

Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством

1.1. Основні виклики для сучасного бізнесу і недоліки функціонального управління

1.2. Еволюція організаційних структур управління

1.3. Сутність і складові бізнес-процесу. Види процесів

1.4. Процесний підхід до управління підприємством

1.5. Ланцюг створення цінності

1.6. Поняття ланцюга поставок

1.7. Референтна модель функціонування ланцюгів поставок SCOR

1.8 Зміст управління бізнес-процесами. Цикл управління бізнес-процесами

1.1. Основні виклики для сучасного бізнесу і недоліки функціонального управління

В епоху постіндустріального суспільства в розвинених країнах більшою мірою визначальними стають інформатизація бізнесу й сегментація світового ринку, насичення (і перенасичення) суспільства матеріальними благами. Відбувається перехід від економіки серійного й масового виробництва до економіки, орієнтованої на споживача. Традиційна мета промислового підприємства — зробити якнайбільше продукції — нині замінюється більш складною: забезпечити задоволення бажань споживача за рахунок своєчасного виробництва й поставки необхідних товарів.

До основних недоліків сучасної управлінської діяльності слід віднести:

- слабка керованість організаційних структур управління;
- стагнація й втрата здатності до розвитку промислових організацій;
- низький рівень адаптивності й гнучкості структур управління й організацій у цілому стосовно впливів зовнішнього середовища;
- високий рівень бюрократизації в організаціях.

Більшість перерахованих проблем виникли не сьогодні, а сформувалися протягом багатьох років на базі підходів (Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля), які були покликані вирішувати проблеми управлінського характеру, притаманні специфіці розвитку економіки того часу. Догматичне використання положень даних підходів без їхньої адаптації до сучасних реалій дозволяє принципам і нормам, що вичерпали себе, залишатися в активі управлінської діяльності багатьох промислових підприємств.

В теорії управління на даний момент існують чотири основні наукові підходи до управління підприємством:

- **системний підхід** (організація розглядається як цілісна кібернетична система);
- **ситуаційний підхід** (діяльність організації планується залежно від значимості й зміни ситуаційних факторів);
- **функціональний підхід** (виробництво, персонал, система управління, маркетинг розглядаються як окремі складові організації);

▪ **процесний підхід** (на перший план вноситься розробка процесу або алгоритму управління організацією).

Функціональний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від іншої. Управління розглядається як процес, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших - це серія безперервних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій).

Функціональний підхід розглядає безпосередньо процес управління організацією як процес в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як єдина дія у часі, а як серія безперервних взаємопов'язаних функцій управління, пов'язаних послідовно і паралельно: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, прийняття управлінських рішень тощо.

Сутність функціонального підходу до менеджменту організації полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Функціональний підхід вказує на те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (елементів виходу) для досягнення цілей організації. **Функціональне управління** - управління, у ході якого кожний функціональний керівник відповідає за виконання певних функцій, робіт.

В управлінні вітчизняними підприємствами домінує функціонально-орієнтований підхід, який базується на ієрархічній організаційній структурі підприємства, де організація й управління діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами (бюро, відділами, цехами тощо), а взаємодія структурних елементів — через роботу посадових осіб (начальників відділів, виробництв, цехів і т. д.).

Управління підприємством за функціонального підходу здійснюється як єдиним цілим за допомогою розпоряджень, наказів та дозволів, при цьому чим вищим є рівень управління, тим відповідальніші рішення на ньому приймаються. Відповідно, на нижні рівні ієрархії делегуються лише повноваження щодо прийняття найменш значущих рішень. В цілому кожен структурний підрозділ за такої системи управління функціонує відокремлено, автономно від інших; рівень взаємодії між підрозділами визначається поділом праці та обміном матеріальними продуктами.

Необхідно зазначити, що застосування функціонального підходу дійсно має ряд переваг. Перш за все, це простота та зрозумілість побудови організаційної структури (лінійна, функціональна або штабна). По-друге, висока централізація повноважень забезпечує скорочення накладних витрат, а автономність підрозділів дозволяє уникнути дублювання управлінських

функцій, сприяє спеціалізації як посадових осіб, так і окремих фахівців, та відповідно підвищенню їх компетенції, удосконаленню професійних навичок.

Не дивлячись на те, що функціональний підхід розглядає управління як єдиний процес та спосіб реалізації підприємством своїх функцій, йому притаманна **низка недоліків**, до основних з яких належать:

- складність погодження найпростіших завдань;
- диференціація технологій виконання завдань на окремі, як правило, не пов'язані між собою фрагменти робіт, які орієнтовані на проміжний результат, що веде до відсутності відповідального за кінцевий результат і контролю над технологією в цілому;
- при оптимізації діяльності підприємства керівництво орієнтується на збільшення чисельності персоналу й ускладнення організаційної структури; відсутність цілісного сприйняття організації різними функціональними ланками;
- функціональна ієрархія спотворює й сповільнює хід бізнес-процесу й призводить до невиправдано високих накладних витрат;
- руйнівна конкуренція між функціональними підрозділами заохочується більшою мірою, ніж боротьба із зовнішніми конкурентами;
- вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів призводить до виникнення проблем на міжфункціональних стиках;
- відсутня зацікавленість персоналу в кінцевому результаті, оскільки плоди його діяльності відірвані від результатів роботи організації в цілому;
- відсутність орієнтації на клієнта, тобто головним споживачем результатів діяльності працівника є його керівництво, а не кінцевий споживач;
- надмірна прихильність до бюрократичних норм знижує ефективність обміну інформацією як усередині підприємства, так і з навколишнім середовищем;
- дискретна автоматизація діяльності окремих підрозділів і невдалі спроби впровадження інформаційних систем обумовлює неефективність інформаційної підтримки.

Функціональний підхід реалізується за допомогою **функціонально-вартісного аналізу (ФВА)**.

Функціонально-вартісний аналіз - метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта.

За сучасних динамічних умов функціонування підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, зможе досягти успіху, коли матиме конкурентні переваги, які сприятимуть кращому досягненню цілей. Задля досягнення таких реальних конкурентних переваг, керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку.

Тобто до менеджменту організації недоцільно використовувати окремо системний чи функціональний підхід, оскільки усі підходи до управління

пов'язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно.

1.2. Еволюція організаційних структур

На сьогодні значна кількість вітчизняних підприємств знаходиться у “перехідному віці” від стадії “юності” до стадії “зрілого віку”. Саме в цей період особливо важливою, за думкою І. Адізеса, стає **функція адміністрування**, яка на відміну від попередніх етапів привертає увагу менеджменту до ефективної діяльності організації (рентабельність, продуктивність тощо), а не лише результативної (наявність доходу як такого). Саме ця функція покликана систематизувати та структурувати діяльність організації й закласти основи її виживання в довгостроковій перспективі. Найвагомішою складовою цієї функції є створення організаційної структури.

Під структурою (від латин. *structura* – побудова, розміщення) розуміють внутрішню будову чогось, певний взаємозв'язок складових цілого. Більш точно – це внутрішній устрій роботи системи, тобто сукупність її елементів та сталих зв'язків між ними. В цьому визначенні необхідно звернути увагу на характер зв'язків між організаційними елементами, який повинен бути усталеним, тобто не одноразовим, а постійним (повторюваним час від часу).

Слід зазначити, що кожна організація в основі своєї побудови має декілька різних структур:

- *цільову* (ув'язує цілі компанії, наприклад, дерево цілей);
- *фінансову* (ув'язує центри витрат, прибутків, доходів, інвестицій та бюджети компанії);
- *корпоративну* (ув'язує права власників та відносини з державою згідно із законодавством);
- *інформаційну* (ув'язує інформаційні потоки); виробничу (ув'язує матеріальні потоки, основне і допоміжне виробництва, логістику);
- *організаційну* (ув'язує підрозділи організації).

Організаційна структура - сукупність функціональних сфер (видів діяльності) організації, що пов'язані між собою повноваженнями у відповідності з рівнями управління. По своїй суті організаційна структура є каркасом, на який накладаються інші структури. Тому розробити структуру означає створити організацію. В той же час, структура є інструментом реалізації стратегії, тобто вона вторинна, по відношенню до факторів, що впливають на її побудову: стратегія (цілі та специфіка ведення бізнесу); середовище (споживачі, конкуренти, темпи змін); технологія (бізнес-процеси, серійність тощо); розмір (масштаби діяльності, географічна віддаленість, кількість персоналу); стадія життєвого циклу (становлення, зростання, сталий розвиток чи перетворення).

Процес вибудовування організаційної структури не повинен починатися зверху, тобто від дирекції і до виконавців. Навпаки, спочатку проектується конкретні роботи, з'ясовується їх зміст, обсяг і вимоги до них; визначаються

рівень та обсяг делегування повноважень, ознака створення підрозділів та кількість співробітників в кожному з них тощо. І лише наприкінці приймається рішення щодо конкретного *типу структурної конфігурації - загальної схеми побудови, яка відповідатиме цілям організації і враховуватиме особливості її бізнес-процесів та людський фактор.*

В теорії й практиці управління організаційні структури розвивалися еволюційним шляхом – від найпростіших до надскладних. При цьому кожен з наступних типів не заперечував достоїнств попереднього, а навпаки, максимально можливо розвиваючи їх, піднімав на якісно новий рівень управління.

Доцільно виділити наступні етапи та підетапи еволюції розвитку організаційних структур:

1) ієрархічний (фокус уваги – влада):

- на основі лінійного принципу побудови;
- на основі функціонального принципу побудови;
- на основі комбінації лінійного та функціонального принципів побудови;
- на основі принципу розподілу стратегічних та оперативних функцій між управляючою компанією та дивізіонами відповідно.

2) адаптивний (фокус уваги – час):

- на основі проектного принципу побудови;
- на основі комбінації функціонального та проектного принципів побудови.

3) мережевий (фокус уваги – простір):

- на основі принципів юридичної самостійності, взаємної домовленості та солідарної відповідальності за загальний результат.

Відповідно до вищенаведеної класифікації етапів виділяють три групи організаційних структур (їх порівняльна характеристика наведена в табл. 1.1), що мають принципові відмінності:

- **вертикальні**, що також можуть бути названі бюрократичними та механістичними, орієнтованими, в першу чергу, на внутрішні ієрархічні процеси, які є найдревнішими та найбільш дослідженими;

- **горизонтальні**, що також називаються органічними та адаптивними до змін в зовнішньому середовищі, які з'явилися в другій половині ХХ століття;

- **мережеві**, що є надгнучкими по відношенню до запитів зовнішнього середовища, з'явилися в практичній діяльності організацій наприкінці 90-х років ХХ століття, і тому є найменш дослідженими з точки зору наукової систематизації досвіду їх використання.

Вертикальні типи структур (ієрархічні, бюрократичні), що і донині превають на багатьох українських підприємствах, побудовані відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ ст. М. Вебером та А.Файолем. До них відносяться лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізіональна типові організаційні структури.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика організаційних структур

Елементи для порівняння	Види ОСУ		
	вертикальні	горизонтальні	мережеві
ефективне використання	в умовах відносно стабільного, простого, мало змінюваного, сприятливого середовища	в умовах постійно змінюваного, складного, несприятливого та високо конкурентного середовища	в умовах глобального, структурованого, інформатизованого середовища
стратегія	стабільності	обмеженого зростання	активного зростання
тип виробництва	масове виробництво	серійне виробництво	одиничне виробництво (проекти) в інноваційних галузях
технологія	проста, стандартна, відпрацьована	складна	принципово нова
ступінь гнучкості	низький	середній	високий
ступінь формалізації	високий	середній	низький
кількість рівнів управління	багато	декілька	мало
діапазон контролю	обмежений	середній	великий
менеджмент зосереджений на	координації	кооперації	співробітництві
конкурентна перевага	“мінімізації витрат” за рахунок економії на масштабах та централізованого планування	“мінімізації втраченої вигоди” за рахунок швидкого аналізу великої кількості динамічно змінюваної інформації	“мінімізації втраченої вигоди” за рахунок гнучкого реагування на ринкові зміни
прийняття рішень	на вищих рівнях управління (інформація та точки зору передаються керівнику «на гору» для прийняття рішення)	вирішення проблеми здійснюється проектним та функціональним керівниками шляхом переговорів та узгоджень	рішення проблеми передається на найближчий до клієнта рівень
постановка цілей	керівником підлеглому	керівник і підлеглий разом	самостійно
підпорядкованість	безпосередньо лінійному керівникові	подвійне підпорядкування лінійному та функціональному керівникам (порушення принципу єдиноначальності)	не пряма, націлена на клієнта
відповідальність	несе керівник	несе проектний менеджер	несуть члени кластеру
система оплати праці	фіксована, в залежності від категорії роботи та кваліфікації працівника	почасова оплата, відсоток від реалізації, частка в бюджеті проекту,	участь у прибутках, бонуси прив'язані до цілей та результатів оцінки
оцінка виконання	оцінює лише безпосередній керівник	оцінюють проектний та функціональний керівники	оцінюють колеги, клієнти, керівник, самооцінка
інформаційна мережа	слаборозвинена; присутні горизонтальні та вертикальні комунікації	обмежена; в основному фокусується на вирішенні конфліктних ситуацій	високорозвинена; комунікації прямі, відкриті, комп'ютерна мережа, Internet
стиль взаємовідносин	“керівник-підлеглий”	“партнер-партнер”	ситуаційне лідерство залежно від задачі
недоліки	втрачається гнучкість та швидкість реагування на зміни; знижується ініціативність на нижчих рівнях	неможливість централізованого планування; ускладнення процедур контролю	високий ризик діяльності, втрата основними особами влади та контролю над ресурсами
причина виникнення	обмеженість комунікаційних технологій, необхідність жорсткого контролю	необхідність координації багатьох складних ресурсів в рамках одного проекту	необхідність управління мережами для прискорення потоків інформації та відповіді на швидкі ринкові зміни

Лінійна організаційна структура являє собою тип структури, в якому кожний підлеглий має тільки одного керівника (принцип єдиноначальності) і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням його діяльністю (принцип централізму).

