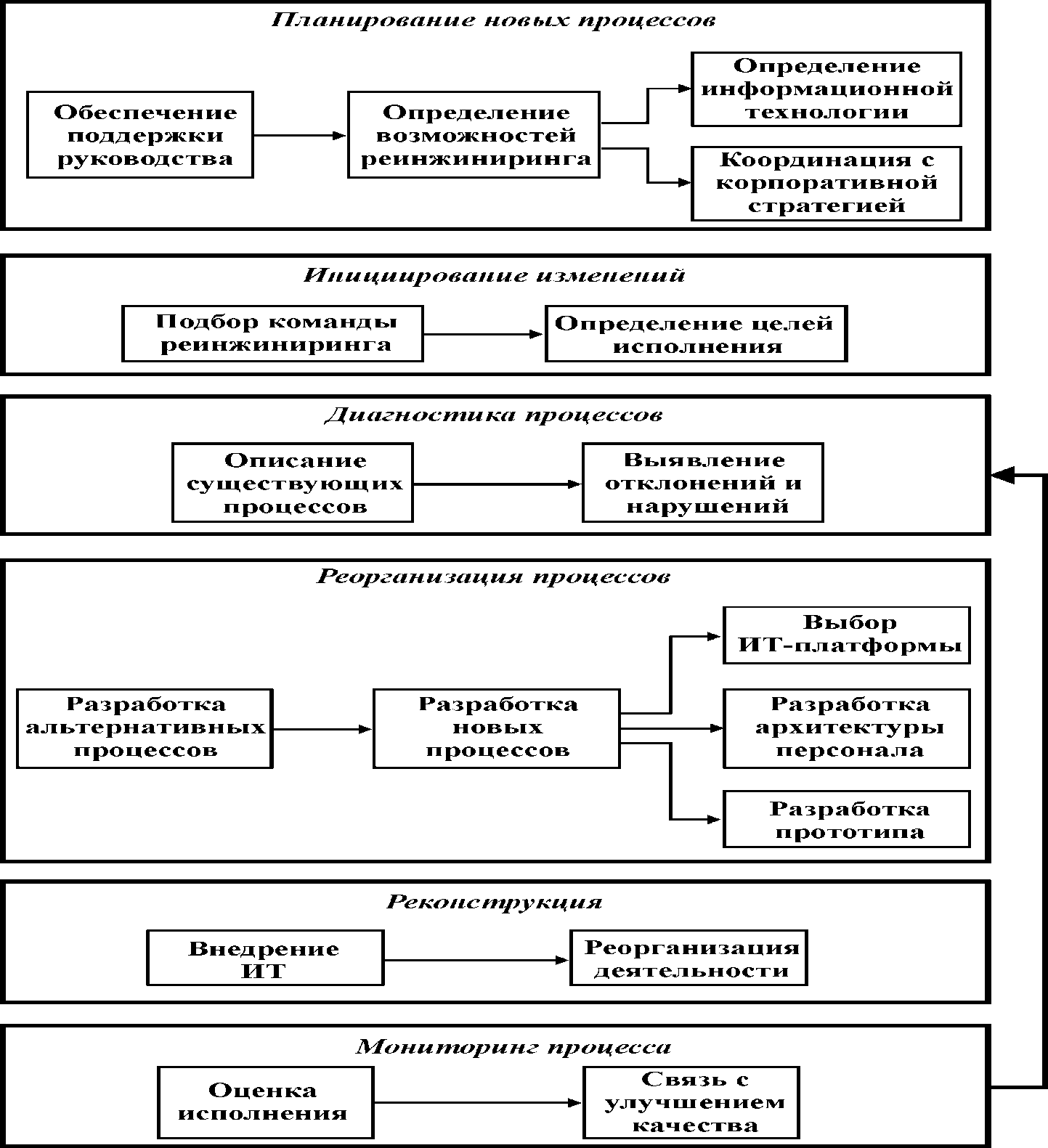
Реалізація концепції РБП передбачає інтенсивне використання економіко-математичних моделей та сучасних інформаційних технологій (ІТ). Причому, основні особливості застосування ІТ у разі такі:

* персональні обчислення, що ґрунтуються на необмеженій доступності працівнику систем управління (менеджерам) обчислювальних потужностей персональних комп’ютерів та обчислювальних мереж, що дозволяє виключити технічних працівників, які є посередниками між менеджерами та технічними засобами підготовки рішень;
* корпоративні технології, що перебувають у комп’ютерній підтримці спільної узгодженої роботи менеджерів над одним завданням або заданим комплексом, що забезпечує управління доступом членів групи до різних частин завдання (комплексу задач), управління версіями та редакціями проектів рішень та узгодженим виконанням робіт у послідовній процедурі робіт та інші;
* комп’ютерні комунікації, що перебувають у різкому збільшенні можливостей обміну будь-якою інформацією на основі стандартизованих протоколів прикладного рівня обміну даними в локальних та глобальних мережах. Це дозволяє виключити необхідність передачі паперових документів для узгодження, забезпечити постійну готовність менеджера отримувати та надсилати повідомлення чи дані незалежно від місця їхнього територіального розташування та ін.

Основним завданням РБП є підвищення ступеня об’єктивності прийнятих рішень рахунок побудови адекватних моделей, зрозумілих менеджерам різних рівнів ієрархії управління. Реінжиніринг системи управління підприємства у загальному вигляді представляється безліччю методик, що використовуються для перепроектування системи управління до виду, що задовольняє заданим цілям. Ці методики включають: крокові процедури для проектування системи управління, систему позначень (мова), що описує проектування, методи оцінки варіантів рішень, що дозволяють виміряти ступінь відповідності спроектованої системи управління заданим цілям.

Реінжиніринг системи управління проводиться у кілька етапів, послідовність яких представлена як схеми на рис. 1.1. Зовнішнє оточення економічного об’єкта є контрагентами економічного об’єкта. Термін «контрагент» тут розуміється у широкому значенні: це може бути юридична чи фізична особа, певний виробничий чи економічний процес, що протікає у зовнішньому оточенні, наприклад, у партнерів чи субпідрядників. Якщо розглядати систему управління окремого центру відповідальності, то до зовнішнього оточення включаються процеси та організаційні структури економічного об’єкта, з якими він безпосередньо пов’язаний.

