

МЕТОДИКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки, процесів організації та реорганізації виробництв корпоративних підприємств (зокрема, акціонерних товариств як найбільш поширеної форми організації) в Україні пов'язаний із процесами структурної перебудови на підприємствах (наприклад, у результаті змін форми власності або реорганізації діяльності) та галузей національної економіки з метою забезпечення стійкого економічного зростання. При цьому, як свідчить світова практика [2, 7], виробництво більшості корпоративних підприємств (винятком є вертикально-інтегровані корпорації в окремих галузях [3]) доцільно формувати у вигляді горизонтальних технологічних бізнес-процесів (ГТБП) при організації виробництва групою підприємств, котрі діють у межах зовнішньої структури корпоративного підприємства та входять до складу підприємств-учасників, або у вигляді горизонтальних технологічних бізнес-ланок (ГТБЛ) при організації виробництва групою підрозділів, які діють у межах внутрішньої структури корпоративного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз фахових джерел [1, 8, 14] свідчить, що останнім часом значна увага фахівців та вчених зосереджена на питаннях управління складними виробничими процесами. Складність сучасних машин і механізмів вимагає розробки нових технологій виробництва, реалізація яких супроводжується виконанням багатьох технологічних операцій. При цьому постає задача організації виробничого процесу, який складається із послідовних операцій з відповідним перерозподілом сировини між підрозділами й підприємствами. Якщо виробництво досить складне і не може бути реалізоване на виробничих потужностях одного підприємства або у межах діючих на ньому технологічних процесів, доцільним є виділення такого виробничого процесу в окремий ГТБП, до якого залучаються підприємства, котрі задовольняють визначеним вимогам.

Ефективне управління складними бізнес-процесами вимагає розробки відповідних засобів контролю діяльності ГТБП і ГТБЛ, котрі можуть бути втілені у відповідних методиках. Тому питання розробки таких методик є актуальним і сприяє розвитку управління виробничими процесами.

В останні десятиліття у вітчизняній й закордонній науці сформувалися принципово нові підходи до дослідження розвитку та вирішення проблем в управлінні складними виробничими процесами, які, як правило, реалізуються у межах корпоративних підприємств. Цьому, перш за все, сприяли процеси децентралізації управління та процеси злиття й об'єднання підприємств за територіальним, галузевим й іншими принципами. Вченими і фахівцями у галузях теорії управління й економіки створено моделі бізнес-процесів, які

спонукають до подальшого розвитку й удосконалення механізмів і практичних методів забезпечення управління складними виробничими процесами.

Організаційні моделі, форми і методи управління складними процесами у сфері менеджменту корпорацій досліджували такі вчені, як С.А. Орехов, В.А. Євтушинський, А.В. Бандурін, А.Д. Шеремет, В.О. Яценко, Д. Кліланд, С.М. Козьменко, М.Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М.В. Сірош, Н.А. Супрун, В.І. Шейн, В.А. Василенко, Ф.І. Шамхалов та інші.

Невирішені частини проблеми. Результати проведених пошукових досліджень привели до висновку про відсутність комплексних методичних засобів забезпечення функцій контролю й оцінки менеджменту складних виробничих систем, зокрема, методики контролю бізнес-процесів горизонтальних видів організації виробництва на корпоративних підприємствах.

Цілі статті полягають у дослідженні специфіки складних горизонтальних систем організації виробництва та розробці комплексної методики за трьома рівнями контролю: взаємодії підприємств, аналізу впливу на них чинників, виявлення вузьких місць у горизонтальних процесах і ланках виробництва.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення ефективного управління, функціонування та розвитку сучасного підприємства є складною комплексною задачею. У першу чергу, це стосується менеджменту складних виробничих систем. Як свідчить аналіз фахових джерел [11, 15] та практики управління, в умовах трансформації вітчизняної економіки в ринкову систему менеджмент виявився найбільш вразливим місцем організації ефективного виробництва.

