

ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА

УДК 330.341.1

РЕІНЖИНІРИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

¹М.О. Данилюк, ²Л.М. Киба

¹ ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (03422) 42308,
e-mail: esonpid@nung.edu.ua

² НАК НАФТОГАЗ України, 01001, м. Київ-001, вул. Б.Хмельницького, 6,
тел.: (044) 5863537, факс: (044) 5863310, e-mail: Lkiba@naftogaz.net

Розглянуто змістовність реінжинірингу як новітньої методики подолання традиційними ієрархічними структурами прийняття рішень. На прикладі сфери матеріально-технічного забезпечення підприємств нафтогазового комплексу України доведена доцільність застосування для управління діяльністю і матеріальними ресурсами підприємства системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, які складають основну ідею реінжинірингу: побудова ефективної системи менеджменту.

Ключові слова: управління, реінжиніринг, матеріально-технічне забезпечення, бізнес-процес, нафтогазовий комплекс.

Рассмотрена содержательность реинжиниринга как новейшей методики преодоления традиционными иерархическими структурами принятия решений. На примере сферы материально-технического обеспечения предприятий нефтегазового комплекса Украины доказана целесообразность применения для управления деятельностью и материальными ресурсами предприятия системы взаимосвязываемых бизнес-процессов, составляющих основную идею реинжиниринга: построение эффективной системы менеджмента.

Ключевые слова: управление, реинжиниринг, материально-техническое обеспечение, бизнес-процесс, нефтегазовый комплекс.

In the article the richness of content of reengineering as the newest method of making decision overcoming traditional hierarchical structures is considered. On the example of logistical sphere support of oil and gas enterprises complex of Ukraine the well-proven expedience of application for a management activity and financial resources of enterprise of the system of interconnected business-processes which make the basic idea of reengineering: construction of the effective management system.

Keywords: management, reengineering, logistical support, business-process, oil and gas complex.

Постановка проблеми. Для створення будь-якого суспільного продукту необхідно використовувати різні ресурси виробництва. Звідси виникає необхідність в управлінні матеріально-технічним забезпеченням (далі — МТЗ) як сферою, що суттєво стосується ресурсної частини оборотних фондів підприємства. Це - той важіль, за допомогою якого підприємства мають можливість впливати на результати власної виробничої діяльності за будь-яких умов, що склалися у зовнішньому середовищі економічного розвитку країни.

Попри це багато вітчизняних компаній з тривалою історією господарювання на ринку продовжують за інерцією триматися за старі управлінські ідеї. Необхідність у переосмисленні способів організації управління бізнес-

процесами принципово спонукає до дослідження методів, які дозволять повною мірою реалізувати переваги нових технологій та людських ресурсів. Важливим напрямом серед новітніх підходів є реінжиніринг.

Зарубіжна практика застосування реінжинірингу свідчить, що цей метод набуває особливої актуальності в умовах проведення глобальної економічної реформи та активного впровадження України у світову економічну систему. Як науково-практичний напрям реінжиніринг бізнес-процесів уперше з'явився в США і за декілька років перетворився на одну з провідних галузей інформатики, що активно розвивалася. Сьогодні починається активне просування консалтингових послуг та інструментарію реінжинірингу і на український ринок.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Термін «реінжиніринг бізнес-процесів» (від англ. *Business-process reengineering, BPR*) був введений М.Хаммером, який визначив цей вид діяльності як «фундаментальне перепроектування бізнес-процесів компаній для досягнення докорінних поліпшень в основних актуальних показниках їхньої діяльності: вартість, якість, послуги і темпи» [2]. Ідеї реінжиніринга широко розповсюдились завдяки роботам Д.Чампі та М. Хаммера, одна з яких («Реінжиніринг корпорації») стала бестселером серед консалтингових фірм світу. Провідна теза була задекларована як радикальна зміна бізнес-процесів заради вагомого підвищення ефективності бізнесу.

Згодом М. Хаммер змістив основні акценти своєї теорії: «Зараз поняття «радикальний» перестало бути ключовим у визначенні мого підходу до бізнесу, головним у лексиці реінжинірингу. Тепер це почесне місце належить звичному і спокійному слову «бізнес-процес» [4]. Теорія реінжинірингу передбачає не лише відмову від застарілих правил, систем та структур, а пропонує фундаментальне переосмислення та радикальну перебудову господарських процесів для їхнього відчутного поліпшення і при цьому «поєднуючи реінжиніринг з ідеологією та цінностями підприємства» [5].