Організації, які успішно функціонують у сучасних умовах, у більшості випадків тяжіють до утворення мережевих структур у рамках функціональних кордонів та здійснення бізнес-процесів замість підтримки громіздких функціональних ієрархій. Однак, у літературі з цього напряму переважає думка, що просте застосування нових технологій до існуючих процесів та відповідних процедур не є коректним вирішенням цієї проблеми. Рішення може бути знайдено лише у випадку, коли дослідник просувається на крок далі і проводить всебічне вивчення та переосмислення ролі видів діяльності, які вважаються основними для даного бізнес-процесу. Ефективна перебудова бізнес-процесів за допомогою видалення надлишкових операцій та заміни архаїчних функціональних процесів міжфункціональними дозволить, згідно з останніми даними щодо застосування методів РБП, отримати істотний приріст швидкості, продуктивності, рівнів обслуговування, якості та інновацій.



Розробка прототипу

Розробка архітек-тури прсоналу

Вибір  
ІТ-платформи

Реорганізація діяльності

Впровадження  
ІТ

Виявлення відхилень і порушень

Опис  
існуючих  
процесів

Розробка   
нових  
процесів

Розробка альтернативних процесів

Зв’язок з покращеною якістю

Оцінка  
виконання

Визначення цілей виконання

Підбір команди реінжинірингу

Координація з корпоративною стратегією

Визначення  
інформаційних технологій

Визначення

можливостей

реінжинірінгу

Моніторинг процесу

Реконструкція

Реорганізація процесів

Діагностування процесів

Ініціювання змін

Забезпечення  
підтримки

керівництва

Планування нових процесів

Рис. 1.1. Схема процесу реінжинірингу

Реінжиніринг бізнес-процесів зазвичай передбачає фундаментальний аналіз та організацію перетворень наступних сфер підприємства:

* організаційна структура;
* посадові обов’язки;
* система розподілу доходів;
* трудові процеси;
* процеси керування.

У деяких випадках реінжиніринг передбачає також оцінку та переосмислення організаційної культури та філософії.

Реінжиніринг бізнес процесів у загальному випадку є сукупністю чотирьох елементів: стратегій, процесів, технології та персоналу, де стратегії та процеси створюють базу для споживання технологій та перетворення системи діяльності людини.

Безліч стратегій має покривати стратегії, що стосуються інших розглянутих множин, а саме організаційні стратегії, технологічні стратегії та стратегії трудових ресурсів. Визначення всіх стратегій має здійснюватися відповідно до динаміки ринкових сегментів, на яких функціонує підприємство, без урахування суто внутрішніх чинників. Стратегії повинні визначатися виходячи із зовнішніх припущень про успішну діяльність на ринках. Крім того, стратегії мають бути актуальними та нагальними по відношенню до поточного бачення підприємства цілей та завдань свого розвитку, та задовольняти комплексу зовнішніх та внутрішніх обмежень, що у свою чергу означає, що переосмислення та перевизначення стратегій передбачає їх подальшу зміну. І на завершення, стратегії мають бути визначені таким чином, щоб забезпечувати розуміння та мотивацію з боку співробітників, гарантуючи цим загальну спрямованість реалізації стратегій та докладання зусиль персоналом.

Процеси можуть бути визначені на різних рівнях усередині підприємства. Метою дослідження є визначення ядра процесу, яке задовольняє потреби споживача і представляє щодо нього джерело вартості. Важливо, що процеси визначаються не внутрішніми вимогами підприємства, а вимогами споживача, як і раніше, що обмеження, накладені внутрішнім середовищем організації, слід враховувати під час розгляду. Перехід від функціональних підрозділів до міжфункціональних процесів передбачає перебудову всієї організаційної структури та сфери діяльності персоналу і передбачає здійснення оптимізації процесів, а чи не завдань, як це робилося раніше.

Інформаційні технології (ІТ) розглядаються як головний механізм об’єднання процесів у рамках функціональних та організаційних кордонів підприємства, що підтримує здійснення процесів у ефективних організаціях. Однак не слід вдаватися до використання ІТ як інструменту поліпшення існуючих процесів, як це часто відбувається на практиці. Інформаційні технології повинні застосовуватись для підвищення ефективності нових форм організації, що передбачають здійснення описаних раніше перетворень. Просте застосування ІТ як технологічного акселератора існуючих функціональних структур менш ефективне, ніж використання їх як базис реорганізації підприємства. Крім того, впровадження дорогих та складних ІТ у існуючі організаційні структури управління неминуче спричинить негативну реакцію з боку консервативного персоналу підприємства, що знизить ефективність реформ та підвищить витрати на їх реалізацію. У деяких випадках впровадження інформаційних технологій може бути припинено під впливом опору існуючої форми організації підприємства через явну їх неефективність. Впровадження ІТ у практиці реінжинірингу бізнес-процесів передбачає використання групових методів обробки економічної інформації, а також нових методів її інтерпретації у прийнятті рішень, наступність технологічних змін та орієнтацію на подальше вдосконалення інформаційних систем.

## РОЗДІЛ 2

# ПОБУДОВА СИСТЕМНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ РЕІНЖИНІРИНГУ

## 2.1. Синтез організаційної структури менеджменту організації

Незважаючи на те, що не розроблено формальної методології, заснованої на класичних підходах, яка б дозволяла гарантувати успіх проектів реінжинірингу, було зроблено кілька спроб розробки такого концептуального підходу. Існуючі методики, розроблені в основному консалтинговими фірмами, мають деяку спільність.

Одна з таких моделей – модель менеджменту організації (ММО), описана на рис. 1.1. Методика складається з шести етапів, які графічно можуть бути представлені, як це показано на рисунку.

Слід зазначити, що уявлення цієї моделі не претендує на заперечення до інших підходів. Мета її застосування полягає в тому, щоб показати, яким чином може проводитися процес реінжинірингу.