Лінійна структура використовується для простих видів діяльності, заснованих на виконанні однотипних завдань і в чистому вигляді характерна лише для малих за розмірами підприємств. В її основі лежать *лінійні повноваження*, які по своїй суті є абсолютними, передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим, створюють ієрархію рівнів управління в організації (скалярний принцип організації). Саме завдяки характеру цих повноважень в деяких компаніях їх називають адміністративними.

До переваг лінійної організаційної структури відносяться: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації.

Її недоліками є наступні: потреба у керівниках універсальної кваліфікації; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Різновидом лінійної оргструктури є *лінійно-штабна структура*, при якій для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Це в свою чергу дозволяє підвищити якість управлінських рішень та прискорити реагування на оперативні та організаційні проблеми. Разом з тим, знижується швидкість стратегічного реагування та є ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату.

Розрізняють наступні види апаратів в організаціях:

- особистий апарат (секретаріат) здійснює виконання механічних функцій переданих керівником (всього, що вимагає керівництво); все що роблять співробітники особистого апарату здійснюється від імені керівництва;
- консультативний апарат (служба розвитку персоналу, юридична, контролю якості тощо) здійснює консультування лінійних керівників з питань їх спеціалізації;
- сервісний апарат (відділ кадрів, рекрутинг, облік, маркетинг, ІТ, постачання тощо) надає лінійним керівникам професійні послуги та забезпечує їх інформацією необхідною для прийняття рішень.

Штабні спеціалісти наділяються виключно *штабними повноваженнями*, які не дають права давати вказівки безпосереднім виконавцям. Штабні повноваження пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій та проектів рішень, підтримкою лінійних керівників.

Штабні повноваження можуть носити різний характер:

- рекомендаційний – лінійний менеджмент може звертатися при необхідності та бажанні, в будь-якому випадку вони не потребують обов'язкового виконання лінійним менеджментом;
- погоджувальний – перед прийняттям рішень лінійний менеджмент повинен обов'язково отримувати інформацію і поради апаратних керівників;

- паралельний – свідоме створення системи перевірки приймаємих рішень з метою запобігання серйозних помилок за допомогою подвійного (може й більшого) візування документів;
- лінійні повноваження всередині апарату – виникають в великих організаціях по відношенню до підлеглих керівника функціональної служби;
- функціональний – дозволяють особі, якій вони передаються в межах її компетенції ініціювати, пропонувати або забороняти ті або інші дії підлеглим лінійним керівників.

Функціональні повноваження, які надають право контролю за окремими видами ресурсів/діяльності інших підрозділів організації, створюють основу для формування *функціональної структури*. Для виконання певних управлінських функцій утворюються окремі підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже зменшується кількість рівнів управління, підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень, а також розвантажується вище керівництво. До його обов'язків, в першу чергу, входить регулювання відносин між функціональними керівниками. Проте при цьому ускладнюються процедури контролю та втрачається гнучкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі. До цього призводить порушення принципу єдиноначальності, тобто відсутність одного лінійного керівника з абсолютними повноваженнями. Саме тому в чистому вигляді використання функціональної структури є практично неможливим.

Комбінація лінійних та функціональних повноважень дають найбільш розповсюджений в практиці управління тип - *лінійно-функціональна структура*. Основний принцип її побудови полягає в розмежуванні повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління тут здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Лінійні та функціональні керівники знаходяться на одному рівні управління, при цьому лінійні керівники найчастіше очолюють центри прибутку або доходу, а функціональні керівники – витратні центри, які виконують забезпечувальні функції.

Лінійно-функціональні структури доцільні для використання в умовах масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції та незначних змінах технології виробництва, при вирішенні повторних, незмінних протягом тривалого часу задач, які забезпечують стабільність організації. Її перевагами є поєднання переваг лінійних та функціональних структур. До недоліків відносяться: складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; уповільнений рух інформації та прийняття рішень; слабка реакція на зміни в зовнішньому середовищі та опір будь-яким змінам в організації.

Апогеєм розвитку структур вертикального типу стала поява *дивізіональних структур*. Дивізіональні структури управління (від англ. слова division - підрозділ компанії) є найбільш довершеним різновидом організаційних структур ієрархічного типу. Вперше дивізіональні структури управління з'явилися

наприкінці 620-х років на підприємствах “Дженерал Моторс”, а найбільшого поширення вони набули в 60-70-і роки ХХ століття. За деякими оцінками, від лінійно-функціональних структур до дивізіональних у 80-ті роки в США перейшли 80% всіх диверсифікованих і спеціалізованих компаній. У Японії такий вид структури застосовують 45% всіх компаній.

Дивізіональні структури виникли як реакція на недоліки лінійно-функціональних структур. Необхідність їх реорганізації була спричинена різким збільшенням розмірів компаній, ускладненням технологічних процесів, диверсифікацією й інтернаціоналізацією їх діяльності. В умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, неможливо було управляти з єдиного центру несхожими один на одного або географічно віддаленими підрозділами компанії.

Перехід до цієї структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничо-господарським підрозділам (дивізіонам), та централізації загальноорганізаційних функцій управління на вищому рівні - в управляючій компанії. Як правило, в управляючій компанії залишається не більше 4-6 централізованих функціональних підрозділів. Найвищий керівний орган компанії залишає за собою право жорсткого контролю із загальнокорпоративних питань стратегії розвитку, науково-дослідних розробок, фінансів, інвестицій, маркетингу тощо. У зв'язку з перенесенням відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів вони стають “центрами прибутку”, що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи.

Структуризація компанії по дивізіонам проводиться, як правило, по одному з трьох принципів: по продуктовому - з урахуванням особливостей продукції, що випускається, або послуг, що надаються, залежно від орієнтації на конкретного споживача і по регіональному - залежно від обслуговуваних територій.

Перевагами дивізіональних структур є операційна самостійність підрозділів, підвищення швидкості й якості оперативних рішень та внутрішньофірмова конкуренція між дивізіонами. Слід підкреслити недолікиданого типу організаційних структур:

- велика кількість рівнів управління не лише в управляючій компанії, але й самих дивізіонах призвели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління;
- збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання одних і тих же функцій в дивізіонах і відповідного збільшення чисельності персоналу;
- можливі розбіжності в цілях дивізіонів та загальними цілями розвитку компанії;
- неефективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу і закріплення за конкретним дивізіоном і, як наслідок, можливість між дивізіонних конфліктів у разі дефіциту ресурсів;

Слід зазначити, що найефективніше використання дивізіональних структур управління за наступних умов:

- у компаніях великих розмірів, при розширенні виробничо-господарських операцій;
- у компаніях з широкою номенклатурою продукції, що випускається;
- у компаніях з сильно диверсифікованим виробництвом;
- у компаніях, в яких виробництво слабо схильне до коливань ринкової кон'юнктури і мало залежить від технологічних нововведень;
- при інтенсивному проникненні компаній на зарубіжні ринки, тобто в компаніях, що здійснюють свою діяльність в широких міжнародних масштабах, одночасно на декількох ринках в країнах з різними соціально-економічними системами і законодавством.

Виходячи з вище сказаного, слід відмітити, що даний тип структур вельми актуальний для сьогодення значної кількості українських компаній, що пояснюється багатьма причинами, головними з яких є: формування прошарку професійних менеджерів, що спроможні здійснювати системне управління бізнесом; початок етапу децентралізації оперативних рішень на рівень бізнес-підрозділів, та, з іншого боку, централізації прийняття, координації та контролю виконання стратегічних рішень в управляючих компаніях.

Наступним витком в еволюції організаційних структур стала поява *горизонтальних структур*. Органічні чи адаптивні структури управління стали розвиватися приблизно з кінця 70-х років, коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів та послуг різко загостило конкуренцію серед виробників, і життя потребувало від підприємств високої ефективності, якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку. З іншого боку, стала очевидною неспроможність структур ієрархічного типу цим умовам відповідати.

Головною ознакою управлінських структур органічного типу є їх спроможність гнучко змінювати свою форму, пристосовуючись до умов ринку. Крім того для них є характерною: відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління та детального розподілу праці по видам робіт; розмитість рівнів управління та невелика їх кількість; децентралізація прийняття рішень та індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальний результат діяльності.

До горизонтальних структур, в першу чергу, відносяться матрична та проектна структури, в яких крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи, як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів, а робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

В основі горизонтальних структур лежать *проектні повноваження*, які носять тимчасовий характер, не закріплюються в посадовій інструкції і потребують обов'язкового узгодження між лінійним та функціональним керівниками.

Однією з найбільш складних структур адаптивного типу визнається *матрична структура*, яка виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили. Спочатку вона була розроблена в космічній

галузі, застосовувалася в електронній промисловості та в сферах високих технологій.

В матричній структурі менеджер проекту ділить з функціональним керівником відповідальність по постановці задач за пріоритетами та управлінню роботою осіб, які працюють в проекті. При цьому керівники проектів є тимчасовими лінійними керівниками, тобто вирішують що? і коли? слід виконувати виконавцю, а керівники функціональних підрозділів – постійні, - виступають методологами і вирішують хто? і як? має виконувати дану роботу.

Матрична структура відображає закріплення в організаційній будові підприємства двох напрямів керівництва, двох організаційних альтернатив: вертикальна - управління функціональними і лінійними структурними підрозділами компанії; горизонтальна - управління окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких підтягуються людські й інші ресурси різних підрозділів компанії. У такій структурі встановлюється розподіл прав і обов'язків менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, що керують виконанням проекту. Найважливішим завданням вищого керівного складу компанії в цих умовах стає підтримка балансу між двома організаційними альтернативами.

У зв'язку з вищесказаним, відмінною рисою організаційної структури матричного типу є наявність у працівників одночасно двох керівників, що володіють рівними правами. З одного боку, виконавець підкоряється безпосередньому керівнику функціональної служби, яке є місцем його постійної роботи. З іншого боку, проектному керівникові, який наділений необхідними проектними повноваженнями для здійснення процесу управління відповідно до запланованих термінів, виділених ресурсів і необхідної якості. Виникає система подвійного підпорядкування, що базується на поєднанні двох принципів - функціонального й проектного (продуктового).

Керівники проектів в матричній структурі відповідають в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів, що відносяться до даного проекту. Для того, щоб вони змогли добитися цього, всі матеріальні і фінансові ресурси за даним проектом передаються в їх повне розпорядження. Керівники проектів зберігають за собою право визначати пріоритетність і терміни рішення тієї або іншої задачі, тоді як керівники функціональних підрозділів можуть лише вибирати конкретного виконавця і методику виконання даного завдання.

Матрична структура найчастіше є накладанням проектною структурі на постійну лінійно-функціональну структуру управління. Інколи такого виду структура утворюється в результаті поступової модифікації дивізіональної структури. Як тільки в організації з ієрархічною структурою, наприклад, дивізіональною, з'являється хоча б один внутрішній проект, її структура поступово починає перетворюватися на горизонтальну, тобто має опанувати інші принципи функціонування. Основоположним принципом до побудови горизонтальної структури є не вдосконалення діяльності окремих структурних підрозділів, а поліпшення їх взаємодії в цілях реалізації того або іншого проекту або ефективного вирішення певної проблеми.