У роботах зарубіжних науковців проблеми застосування реінжинірингу часто переплітаються з ефективністю впровадження провесно-орієнтованих методів у діяльності підприємств, оскільки методика реінжинірингу заснована на процесних підходах. Дж. Харрінгтон констатував: «Концепція удосконалення бізнес-процесу базується на чотирьох підходах: методика швидкого аналізу рішень, бенчмаркінг процесу, перепроектування процесу, реінжиніринг процесу» [6].

Пропагуючи застосування ідей реінжинірингу на російських підприємствах, В. Репін [7] підкреслює, що важливою рисою *BPR* є орієнтація реінжинірингу не на функції, а на процеси. Причому зі всіх концепцій менеджменту, заснованих на процесах, *BPR* розглядається як найбільш ефективна, революційність якої обумовлена сучасним станом інформаційних технологій. Є.Г. Ойхман підтвердив величезний вплив реінжинірингу на бізнес-середовище та зазначив: «Підприємці завжди прагнули до конкурентоздатності. Однак, лише реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення — погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність» [8].

В. Г.Сліферов, дослідивши сучасний стан російських підприємств, наголосив, що більшість з них утворені за функціонально-ієрархічним принципом та мають декілька рівнів управління. Автор ставить під сумнів: «Процесна і функціональна системи управління: чи можливе суміщення?» [9].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Огляд наукових публікацій та аналіз наукових досліджень останнього десятиліття дає підстави засвідчити недостатню кількість

новітніх підходів до удосконалення управління на підприємствах. Більшість з наукових публікацій зарубіжних вчених щодо переваг процесного підходу рясніють викладом загальних ідей реінжинірингу, опису досвіду успіхів та невдач, численними положеннями, що не вимагають доказів (у вигляді аксіом). Мало видань присвячених тому, як уникнути функціональних обмежень і вийти на більш гнучкі корпоративні форми, що керують ключовими процесами, а не сферами інтересів. Також автори уникають рекомендацій відносно трансформації управлінських рішень для складних структур у практичній площині.

У більшості опублікованих робіт нові рішення стосовно цієї проблеми спрямовані на пошуки визначальних параметрів бізнес-систем з метою забезпечення максимальної ефективності підприємства загалом. Традиційно така оцінка орієнтована на одержання прибутку [11]. Прибуток — вагомий критерій оцінки ефективності діяльності, однак він не завжди придатний для оцінки ефективності управління. Зокрема, для системи матеріально-технічного забезпечення, як допоміжного бізнес-процесу в загальній діяльності підприємств прибуток не є головною метою. Очевидна необхідність індивідуального підходу до побудови моделі управління у сфері МТЗ на засадах реінжинірингу.

Цілі статті. Дослідити функції управління у сфері МТЗ через призму засад реінжинірингу та встановити передумови переходу від узагальненого до часткового, тобто від управління бізнес-системою МТЗ до управління бізнес-процесами та діловими процедурами, що її наповнюють, і встановити зворотний зв'язок.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що *BPR* є напрямом, що виник на стику двох різних сфер діяльності, — управління та інформатизації. Завдяки цьому реінжиніринг охоплює нові специфічні засоби надання та обробки проблемної інформації, які зрозумілі менеджерам-управлінцям бізнес-системою та вимагають інтеграції ключових досягнень управлінських технологій у створення відповідного інструментарію підтримки реінжинірингу.

З метою забезпечення пошуку якнайкращих (оптимальних) рішень розглянемо підстави для застосування прийомів реінжинірингу в управлінні процесами МТЗ на вітчизняних підприємствах.

Оскільки *BPR* оперує з такими поняттями, як бізнес-система, бізнес-процес, ділова процедура, то в цілях чіткішого сприйняття цих термінів слід дати такі визначення:

– *бізнес-система* — це зв'язана множина бізнес-процесів, кінцевою метою якої є випуск продукції. Під продукцією розуміють товари, послуги та документи;

– *бізнес-процес* — це горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів;