Завдяки радикальному та всеосяжному характеру РБП цей підхід вимагає абсолютної згоди та всілякої підтримки з боку вищої ланки керівництва підприємства. Керівництво підприємства починає з аналізу того, як воно керувало підприємством в умовах відсутності будь-яких обмежень. Цей процес спрямований не на те, щоб визначити, як може бути підвищено ефективність поточного функціонування, а на визначення комплексу заходів, який дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства у всіх напрямках. Цей етап передбачає вирівнювання зусиль реінжинірингу щодо корпоративних стратегій та організаційних цілей. Проте, якщо ці стратегії виявляться застарілими та недосконалими, може виникнути необхідність їх повторного дослідження та перевизначення для надання організації нового вигляду.

Таким чином, на першому кроці мають бути отримані необхідні гарантії керівництва підприємства, визначено життєво важливі процеси та досліджено інформаційні технології, на яких передбачається базувати реінжиніринг.

Обов’язковою умовою забезпечення успішного реінжинірингу бізнес-процесів є бажання керівництва підтримувати проекти реінжинірингу. Це стосується компетенції директора та керівників підрозділів та служб підприємства, які мають активізувати здійснення цього процесу.

Переконаність керівництва підприємства у необхідності нехтування існуючими обмеженнями та відмова від існуючих процедур та методів є суттєвим фактором успіху. А розуміння керівництвом необхідності реінжинірингу бізнес-процесів у межах своєї компетенції забезпечує необхідні умови для вирішення цього завдання.

Підприємство здійснює величезну кількість різноманітних процесів та визначення, які з них підходять для цілей реінжинірингу, є ключовим моментом дослідження. Це завдання, по-перше, передбачає наявності загальновизнаного визначення змісту бізнес-процесу, і по-друге, оригінального підходу до ідентифікації потреб до зміни споживчого потенціалу та потенціалу процесів підвищення споживчої вартості.

Швидкі темпи розвитку інформаційних технологій зняли багато обмежень, пов’язаних із обробкою інформації. Проте важливо пам’ятати у тому, що використання ІТ не самоціль, а внутрішній засіб підтримки здійснення бізнес-процесів. Маючи це на увазі, підприємство може підвищити свою ефективність за рахунок збільшення швидкості, продуктивності процесів, у той же час знижуючи вплив територіального фактора на інтенсивність обміну інформацією.

Цей крок передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх стратегій, що стосуються можливостей реінжинірингу та обраних інформаційних технологій. Напрямок процесу ренжинірингу визначається відповідно до ринкових потреб підприємства і потенціалу реінжинірингу.

На цьому етапі проект реінжинірингу готується до виконання. За потреби з підрозділів організації та зовнішніх учасників організаційних змін збирається команда реінжинірингу. У той же час проводиться планування основних кроків реінжинірингу, визначаються та встановлюються критерії якості цього процесу.

Через багатофункціональність процесу реінжинірингу, команда реінжинірингу повинна формуватися з представників різних підрозділів підприємства. Реінжиніринг підприємства загалом може залучати співробітників – представників усіх підрозділів, тоді як приватні проекти можуть лише з представників підрозділів. Лідер команди, що наділяється відповідальністю за результати перетворень, призначається керівництвом підприємства, а він у свою чергу розподіляє завдання та ролі між рештою членів команди.

На цьому етапі визначається бажаний рівень якості реінжинірингу. Зазвичай припускають отримання ефекту у трьох напрямах: час, витрати та якість. Однак визначення відповідних критеріїв якості виконання реінжинірингу є дискусійним питанням. Так у [280] виділяється чотири фактори успіху: фінансовий успіх, ступінь задоволення споживачів, внутрішні процеси та організаційне навчання.

На основі цілей, які мають бути досягнуті в результаті реінжинірингу, слід провести поглиблений аналіз процесів, що піддаються реінжинірингу, описати існуючі процеси та розкрити неявні відхилення та порушення на підприємстві. Цей етап є критичним для подальшого успіху реінжинірингу через його важливість для процесів перетворення.

Необхідною умовою перебудови бізнес-процесів є отримання справжнього розуміння, як здійснюються існуючі процеси, визначення їхнього реального розмаху, взаємозв’язків та існуючих вузьких місць. При цьому документуванню, як найважливіші, підлягають такі фактори:

* опис процесу загалом;
* визначення елементів процесу та необхідних ресурсів;
* поточна динаміка процесів;
* аналітична декомпозиція процесів

Патологічні порушення в ході процесів можуть мати різну природу, як неефективні потоки завдань і послідовності операцій, високі витрати на здійснення, недостатнє зростання споживчої вартості і т.п. Ці невідповідності можуть бути виявлені та задокументовані за допомогою кількісних та якісних методів, набір та послідовність яких визначається виключно характером порушень.

Для реорганізації підприємства існує кілька напрямків, що вимірюються часом, витратами, продуктивністю, якістю та зобов’язаннями інвестиційного характеру. Використання якогось одного напрямку, як визначального, може призвести до субоптимізації здійснюваних перетворень, тому надалі слід дотримуватись багатостороннього підходу до реінжинірингу. Проте, деякі критерії якості необхідно обирати як поточні, що обумовлює визначення пріоритетності напрямів перетворень.

Очевидно, що для здійснення кожного з цих процесів існує кілька альтернатив. Цей крок передбачає дослідження альтернативних варіантів процесів та їх можливих реалізацій визначення найбільш ефективної структури процесу та інформаційної технології.

Розробка нових процесів – це завдання постійного усвідомлення необхідності здійснення певної діяльності та визначення способу її здійснення. Для досягнення успіху необхідно звертати увагу на наступний набір критичних факторів:

* конфлікти інтересів та зневагу «здоровим глуздом»;
* координація процесів зі стратегіями та мети функціонування;
* призначення працівників для здійснення процесів, а не виконання окремих завдань;
* усунення ієрархічних структур;
* ліквідація патологічних порушень для підприємства;
* підвищення продуктивності у вигляді інтеграції розрізнених робіт;
* оцінка інформаційної технології

Слід зазначити, що відомий аргумент про те, що немає організації краще, ніж люди, які в ній працюють, можна поставити під сумнів. Це призводить до того, що розробка архітектури персоналу стає найбільш критичним завданням реінжинірингу, особливо у тому випадку, коли він призводить до значних змін у структурі персоналу.