Ця вимога виконується в матричній структурі за рахунок того, що паралельно з функціональними і лінійними підрозділами створюються спеціальні

органи (робочі групи, комітети, комісії щодо) для вирішення конкретних виробничих завдань. Ці групи формуються за рахунок фахівців підрозділів, що знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії. Таким чином, головним принципом формування матричної структури є розвинена мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких з вертикальною ієрархією утворюються внаслідок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних і лінійних підрозділів.

Перевагами матричної структури є:

- інтеграція різних видів діяльності компанії в рамках реалізовуваних проектів завдяки ефективним механізмам координації вирішення складних задач;
- залучення керівників всіх рівнів і фахівців в сферу активної творчої діяльності по реалізації проектів і, передусім по прискореному технічному вдосконаленню виробництва та розвитку функціональної спеціалізації;
- скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень прийняття рішень на середній рівень при збереженні єдності координації і контролю за ключовими рішеннями на вищому рівні управління;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект в цілому, так і за його елементи;
- досягнення більшої гнучкості і скоординованості робіт, чим в лінійно-функціональних і дивізіональних організаційних структурах управління, тобто краще і швидше реагування матричної структури на зміну зовнішнього середовища.

Не дивлячись на перераховані вище достоїнства аналізованого виду структур управління, необхідно відзначити скептичне ставлення до нього багатьох фахівців і, передусім, практиків. Розробка матричних структур дуже часто розглядається як досягнення розвитку управлінської теорії, який важко реалізується на практиці. Наведемо перелік недоліків матричних структур. Він достатньо значний і містить наступні негативні моменти:

- складність матричної структури для практичної реалізації - для її впровадження необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура;
 - структура складна, громіздка й дорога не лише у впровадженні, але й в експлуатації;
- у зв'язку з системою подвійного підпорядкування підривається принцип єдиноначальності, що часто призводить до конфліктів між функціональними керівниками і керівниками проектів, що викликані об'єктивними причинами тобто самою природою горизонтальних структур;
- в рамках матричної структури спостерігається тенденція до анархії, що є наслідком нечіткого розподілу прав і відповідальності між її елементами та боротьбою за владу, оскільки в її рамках чітко не визначені владні повноваження;
 - для даної структури характерні надмірні накладні витрати у зв'язку з тим, що потрібно більше засобів для утримання більшої кількості керівників;
 - управлінські рішення, як правило, приймаються несвоєчасно, при їх ухваленні спостерігається конформізм;
 - структура вважається неефективною в кризових ситуаціях.

Слід зазначити, що на практиці перехід до матричних структур, як правило, охоплює не всю компанію, а лише якусь її частину. І хоча достатньо багато недоліків цього виду структур, масштаби їх застосування або використання окремих елементів матричного підходу в компаніях досить значні.

Різновидом горизонтальних є *проектні структури*, в яких менеджер проекту має достатньо повноважень для постановки задач за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють в проекті. Керівниками проектів є проектні менеджери, що працюють на постійній основі, функціональні керівники – тимчасові.

Перевагами проектної структури є максимальна орієнтація на клієнта, високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку та ефективне використання персоналу з точки зору його професійності. Її недоліками є обмежена сфера застосування, ризик відсутності проектів і, як наслідок, нестабільність в роботі з персоналом з точки зору його завантаженості.

Сьогодні спроби запровадити форми проектного управління на українських підприємствах стикаються з труднощами в розподілі ресурсів і відповідальності, а також координації і контролі виконуваних робіт. В той же час в сучасному бізнесі існує ряд глобальних тенденцій, що дозволяють говорити про зростання частки і значення діяльності, пов'язаної із здійсненням проектів. Найважливішими серед них є: скорочення життєвого циклу виробів і послуг, особливо термінів розробки і запуску; персоналізація попиту і пропозиції, продуктів і послуг; перехід від регулювання і концентрації до координації і розподілення.

В цілому можна говорити про зміну основної моделі бізнесу - його починають розглядати як сукупність взаємозв'язаних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий перехід від жорстких ієрархічних структур і управлінських технологій до більш адаптивних та органічних.

В останні роки з переходом до інформаційної економіки поширення набувають організації мережевого типу, в яких структура як така відсутня. Мережа визначається як група фірм, які об'єднуються з метою використання своїх особливостей, ресурсів, специфічних переваг перед іншими для реалізації певних спільних проектів. С.Парінов, приміром, вважає, що мережева організація виникає тоді, коли група осіб, об'єднана деякими організаційними рамками, здійснює взаємодію на базі Інтернет-технологій. Такий технічний базис дозволяє групі, що здійснює спільну діяльність, створити більш гнучку і ефективну організаційну структуру, порівняно з традиційними формами організації. Інтернет у даному випадку виступає як інфраструктура бізнесового середовища, яка дозволяє оперативніше реагувати на зміни, швидше передавати необхідну інформацію, а також підвищувати продуктивність господарюючого суб'єкта.

Мережева організація являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині організації всі ресурси,

необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга. Розрізняють стабільні, динамічні та внутрішні типи мережевих організацій.

В *стабільних мережах* значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників.

Прикладом таких структур можуть бути фірми-таксі по перевозці пасажирів, що не утримують на власному балансі транспортний парк, гаражі, майстерні тощо, а використовують послуги підприємців-фізичних осіб з власними автомобілями. В даному випадку можна говорити про віртуальну структуру, тобто структура - сталі взаємозв'язки між окремими елементами - як така відсутня.

В *динамічній мережі* головна організація виступає в ролі “системного інтегратора”, який залучає зовнішні незалежні організації-проектанти, організації-виробники, організації-дистриб'ютори тощо до реалізації її ідеї. Такі незалежні організації формують уздовж ланцюга “проектування - виробництво - реалізація” тимчасовий союз із великої кількості потенційних партнерів для створення, в першу чергу, інноваційного продукту. В даному випадку можна говорити про використання принципу кластеру (CEO+інвестор, маркетинг, BU1, BU2), який утворюється для реалізації певного проекту і при його завершенні розпадається. На сьогодні найбільша кількість організацій, що працюють за принципом кластеру відноситься до сфери інформаційних технологій, так звані “інтегратори” (Oracle, Cisco, Sap тощо). Прикладом кластеру може бути й компанія, що спеціалізується на організації проведення спеціальних подій масштабу “День міста N”, яка виступає як головний виконавець перед замовником. Всі інші ресурси вона залучає з різних підприємств і навіть країн.

Внутрішні мережі утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих корпорацій, зачатки якого були закладені в практичній філософії інтрапідприємства (внутрішньофірмове підприємництво). Основний принцип їх утворення – взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі/продажу і поза межами даної організації. Типовими прикладами є внутрішня кооперація та використання аутсорсингових послуг вузько спеціалізованих компаній (юридичні, облікові, рекрутингові, рекламні, інформаційні тощо послуги).

Особливістю мережевих структур є їх децентралізація і брак ієрархії. В цьому проявляється головна перевага і проблема мережі, в порівнянні з формальними ієрархічними (вертикальними) організаціями. З одного боку, це найбільш гнучка організаційна форма, яка пристосовується до середовища і здатна до розвитку разом з ним і кожним окремим учасником мережі. З іншого боку, значні труднощі виникають при спробах координації функцій і зосередженні засобів досягнення конкретних цілей певного завдання, особливо якщо мережа переходить певний рівень складності і стає некерованою. В

подібних випадках за минулих часів на перший план виходили і перемагали раціоналізовані, вертикальні ланцюги влади і контролю. Сьогодні, завдяки розвиткові інформаційних та комунікаційних технологій, мережа може залишатися гнучкою й здатною до швидкого пристосування, одночасно будучи координованою і керованою. При цьому вона являтиме собою інтерактивну систему з важливим ефектом зворотного зв'язку, що поєднує координоване прийняття рішень і децентралізоване їх виконання.

Незважаючи на все більшу розповсюдженість мережевих структур, їх вибір для реалізації конкретних цілей організації повинен бути достатньо зваженим. Нині багато типів ієрархічних структур вважаються архаїчними, не відповідними уявленням про сучасне підприємство. Частково це так, але поки в більшій своїй кількості вони відповідають реальному рівню управлінської культури і управлінських технологій тих, що існують на пострадянських підприємствах.

В будь-якому випадку необхідно пам'ятати, що перехід від лінійно-функціональної або дивізійної (вертикального типу) до матричної або проектної (горизонтального типу) структури повинен бути поступовим, можливо через дивізійну. Причина цього – людський фактор. Персонал повинен перестроїти способи мислення та взаємодії, перейти до нового рівня сприйняття відповідальності. Крім того, впровадженню будь-яких організаційних змін і, особливо структурних, повинні передувати і супроводжувати їх продумані заходи, що покликані подолати об'єктивний опір персоналу.

Підводячи підсумки, необхідно наголосити на тому, що прийняття рішення на користь будь якого з типових видів структур повинно відповідати цілям і стратегіям розвитку організації та реаліям оточуючого середовища.

1.4. Сутність і складові бізнес-процесу. Види процесів

За сучасних умов мінливого зовнішнього середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і здійсненні власної підприємницької діяльності.

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання.

Безпосередньо у понятті процесу немає нічого нового. Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Проблема полягає в тому, що процеси не вдається описувати так само легко, як організаційні ієрархічні структури.

Процеси взагалі - це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат; це послідовність пов'язаних операцій або завдань, що потрібні для досягнення результату.

*Під **бізнес-процесом** у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.*

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник).

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву "процесного підходу". Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось.

Поняття "бізнес-процес" є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення. Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Таким чином бізнес-процес охоплює всю організацію, зверху до низу.

Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Насправді підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень.

Оскільки бізнес-процеси - це потоки роботи - в них є свої межі, іншими словами початок і кінець. Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається (рис. 1.1) Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.

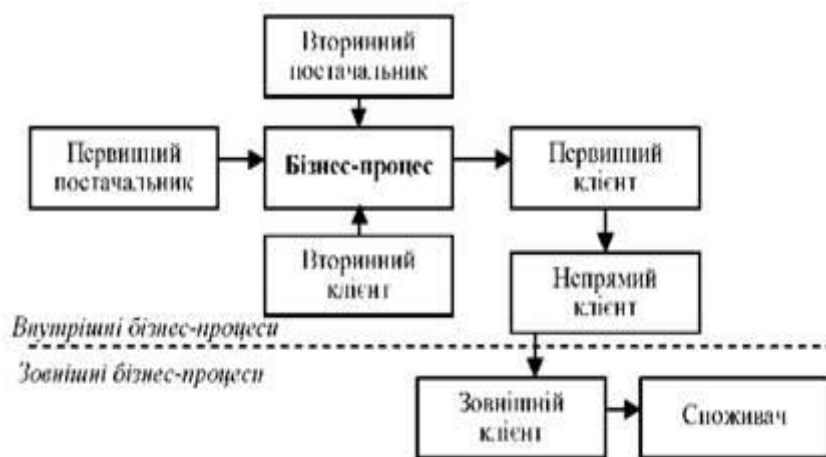


Рис. 1.1.– Межі бізнес-процесів

У рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що являє собою зв'язану безліч бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів. Усіх клієнтів можна розділити на п'ять різних типів, які не обов'язково присутні кожний окремо (можуть бути випадки, коли вони перетинаються):

- *первинні клієнти* - ті, які одержують первинний вихід;
- *вторинні клієнти*, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;
- *непрямі клієнти*, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них;
- *зовнішні клієнти* (за межами підприємства), які одержують вихід процесу: дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо.
- *зовнішні непрямі клієнти, споживачі.*

Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси. Базові категорії можуть бути розширені додатковими. Класифікація бізнес-процесів підприємства за основними ознаками представлена в табл. 1.2

Таблиця 1.2. – Класифікація бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-процесів
1	2
За ознакою формування результату	<i>Основний бізнес-процес</i> – це процес, який складає основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, реалізація та маркетинг.
	<i>Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси</i> визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення.
За функціональною ознакою	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес процесу на підприємстві, тобто є його «входом».
	Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід».
	Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством.
	Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.
За видом бізнес-процесу	<i>Відтворювальний бізнес-процес</i> є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи
	<i>Забезпечувальні бізнес-процеси</i> призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи
	<i>Бізнес-процеси управління</i> охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому
	До <i>бізнес-процесів розвитку</i> відносяться процеси вдосконалення продукту, що виготовляється

1	2
За характером продукту діяльності	<i>Виробничі бізнес-процеси</i> - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту
	<i>Адміністративні бізнес-процеси</i> - це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань
За ступенем деталізації	Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Підпроцес - це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.
По відношенню до підприємства	Зовнішній бізнес-процес - це процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством
	Внутрішній бізнес-процес - це процес, що повністю відбувається в межах підприємства як цілісної бізнес-системи

Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів промислового підприємства представлена на рис. 1.3.