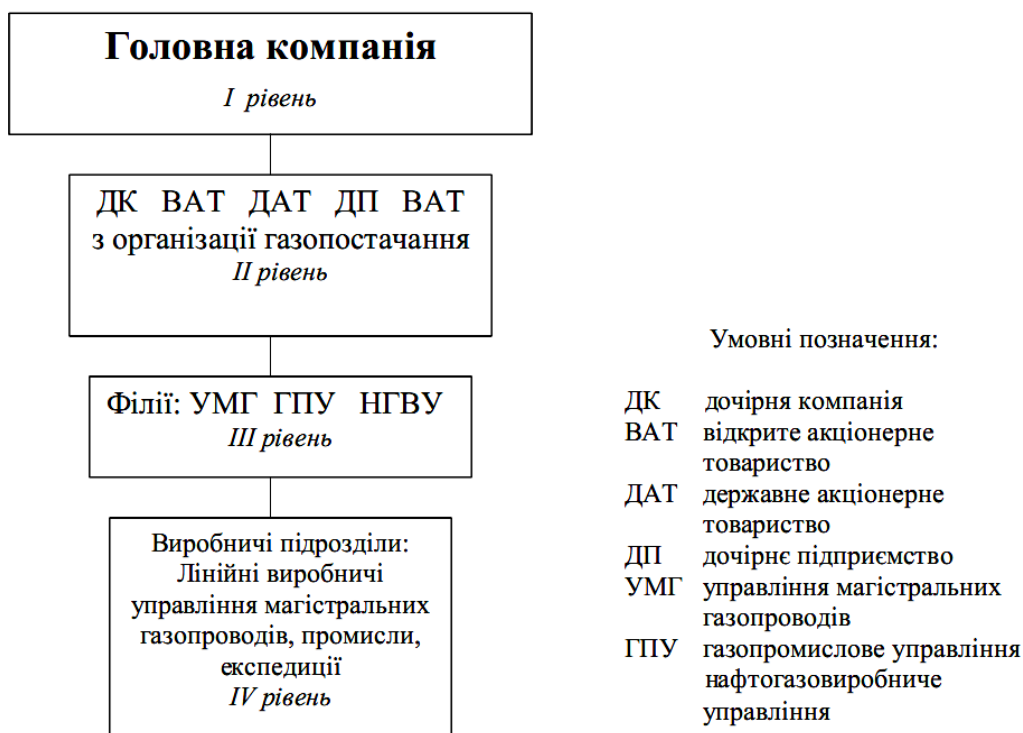


Рисунок 1 – Структура холдингу

– ділова процедура — це послідовність певних операцій (робіт, завдань, прийомів), здійснюваних співробітниками підприємства для вирішення будь-якого завдання або мети в рамках діяльності цього підприємства.

Перш за все слід зазначити, що реінжиніринг і управління якістю мають спільні точки зору на важливість процесу, але мета у них різна. Реінжиніринг замінює існуючі процеси на нові, а не покращує їх. Розділимо процеси в рамках діяльності підприємства на дві великі групи: виробничі та управлінські. Проблема побудови ієрархії бізнес-процесів може призвести до того, що поряд з уже існуючою системою функціонально-адміністративного управління доведеться будувати ще одну систему — систему управління процесами.

Інтеграційним переходом тут може слугувати застосування відомих в теорії менеджменту підходів: системного, процесного та ситуаційного [12].

Використання системного підходу дозволяє розглянути управління МТЗ як бізнес-систему, де сукупність взаємозалежних елементів, таких, як люди, структура, завдання й технологія, зорієнтовані на досягнення економічного ефекту в межах підприємства.

Процесний підхід дає можливість розглянути управління МТЗ як неперервну стрічку взаємозв'язаних управлінських функцій (організацію, планування, регулювання, мотивацію і стимулювання, облік, контроль), адаптованих до потреб підприємств у забезпеченні бізнес-процесів матеріально-технічними ресурсами. Застосування ситуаційного підходу фокусує відбір ділових процедур, найбільш сприятливих для моделі управління МТЗ.

Отже, реінжиніринг, як метод може бути орієнтований не лише на докорінну перебудову всієї діяльності підприємства, але і на часткові зміни в тій або іншій сфері виробничої діяльності.

На цьому етапі перейдемо від науково-теоретичного визначення та опису стратегій до встановлення об'єктивної оцінки ефективності управління МТЗ у діяльності господарюючих суб'єктів в умовах ринкових відносин.

Щоб визначитися з вимогами до системи управління, В.І. Бовикін [14] пропонує, насамперед, класифікувати підприємства за організаційним типом: перший тип — вузькоспеціалізовані підприємства, що є самостійними бізнес-одинаціями, та другий тип — це групи підприємств (концерни, холдинги), які очолює головна компанія.