Найбільш важливими для успішного реструктурування архітектури персоналу є такі аспекти:

* перевизначення посад, описів та найменувань робіт;
* застосування методів групового менеджменту;
* заохочення організаційного навчання;
* оцінка функціонування з урахуванням групового підходу а чи не індивідуального;
* система розподілу доходів, що базується на груповій роботі;
* подвійна роль управлінців: як членів команди та керівників;
* безперервне спілкування зі співробітниками у процесі реінжинірингу.

Розробка прототипу забезпечує процесу реінжинірингу миттєвий зворотний зв’язок, що дає поняття про прогрес і визнання співробітниками ефективності реінжинірингу, а також дає можливість провести імітацію та оцінку потенціалу реінжинірингу як у даній організації, так і в галузі розвитку систем. Безперервний процес розробки прототипів дає можливість керівництву та команді реінжинірингу проводити необхідне налаштування до того, як буде обрано остаточний варіант проектованих процесів.

ІТ-платформа повинна вибиратися виходячи з її можливостей підтримки нових процесів. Також необхідно враховувати її адаптивність до змін процесів та нових технологій. Архітектура інформаційних систем має вибиратися з урахуванням поточних та майбутніх вимог щодо забезпечення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень. За наявності кількох альтернатив вибір ІТ-платформи повинен здійснюватися в дусі реінжинірингу, без урахування будь-яких обмежень чи виходять вони від керівництва спеціалізованої служби інформаційних технологій, керівників підрозділів, або інших зацікавлених груп.

Цей етап передбачає реалізацію змін та їх укорінення на підприємстві та оцінки сприйняття підприємством цих змін. Невдачі протягом реалізації змін можуть призвести до дорогих втрат проекту та потенційного переконання співробітників.

Одним із кроків на етапі реконструкції є застосування інформаційної технології як бази для реалізації змін та підтримки здійснення процесів. Залежно від ступеня радикальності змін та адаптивності існуючої інформаційної технології, існуючі системи можуть бути модифіковані або повної заміни. У той час як перший варіант передбачає розробку програмного забезпечення, що не впливає на апаратний комплекс, другий шлях передбачає капітальну реконструкцію існуючої та інформаційної системи, включаючи зміну технічної платформи.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства з реалізації продукції визначається організаційною структурою виробничо-збутової системи підприємства. У цій структурі оптимально поєднується використання як прямого збуту продукції, тобто. без посередників, і використання різним чином організованих посередників про те, щоб забезпечити у своїй виконання закону необхідного розмаїття.

## 2.2. Оцінка побудови системної моделі менеджменту організації

Істотна відмінність завдань, які вирішуються за допомогою системної моделі менеджменту організації (СММО) у системі адаптивного управління підприємством, визначає необхідність їх класифікації. Причому основою класифікації завдань природно покласти рівень їх формалізації. Це дозволяє визначити масштаби автоматизації управлінських процесів та витрати на неї. Як така класифікація пропонується наступна.

«Перший клас складають добре структуровані (цілком формалізовані, кількісно сформульовані) проблеми, у яких суттєві залежності визначені настільки повно, що вони можуть бути виражені в числах або символах, і до того ж легко стандартизуються та програмуються, до цих завдань належать: облік та контроль; оформлення документів, їх тиражування тощо, такі завдання автоматизовані, як правило, повністю (бухгалтерський облік, підготовка виробництва, кадрова система, складський облік тощо)» [24].

Інтерфейс користувача

Система управління базами даних

База даних

Система управління базами моделей

База моделей

Користувач

Рис. 2.1. Структура системної моделі менеджменту організації

«Другий клас становлять неструктуровані (неформалізовані, якісно виражені) проблеми (завдання), для яких описані лише важливі ресурси, ознаки та характеристики, а кількісні залежності між ними невідомі, вирішення таких завдань містить неформалізовані процедури, що базуються на неструктурованій, з високим рівнем невизначеності інформації, до таких завдань належить значна частина проблем прогнозування, стратегічного планування, організаційного управління» [5].

«Третій клас складають слабоструктуровані (змішані) проблеми, які мають як кількісні, так і якісні елементи, причому маловідомі та невизначені акценти проблеми мають тенденцію домінувати, для таких завдань характерна відсутність методів вирішення на підставі безпосередніх перетворень даних» [14]. Постановка завдань вимагає ухвалення рішень в умовах неповної інформації. До слабоструктурованих завдань можна зарахувати майже всі завдання, розв’язувані у системі адаптивного управління підприємством: розподілу капіталовкладень, вибору проектів проведення наукових досліджень та розробок, складання плану виробництва та інших.

«Завдання, що вирішуються в СММО також поділяються на оперативні, призначені для негайного реагування на поточну ситуацію, і стратегічні – засновані на аналізі великої кількості інформації з різних джерел із залученням відомостей, що містяться в системах, що акумулюють досвід вирішення проблем» [19].

Сучасні економічні умови вимагають можливості керувати цими функціями значно гнучкіше, ніж це було раніше. Це, а також зроблені раніше висновки щодо стратегічного управління, пояснюють ширше поширення оперативних СММО порівняно зі стратегічними.

Реалізація концепції адаптивного управління з допомогою СММО на конкретному підприємстві дозволяє управляти замовленнями клієнтів і загалом всією роботою з ними набагато гнучкіше. Справді, з’являється можливість практично у режимі реального часу змінювати оперативні виробничі плани – прийому кожного нового замовлення, що дозволяє повністю перерахувати виробничу програму з урахуванням пріоритетних стратегій підприємства.

Причому детальний аналіз вартості замовлення і навіть конкретної продукції його складі стає можливим вже на етапі його оформлення з урахуванням конкретних технологічних рішень, що застосовуються для її виробництва. Наприклад, можна врахувати можливі варіації специфікації продукції чи технологічного ланцюжка, що часто потрібно металургійних підприємствах.