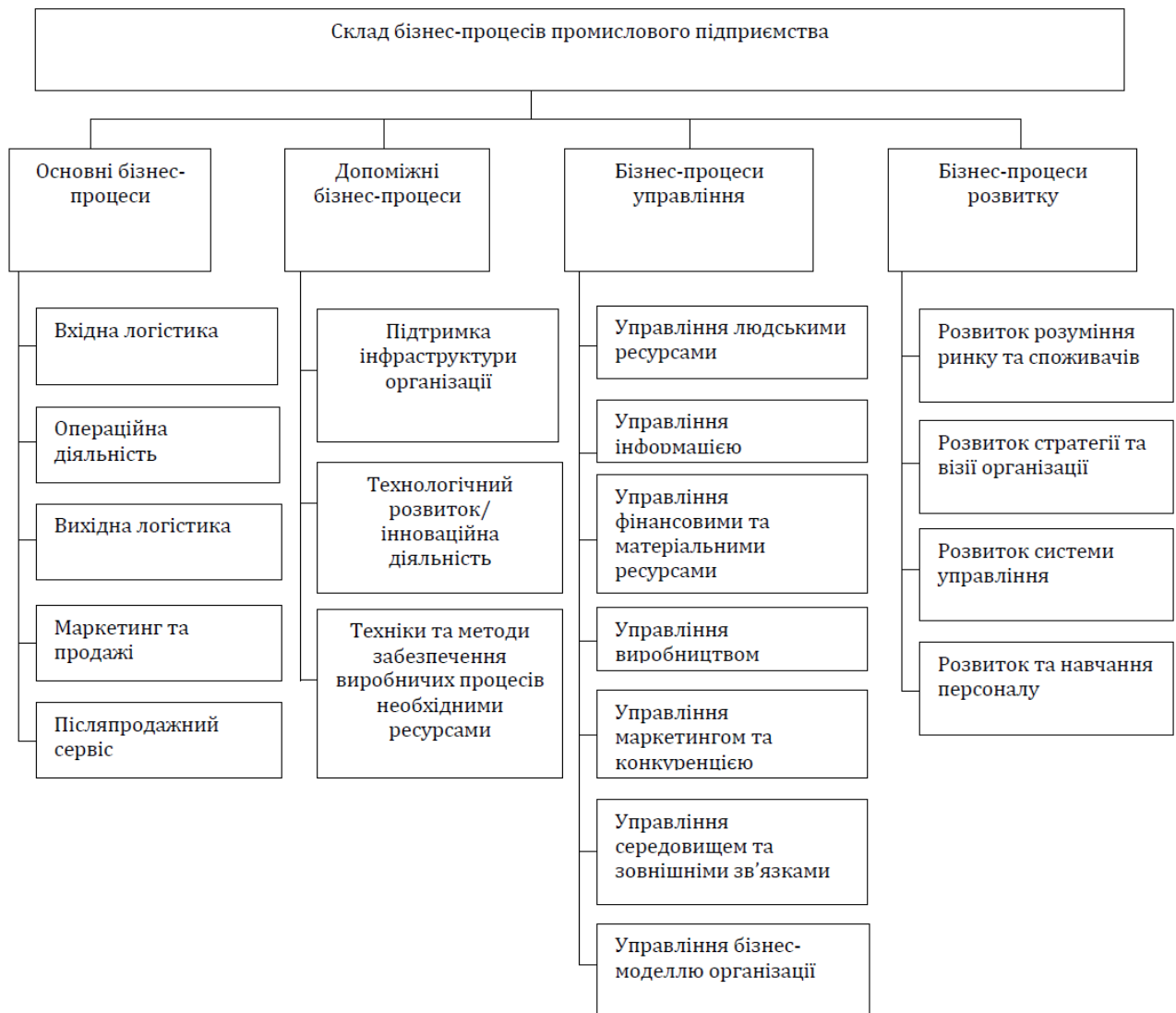


Рис. 1.3 – Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів промислового підприємства

Узагальнюючи сказане вище необхідно ще раз підкреслити, що *бизнес-процесом* слід розуміти *структурований, вимірюваний набір видів діяльності, циклічно здійснюваних різними структурними підрозділами підприємства і в комплексі складових один логічно цілий акт бизнес-діяльності, організовуваний для досягнення результатів підприємства за допомогою задоволення потреб клієнтів.*

1.4. Процесний підхід до управління підприємством

Функціональному підходу часто протиставляється інший – процесний підхід, основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бизнес-процеси, що об'єднують дані функції та спрямовані на реалізацію взаємопов'язаних дій щодо перетворення визначених ресурсів (на вході) за відповідною технологією у кінцеві результати (на виході), що мають цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача.

Можна підкреслити також й інші відмінності, що відрізняють процесний та функціональний підходи (табл. 1.3).

Так, для процесного підходу характерним є *застосування горизонтальної організаційної структури*, побудова якої узгоджується із набором бизнес-процесів, що є на підприємстві. Це суттєво скорочує кількість рівнів управління, спрощує процеси прийняття рішень та комунікації, підвищує ефективність інформаційних потоків, роблячи їх одним із факторів формування конкурентних переваг підприємства.

Однією з *головних переваг процесного підходу* є його спрямованість на кінцевий результат, підвищення результативності та ефективності підприємства в досягненні поставлених цілей. При цьому делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців та створення умов для постійного розвитку і удосконалення бизнес-процесів, скорочення непотрібних операцій дозволяє досягти достатньо високих показників рентабельності та зростання конкурентоспроможності.

Пріоритетними напрямками удосконалення бизнес-процесів є впровадження автоматизованих систем їх виконання, інвестування у розвиток технологій та оновлення техніки. Такий підхід дозволяє досягти високої якості продукції та максимального задоволення потреб споживачів. Слід підкреслити також гнучкість та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі під час застосування процесного підходу до управління.

Поруч із численними перевагами процесного підходу можна виділити також і деякі його *недоліки*.

По-перше, надання пріоритетного значення розвитку технологій призводить до зменшення уваги або навіть ігнорування розвитку інших сфер та напрямків діяльності підприємства. Зокрема, при даному підході недостатньо уваги приділяється працівниками підприємства, їх мотивації, що може призвести до зниження продуктивності праці.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика функціонального й процесного підходів

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	2	3
Пріоритетна мета	Одержання прибутку	Якість діяльності й продукції, постійні вдосконалення
Відносини з партнерами	Ситуаційна взаємодія	Стратегічна взаємодія
Організаційна структура	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (штабна)	Адаптивні організаційні структури, що орієнтуються на нововведення
Кількість рівнів управління	4 – 12	3 – 4
Роль ієрархії стосовно бізнес-процесів на підприємстві	Сповільнює й ускладнює бізнес-процес, гальмує його вдосконалення	Організує й підтримує структуру бізнес-процесів, створює середовище для вдосконалення
Сприйняття персоналу	Біхевіористичний підхід	Гуманістичний підхід
Теорії мотивації	Теорія Х	Теорія Y і Z
Компетенції персоналу	Низький рівень професіоналізму, вузька спеціалізація	Високий рівень компетенції, широка спеціалізація
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісний розвиток
Орієнтація результату роботи	На менеджмент	На споживача
Об'єкт контролю	Технологія, процедури	Результат
Повноваження й відповідальність	Централізація	Децентралізація
Виробничі системи	Масове виробництво	Дбайливе (ошадливе) виробництво
Комунікації	Переважно вертикальні	Переважно горизонтальні
Реакція на зміни	Реактивна	Інтерактивна
Стиль управління	Авторитарний	Демократичний
Удосконалення процесів діяльності	Субоптимізація (виходячи з показників функціональних підрозділів)	Оптимізація (виходячи з показників ефективності підприємства в цілому)
Устаткування	Високопродуктивне, вузькоспеціалізоване, важко переналагоджуване	Високопродуктивне, широко спеціалізоване, легко переналагоджуване
Адаптивна здатність	Низька	Висока
Відношення до споживача	Виготовляє те, що може, і вмовляє споживача, що це саме те, що йому потрібно	Виготовляє саме те, що потрібно споживачеві
Вимір ефективності	Система економічних і фінансових показників, виміри в основному здійснюються на заключному етапі виробничо-управлінського циклу	Комплексна система показників, виміри здійснюються на всіх етапах виробничо-управлінської діяльності
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (знання), персонал
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність із урахуванням параметрів якості й задоволення потреб різних груп інтересів (споживачів, персоналу, суспільства)
Фактор економічної переваги	Капітал	Інформація (знання), персонал
Особливості економічного оточення	Відносна стабільність потреб. Негативний вплив макроекономічних зрушень (кризи)	Невизначеність і мінливість потреб. Позитивний вплив макроекономічних зрушень (можливості)
Опорна концепція	Механістична бюрократія	Менеджмент якості

Крім того, обмеженням для застосування процесного підходу є складність його впровадження. Для забезпечення ефективності даного підходу необхідним є чітке розмежування відповідальності за кожним бізнес-процесом, однозначність поставлених кінцевих цілей управління, розробка та закріплення показників оцінки ефективності бізнес-процесів, впровадження внутрішніх стандартів якості тощо, а також розуміння та готовність працівників підприємства до нових технологій управління.

В цілому процес переходу підприємства до процесно-орієнтованого управління можна представити так (рис. 1.4).

Засновником процесно-орієнтованого підходу вважається французький учений і практик Анрі Файоль, який виділив шість основних функцій підприємства: технічна, комерційна, фінансова та управлінська діяльність, забезпечення безпеки, бухгалтерський облік. Однак він розглядав їх як незалежні одна від іншої, а сучасний процесно-орієнтований підхід розглядає функції підприємства у взаємозв'язку.

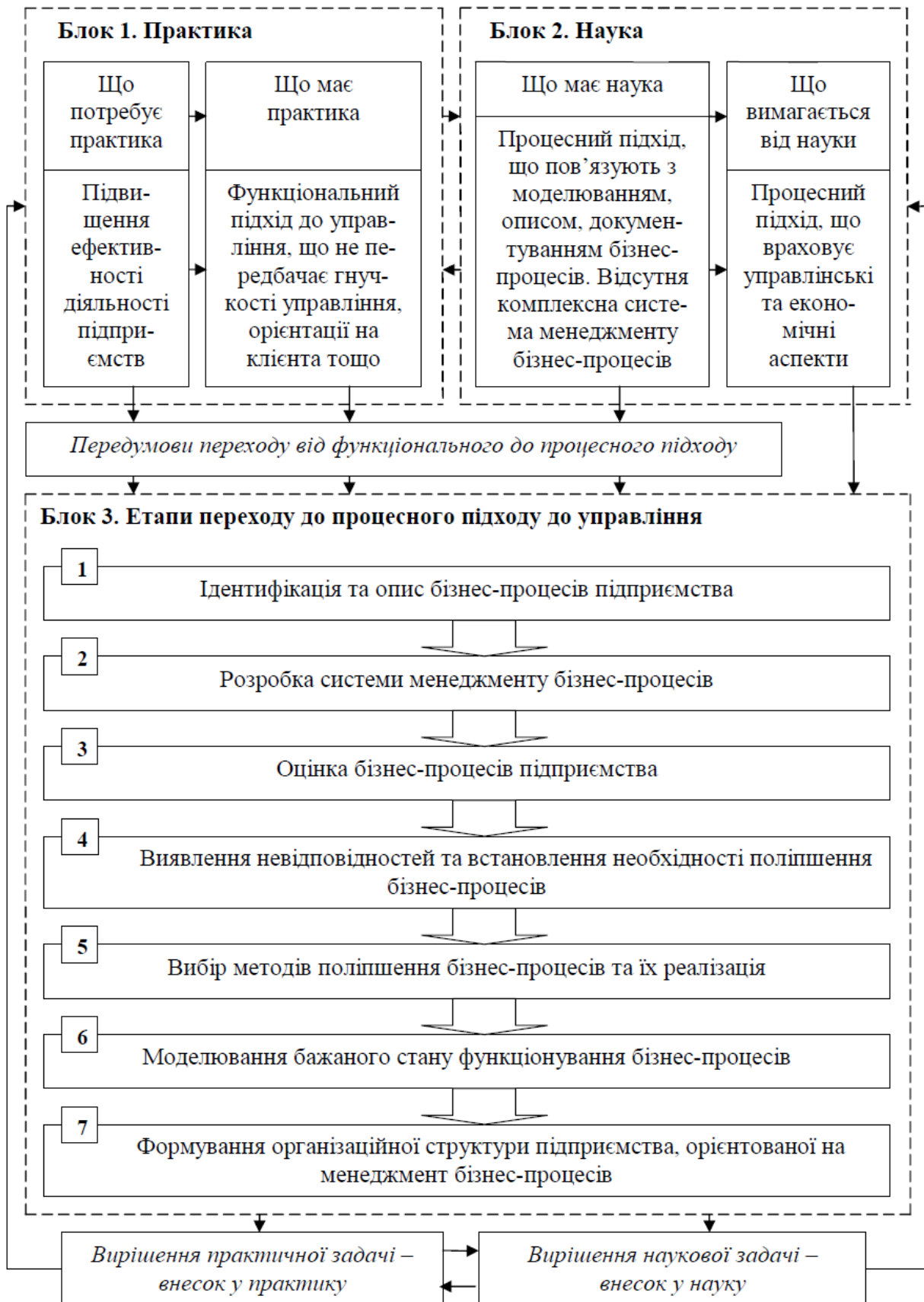


Рис. 1.4 – Логіко-структурна схема переходу підприємства до процесно-орієнтованого управління