Зупинимось на проблемі структури досліджуваних підприємств, які є складовими холдингу на чолі з головною компанією (рис. 1). Холдинг займає домінуючу позицію у НГК і є найбільшим за валовим оборотом, обсягами експорту, капіталовкладеннями та розміром статутного фонду. Без перебільшення можна стверджувати, що розвиток кожного із підприємств холдингу як вертикально інтегрованих структур значною мірою залежить від побудови ефективної системи забезпечення МТР. Також слід врахувати існуючі особливості холдингу, які в той чи інший спосіб впливають на процеси МТЗ на підприємствах. До них належать: наявність різноманітних видів діяльності, які між собою повинні бути організаційно та технологічно пов'язані, розподіл організаційних та технологічних робіт відбувається на значних територіях, а функціонування всіх технологіч-

них та організаційних систем вимагає високого рівня надійності; ймовірність соціальних та екологічних наслідків у випадку виникнення нештатних ситуацій; необхідність багаторівневого вертикального узгодженого організаційного та технологічного управління, потреба у спільній організаційній та технологічній діяльності територіально віддалених підприємств і об'єктів; необхідність у жорсткому узгодженні технологічних процесів та фінансовій діяльності. Під час організації всіх бізнес-процесів підприємствам необхідно дотримуватись режиму конфіденційності, обмеженості доступу на технологічні об'єкти.

У сфері МТЗ діє управлінська вертикаль за умови оптимального розподілу функцій на різних рівнях ієрархії холдингу та налагодження ефективної взаємодії між головною компанією та підприємствами II та III рівня — суб'єктами господарювання. Для цього управлінсько-контролююча функція закріплена за головною компанією, а управлінсько-господарча, враховуючи безпосереднє здійснення закупівель МТР, — за підприємствами II та III рівня [15].

В умовах ринку держава та компанії з багаторівневою структурою не повинні управляти зверху МТЗ дочірніх компаній та їхніх підприємств. Проте чи не найбільші труднощі впровадження засад реінжинірингу виникають саме при докорінних змінах у діяльності таких підприємств. Прикро, але такий стан речей традиційно трактується як українська специфіка ведення бізнесу.

Водночас корисною для підприємств могла бути стратегічна роль головної компанії в управлінні МТЗ, зорієнтована на: проведення ефективної маркетингової політики, яка б передбачала всебічне вивчення ринкової ситуації; вибір цінової стратегії; забезпечення своїх підприємств сучасними методологічними розробками; розширення послуг у перерозподілі зайвих МТР між власними підприємствами та передачі іншим галузям економіки України; сприяння вивченню попиту на засоби виробництва, що виготовляються за кордоном; формування підприємницького середовища, функціонування в якому неодмінно повинно ув'язуватися з плануванням.

У цьому контексті проведено огляд сучасного стану МТЗ на підприємствах холдингу та виявлено тенденції його впливу на інші сфери діяльності. Адже реінжиніринг починається з питань, що підприємство робить, як воно це робить, а відтак концентрується на тому, що має бути.

Функціональні аспекти, які мають вирішальний вплив на ефективне управління МТЗ, розташуємо в порядку пріоритетності: організація, планування, регулювання, управління мотивацією та стимулювання персоналу, управлінський облік, управлінський контроль.

Організація. Специфіка підприємств холдингу визначається не тільки масштабною, але й високою різноманітністю організаційно-господарської діяльності. Крім того, підприємства входять до складу галузі з високим рівнем

монополізації. Як наслідок, на вибір стратегії закупівельної діяльності у сфері МТЗ — централізація або децентралізація, безапеляційно впливає чинна законодавча база.

МТЗ на підприємствах холдингу — один з найскладніших видів діяльності, що погано формалізуються. Номенклатура закупівельної продукції налічує тисячі найменувань, а сумарний річний бюджет закупівель сягає мільярдів гривень. При цьому закупівельні процеси не забезпечують ефективної інтеграції покупців та користувачів, внаслідок чого втрачаються можливості скорочення витрат на закупівлю МТР. Відсутність організаційної моделі управління МТЗ призводить до того, що ресурси закупівельних підрозділів концентруються на тактичних, а не стратегічних напрямках діяльності у сфері МТЗ, оскільки останні не регламентовані програмними документами розвитку НГК на перспективу. Звідси стихійність заявочної роботи при формуванні потреби в МТР і, як наслідок, низька ефективність закупівель МТР та утворення зайвих запасів у складських господарствах. Адже відосібленість структурних підрозділів та відсутність координаційних служб і нормативно-правових документів означає відсутність будь-яких показників оцінки та послідовних зусиль спрямованих на вдосконалення управління МТЗ. База постачальників є фрагментарною: головна увага приділяється величині витрат за контрактом, а не величині загальних витрат за життєвий цикл номенклатурної одиниці ресурсу.