При розрахунку собівартості можна навіть врахувати всі додаткові операції з тестування та адміністративного обслуговування замовлення, а також післяпродажного супроводу, що практично неможливо в системах управління без СММО, де дані аналізуються тільки постфактум (це можливо послужило однією з причин антидемпінгових розслідувань). СММО дозволяє також промоделювати різні стратегії та вибрати з них найбільш прийнятну.

Структура СММО представлена на рис. 2.1. «забезпечує реалізацію низки важливих концепцій побудови інформаційних систем: інтерактивність, інтегрованість, потужність, доступність, гнучкість, надійність, робастність, керованість» [8].

«Інтерактивність СММОозначає, що система відгукується різного роду дії, якими людина хоче вплинути на обчислювальний процес, зокрема, при діалоговому режимі, людина і система обмінюються інформацією в темпі, який можна порівняти з темпом обробки інформації людиною, властивість інтерактивності вкрай необхідна щодо нових проблем і ситуацій, при адаптивному проектуванні складних СММО» [21].

Інтегрованість СММО забезпечує сумісність складових частин системи управління даними та засобами спілкування з користувачами в процесі підтримки прийняття рішень.

Потужність СММО – це здатність системи ефективно та швидко відповідати на найістотніші питання. Неабиякою мірою потужність залежить від застосовуваних технічних засобів, на основі яких будується СММО.

Доступність СММО – це здатність забезпечувати видачу відповіді запити користувача у потрібній формі й у час. Доступність – це властивість, що насамперед відноситься до інтерфейсу СММО, чим більше він «дружелюбний до користувача» і чим легше налаштовується під конкретного користувача тим більша доступність СММО.

Гнучкість СММО – можливість системи адаптуватися до змін потреб та змін у ситуаціях. Це властивість одна із найважливіших, оскільки у постійно змінних ринкових умов негнучка СММО може швидко застаріти і виявитися марною ще до завершення її створення. При цьому гнучкість може бути двох ступенів: першого, коли користувач може самостійно виробляти не менше 75% коригування СММО, і другий, коли модифікацію та адаптацію СММО виробляє розробник (не більше 15%).

Надійність СММО полягає у можливості системи виконувати необхідні функції без збоїв протягом заданого періоду часу.

Робастність СММО (від англ. robustness – живучість, витривалість) – це міра здатності системи відновлюватися у разі помилкових ситуацій як зовнішнього, і внутрішнього походження.

Адекватність потребам СММО має бути дійсно потрібною керівникові, оскільки у багатьох випадках спостерігається створення систем підтримки прийняття рішень з простих проблем, які легко вирішуються і без автоматизації, і водночас відсутня підтримка на вирішення складних проблем.

Відповідність усім цим вимогам є основою успішної розробки та застосування СММО адаптивної системи управління підприємством.

Такі СММО, що застосовуються для адаптивного управління в умовах ринку, повинні виконувати низку вимог:

1. Надавати керівнику допомогу в процесі прийняття рішень та забезпечувати підтримку по всьому діапазону структурованих, слабоструктурованих та неструктурованих завдань. Неформальні можливості людини та інформація, що генерується комп’ютером, створюють передумови для ефективного прийняття рішень.

2. Підтримувати та посилювати (але не заміщати та не скасовувати) міркування та оцінки керівника. Контроль залишається за людиною. СММО – це лише інструмент у руках керівника.

3. Простота в роботі для осіб, які не мають спеціальної підготовки та досвіду роботи з комп’ютером.

4. Орієнтованість на гнучкість та адаптивність для пристосування до змін зовнішнього середовища або підходів до вирішення завдань, які пропонує користувач.

5. Не нав’язувати певного процесу прийняття рішень користувачеві, тобто користувач будує власний алгоритм роботи.

Концепція побудови СММО передбачає, передусім, визначення основних принципів у роботі з базою для зберігання інформації. Існує два основні види архітектурних рішень під час роботи з базами даних: файл-сервер та клієнт сервер.

Модель представлення даних є організаційно-функціональним зрізом моделі системи, а її розробці послідовно вивчаються:

* розподіл користувачів системи: географічний, організаційний, функціональний;
* доступ до даних: обсяг даних, необхідний аналізу, рівень агрегованості даних, джерела даних (зовнішні чи внутрішні), опис інформації, спільно використовуваної різними функціональними групами підприємства;
* аналітичні характеристики системи: вимірювання даних, основні звіти, послідовність перетворення аналітичної інформації, ступінь зумовленості аналізу, існуючі чи перебувають у стадії розробки засоби аналізу.

У ході аналізу бізнес-подій також формується схема взаємодії між транзакційною та аналітичною системами підприємства. Зважаючи на те, що транзакційна система є найважливішим джерелом даних для сховища даних (СД), для них бажано використовувати один і той же інтерфейс користувача. Причому методи спільного використання цих систем визначаються саме на цій фазі виконання проекту.

Таким чином, за результатами аналізу бізнес-процесів та структур даних підприємства з урахуванням непередбачуваності майбутніх запитів відбирається дійсно значуща для його діяльності інформація. Далі слід визначення виду структур даних СММО, що розміщуються, на основі раніше визначених СД, апаратних і програмних платформ.

Наступним кроком є вибір моделі даних СД.У найпростішому варіанті для сховищ даних використовується та ж модель даних, яка є основою транзакційної системи. Якщо транзакційна система використовує реляційну СУБД (наприклад, Oracle, Informix, Sybase тощо), то найскладнішим завданням стає виконання спеціальних запитів, оскільки заздалегідь неможливо оптимізувати структуру БД так, щоб усі запити виконувались однаково ефективно.

Дослідження практики прийняття рішень дозволило встановити, що існує залежність між частотою запитів та ступенем агрегованості даних, з якими ці запити оперують, а саме, що більш агрегованими є дані, то вище частота звернення до них. Тобто запитів, які потребують узагальнених даних, більше, ніж тих, що оперують із детальними даними. Для побудови СММО, які враховують цей результат, пропонується використовувати підхід до пошуку та вибірки даних, званий Онлайнової Аналітичної Обробкою (On-line Analytical Processing, OLAP).