Ідея структури підприємства, що орієнтована на процеси, яка з кінця 80-х років 20-го сторіччя викликала підвищену увагу завдяки таким ключовим концепціям, як *реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering)* або *управління бізнес-процесами (Business Process Management)*, є далеко не новою. Ще на початку 30-х років Нордсайк Ф. відзначав необхідність переорієнтації структури підприємства на процеси: «Для розподілу завдань підприємства, у кожному разі, потрібно прагнути до чіткого розподілу процесів. Це є саме тим розподілом, що буде відповідати цілям маніпуляції процесного об'єкта й особливо ритму завдань». Згодом він розвив цю ідею. В 1972 році: «Виробництво є, насправді, тривалим процесом, безперервною послідовністю робіт. Справжня структура процесу виробництва нагадує потік. У процесі виробництва постійно створюються й розподіляються нові продукти й послуги на основі однакових завдань або завдань, що мало змінюються. І як, виходячи з таких комплексних уявлень, можна інакше розділити завдання виробництва, як не відповідно до природного технічно-обумовленого розподілу процесів?». Незважаючи на постійне обговорення процесно-орієнтованого підходу в науковій літературі, на практиці він не знаходив широкого застосування аж до 80-х років 20-го сторіччя, коли вийшли роботи Шеєра А., Портера М., Давенпорта Т., а також Хаммера М. і Чампі Д., які спричинили інтенсивне впровадження процесного підходу на підприємствах.

Основні положення процесно-орієнтованого підходу до управління також були розвинені й представлені в теорії Е. Демінга «Трансформація й безперервне вдосконалювання процесів» (*CPI – Continuous Process Improvement*). Відповідно до цього підходу основний акцент робиться на підвищенні якості продукції, а не на підвищенні прибутку організації. Дане положення сприяє вдосконаленню організаційного управління й підсилює вплив споживача на якість кінцевої продукції. Досвід поступових вдосконалень став передумовою виникнення в 80-х роках концепції Загального управління якістю (*TQM – Total Quality Management*). На сучасному етапі концепція Загального управління якістю (TQM) є субстратом нової версії стандартів ISO серії 9000. Основу концепції нової версії стандартів ISO становить процесний підхід. Це й обумовлює їхню корінну відмінність від стандартів ISO серії 9000 версій 1987 р. і 1994 р., для яких характерний елементний підхід.

На даний момент процесно-орієнтований підхід є основною базою сучасних підходів до управління, таких як: МС ISO серії 9000 версії 2000 р. – регламентуючі вимоги до систем менеджменту якості; TQM (*Total Quality Management*) – система загального управління якістю; PIQS (*Process Integrated Quality System*) – система менеджменту якості, інтегрована з бізнес-процесами; WFMS (*Work Flow Management System*) – система управління потоками робіт; ERP (*Enterprise Resource Planning*) – комплексна система планування й управління ресурсами організації.

З урахуванням вищевикладеного можемо зробити певні висновки щодо переваг впровадження підприємством процесного підходу до управління: зосередження на кожному процесі сприяє кращому задоволенню споживачів; створення цінності стосовно кінцевої продукції зосереджено в процесах; визначення границь розглянутого процесу, а також постачальників і споживачів

дозволить забезпечити кращу взаємодію й розуміння вимог, які варто задовольнити; зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів; відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів процесів, відповідальних за процес; управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт; урахування динамічного характеру розвитку організацій; істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання й зайвих ланок управління; впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією (3–4 рівні управління), основою яких є бізнес-процеси.

Це стає можливим у результаті істотного збільшення норми керованості (за деякими оцінками норма керованості збільшується в три рази), оскільки при цьому керівник не контролює технології виконання робіт, а кожний виконавець чітко уявляє очікувані результати; впровадження автоматизації інтегрованих бізнес-процесів організації, а не через декомпозицію функцій управління, що відбувалося раніше при впровадженні автоматизованих систем управління (АСУ); зниження рівня бюрократизації в системах управління; підвищення розуміння персоналом своїх обов'язків (він виконує вимоги споживачів у рамках свого процесу й висуває вимоги до постачальників ресурсів). Із цим багато в чому пов'язана орієнтація процесного управління на якість продукції, що випускається; зниження невизначеності в прийнятті рішень, оскільки зменшення ієрархічних рівнів у структурах управління дозволяє зменшити трансформацію інформації; створення творчого колективу в рамках процесних груп; здійснення оцінки процесів діяльності через більш точне нормування кожної операції, а також проведення оцінки вартості операцій, визначення центрів витрат і структури витрат у тих місцях, де раніше це було практично неможливо; розширення можливості створення в організаціях дієздатної системи управління якістю.

1.5. Ланцюг створення цінності

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямів їх створення та подальшого розвитку виступає **концепція «ланцюга цінностей»**, або **«ланцюга створення вартості»**, запропонована Майклом Портером у його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* («Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость»).

Модель ланцюга цінності базується на тому, що будь-який продукт купується на ринку лише тому, що він володіє деякою цінністю, за яку покупець готовий заплатити запитувану ціну. З цієї точки зору бізнес можна розглядати як процес створення цінності товару.

Ланцюг цінності М. Портер представляє як узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи з вихідних джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової

продукції, доставленої кінцевому покупцеві, включаючи обслуговування споживача.

Під **вартістю** в даному випадку розуміють ту суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. «Ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 1.5).

Виходячи з того, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на *основні* та *допоміжні*.



Рис. 3.5. «Ланцюг створення вартості»

До **основних видів діяльності** він відносить процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування.

Щодо **допоміжних видів діяльності**, то на них спираються основні види і ними останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям **«інфраструктура підприємства»**.

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, своєю чергою, індивідуально притаманна кожному підприємству. Численність функцій і множинність відповідних компетенцій зумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій відносять такі, наявність яких дає змогу економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

- технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;
- науково-дослідні та впроваджувальні роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами і ліцензіями, інше;
- виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;
- маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистриб'юторської мережі, інше;
- післяпродажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Ще однією групою загальних компетенцій є управлінські, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі окремих функцій можна виділити:

- стратегічний менеджмент: наявність й ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;
- фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;
- менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;
- організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;
- процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;
- процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;
- система комунікацій та її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства, і насамперед, його керівної ланки, швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Аналіз «ланцюга цінностей» передбачає, серед іншого, зіставлення витрат і результатів кожного процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи у «ланцюзі створення вартості» підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», має передбачати рішення триєдиного завдання, а саме:

- оптимізація рівня виконання базисних функцій;

- ефективна міжфункціональна координація;
- погодження з впливом зовнішніх чинників.

Інакше кажучи, загальне покращення функціонування ланцюга формування вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки і зв'язків між ними. Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена завдяки аналізу для кожної з основних функцій «ланцюга створення вартості» джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства. Кожна базова функція має бути проаналізована згідно з її власною логікою стратегічного розвитку, оскільки кожна з них міститься у своїй специфічній конкурентній площині, з власними бар'єрами для вступу і закономірностями динаміки основних показників (витрат і результатів).

1.6. Поняття ланцюга постачання

Налагоджуючи ділові відносини з декількома постачальниками різних рівнів зв'язків, виробник отримує безцінний досвід ведення бізнесу у своїй галузі. Звичайним стає переведення окремих видів виробництва за кордон, оскільки ряд країн та регіонів світу, наприклад країни Далекого Сходу (Китай, Південна Корея, Філіппіни і т. д.), досягають значного рівня та досвіду стосовно створення та розвитку окремих стадій виробничого процесу. У кінці ХХ ст. логістика починає розглядатися як основний структурний елемент глобального управління товарно-матеріальними потоками і віднесеними до них потоками інформації, фінансів та сервісу через мережі постачальників, виробників, дистриб'юторів, міжнародні транспортні компанії та роздрібну торгівлю. За таких обставин для опису підприємств, що спільно переробляють сировину й матеріали (*висхідний потік*) у готову продукцію (*спадний потік*), що складає цінність для кінцевого споживача, був прийнятий термін "ланцюг поставок".

Поняття ланцюга постачань (Supply Chain – SC) у багатьох визначеннях подається як певний бізнес-процес, що пов'язує підприємства й організації та описує всі дії, які відносяться до отримання замовлень серед усіх учасників: постачальників, виробників, дистриб'юторів та споживачів.

Ланцюг постачання охоплює всі організації та види діяльності, які пов'язані з переміщенням та трансформацією товарів, починаючи із стадії сировини й матеріалів та закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачеві. Такі ланцюги поставок починаються з джерел сировини й комплектації і закінчуються готовою продукцією з її споживчим використанням, включаючи контроль і регулювання споживачами процесів повернення / утилізації матеріальних елементів ланцюга на кожному його етапі.

Необхідно зазначити, що у вітчизняній фаховій літературі з логістики використовують такі варіанти російськомовного перекладу "Supply Chain(SC)", – "ланцюг поставок" і "логістичний ланцюг". У багатьох випадках ці поняття не дуже чітко розмежовуються, а в окремих випадках терміни "логістична система", "логістичний ланцюг" та "ланцюг поставок" використовуються як синоніми. Проведемо порівняльний термінологічний аналіз вищенаведених термінів.

а) Ланцюг поставок – це послідовність подій, яка включає перетворення, рух чи розміщення, які додають вартість (Terminology in Logistics. Terms and Definitions/Glossary of Logistics Terms. – European Logistics Association, 2005. – P. 100).

Трактування базується на положеннях процесного підходу як сукупності потокових процесів, що виконуються учасниками ланцюга поставок, додаючи цінність для кінцевого споживача виробленої у ланцюгу продукції (послуг).

б) Ланцюг поставок – це глобальний ланцюг, який використовується для поставки продукції чи послуг від джерел сировини і матеріалів до кінцевого споживача за допомогою потоків інформації, фізичного розподілу та грошових коштів (APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions/Eleventh Edition. – The Association for Operation Management, 2005. – P. 113).

Трактування зосереджується на об'єктному підході, де ланцюг – це максимальна структура, що характеризує всі ланки матеріальних, фінансових та грошових потоків.

На підставі вищевикладеного, *ланцюг поставок будемо розглядати як угруповання партнерів, які разом переробляють основну сировину (висхідний потік) у готову продукцію (спадний потік), яка складає цінність для кінцевих споживачів, і які регулюють реверсивний матеріальний потік на кожному етапі.*

Термін "ланцюг поставок" у найбільш загальному підході означає мережу чи систему поставок, яка об'єднує постачальників, підприємств-виробників, роздрібну торгівлю та численні допоміжні компанії, що беруть участь у розробці, постачанні, виробництві, зберіганні, транспортуванні, продажу й обслуговуванні. При цьому потоки предметів праці включають переміщення деталей та складальних одиниць від початку до кінця ланцюга і грошовий потік, що рухається у зворотному напрямку. Не менш важливим є й інформаційний потік: споживачі направляють замовлення й вимоги до продукції на початок потоку, а постачальники повідомляють споживачів про рівень наявних запасів та свої дії. Таким чином, інформація рухається у двох напрямках.

Отже, ланцюг поставок – це сукупність партнерів виробничо-комерційної діяльності (бізнес-партнерів), які спільно формують та управляють висхідним потоком (переробка основних сировинних продуктів), внутрішнім потоком (розробка та виробництво готової продукції) та спадним потоком (зберігання, доставка та експлуатація готової продукції), зворотними поточковими процесами, результат такої діяльності складає цінність для кінцевого споживача.

Розуміння сутності ланцюга поставок виходить з таких ключових принципів успішної підприємницької діяльності:

1. Формування та розвиток ланцюга поставок на основі стратегічного партнерства визначають кошти кінцевого споживача; який приймає рішення щодо придбання продукції і відповідного сервісу. Всі інші учасники процесу поставки продукції та послуг лише перерозподіляють такі кошти між собою.

2. Забезпечення стабільності та ефективності відносин усіх учасників процесу поставки кінцевому споживачеві продукції та послуг (від постачальника

вихідної сировини й матеріалів до кінцевого споживача) визначається отриманням кожним елементом ланцюга поставок прибутку від своєї діяльності.