Планування. Незважаючи на те, що темпи зміни умов та збільшення обсягів знань достатньо високі, планування є чи не єдиним способом прогнозування майбутніх проблем та можливостей. У цій ситуації огляд стану внутрішньовиробничого планування досліджуваних суб'єктів господарювання свідчить, що плануванню потреб МТЗ відведено мінімум уваги. Адже вилучення техніко-економічних показників старого техпромфінплану та заміна їх на суто фінансові показники, які складають основу консолідованого фінансового плану холдингу, призводить до постійних уточнень та коригувань протягом планового періоду, що дає підстави для порушень графіків поставок МТР та оплати за них. Крім того, невизначеність розрахунків у дохідній частині цього плану, зважаючи на постійні зміни та неузгодженості в ціновій політиці щодо природного газу та ставки тарифу на його транспортування, позбавляє можливості затвердження фінансового плану та плану закупівель до початку року, що не дає цілісної картини стосовно коштів, які мали б скласти фінансову основу планів закупівель МТР. Відсутність у належній мірі ринкових підходів та методів стратегічного планування, позбавляє підприємства можливості не лише впливати на ринок, але й адаптувати свої можливості до постійних змін у зовнішньому оточенні. Слід зауважити, що консолідовані фінансові плани дочірніх компаній та центрального апарату Компанії затверджує Кабінет Міністрів України.

Регулювання. Розглянемо два найбільш актуальні напрями в системі МТЗ: управління закупівлями МТР та управління виробничими запасами МТР.

Відсутність взаємозв'язку між обсягами закупівель МТР як предметом управління та процесами МТЗ підприємств як об'єктом управління — це головна причина відсутності чинників для регулювання можливих відхилень фактичних величин від запланованих. Переваги концептуально-стратегічних підходів на підприємствах нереалізовані, що не сприяло оптимізації обсягів складських виробничо-експлуатаційних запасів. Тому, не зважаючи на створену систему управління виробничими запасами, важливі заходи з оптимізації складських виробничих запасів МТР діють локально і поза системою планування потреби підприємств у МТР та закупівельною практикою. Потурання в системі управління МТЗ через ситуативні управлінські рішення спричинило таке явище, як утворення зайвих запасів враховуючи неліквідні МТР.

Аргументація такого висновку заснована на виявленні безсистемності та відсутності регулювання елементами процесу забезпечення: плануванням внутрішньої потреби в МТР, управлінням запасами та управлінням закупівлями.

Управління мотивацією та стимулювання персоналу. Механізми управління мотивацією персоналу, основу яких складає корпоративна культура, заохочення виконавського порядку на підприємствах холдингу, відсутні.

Сфера МТЗ у структурі підприємств належить до обслуговуючої ланки і, незважаючи на те, що фактично високоорганізований процес МТЗ підприємств вимагає від працівників цих служб володіння знаннями не лише основної професії, а й бухгалтерського обліку, планово-економічної роботи, основ фінансових операцій, логістики (закупівельної та складської) тощо, стимулювання персоналу, проводиться знеособлено на загальних засадах.

Незабезпечення багатофункціональної підготовки спеціалістів даної сфери обслуговування не сприяє культивуванню професійно-функціонального духу працівників, розумінню ними убудованості своєї частини завдань у загальне завдання холдингу.

Управлінський облік. Аналіз стану облікової політики на підприємствах та її місця в загальній обліковій політиці холдингу виявив таке. Управлінський облік у сфері МТЗ представлений однобоко — управлінським обліком стану виробничих запасів МТР. Фінансовий та виробничий облік представлений набором форм, що містить фінансово-економічні та виробничі показники діяльності дочірніх компаній. Ці показники дають змогу контролювати фінансово-господарську діяльність, оцінювати темпи розвитку, здійснювати коригувальні дії, проте вони повною мірою не відображають стан МТЗ. Фінансова звітність не завжди відповідає вимогам ефективного управління підприємством і тому не може бути пріоритетною, адже реалізація виробничих програм передба-

чає управління ресурсами підприємства, прибутковістю, ризиками, що вимагає постійного ухвалення як коригувальних (оперативних), так і стратегічних рішень.