Аналіз фахових джерел [5, 16, 18] приводить до висновку, що при горизонтальній організації виробництва корпоративних підприємств істотно змінюються основні аспекти корпоративного управління. Так, наприклад, сучасні корпоративні підприємства на противагу існуючому принципу вузької задачі прогнозування ринку для конкретного нового продукту організують розробку нових видів продукції за принципом формування складного бізнес-процесу, котрий, як правило, включається в регіональні або транснаціональні виробничі системи [12, 16]. Виробничі цілі таких нових форм організації виробництва, як свідчить аналіз фахової літератури [3, 9], мотивуються не тільки прибутковістю та інтересами акціонерів, а, перш за все, задоволенням потреб окремої групи споживачів. Це дає можливість з метою підвищення ефективності виділити виробництво конкретного виду продукції в окремий технологічний процес за принципом горизонтальної технологічної бізнес-ланки (ГТБЛ) або за принципом горизонтального технологічного бізнес-процесу (ГТБП) виробництва.

Горизонтальна технологічна бізнес-ланка (ГТБЛ), на думку автора, є сукупністю технологічних стадій виробництва конкретного виду продукції, яка організована на окремому корпоративному підприємстві за принципом технологічної послідовності операцій на основі горизонтального управління та інтеграції.

Горизонтальний технологічний бізнес-процес (ГТБП), на думку автора, є сукупністю технологічних стадій виробництва конкретного виду продукції, яка утворена групою підприємств – учасників корпоративного підприємства шляхом формування відповідних форм організації (асоціація, кооперація, корпорація, тощо) за принципом технологічної послідовності операцій на основі горизонтального управління та інтеграції.

Відтак структура виробництва корпоративних підприємств в Україні може бути трансформована у моделі, в яких об'єктами управління є горизонтальні технологічні бізнес-ланки або бізнес-процеси із виробництва певних видів продукції. Зокрема, із практичної точки зору, це дозволяє швидко й ефективно провести диверсифікацію виробництва та, як наслідок, знизити ризики, пов'язані зі змінами потреб споживачів на продукцію.

Аналіз фахової літератури [5, 13, 18] показав, що чинниками, котрі стримують структурні перетворення в організації виробництва є відсутність моделей управління складними виробничими системами та методик контролю виробничих бізнес-процесів у таких системах. Тому у подальших викладках запропоновано комплексну методику оцінки діяльності групи підприємств або підрозділів, поєднаних у горизонтально-інтегрованому процесі послідовного виробництва за трьома рівнями контролю: взаємодії підприємств, аналізу впливу на них чинників, виявлення вузьких місць у горизонтальних процесах виробництва. При цьому кожний із трьох рівнів контролю відображає певні сторони оцінки ефективності діяльності ГТБП або ГТБЛ корпоративного підприємства у процесі виробництва.

Перший рівень контролю: контроль взаємодії підприємств ГТБП. За аналізом фахової літератури [4, 9] контроль горизонтальних технологічних процесів може складатися із наступних етапів:

- аналіз взаємодії підприємств-учасників;
- виявлення вузького місця у послідовності технологічного процесу.

Для поточного аналізу функціонування ГТБП в окремих випадках достатньо показника інтегральної ефективності. Але, як правило, у вищого менеджменту виникає необхідність мати уявлення про синергійні ефекти діяльності підприємств у складі ГТБП. При цьому за аналізом фахової літератури [6, 10] показник інтегральної ефективності не дає відповіді на це питання. Очевидно, що для цього необхідно одержати показник, при розрахунку якого можна співвіднести інтегральний показник ефективності функціонування ГТБП із показником, що відображає загальну ефективність функціонування підприємств, котрі самостійно діють у складі такої ГТБП. За такий показник, на нашу думку, можна взяти середнє значення показників ефективності, обчислених для кожного підприємства. Для цього можемо використати формулу середнього хронологічного значення [17]. Таким чином, формула для оцінки показника матиме наступний вигляд:

$$KF_{tv} = \frac{E_{tp}}{E_{qx}}, \quad (1)$$

де KF_{tv} – показник технологічної взаємодії;

E_{tp} – інтегральна ефективність ГТБП;

E_{qx} – середня ефективність підприємств – учасників ГТБП.