3. Уявлення про ланцюг поставок виходять з безперечного забезпечення умов для створення додаткової цінності. Його формування й розвиток визначається не потребою максимального зниження сукупних витрат (що; безперечно, є важливим для підприємств), а наповненням кінцевого продукту чи послуги, або ж їх сукупності (так названого сервісного продукту) – якістю; використовуваними технологіями, способами доставки та зберігання, гарантійним і постгарантійним сервісом тощо.

У найбільш широкому підході сутність ланцюга поставок представляється як така, що у найбільшій мірі відповідає уявленням організації інтегрованої логістичної системи і виходить з методології системного аналізу у ієрархії: "логістична система – логістична підсистема / логістична мережа – логістичний канал – логістичний ланцюг". При цьому логічним є розгляд питань аналізу та створення ланцюга поставок у межах певної функціональної сфери логістики (постачання, виробництва та дистрибуції).

Ланцюг поставок відображає такі типи зв'язків (рис. 1.6):

у постачанні: постачальника сировини (від початкової точки) і підприємства / виробника кінцевої готової продукції (до кінцевої точки);

у виробництві: постачальника виробничих запасів (підготовче виробництво, склади виробничих запасів) і основне виробництво (незавершене виробництво, кінцева готова продукція, склади незавершеного виробництва і готової продукції);

у розподілі: виробника / постачальника кінцевої готової продукції (від початкової точки) і споживача такої продукції (до кінцевої точки).

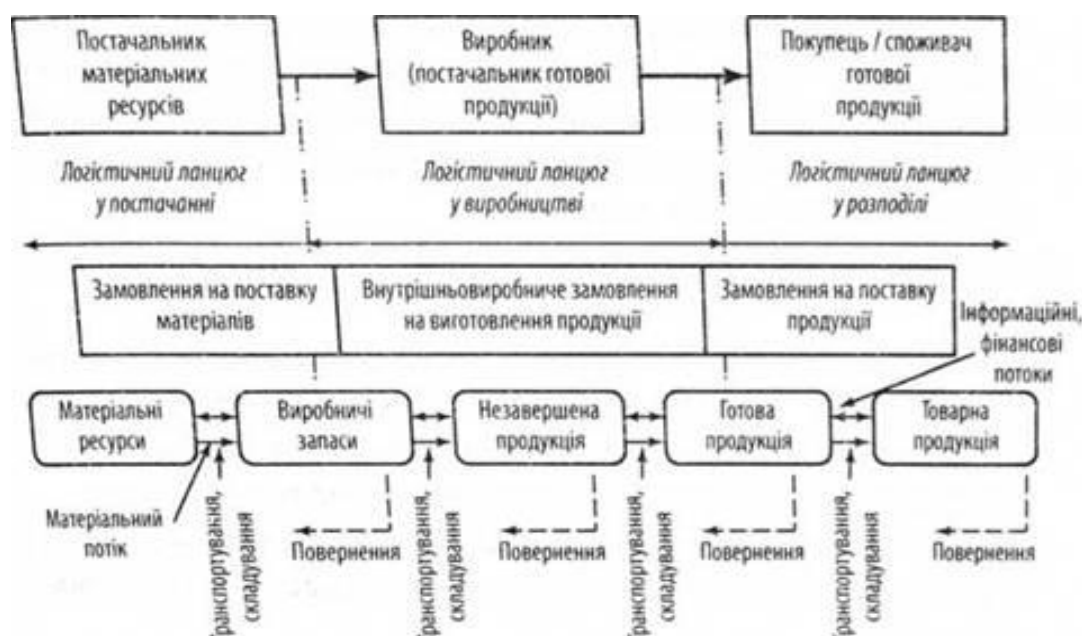


Рис. 1.6– Загальна схема формування ланцюга постачань

Ланцюг поставок у цілому охоплює основні матеріальні запаси, продаж готової продукції кінцевому споживачеві та переробку продукції, яка виведена із споживчого використання. Часові рамки функціонування ланцюга поставок визначають термін переміщення продукції від постачальника до підприємства і

далі до кінцевого споживача. Час – це фактор, який показує наскільки оперативно ланцюг поставок здатен зреагувати на попит кінцевого споживача.

При формуванні ланцюга поставок виділяється головне підприємство, яке виконує роль інтегруючої ланки, об'єднуючи мережі постачальників (на "Вході") та покупців / споживачів (на "Виході").

Функціонування ланцюга поставок визначає:

а) управління діяльністю постачальників сировини, матеріалів та комплектації (вони знаходяться вище по потоку), а також покупців і кінцевих споживачів готової продукції з відповідним набором сервісного забезпечення (вони знаходяться нижче по потоку);

б) переміщення предметів праці від початку до кінця ланцюга і грошовий потік, який рухається у зворотному напрямку. Два такі потоки визначають відношення "постачальник – споживач";

в) визначення значимості формування віднесеного до товаропотоку інформаційного потоку: споживачі надсилають замовлення та вимоги до продукції й відповідного їй сервісного забезпечення на "Вхід" ланцюга, а постачальники повідомляють споживачів про рівень існуючих у нього запасів готової продукції (чи необхідності її виготовлення), відповідні дії, пов'язані з доставкою продукції та її використанням. У такому випадку інформація рухається в обох напрямках.

Кожен бізнес-партнер безпосередньо відповідає за процес, який проходить ланцюг поставок і додає вартості продукції. А саме:

- планування і контроль усіх процесів, що зв'язують докупи партнерів у ланцюгу поставок для задоволення запитів кінцевих споживачів;

- рух сировини, матеріалів і кінцевої продукції в ланцюгу поставок, який викликаний винятково поведінкою споживача у кінці такого ланцюга;

- переробка вхідних елементів ланцюга у формі сировини, матеріалів й інформації у його вихідні продукти у вигляді готової продукції та відповідного сервісу;

- визначення й реалізація завдань координації матеріального та інформаційного потоків всередині ланцюга поставок.

Менеджери із закупок (висхідний потік) відповідають за планування, прогнозування та складання календарних графіків матеріальних потоків між різними рівнями постачальників у ланцюгу. Вони, координуючи роботу центрального підприємства з діяльністю постачальників, забезпечують тим самим своєчасність доставки сировини, матеріалів і комплектації у необхідній кількості, необхідної якості, у визначений термін та у встановлене місце. У *мережі дистрибуції (спадний потік)* знаходяться всі організації, процеси, функції, через які кінцевий готовий продукт переміщується до кінцевого споживача.

Виділяють три рівня складності ланцюгів поставок:

– ***Прямий ланцюг поставок*** складається з центрального підприємства (виробничого чи комерційного спрямування діяльності), постачальників і споживачів першого рівня (таких, що працюють з підприємством напряму), які беруть участь в управлінні поточковими процесами.

– **Розширений ланцюг поставок** доповнюється постачальниками і споживачами другого рівня, тобто посередниками (такими, що працюють з підприємством відповідно через постачальників і споживачів першого рівня).

– **Максимальний ланцюг поставок** включає центральне підприємство і всіх контрагентів (включаючи посередників у постачанні сировини та збуту власної продукції) на висхідних і спадних потоках (аж до постачальників первинних матеріальних ресурсів і кінцевих (індивідуальних) споживачів).

"Реальність" ланцюга поставок визначається шляхом прив'язки мережі процесів до його учасників та їх окремих функціональних підрозділів, де кожна ланка може бути пов'язана з декількома іншими.

Мережа бізнес-процесів ланцюга поставок є одним з найбільш важливих понять у розгляді сутності **концепції SCM** (рис.1.7).

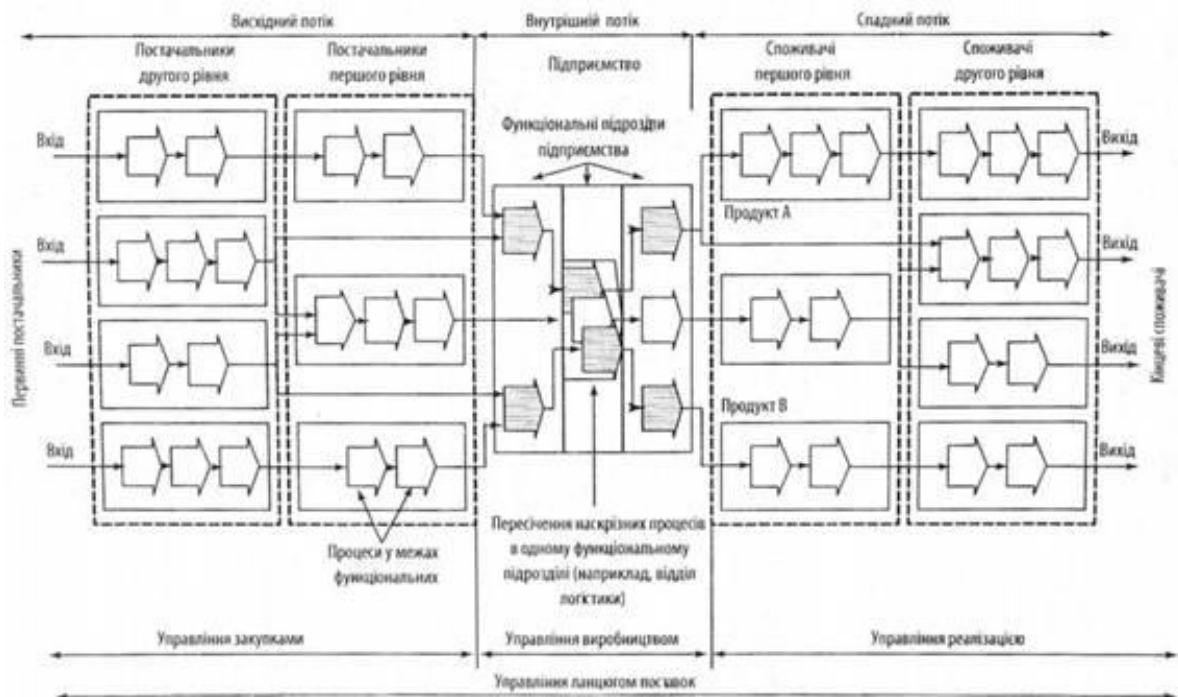


Рис. 1.7 – Мережа (система) бізнес-процесів ланцюга поставок

Мережа бізнес-процесів ланцюга поставок – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів, що включають усі функції, виконувани у підрозділах учасників такого ланцюга.

При дослідженні функціонування мережі бізнес-процесів ланцюга поставок визначають пріоритетні процеси для підприємства, проводять їх детальне моделювання й аналіз з наступною їх реорганізацією.

Тобто керівництво підприємства будує комплексну картину своїх процесів, що у подальшому забезпечує можливість прийняття адекватних управлінських рішень.

Незалежно від того, скільки на підприємстві існує логістичних бізнес-процесів, вся логістична діяльність такого підприємства має розглядатися як бізнес-процеси, а саме підприємство є учасником такого процесу.

Використання для управління виробничо-господарською діяльністю і відповідними ресурсами підприємства системи взаємопов'язаних логістичних процесів розглядається як процесний підхід у логістичному менеджменті.

Всередині численних можливих варіантів мережі бізнес-процесів постачальників та споживачів знаходиться підприємство-виробник кінцевої продукції. *Кожен учасник логістичного ланцюга відповідає за свій внесок у загальний процес формування споживчої цінності, який визначає:*

- переробку сировини і матеріалів, віднесеної до цього інформації;
- координація формування та проходження матеріального, інформаційного та інших логістичних потоків всередині ланцюга поставок;
- планування, моніторинг та контроль усіх процесів, які об'єднують діяльність всіх учасників логістичного ланцюга з метою безперечного задоволення потреб і вимог споживачів;
- рух сировини і матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції у логістичного ланцюга, який визначається винятково необхідністю задоволення реальних потреб споживача.

Управління ланцюгами поставок підприємства на основі системи SCM

Системи управління ланцюгами поставок (англ. Supply Chain Management, SCM) призначені для автоматизації та управління усіма етапами постачання підприємства і для контролю усього товароруку на підприємстві.

Система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії та значно знизити витрати на логістику й закупівлі. SCM охоплює весь цикл закупівлі сировини, виробництва й розподілу товару. Дослідники, як правило, виділяють шість основних областей, на яких зосереджено управління ланцюгами поставок: виробництво, поставки, місце розташування, запаси, транспортування та інформація.

У складі SCM-системи можна умовно виділити дві підсистеми:

– SCP (англ. Supply Chain Planning) — планування ланцюгів поставок. Основу SCP складають системи для розширеного планування і формування календарних графіків. У SCP також входять системи для спільної розробки прогнозів. Крім вирішення завдань оперативного управління, SCP-системи дозволяють здійснювати стратегічне планування структури ланцюга поставок: розробляти плани мережі поставок, моделювати різноманітні ситуації, оцінювати рівень виконання операцій, порівнювати планові та поточні показники.