Такі СММО, основою яких покладено OLAP-підхід, побудовано використання двох базових принципів:

* всі дані, необхідні прийняття рішень, попередньо агрегуються на відповідних рівнях і організуються те щоб забезпечити максимально швидкий доступом до них;
* мова маніпулювання даними ґрунтується на використанні бізнес-понять підприємства.

Відмінною особливістю OLAP-СММО є організація даних у вигляді багатовимірного куба, в комірках якого зберігаються дані, наприклад, обсяги продажів. Вимірювання є сукупністю значень інших даних, наприклад, назв товарів і назв місяців року. У найпростішому випадку двовимірного куба (квадрату) отримуємо таблицю, що показує значення рівнів продажу товарів і місяців.

Програмно-технологічна архітектура сховища даних визначається виходячи з вимоги, що система прийняття рішення повинна надати користувачеві можливість деталізації інформації, на які візуальні засоби подання вона не спиралася б. Керівник підприємства, отримавши інтегроване подання даних та/або висновки, зроблені на його основі, може вимагати більш детальної інформації, яка уточнює джерело даних або причини висновків. З точки зору СММО, це означає необхідність забезпечення взаємодії СММО не тільки зі сховищем даних, але і в деяких випадках з транзакційною системою.

Таким чином, СММО, побудована на проаналізованих принципах, може досить легко налаштовуватися на стани внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, що змінюються, і забезпечувати інформаційну підтримку в адаптивній системі управління підприємством.

# РОЗДІЛ 3

# ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОГОВІРНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

На даний момент в Україні на ринку СММО діють багато великих компаній, проте запропоновані ними рішення мають спільні риси, тобто вже склався набір стандартних функцій для автоматизації управління певними напрямками діяльності та бізнес-процесами підприємств, особливо в областях, регламентованих державними законами та положеннями. З іншого боку, кожна СММО, яку пропонують розробники, має свої відмінні риси.

У зв’язку з тим, що вирішення завдань управління господарською діяльністю підприємства має здійснюватися у трьох глобальних напрямках: за видами ресурсів, за масштабами розв’язуваних завдань (рівнем управління) та за видами управлінської діяльності, для комплексного охоплення цих сфер адаптивного управління підприємством СММО має містити такі модулі: маркетинг; фінанси; логістика; персонал; виробництво.

Таким чином, зазначені СММО дозволяють повною мірою забезпечити адаптивне управління підприємством. Однак, необхідно все ж таки відзначити, що практично немає готових систем, що дозволяють вирішувати повністю всі завдання адаптивного управління на великому підприємстві. Це з тим, що заявлені функціональні можливості практично повністю не реалізовані.

Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах визначається кількістю укладених договорів. Під договором будемо розуміти будь-яку угоду (договори про виконання будь-яких видів робіт та послуг, договори про оренду, рахунки-фактури тощо) між підприємством та контрагентами (юридичними та фізичними особами). Виконання (невиконання) певних договорів визначає стратегію та тактику підприємства. Договори про довгострокове співробітництво кардинально впливають на фінансово-господарську діяльність партнерів. Враховуючи важливість договірної діяльності, управлінський облік має здійснюватися у двох напрямках: обліку виконання бюджетів підрозділів підприємства (центрів відповідальності) та обліку виконання договорів із постачальниками (підрядниками).

Оскільки аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства будується на звітах бухгалтерії, то обробку первинних документів бухгалтерської звітності додатково необхідно вести в розрізі укладених договорів. Інтеграція управлінського обліку договірної діяльності підприємства із системою бухгалтерського обліку дозволяє оперативно, без залучення додаткового персоналу отримувати інформацію про фінансово -господарський стан підприємства.

Використання комп’ютерних інформаційних систем для управління підприємством робить його конкурентоспроможнішим за рахунок підвищення керованості та адаптованості до змін ринкової кон’юнктури. Однак лише інтегрована система підтримки прийняття рішень у системі фінансового менеджменту підприємства дозволяє вирішити ці завдання.

Однією з основних у цій системі є розглянута вище підсистема "Планування платежів підприємства", яка є надбудовою над підсистемою "Облік договорів із постачальниками/підрядниками/споживачами". Підсистема "Планування платежів підприємства" дозволяє оптимально витрачати кошти з розрахункового рахунку підприємства, якщо немає можливості в конкретний момент часу задовольнити всі заявки на оплату або задоволення недоцільно.

Основні функції, що виконуються підсистемою "Облік договорів із контрагентами (постачальниками, підрядниками, споживачами)":

1. Реєстрація господарських договорів. Створення електронних образів документів, номенклатурна нумерація документації. Запам’ятовування реквізитів документів, перереєстрація.договорів, додаткових угод, калькуляцій та інших документів із збереженням семантичних зв’язків (залежностей) між документами.

2. Облік оплати та виконання договірних зобов’язань. Будь-який рух коштів відображається в договорі та у всіх залежних документах (кошторисах, калькуляціях).

3. Контроль: оплати за договором/звітними документами (форми № 2) контрагента, закладеної у кошторисах; передоплати та кредиторської заборгованості.

4. Формування кредиторську заборгованість у межах бюджетів центрів ответственности.

5. Облік усіх господарських операцій на розрізі бюджетів центрів відповідальності підприємства. Усі бухгалтерські проводки містять обов’язкові атрибути, що посилаються на договори та джерела фінансування. Це дозволяє згодом визначити, за рахунок яких коштів фінансувався договір (або утворено кредиторську заборгованість), які статті бюджету центрів відповідальності підприємства задіяні.

6. Оперативний доступ до необхідної інформації щодо договорів. Єдиний інформаційний простір дозволяє оперативно відслідковувати оплату та виконання робіт (послуг) за договором, зміни договірних зобов’язань, додаткові угоди, припинення дій угод.

7. Формування заявок на оплату. Відповідно до електронного образу документа, формуються заявки до оплати (за потреби) у розрізі бюджетів центрів відповідальності, задіяних у договорі.