При цьому середню ефективність підприємств – учасників ГТБП у формулі (1) можемо обчислити за формулою, яка наведена у [6]:

$$E_{qx} = \frac{1}{n-1} \cdot \left(\frac{E_1}{2} + \sum_{j=1}^n E_j + \frac{E_n}{2} \right), \quad (2)$$

де E_{qx} – середня ефективність підприємств – учасників ГТБП;
 E_1 – ефективність першого підприємства ГТБП;
 E_j – ефективність j -го підприємства ГТБП;
 E_n – ефективність n -го підприємства ГТБП;
 n – кількість підприємств – учасників ГТБП ($n > 1$).

Таким чином, для визначення рівня взаємодії підприємств у межах ГТБП достатньо співвіднести інтегральну ефективність та середню ефективність підприємств – учасників ГТБП. Ефективність діяльності підприємств – учасників у складі ГТБП можемо оцінити за наступною формулою:

$$EKR = \frac{DP_{KR}}{AV_{KR} + Z_{KR}}, \quad (3)$$

де EKR – ефективність функціонування ГТБП;
 DP_{KR} – чистий прибуток від діяльності ГТБП;
 AV_{KR} – валові (бюджетні) активи ГТБП;
 Z_{KR} – витрати на управління.

Чистий прибуток від діяльності ГТБП розраховуємо за формулою:

$$DP_{KR} = P_f + \sum_{j=1}^n P_j, \quad (4)$$

де DP_{KR} – чистий прибуток ГТБП;
 P_j – чистий прибуток j -го підприємства – учасника ГТБП;
 P_f – чистий прибуток від заходів з управління ГТБП.

Валові активи корпорації можемо розрахувати за формулою:

$$AV_{KR} = \left[\sum_{j=1}^n AV_j \right] - \left[\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n-1} FD_{ij} \right], \quad (5)$$

де AV_{KR} – валові активи корпоративного підприємства;
 AV_j – валові активи j -ї ГТБП;
 FD_{ij} – дебіторська заборгованість j -му підприємству – учаснику ГТБП від наступного за ним у горизонтальній технологічній послідовності (відповідно n -му підприємству винен споживач кінцевої продукції ГТБП, котрий не є учасником технологічного процесу корпоративного підприємства);
 n – кількість підприємств – учасників у j -й ГТБП ($n > 1$);
 k – кількість ГТБП, які діють у структурі корпорації.

Таким чином, на першому рівні контролю за допомогою формул (1-5) можемо з'ясувати, наскільки ефективно діють ГТБП як окремі структурні підрозділи, а також ефективність корпоративного підприємства у цілому.

Другий рівень контролю: аналіз впливу чинників на взаємодію у складі горизонтального технологічного бізнес-процесу (ГТБП). На другому рівні контролю оцінюється динамічна ефективність ГТБП, котра необхідна для поточного контролю виробничого процесу і своєчасного виявлення й усунення причин, які викликали певні зміни. За аналізом фахової літератури [2, 13] найбільш доцільним у послідовному виробничому процесі є оцінка впливу наступних чинників:

- під впливом яких відбулася зміна показника взаємодії;
- зміна яких призвела до відхилення показників економічної ефективності виробничого циклу.

Оцінку діяльності ГТБП з погляду виявлення чинників впливу доцільно провести шляхом факторного аналізу [10, 17] показника взаємодії. Для цього подамо формулу (1) показника взаємодії у вигляді мультиплікативної моделі наступного вигляду:

$$Y = \prod_{i=1}^n \overline{X}_i, \quad (6)$$

де Y – кінцева функція (показник) взаємодії ГТБП;
 \overline{X}_i – вектор чинників кінцевої функції;
 n – кількість чинників впливу на ГТБП.

З іншого боку, мультиплікативна модель кінцевої функції показника взаємодії може бути подана у наступному вигляді:

$$Y_{tp} = \frac{DP_{tp}}{AV_{tp} \cdot E_{qx}} = DP_{tp} \cdot \frac{1}{AV_{tp}} \cdot \frac{1}{E_{qx}}, \quad (7)$$

де Y_{tp} – кінцева функція (показник) взаємодії ГТБП;
 DP_{tp} – чистий прибуток ГТБП;
 AV_{tp} – валові активи ГТБП;
 E_{qx} – середня ефективність підприємств – учасників ГТБП.