– SCE (англ. Supply Chain Execution) — виконання ланцюгів поставок у режимі реального часу.

Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management — SCM) є процесом планування, виконання і контролю, з точки зору зниження витрат потоку сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, сервісу і пов'язаної інформації, від точки зародження заявки до точки споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні та зовнішні переміщення), тобто до повного задоволення потреб клієнтів. Змістом поняття «управління ланцюгами поставок» є розгляд логістичних операцій протягом усього життєвого циклу виробів.

Управління ланцюгами поставок — це інтеграція восьми ключових бізнеспроцесів, а саме:

1. Управління взаємовідносинами зі споживачами.
2. Обслуговування споживачів.
3. Управління попитом.
4. Управління виконанням замовлень.
5. Підтримка виробничих процесів.
6. Управління постачанням.
7. Управління розробкою продукції та її доведенням до комерційного використання.
8. Управління поверненими матеріальними потоками.

Основними принципами SCM є:

- проведення сегментування споживачів на основі їх потреб у сервісах;
- орієнтація логістичної мережі на клієнта;
- відслідковування ринкового попиту та здійснення планування, спираючись на спостереження;
- вивчення попиту споживачів;
- стратегічне планування поставок;
- розробка стратегії ланцюга постачання;
- використання методів приваблення (захоплення) нових каналів розподілу.

Показником сучасного розвитку SCM є зростання інформаційних мереж.

Для успішного використання логістичної інформації в ланцюгу потрібне розміщення комунікаційних мереж, що орієнтовані на логістичні процеси. Інформаційні й комунікаційні мережі утворюють основу для інтеграції вантажних, товарних та інформаційних потоків, а також бізнес-процесів. Наприклад, використання Інтернет-технологій має суттєвий вплив на зниження часу поставок (перевезень) і запасів.

Реалізовані проекти з впровадження управління ланцюгами постачання показали можливість зниження рівня запасів до 60 %, скорочення терміну виробництва за рахунок узгодження процесних ланцюгів до 50 %, підвищення прибутку за рахунок оптимізації процесу створення вартості та зниження транзакційних витрат до 30 %, підвищення якості продукції до 30 %, збільшення обороту й частки ринку за рахунок підвищення гнучкості та швидкості реакції та зміни стосунків з клієнтами до 55 %.

Ці ефекти досягаються за рахунок інтеграції та координації бізнес-процесів для підтримки постійного балансу між потребами й поставками по всій довжині ланцюга створення вартості.

Визначальними для досягнення ефективності є такі основні напрямки:

- єдина орієнтація на процес планування і керування всіма потоками: інформаційними, транспортними, матеріальними, фінансовими – вздовж всього ланцюга створення вартості;
- інтеграція всіх партнерів по ланцюгу створення вартості для вирішення загальних стратегічних завдань;
- усунення інформаційних перепон між узгодженими областями планування, керування і створення інструментарію сучасних інформаційних і

комунікаційних систем (мереж), покликаних забезпечити безперервний і наскрізний рух інформаційного потоку відповідно до потреб ринку.

Інформаційний інструментарій SCM повинен забезпечувати швидкий і правильний обмін інформацією між партнерами про реальний і прогнозований попит з боку клієнтів, про зміну запасів, транспортно-складські потужності.

Метою такого обміну є заміна фізичних запасів інформацією про них. За допомогою інформаційно-технологічного інструментарію SCM сьогодні виконується більшість вимог, що ставляться до вирішення завдань з керування всім ланцюгом поставок.

Отже, управління ланцюгами поставок є стратегією бізнесу, що забезпечує ефективне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками з метою їх синхронізації в окремих організаційних структурах. За допомогою SCM вирішуються завдання координації, планування та управління процесами постачання, виробництва, складування і доставки товарів та послуг.

1.7. Референтна модель функціонування ланцюгів поставок SCOR

Поняття референтної моделі виникло в середовищі компаній, бізнес-процесів, що займаються оптимізацією, і впровадженням ERP систем.

Референтні моделі – це еталонні (що рекомендуються) схеми організації бізнесу, розроблені для конкретних галузей промисловості на основі реального досвіду впровадження в різних компаніях по всьому світу і включаючи перевірені на практиці процедури і методи організації управління.

У моделях визначені типові бізнес-процеси, горизонтальні і вертикальні зв'язки і бізнес-правила, що діють в різних областях.

Референтні моделі дозволяють підприємствам почати розробку власних моделей на основі вже готового набору функцій і процесів.

Референтна модель операцій в ланцюгах постачань – *Supply Chain Operations Reference model (SCOR)*, – була розроблена і розвивається міжнародною Радою з ланцюгів постачань (Supply Chain Council, скорочено – SCC) як міжгалузевий стандарт управління ланцюгами постачань.

Рада з ланцюгів постачань була створена в 1996 році як незалежна некомерційна організація; на сьогоднішній день в нею входять вже 800 провідних компаній миру, серед яких виробники, дистриб'ютори, провайдери логістичних послуг, розробники програмного забезпечення.

Референтна модель SCOR об'єднує в єдину кросфункціональну структуру найбільш відомі концепції реінжинірингу бізнес-процесів (*business process reengineering*), що вдало зарекомендували себе, бенчмаркінгу (*benchmarking*) і використання передового досвіду (*bestpractice*).

Модель SCOR була розроблена, щоб дати компаніям можливість спілкуватися на мові загальних стандартів, порівнювати себе з конкурентами, вчитися у компаній даної галузі і у компаній інших галузей.

SCOR – це управлінська концепція і організаційна стратегія, яка полягає в інтегрованому підході до планування та управління всім потоком інформації про сировину, матеріали, продукти, послуги, що виникають і перетворюються в

логістичних і виробничих процесах підприємства, який націлений на вимірний сукупний економічний ефект (зниження витрат, задоволення попиту на кінцеву продукцію).

SCOR – це референтна модель, яка задає мову для опису взаємин між учасниками ланцюга постачань, містить бібліотеку типових бізнес-функцій і бізнес-процесів по управлінню ланцюгами постачань. Ця модель допомагає не тільки оцінити поточну діяльність, але і оцінити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів компанії (рис. 1.8).

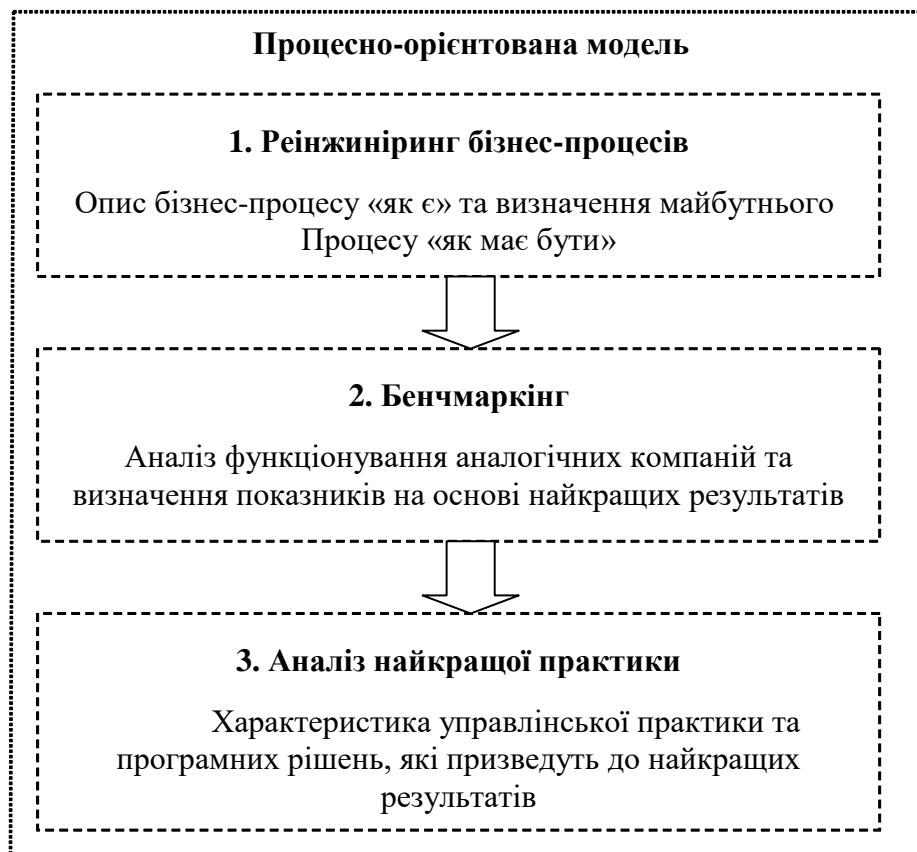


Рис. 1.8 – SCOR як процесно-орієнтована модель

SCOR заснована на:

- стандартному описі процесів управління ланцюгами постачань; стандартизації взаємин між бізнес-процесами;
- стандартних метриках, що дозволяють зміряти і порівняти показники ефективності (продуктивності) процесів;
- практики управління ланцюгами постачань, які допомагають досягти «best-in-class» результатів.

SCOR охоплює сфери:

- управління стосунками із споживачами товарів (від отримання замовлення на доставку до оплати рахунку);
- управління матеріальними (товари) і нематеріальними (послуги) потоками, що йдуть від постачальників до споживачів (включаючи управління потоками устаткування, запасних частин, ІТ компонентів);

– управління стосунками з постачальниками (від формування заявки до виконання кожного замовлення на постачання).

Модель SCOR на сьогодні є міжнародним міжгалузевим стандартом, що використовують при плануванні та управлінні ланцюгами поставок. Описуючи ланцюги постачань шляхом комбінації готових складових процесів, модель може бути використана для опису як найпростіших ланцюгів поставок, так і складних комплексних мережевих структур, використовуючи стандартний набір визначень. В результаті непорівнянні галузі бізнесу та окремі компанії можуть бути легко інтегровані в опис структури ланцюгів постачань практично будь-якої складності. Модель дозволяє описати і створити основу для планування, контролінгу та вдосконалення ланцюгів поставок як для глобальних проектів, так і для специфічних цілей конкретної компанії ланцюга. Межі моделі визначаються "від постачальників постачальника до клієнтів споживача", тобто модель описує так званий розширений ланцюг постачань (рис. 1.9).



Рис. 1.9 – Узагальнений вид SCOR-моделі

У загальному випадку SCOR-модель передбачає, що контрагенти ланцюга постачань реалізують такі укрупнені групи процесів:

- планування (plan);
- постачання (source);
- виробництво (make);
- доставка (deliver);
- організація зворотних потоків (return), для яких в рамках моделі:

1) наведені характеристики послідовності і взаємозв'язку процесів (за інформаційними потоками);

2) запропоновані ключові показники ефективності (key performance indicators – KPI) для найбільш ефективної реалізації процедур планування, контролінгу та бенчмаркінгу;

3) наведені кращі практики в розрізі технологій реалізації ключових процесів.

SCOR-модель вперше була представлена SCC в 1997 р і з тих пір безперервно удосконалювалася. Еволюція SCOR- моделі показана в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Етапи еволюції SCOR-моделі

Рік	Версія	Опції
1997	1.0	Перша версія SCOR, що включає процеси планування, постачання, виробництва і доставки, метрики, кращі практики та технології
1998	2.0	Врахування специфіки дискретних і безперервних типів виробництва
+1999	3.0	Розвиток інфраструктурних елементів. Акцент на підвищення оборотності запасів і продуктивність складів ланцюга поставок, віддалені інформаційні технології
2000	3.1	Реструктурування елементів забезпечення і підтримки. Удосконалення метрик, що характеризують якість процесів організації і управління. Єдина мова для процесів післяпродажного обслуговування і основних матеріальних потоків
2001	4.0	Введення стандартів для моделювання зворотних потоків
2002	5.0	Удосконалення процесів управління поверненнями. Оновлення технологій електронної комерції. Удосконалення метрик
2003	6.0	Інтеграція процесу D4 - роздрібні продажі, розвиток стандарту MRO ("Maintenance, repair or overhaul" - "Обслуговування, запасні частини або капітальний ремонт"), впровадження кращих практик Е-комерції
2004	6.1	Оновлення MRO
<i>Створення моделі CCOR Version 1.0. Інтеграція моделей</i>		
2005	7.0	Немає даних
2006	8.0	Особливу увагу управлінню поверненнями, надійності ланцюга поставок, вдосконалення, розширення та впорядкування метрик, введення технологій RFID, мультимодальних перевезень, акцент на інформаційні технології планування і управління ланцюгами поставок
<i>Створення моделі DCOR Version 1.0. Інтеграція моделей</i>		
2007	9.0	Інтегровані процеси "Управління ризиками", "Green SCOR" ("Управління процесами екологічної безпеки")
2010	10.0	Доданий стандарт "People", що рекомендує набір компетенцій для працівників, відповідальних за той чи інший процес ланцюга поставок

На поточний момент SCOR-модель включає опис більше 200 елементарних процесів, 550 кращих практик і 500 KPI. Новацією версії 10.0 є спроба опису навичок, необхідних співробітникам, відповідальним за реалізацію певних процесів в ланцюзі постачань (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Характеристика навичок персоналу (приклад для транспортування в ланцюгах поставок)

Навички	HS.0011. Основи транспортного менеджменту
1	2
характеристика	Керування транспортними операціями всіх типів, в тому числі відстеження місцезнаходження транспортних засобів; управління всіма складовими технічного обслуговування автотранспортних засобів; управління собівартістю перевезень; оптимальна маршрутизація; комунікації з контрагентами з транспортування з використанням електронного обміну даними (ЕОД); термінальна обробка вантажів; вибір перевізника; бухгалтерський облік витрат на транспортування.