Управлінський контроль. Існуюча чотириступенева структура холдингу, управління якої базується переважно на організаційно-розпорядчому методі, що діє через директиви та накази, вимагає чіткого дотримання ієрархії у взаємозалежних структурах. Реалізація управлінсько-контролюючої функції головної компанії, яка задекларована в цих документах, передбачає погодження потреб підприємств у МТР, проектів тендерної документації на закупівлю МТР, фінансових планів платежів за МТР, затвердження звітів щодо результатів тендерів та цін на МТР, що закуповуються, а також проведення моніторингу складських господарств з метою запобігання накопиченню в них надмірних запасів МТР.

Дослідження функцій управління у підсумку свідчать, що у наш час НГК потребує інформаційної підтримки в ухваленні управлінських рішень, а не моделі розвитку галузі, заснованої на обмежених статистичних даних. Цей висновок підтверджує ряд чинників, що визначають зміни кон'юнктури світового та внутрішнього ринків природного газу.

Для забезпечення функціонування бізнес-системи МТЗ на засадах реінжинірингу, насамперед, візьмемо до уваги розробку нових алгоритмів взаємопов'язаних бізнес-процесів та ділових процедур. Ураховуючи цю обставину, концепція управління МТЗ на підприємствах холдингу розроблена на засадах основоположних функцій управління як новітнє бачення процесу цілеспрямованого системного впливу на формування, підтримку та розвиток МТЗ.

У запропонованій моделі системи управління МТЗ (рис. 2) досягнута рівновага між чинниками діяльності та досягнутими результатами, іншими словами, між діловими процедурами, що характеризують умови діяльності, та функціями управління, що має більший сенс, аніж тільки оцінка результатів діяльності. Така принципова відмінність запропонованої нами моделі від існуючого порядку використання ресурсів на досліджуваних підприємствах полягає в тому, що вона виходить з неможливості ефективного управління МТЗ окремими операціями (діловими процедурами) незалежно від функціонального управління. Безперечно модель фокусує такі риси бізнес-системи управління МТЗ, як горизонтальність та інтегрованість до супутніх сфер діяльності, як фінансові служби, служби бухгалтерського обліку, планово-економічні служби, а також служби інформаційних технологій. Як наслідок, модель скомпонована так, що бізнес-система управляє бізнес-процесами, які наповнені множиною ділових процедур, через функції управління. Завдяки цьому будь-яка ділова процедура може бути виконана через функцію управління, що, зрештою, спонукає перейти від методів ситуаційного управління МТЗ до управління тенденціями.