Щоб позбутися у формулі (7) одиниць виміру, введемо нормативний множник (RJ). Тоді мультиплікативна модель може бути подана у наступному вигляді:

$$Y_{tp} = DP_{tp} \cdot RJ / AV_{tp} \cdot 1/E_{qx}, \quad (8)$$

де Y_{tp} – кінцева функція (показник) взаємодії ГТБП;
 DP_{tp} – чинник впливу активів на прибутковість ГТБП;
 RJ/AV_{tp} – нормативний чинник;
 $1/E_{qx}$ – чинник впливу середньої ефективності діяльності.

Для аналізу чинників, під впливом яких відбулася зміна показника взаємодії ГТБП, достатньо скористатися методом послідовних підстановок за наступним алгоритмом:

1. Визначимо вихідні значення чинників у початковий (X_0) і кінцевий (X_1) термін дослідження.
2. Визначимо приріст (ΔX_i) кожного чинника за термін дослідження:

$$\Delta X_i = X_{i1} - X_{i0}, \quad (i = 1, 2, \dots, n), \quad (9)$$

де X_{i0} – величина i -го чинника на початок терміну дослідження;
 X_{il} – величина i -го чинника на кінець терміну дослідження;
 n – кількість чинників впливу.

1. Обчислимо вплив приросту кожного чинника на приріст показника взаємодії за термін дослідження:

$$\Delta Y_{xi} = \prod_{k=1}^{i-1} X_{k0} \cdot \Delta X_i \cdot \prod_{k=i+1}^n X_{k1}, \text{ при цьому } \Delta Y = \sum_{i=1}^n \Delta Y_{xi}. \quad (10-11)$$

2. За отриманим значенням ΔY_{xi} можемо визначити, зміна якого чинника вплинула на зміну значення показника взаємодії ГТБП.
3. Якщо термін дослідження складається з декількох проміжків часу, то оцінити вплив чинників на зміну показника взаємодії необхідно на кожному проміжку часу. У цьому випадку кінцеве значення кожного окремого чинника за попередній термін є початковим значенням для наступного.

Для аналізу чинників впливу, зміна значень яких призвела до відхилення фактичних показників економічної ефективності виробництва ГТБП, достатньо скористатися методом послідовних підстановок за попереднім алгоритмом:

1. Визначимо вихідні планові значення чинників (ξ_0) і фактичні значення (ξ_1) за визначений термін дослідження.
2. Визначимо відхилення ($\Delta \xi_i$) фактичного значення кожного чинника від планового за термін дослідження:

$$\Delta \xi_i = \xi_{i1} - \xi_{i0}, \quad (i = 1, 2 \dots n), \quad (12)$$

де $\Delta \xi_i$ – відхилення фактичного значення чинника від планового;
 ξ_{i0} – планове значення i -го чинника за термін дослідження;
 ξ_{i1} – фактичне значення i -го чинника за термін дослідження;
 n – кількість чинників.

4. Обчислимо вплив відхилення значень кожного чинника на підсумкове відхилення фактичного значення показника взаємодії від планового:

$$\Delta Y_{\xi i} = \prod_{k=1}^{i-1} \xi_{k0} \cdot \Delta \xi_i \cdot \prod_{k=i+1}^n \xi_{k1}, \text{ при цьому } \Delta Y = \sum_{i=1}^n \Delta Y_{\xi i}. \quad (13)$$

5. За отриманим значенням $\Delta Y_{\xi i}$ можемо визначити, відхилення якого чинника вплинуло на відхилення фактичного значення показника взаємодії кінцевої функції від планового значення.
6. Якщо термін дослідження складається з декількох проміжків часу, то оцінити вплив відхилення фактичних значень чинників від планових значень на відхилення фактичного значення показника взаємодії кінцевої функції від планового необхідно на кожному проміжку часу. При цьому для кожного такого проміжку часу необхідно мати планові і фактичні значення відповідних чинників. Наприклад, якщо кількість чинників дорівнює трьом, оцінка їхнього впливу набуде наступного вигляду:

- вплив зміни першого чинника на зміну значення кінцевої функції:

$$\Delta Y_{\xi 1} = (\xi_{11} - \xi_{10}) \cdot \xi_{21} \cdot \xi_{31}; \quad (14)$$

- вплив зміни другого чинника на зміну значення кінцевої функції:

$$\Delta Y_{\xi_2} = \xi_{10} \cdot (\xi_{21} - \xi_{20}) \cdot \xi_{31}; \quad (15)$$

- вплив зміни третього чинника на зміну значення кінцевої функції:

$$\Delta Y_{\xi_3} = \xi_{10} \cdot \xi_{20} \cdot (\xi_{31} - \xi_{30}). \quad (16)$$

Перевірити правильність розрахунків можна за допомогою формули:

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = \Delta Y_{\xi_1} + \Delta Y_{\xi_2} + \Delta Y_{\xi_3}. \quad (17)$$

Метод послідовних підстановок за розглянутим алгоритмом також дає можливість виявити окремий чинник, зміна якого найбільшою мірою вплинула на зниження ефективності діяльності ГТБП.

Третій рівень контролю: виявлення “вузького місця” діяльності ГТБП.

У процесі реалізації технологічного процесу виробництва, створеного на засадах моделі горизонтального технологічного бізнес-процесу (ГТБП), може відбутися зниження ефективності функціонування ГТБП внаслідок зниження ефективності діяльності одного чи декількох підприємств-учасників або у наслідок впливу зовнішніх відносно ГТБП чинників. Виявити чинники, котрі стали причиною зниження інтегральної ефективності функціонування ГТБП можливо на другому рівні контролю. Але, крім інтегральної ефективності, доцільно виявити “вузькі місця” в діяльності ГТБП.

Під “вузьким місцем” ГТБП автором мається на увазі неефективна частина виробничого процесу, котра організована окремим або декількома окремими підприємствами-учасниками, результат діяльності яких у складі ГТБП знижує інтегральну ефективність виробничого процесу, заснованого на горизонтальній технологічній послідовності. “Вузьке місце”, на думку автора, як правило може виникати з двох причин:

- якщо окреме підприємство-учасник у циклі виробництва кінцевої продукції отримало надто високі або надто низькі доходи, у такий спосіб знизивши інтегральну ефективність діяльності ГТБП;
- якщо окреме підприємство-учасник у процесі організації ГТБП надало неправильні дані, які у результаті планування вплинули на визначення операційних параметрів і, як наслідок, викликали відхилення планових обсягів продукції (напівфабрикатів).

Для аналізу “вузького місця”, котре виникло у результаті вищеназваних причин, достатньо повести оцінку двох аспектів взаємодії підприємств у межах ГТБП, а саме:

- оцінку причин виникнення “вузького місця” внаслідок діяльності підприємств ГТБП;
- при відсутності “вузького місця”, викликаного поточною діяльністю підприємств у складі ГТБП, визнати, що зниження ефективності відбулося під впливом зовнішніх чинників, які не залежать від діяльності підприємств.

Для перевірки імовірності виникнення “вузького місця” внаслідок діяльності підприємств у складі ГТБП введемо показник взаємодії підприємств із поправкою на діяльність окремого підприємства-учасника Ω . При цьому формула (1) набуде наступного вигляду:

$$KF_{iv}^{\Omega} = E_{ip}^{\Omega} / E_{qx}^{\Omega}, \quad (18)$$

де KF_n^Ω – показник взаємодії підприємств у складі ГТБП з поправкою на діяльність підприємства-учасника Ω ;
 E_{tp}^Ω – ефективність ГТБП із поправкою на діяльність окремого підприємства-учасника Ω ;
 E_{qx}^Ω – середня ефективність ГТБП із поправкою на діяльність підприємства-учасника Ω .