8. Планування платежів підприємства, з урахуванням наявності коштів на розрахунковий рахунок. Відповідно до цільового призначення та реквізитів заявці на оплату встановлюється пріоритет. З пріоритетів і завдань, які стоять перед підприємством, формується безліч платежів до оплати.

9. Вибіркова (часткова) оплата заявлених документів. За нестачі коштів на розрахунковому рахунку підприємства передбачається можливість часткової оплати платежу.

10. Автоматичне формування платіжних доручень та його нумерація (можлива наскрізна у всьому підприємству чи окремо в кожному банківському рахунку). Дата платіжного доручення збігається з датою операційного дня банку та може не збігатися з датою заявки на оплату. Платіжні доручення ідентифікуються за унікальними номерами.

11. Друк платіжного доручення (стандартного та гарантованого). Електронний образ платежу може бути відображено у твердій копії (роздрукований на папері) у вигляді стандартного або гарантованого платіжного доручення із зазначенням кількості роздрукованих екземплярів.

12. Формування даних для підсистеми "Клієнт-Банк". Якщо на підприємстві використовується система "Клієнт-Банк", необхідно автоматичне формування даних платіжних доручень, щоб уникнути повторного введення (створення платіжних документів у банківській системі).

13. Підтримка мережної роботи з платіжними дорученнями у разі виділеної робочої станції (комп’ютера), налаштованої під роботу додатків "Клієнт-Банк" та зв’язок з банком (виділена лінія, сеансовий режим).

14. Переформування платіжного доручення у разі відмови банку від його обробки. Для заявки на оплату формується електронний образ платіжного доручення з новим номером, датою та необхідними змінами.

15. Оперативний облік оплати договорів без затримки отримання банківської виписки. Облік здійснюється за принципом: «платіжне доручення прийнято банком – кошти витрачені».

16. Використання інформації визначення кореспонденції рахунків у бухгалтерському обліку. Існує певна залежність між статтею цільового призначення та можливою кореспонденцією рахунків для суми, що відповідає даній статті, що забезпечує автоматизовану обробку проводок у фінансовому обліку, зменшуючи кількість помилок.

Укладання договорів на постачання продукції між КДГМК та споживачами проводиться в управлінні збуту та управлінні маркетингу та зовнішньоекономічних зв’язків. На основі договору оформляється наряд-замовлення, яке вводиться до БД СММО ППСП. При необхідності база даних коригується.

Працівник УОУіАДКЗ після отримання пакета платіжних документів з оригіналу документа «банківська виписка» у ліву чергу вводить до БД суми, що надійшли як попередня оплата металопродукції.

Введення здійснюється на підставі цільового призначення платежу за наявності введеного УС у БД ліміту-замовлення на відвантаження металопродукції шляхом віднесення суми, що надійшла на ОКПО платника (ОКПО покупця) під даний ліміт. За наявності неоплачених рахунків (дебіторської заборгованості) за цим лімітом-замовленням (відповідним укладеним договором та умовами оплати) здійснюється її погашення та віднесення залишку на аванси для подальшого відвантаження.

Авансовані суми по кожному платнику запроваджуються у БД для їх бронювання УС та видачі відпусток на відвантаження металопродукції комбінату. Ця інформація формується у вигляді довідки та друкованого   
документа. УОУіАДКЗ обробляють платіжні документи «банківської виписки», що надійшли платників, які мають дебіторську заборгованість на повну суму платежу. Подальші операції із цими платіжними документами аналогічні вищеописаним.

Застосування запропонованої системи управління договорами дозволяє:

* підвищити ефективність управління підприємством за рахунок оперативності та достовірності інформації, що подається адміністративному персоналу;
* покращити діловодство шляхом оптимізації та впорядкування інформаційних потоків;
* знизити накладні витрати за рахунок автоматизації процесів обробки інформації, регламентації та спрощення доступу працівників до необхідної інформації. Підвищити культуру праці співробітників, позбавляв їх виконання рутинної роботи, що дозволяє зосередитися з їхньої професійних обов’язках;
* забезпечити надійний оперативний облік та контроль надходжень та витрачання коштів у розрізі бюджетів центрів відповідальності підприємства;
* забезпечити надійний оперативний облік та контроль виконання договірних зобов’язань;
* гарантувати повну безпеку та цілісність (несуперечність) даних на всіх етапах обробки інформації.

Адаптація організаційної структури для надання їй виду, що відповідає певним раніше у процесі реінжинірингу процесам є критичним завданням. Зміни в архітектурі персоналу повинні знайти своє безпосереднє відображення в новій організаційній структурі із залученням субграничних збурень у мотивації співробітників, що залучаються. У той час як зміна повноважень співробітників, реорганізація підрозділів та ротація кадрів можуть проводитися без істотних збитків для персоналу, скорочення штату, що часто супроводжує процеси реінжинірингу, може призвести до серйозних наслідків.

Процес реінжинірингу, який був визначений та реалізований, повинен піддаватися моніторингу – процесу безперервного аналізу ходу виконання та внеску в покращення якості функціонування підприємства. Це стає можливим завдяки ітераційній процедурі, в якій новий процес надходить на вхід третього етапу, що визначає початок циклічної процедури. Це означає, що процес реінжинірингу не здійснюється традиційним способом: початок, виконання, закінчення, а процес постійного вдосконалення.

Визначення успіху або провалу процесу реінжинірингу, тобто оцінка ефективності нових процесів, повинна проводитися в порівнянні з процесами, які були замінені. Ця оцінка ефективності здійснюється за такими аспектами:

Ефективність процесу: кількість ітерацій, додана споживча вартість, якість.

Ефективність інформаційної технології: обсяг інформації, завантаження системи тощо.

Продуктивність: працівники, виробництво, обслуговування.

Реінжиніринг тісно пов’язаний з керуванням якістю і повинен бути пов’язаний із програмами з покращення якості. Однак, існує велика принципова різниця між реінжинірингом та управлінням якістю: у той час як реінжиніринг передбачає раптові та всеосяжні зміни та покращення, управління якістю визначає постійне покращення. Тим не менш, покращення якості також є однією з головних цілей реінжинірингу.