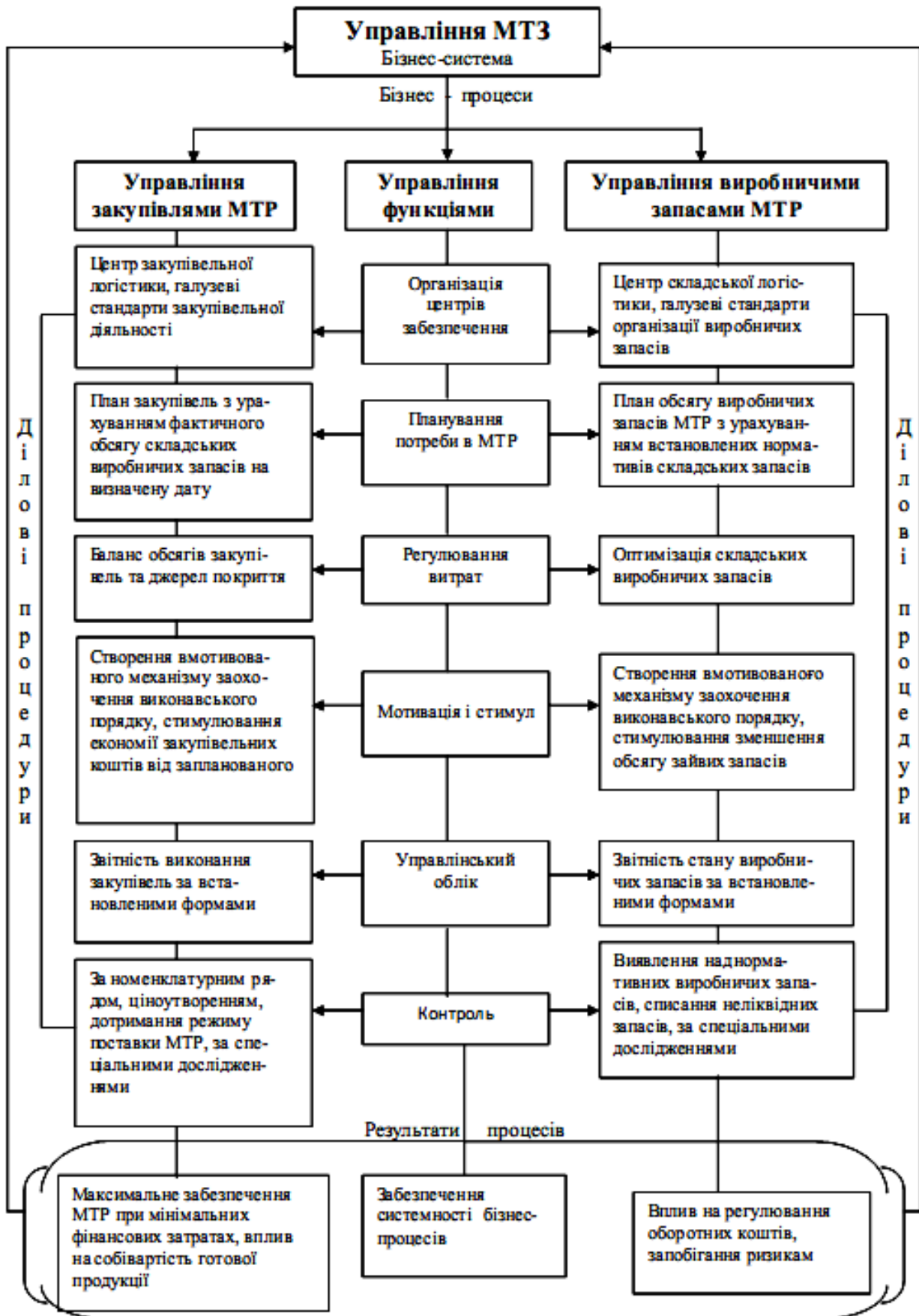


Рисунок 2 – Модель системи процесного управління МТЗ

Слід зауважити важливість нерозривності функціонального колообігу організації, планування, регулювання, мотивації, обліку, контролю та повернення до управління бізнес-системою з метою забезпечення успіху впровадженню управління МТЗ на підприємствах. Якщо це коло буде перерване, то багато з переваг управління залишаться нереалізованими, і, навпаки, якщо цілісність такого кола буде збережена, то модель управління МТЗ дозволить підприємствам використати всі можливості сучасного управління.

Основне завдання моделі управління МТЗ: застосовуючи сучасні науково-практичні підходи реінжинірингу, до загальноприйнятих функцій управління (особливо у розрізі поєднання аналізу з управлінням) дати оцінку найбільш істотним чинникам, від яких залежить успішна діяльність підприємств у сфері ресурсозбереження.

Деталізуємо деякі з функцій управління, що задіяні у моделі управління МТЗ на засадах реінжинірингу. Щоб досягти успіху у встановленні взаємозв'язку між організацією процесів управління закупівлями МТР, виробничими запасами МТР та складом учасників її повсякденних операцій (ділових процедур), необхідно створити таку організаційну структуру, яка забезпечить ефективну мотивацію працівників та стимулюватиме їхнє прагнення реалізувати загальну місію холдингу у сфері МТЗ. Тому, орієнтуючись на багатоступеневу структуру, необхідно чітко встановити центри керівництва та пряму підзвітність на кожному рівні.

Модель спрямована не лише на реалізацію стратегії управління МТЗ, але і на створення корпоративної культури, яка забезпечить постійний рух вперед.

На особливу увагу заслуговує функція планування. Новизною є передбачення планування частини оборотних коштів підприємства, що вимагає нових прийомів та науково-теоретичних розробок.

У модель вбудовано методологічне забезпечення контролю в межах правового та нормативного поля з точки зору їхньої законності, доцільності та достовірності, що здійснюється за спеціальними дослідженнями, до яких належать: інвентаризація, аналіз діяльності служб МТЗ (звітність), обстеження, перевірка, ревізія [16]. Такий підхід забезпечує дійовий контроль і зворотний зв'язок.