Визначимо ефективність ГТБП із поправкою на діяльність підприємства-учасника Ω за наступною формулою:

$$ETP^\Omega = DP_{tp}^\Omega / AV_{tp}^\Omega, \quad (19)$$

де ETP^Ω – ефективність ГТБП із поправкою на діяльність підприємства-учасника Ω ;

$$DP_{tp}^\Omega = \left[\sum_{i=1}^n DP_i \right] - DP_\Omega \quad \text{– чистий прибуток ГТБП} \\ \text{із поправкою на діяльність} \quad (20) \\ \text{підприємства } \Omega;$$

$$VA_{tp}^\Omega = \left[\sum_{i=1}^n VA_i \right] - VA_\Omega \quad \text{– валові активи ГТБП із} \\ \text{поправкою на діяльність} \quad (21) \\ \text{підприємства } \Omega.$$

Середню ефективність підприємств ГТБП із поправкою на діяльність підприємства Ω можемо обчислити за наступними формулами:

для $\Omega = 1$:

$$E_{qx}^\Omega = (1/n - 2) \cdot \left((E_2/2 + \sum_{j=3}^{n-1} E_j + (E_n/2)) \right); \quad (22)$$

для $\Omega = 2, \dots, n - 1$:

$$E_{qx}^\Omega = (1/n - 2) \cdot \left((E_1/2 + \sum_{j=2}^{n-1} E_j + (E_n/2) - E_\Omega) \right); \quad (23)$$

для $\Omega = n$:

$$E_{qx}^\Omega = (1/n - 2) \cdot \left((E_1/2 + \sum_{j=2}^{n-2} E_j + (E_{n-1}/2)) \right). \quad (24)$$

Економічний зміст показника взаємодії ГТБП із поправкою на діяльність підприємства-учасника Ω полягає у тому, що при оцінці причин виникнення “вузького місця” внаслідок діяльності підприємств окреме підприємство або група підприємств замінені на одиничне підприємство Ω , яке при розрахунках інтегральних показників не чинить впливу на загальний показник взаємодії. Таким чином, якщо інтегральні показники, які розраховані без обліку даних одиничного підприємства Ω вищі ніж розраховані з обліком даних цього підприємства, то одиничне підприємство Ω за рахунок своєї неефективної діяльності знижує інтегральні показники діяльності ГТБП. Відтак, розраховані для підприємств показники взаємодії з поправками на діяльність окремого

підприємства $\Omega (\Omega = 1, \dots, n)$ дають можливість виявлення підприємства-учасника ГТБП, котре у процесі діяльності найбільше знижує інтегральний показник взаємодії ГТБП. Відповідно таке підприємство є “вузьким місцем” горизонтальної технологічної послідовності.

Для перевірки проведених за цією методикою розрахунків достатньо розрахувати фактичний взаємозв'язок (спряженість) підприємств-учасників у межах ГТБП. Так, для оцінки здатності підприємств-учасників до переробки сировини або напівфабрикату у взаємозв'язку зі своїми суміжниками у межах структури ГТБП достатньо розрахувати коефіцієнт взаємозв'язку потужностей за кожним зв'язком між суміжниками у ГТБП за наступною формулою:

$$KS_j = \frac{M_j}{M_{j+1} \cdot PG_{(j \rightarrow j+1)}^{TP}}, \quad (25)$$

де M_j – потужність j -го підприємства з переробки напівфабрикату для підприємства $(j+1)$ у межах ГТБП;
 M_{j+1} – потужність $(j+1)$ -го підприємства з переробки напівфабрикату, отриманого від j -го підприємства;
 $PG_{(j \rightarrow j+1)}^{TP}$ – питома витрата напівфабрикату j -го підприємства для виробництва одиниці напівфабрикату-продукції $(j+1)$ -го підприємства у межах ГТБП;
 n – кількість підприємств у ГТБП.

При цьому, якщо результат розрахунку за формулою (25) $KS_j < 1$, то такий зв'язок необхідно вважати “вузьким місцем” у структурі ГТБП. Таким чином, за кожним звітним періодом діяльності у ГТБП доцільно виявляти “вузьке місце”, тобто підприємство, діяльність якого знижує інтегральну ефективність функціонування ГТБП.