Таким чином, оскільки впровадження нововведень на підприємстві, як правило, вимагає від його співробітників набуття нових знань, отримання більшого обсягу інформації, вдосконалення навичок та умінь, а найчастіше і зміни робочих звичок, цінностей та ставлення до справи, саме зміни в людях є фундаментальним напрямом організаційних змін. Зміна людини відбувається на кількох рівнях: на рівні знання (інформація про зміни, розуміння їх обґрунтованості), на рівні відносин (прийняття необхідності та ступеня змін як раціонально, так і емоційно) та на поведінковому рівні (дії на підтримку ефективного здійснення змін).

Ступінь підтримки зміни чи опору може бути різною залежно від співвідношення впливу низки чинників, у сукупності визначальних інноваційний потенціал організації – тобто. міру готовності організації виконати завдання, щоб забезпечити досягнення поставленої інноваційної мети.

Для ефективного функціонування будь-якого підприємства необхідно керувати не тільки виробництвом товарів, а й збутом своєї продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Особливу увагу для виробників товарів, особливо великих промислових комплексів, представляють зовнішні ринки збуту. Економічна стабільність будь-якого підприємства залежить від цього, як організована структура системи збуту.

Для ефективної діяльності будь-якої системи необхідно суворе дотримання кібернетичного закону необхідного розмаїття: «тільки розмаїття може впоратися з розмаїттям». Під розмаїттям пон імається кількість станів системи, що розрізняються. При цьому важливе слідство закону стверджує, що управління може бути забезпечене тільки в тому випадку, якщо розмаїтість системи керування, принаймні, не менше, ніж різноманітність керованої системи.

Існує кілька схем організації збуту продукції зовнішніх ринках. У простій схемі збуту (без посередників) товар передається безпосередньо від виробника до споживача, що має низку переваг. По-перше, збутова мережа зорієнтована нареалізацію власних товарів підприємства, що дозволяє йому контролювати хід реалізації своєї стратегії над ринком. По-друге, проста система збуту дозволяє підприємству підтримувати прямий контакт із підприємствами – замовниками продукції. І, нарешті, ця схема сприяє підвищенню прибутковості операцій. Проте, дана схема зможе забезпечити виконання закону необхідного розмаїття, оскільки підприємство має реагувати на кожну зміну стану будь-якого клієнта (як існуючого, і потенційного) скрізь, де підприємство здійснює свою збутову діяльність.

Друга схема збуту продукції передбачає крім своїх збутових каналів, наявність незалежних збутових посередників. Залучення посередників сприяє передусім підвищенню економічності зовнішньоторговельних операцій, незважаючи на виплату винагороди посередникам.

Третьою схемою реалізації товарів (так само як і в другій) через посередників є використання мережі дистриб’юторів – фірм, що здійснюють збут на основі оптових закупівель у великих виробників готової продукції. Дистриб’ютори – це великі фірми, які мають власними складами і встановлюють тривалі контрактні відносини з підприємством.

Використовуючи мережу посередників, підприємству не потрібно реагувати на вимоги кожного індивідуального покупця. Цим займаються його агенти, дистриб’ютори та філії, що знаходяться в різних країнах. Отже, величезне розмаїття вимог покупців поглинається мережею посередників, які з деякою регулярністю поповнюють свої запаси, передаючи керуючій системі підприємства замовлення на постачання продукції. Однак, залишкова різноманітність, яка не була поглинена відгуками зовнішнього оточення, має зустрітися самим підприємством. Замовлення посередників утворюють залишкову різноманітність, на яку підприємство відповідає виробництвом та постачанням, посередникам необхідної продукції у потрібній кількості.

Таким чином, автоматизована система обліку договорів, яка є невід’ємною частиною управлінського та фінансового обліку, має стати основою для вироблення управлінських рішень, що забезпечують виживання, підприємства у ринкових відносинах.



# ВИСНОВКИ

1. Реінженіринг бізнес-процесів (РБП) в останні роки отримав велику увагу наукової громадськості в галузі управління змінами. У той час як все більше і більше організацій вдається до допомоги РБП при плануванні свого розвитку, як і раніше, недостатньо розвинена концептуальна база підходу, що претендує на вирішення безлічі проблем, яким схильні сучасні організації від малого підприємства до гіганта промисловості. Тому необхідно вдосконалювати теоретичний базис його застосування.
2. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається організаційною структурою збутової системи підприємства. У цій структурі оптимально поєднується використання як прямого збуту продукції, тобто. без посередників, і використання мережі посередників про те, щоб забезпечити виконання закону необхідного розмаїття.
3. Неефективне управління економічними системами в умовах нестійкого та мінливого середовища має цілий комплекс негативних соціально-економічних наслідків аж до глобальної економічної кризи у масштабах національної та світової економіки. Тому особливої актуальності зараз набувають наукові дослідження, спрямовані синтез та вдосконалення систем управління економічними об'єктами, засновані на застосуванні принципів гнучкості, життєздатності та адаптації.
4. Запропоновано концепцію організації адаптивної системи управління підприємства, яка ґрунтується на застосуванні адаптивного підходу та служить універсальними методологічним засобом для організації адаптивних систем управління підприємством.
5. Як механізми реалізації адаптивного підходу концепція передбачає використання активної та пасивної адаптації. Пасивна адаптація полягає в організації ефективної реакції пристосування підприємства до змін, що відбуваються в галузі та ринковому середовищі, а активна адаптація спрямована на протидію факторам зовнішнього оточення з метою збереження своєрідності системи.
6. У роботі синтезовано економіко-математичну модель визначення оптимальної галузі маневрування з маркетингових обмежень, що дозволяє визначити галузь стійкого функціонування підприємства та оцінити доступні резерви управління, запропоновано економіко-математичну модель оптимізації темпів відтворення з урахуванням зміни ринкового середовища. Розроблений комплекс економіко-математичних моделей є універсальним інструментарієм підготовки ефективних економічних рішень.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