На відміну від існуючої звітності, що має переважно статистичну спрямованість, реінжиніринг допомагає зорієнтувати систему управлінської звітності на невелику кількість жорстких форм з переліком показників, доступних менеджерам. За цих умов управлінській звітності будуть притаманні такі особливості:

- присутність лише тих показників, аспектів та аналітичних розрізів, які впливають на ухвалення рішень;

- можливість щорічного якісного оновлення;

- базується на знанні менеджментом економічних процесів, що відбуваються на підприємстві та допускає застосування різних методик для розрахунку показників.

Під час розроблення форм звітності необхідно врахувати такі критерії: взаємозв'язок функцій планування, обліку та контролю, міждисциплінарний підхід, інформативність, динамічність. Їхнє застосування, перш за все, дає цілісність інформаційного потоку для подальшого всебічного аналізу та запобігає додатковим запитам з боку головної компанії та апарату дочірніх компаній.

Цінність моделі управління МТЗ полягає в наданні багатовимірної картини бізнес-процесів щодо управління закупівлями та управління виробничими запасами. Зв'язані причинно-наслідковими взаєминами, вони будуть характеризувати стан МТЗ підприємств і його зміни на певний момент часу.

Висновки. Викладені пропозиції новітнього управління МТЗ підприємств холдингу у складі нафтогазового комплексу України певною мірою абстраговані від багатьох реальних чинників, що дало нам змогу спростити викладення проблеми управління у сфері МТЗ в межах публікації. Водночас реальна дійсність така, що кожна ситуація вимагає безумовного врахування тих чи інших чинників, оскільки нехтування ними може істотно порушити принципи реінжинірингу.

Створення найсприятливіших умов для ефективного використання в інтересах розвитку виробництва цілей, що сформульовані для впровадження моделі – забезпечити узгоджені управлінські рішення головної компанії та підприємств II і III структурних рівнів для реалізації стратегічних цілей холдингу в аспекті управління МТЗ; розробити методи оцінки та показники відповідності поточних операцій (ділових процедур) вибраному курсу розвитку та його темпам; сформувати систему попередження про несприятливі тенденції, більш оперативну, ніж традиційний бухгалтерський облік - є перспективним підґрунтям для подальших наукових розробок.

Література

1 Райсберг Б.А. Основы экономики : учебн. пособ. / Б.А. Райсберг. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 408 с. — (Серия «Высшее образование»).

2 Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. — N-Y: HarperCollins, 1993.

Режим доступу : <http://www.menagement.ru>

3 Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / Майкл Хаммер; пер. с англ. Т.Талапова. — М. : Добрая книга, 2005. — 336 с.

4 Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер ; пер. с англ. А. Л Раскина. — М. : Стандарты и качество, 2007. — 248 с. — (Серия «Деловое совершенство»).

5 Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Вам Нимвеген. — Санкт—Петербург: Азбука, 2002. — 317 с.

6 Репин В. Что такое реинжиниринг / Владимир Репин // РИСК. — 2008. — № 2. — С. 10—12.

7 Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 336 с.

8 Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник. / В. Г. Елиферов, В.В. Репин. — М.: ИНФРА — М, 2006. — 319 с.— (Учебники для программы МВА).

9 Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир / Дирлав Дез; пер. с англ. О. Л. Пелявского. — М.: Олимп-Бизнес, 2007. — 336 с.

10 Шемаева Л. Г. Организация материальных и финансовых потоков на предприятиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.02 / Шемаева Людмила Григорьевна. — Х., 2001. — 168 с.

11 Мескон М. Х. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; пер. с англ. М. А. Майорова и др. — М.: Дело, 1999. — 800 с.

12 Чукаєва І. К. Природний газ в економіці України / І. К. Чукаєва. — К : Наукова думка, 2002. — 359 с.

13 Бовыкин В. И. Новый менеджмент: решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. Бовыкин. — 2-е изд., дополн. и перер. — М.: Экономика, 2004. — 362 с.

14 Порядок придбання товарів, робіт і послуг ліцензіатами, ціни (тарифи) на відповідну діяльність яких встановлюється НКРЕ : постановою Національної комісії регулювання електроенергетики України (НКРЕ). — [Чинна з 25.12.02]. — К.: НКРЕ, 2002. — 19 с.

15 Контроль і ревізія: підручн. [для студ. вузів спец. 7.050108 «Облік і аудит»] / [Бутинець Ф.Ф., Бардаш С. В., Малюга Н. М., Петренко Н. І.]. — 2 — е вид. доповн. і перер. — Житомир : Рута, 2000. — 512 с.

*Стаття поступила в редакційну колегію
17.06.10*

*Рекомендована до друку професором
Я. С. Витвицьким*