Поточна діяльність менеджерів вищої ланки управління корпоративним підприємством вимагає виявлення причин і джерел зниження ефективності підприємств – учасників ГТБП (низька продуктивність, недостатній потенціал, тощо) з метою формування відповідних рішень та управляючого впливу. Для цього доцільно провести економічний аналіз діяльності підприємства, котре є “вузьким місцем” у діяльності ГТБП. Такий аналіз проводять за результатами аналізу: рентабельності витрат (змінних, постійних, загальних); рентабельності основної діяльності і капіталу; чистого прибутку; точки беззбитковості; запасу міцності; коефіцієнтів ліквідності; фінансової стійкості; маневреності; частки власних джерел фінансування поточних активів; коефіцієнта забезпеченості інвестицій та самофінансування й інших, розрахунок яких наводиться у багатьох фахових джерелах, наприклад, [6, 9, 10, 17].

Висновки:

1. Складність сучасних машин і механізмів вимагає розробки нових технологій організації виробництва, які складаються з послідовних операцій з відповідним перерозподілом сировини між підрозділами і підприємствами.

2. Сучасні корпоративні підприємства на противагу принципу вузької задачі прогнозування ринку для нового продукту організують розробку нових видів продукції та формування складного бізнес-процесу виробництва.

3. Бізнес-процеси складного виробництва корпоративних підприємств доцільно формувати у вигляді горизонтальних технологічних бізнес-процесів.

4. Структуру складного виробництва в корпоративних підприємствах України доцільно трансформувати у моделі, в яких об'єктами управління є горизонтальні технологічні бізнес-ланки або бізнес-процеси із виробництва певних видів продукції. З практичної точки зору, це дозволяє швидко й ефективно

провести диверсифікацію виробництва, та, як наслідок, знизити ризики, пов'язані зі змінами потреб споживачів на продукцію.

5. Комплексна методика оцінки діяльності групи підприємств, поєднаних у горизонтально-інтегрованому процесі послідовної технології виробництва дозволяє проводити аналіз діяльності за трьома рівнями контролю: взаємодії підприємств, аналізу впливу на них чинників, виявлення вузьких місць у горизонтальних процесах виробництва.

Список літератури

1. Аммельбург Г. Предприятие будущего. Структура, методы и стиль руководства. – М.: Международные отношения, 2003. – 420 с.
2. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 362 с.
3. Бандурин А.В., Орехов С.А. Менеджмент финансово-промышленных групп: Учебно-практ. пособ. / МГУ. – М.: МЭСИ, 2002. – 536 с.
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 514 с.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 2002. – 682 с.
6. Богдановская А.А., Виногоров Г.Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятий в промышленности. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 438 с.
7. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 2004. – 476 с.
8. Жданов Д.А. Организационно-управленческий анализ построения крупных финансово-производственных структур // Модели и процессы управления предприятиями и корпорациями: Сб. статей / Под ред. В.А. Татарва. – М.: ЦЭМИ РАН, 2001. – С. 59-68.
9. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 572 с.
10. Калініна А.В., Конєва М.І., Яценко В.О. Сучасний економічний аналіз і прогнозування (мікротамакрорівень): Навчально-метод. посібник – К.: МАУП, 2001.
11. Козьменко С.Н. и др. Менеджмент для магистров: Учебное пособие. – Сумы: ИТД “Университ. книга”, 2003. – 764 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 526 с.
13. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 516 с.
14. Новая технология и организационные структуры. // Под ред. В. Пиннигса, А. Бьютандяма: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2003. – 626 с.
15. Супрун Н.А. Корпоративне управління як фактор підвищення ефективності діяльності корпорацій // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць / НДЕІ Міністерства економіки та з питань економ. інтеграції. – К., 2003. – № 6(25).
16. Шейн В.И., Володин А.А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. – М.: ОАО “Новости”, 2003.
17. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 166 с.
18. Management / Stephen P. Robbins. Mary Coulter. – 6th ed. Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2003 – 578 p.

Отримано 15.11.2006

Яковенко С.І. Методика фінансового контролю бізнес-процесів на корпоративних підприємствах / С.І. Яковенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2007. - Т. 19. - С. 410–421.