1	2
процеси	<p>sP2.1 Визначення цілей, розстановка пріоритетів, узагальнення умов і вимог доставки.</p> <p>sP2.2 Визначення, оцінка та узагальнення необхідних ресурсів для доставки вантажів.</p> <p>sP2.3 Зіставлення ресурсів з виробничими вимогами до продукту.</p> <p>SP2.4 Розробка планів доставки.</p> <p>sEP.6 Інтегроване управління транспортуванням в ланцюзі постачань.</p> <p>sES.6 Управління входить транспортуванням.</p> <p>sEM.6 Керування транспортним парком.</p> <p>sED.1 Управління доставкою вантажу.</p> <p>sED.6 Диспетчеризація транспорту.</p> <p>sER.6 Управління транспортуванням продукції, що підлягає поверненню</p>
здібності	<p>НА.0001 Відповідальність.</p> <p>НА.0004 Аналітичний склад розуму.</p> <p>НА.0007 Бізнес-знання і кмітливість (залежить від компанії).</p> <p>НА.0010 Здатність до управління змінами.</p> <p>НА.0014 Комп'ютерна грамотність.</p> <p>11A.0023 Навички зі збору, аналізу інформації для вирішення проблем.</p> <p>НА.0028 Використання передових технологій.</p> <p>НА.0030 Здатність надати медичну допомогу.</p> <p>НА.0038 Ініціативність.</p> <p>НА.0039 Лідерські якості.</p> <p>НА.0045 Уміння вести переговори.</p> <p>НА.0052 Креативні здібності.</p> <p>НА.0055 Уміння удосконалювати процеси.</p> <p>НА.0056 Процесна орієнтація, системність і концептуальне мислення.</p> <p>НА.0065 Робота в команді та співробітництво.</p> <p>НА.0072 Письмова / усна комунікабельність</p>
досвід	<p>НЕ.0023 Вибір і оцінка перевізника.</p> <p>НЕ.0046 Аналіз і складання звітів про прибутки і збитки.</p> <p>НЕ.0083 Володіння навичками планування ресурсів підприємства (робота з КІС ERP-класу).</p> <p>НЕ.0116 Досвід зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).</p> <p>НЕ.0159 Управління документообігом.</p> <p>НЕ.0162 Робота зі специфікаціями.</p> <p>НЕ.0205 Управління проектами.</p> <p>НЕ.0209 Менеджмент якості, пов'язаний із запасами (випробування, термін придатності).</p> <p>НЕ.0230 Планування продажів і операцій (S & OP).</p> <p>НЕ.0236 Вибір і планування видів транспорту.</p> <p>НЕ.0247 Управління електронними таблицями.</p> <p>НЕ.0265 Стратегічні угоди з постачальниками послуг.</p> <p>НЕ.0281 Аутсорсинг транспортування.</p> <p>НЕ.0286 Планування транспортування.</p> <p>НЕ.0299 Використання інформаційних систем з управління транспортом (TMS)</p>

У базовому варіанті SCOR-модель охоплює всі аспекти взаємодії зі споживачами (від замовлення до виставлення рахунку), всі трансакції (від постачальників до споживача), а також всі ринкові взаємодії (від розуміння

загальних потреб до виконання конкретних замовлень). При цьому в SCOR-модель не включаються такі аспекти бізнес-діяльності, як маркетинг і продажі, технологічні дослідження і розробки, розробки нових продуктів, післяпродажне обслуговування. Для опису подібних процесів існують додаткові моделі, призначення яких і принцип використання аналогічний SCOR:

- **DCOR - design-chain operations reference-model** (product design) – рекомендована модель розробки і проектування продуктів;
- **CCOR - customer-chain operations reference-model** (sales & support) – рекомендована модель продажів і їх підтримки.

Інтегрування даних моделей у вигляді спільних входів / виходів процесів здійснюється на третьому рівні декомпозиції.

Таким чином, за допомогою цих трьох моделей можливо опис і оптимізація максимальної кількості процесів в ланцюгах поставок (рис. 1.10).

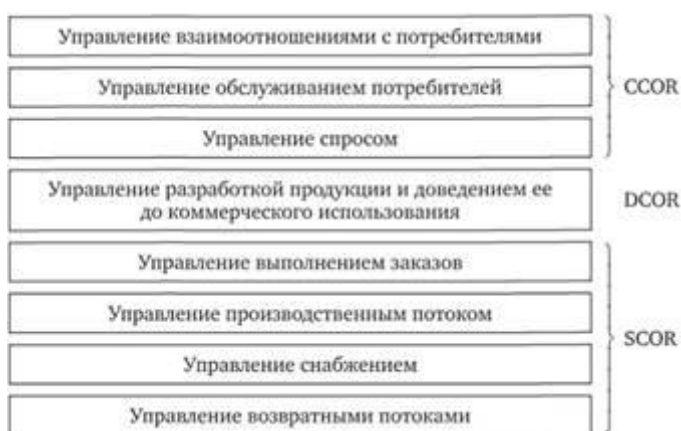


Рис. 1.10 – Опис процесів в ланцюгах поставок в рамках моделей CCOR, DCOR, SCOR

SCOR-модель містить три рівні деталізації процесів в ланцюгах поставок (рис. 1.11).

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Возможности	Конфигурация	Процессы	Технологический процесс	Операции
Supply Chain Source	S1 Source Stocked Product	S1.2 Receive Product		
Направления бизнеса	Комплексные процессы	Наименование задач	Алгоритмы	Транзакции звеньев
Оценка возможностей	Оценка способностей	Связи, метрики, задачи и практики	Детализация работ	Детали автоматизации
Язык модели	Язык модели	Язык модели	Специальный язык компании или отрасли	Специальный технологический язык
Стандарты SCOR			Стандарты компании/отрасли	

Рис. 1.11 – Рівні декомпозиції бізнес-процесів з використанням SCOR-моделі

1. Рівень можливостей (типи процесів). Це вищий рівень, він визначає межі та зміст SCOR-моделі. Тут задаються базові цілі по досягненню конкурентних переваг ланцюга постачань.

В ході опису ланцюга постачань на першому рівні дається характеристика основних передумов проекту SCOR, зокрема загальна характеристика діяльності контрагентів ланцюга постачань, в тому числі на даному етапі необхідно визначити і дати характеристику ключовим бізнес-процесів ланцюга постачань з урахуванням специфіки обраного об'єкта моделювання, а саме:

1. Планування. Процеси, які спрямовані на підтримання балансу сукупного попиту і пропозиції, тому розробляють послідовність дій, яка найкраще відповідає політиці постачання та виробництва.

2. Постачання. Процеси, які полягають у закупівлі товарів і послуг з метою задоволення запланованого або поточного попиту.

3. Виробництво. Процеси, які трансформують сировину і матеріали в продукт до його кінцевого стану з метою задоволення запланованого або поточного попиту.

4. Поставка. Процеси, які забезпечують доставку готової продукції або послуг для задоволення запланованого або поточного попиту, як правило, включають управління замовленнями, транспортування і розподіл.

5. Повернення. Процеси, пов'язані з поверненням або прийманням повернутої продукцією з якихось причин. Ці процеси розширюються до післяпродажного обслуговування клієнтів.

В рамках першого етапу SCOR-проекування здійснюється процедура **порівняльного бенчмаркінгу**.

2. Рівень конфігурацій (категорії процесів). Ланцюг постачань певної фокусної компанії може складатись на цьому рівні з ключових категорій процесів. Компанії, що входять до ланцюгу постачань, впроваджують свою операційну стратегію через мережеву конфігурацію, яку вони вибирають для свого ланцюга.

На другому рівні кожний ланцюг постачань в форматі SCOR- моделювання може бути описаний через наступні типи процесів:

1. Планування (planning). Процес, який розподіляє наявні ресурси для задоволення очікуваного попиту. Процеси планування забезпечують баланс сукупного попиту і пропозиції. Однією з важливих характеристик планування є горизонт планування: він повинен бути правильно встановлений для всіх видів планування. Зазвичай ці процеси протікають з регулярними періодичними інтервалами. Успішне планування може вплинути на швидкість реагування ланцюга постачань на зміну зовнішнього середовища бізнесу.

2. Виконання (execution). Це процес, який ініціюється попитом (запланованим або поточним), і змінює стан потоку фізичної продукції.

Як правило, цей процес включає:

- графіки / узгодження;
- трансформацію продукту;
- переміщення продукту (напівфабрикату) до наступного процесу.

В основу типології процесів постачання, виробництва та достачання даного рівня закладена S-модель процесів ланцюга постачань (рис. 1.12).

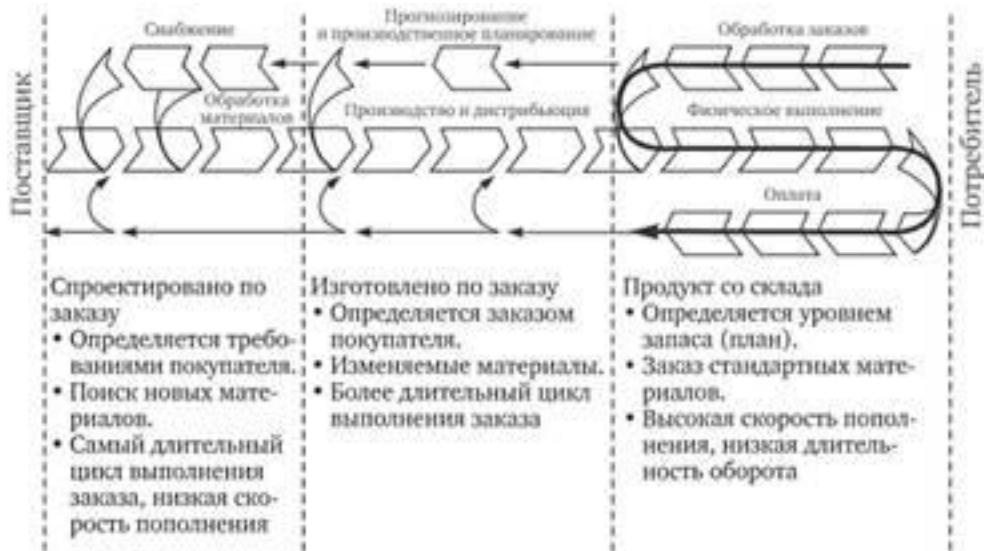


Рис. 1.12 – S-модель

3. Забезпечення. Процес, за допомогою якого відбувається інформаційний обмін та будуються зв'язки, на яких засновані процеси планування і виконання.

Крім визначення основних процесів ланцюга постачань даний рівень передбачає складання географічної карти розміщення об'єктів виробничої і логістичної інфраструктури та нанесення на неї відповідних процесів другого рівня.

3. Рівень елементів процесу (декомпозиція процесів). Цей рівень визначає здатність компанії успішно конкурувати на обраних нею ринках і складається з наступних елементів:

- визначення елементів процесу;
- вхідна та вихідна інформація елементів процесу;
- показники вимірювання ефективності функціонування процесу;
- краща практика, там, де це можливо;
- системні потужності, необхідні для підтримки найкращої практики;
- системи і інструменти.

На третьому рівні моделі представляється детальна інформація про елементи процесу для кожної категорії рівня 2 (рис. 1.13), включаючи:

- хід процесу;
- вхідні та вихідні потоки;
- джерела вхідних потоків;
- призначення вихідних потоків.

На цьому рівні компанії ланцюга постачань здійснюють налаштування їх операційної стратегії.

Останні, представлені на рис. 2.5 4-й і 5-й, рівні (декомпозиція елементів процесу (технологічні процеси) і транзакції (операції) не входять до розгляду моделі. На даних рівнях компанії впроваджують специфічні прийоми управління ланцюгами постачань.

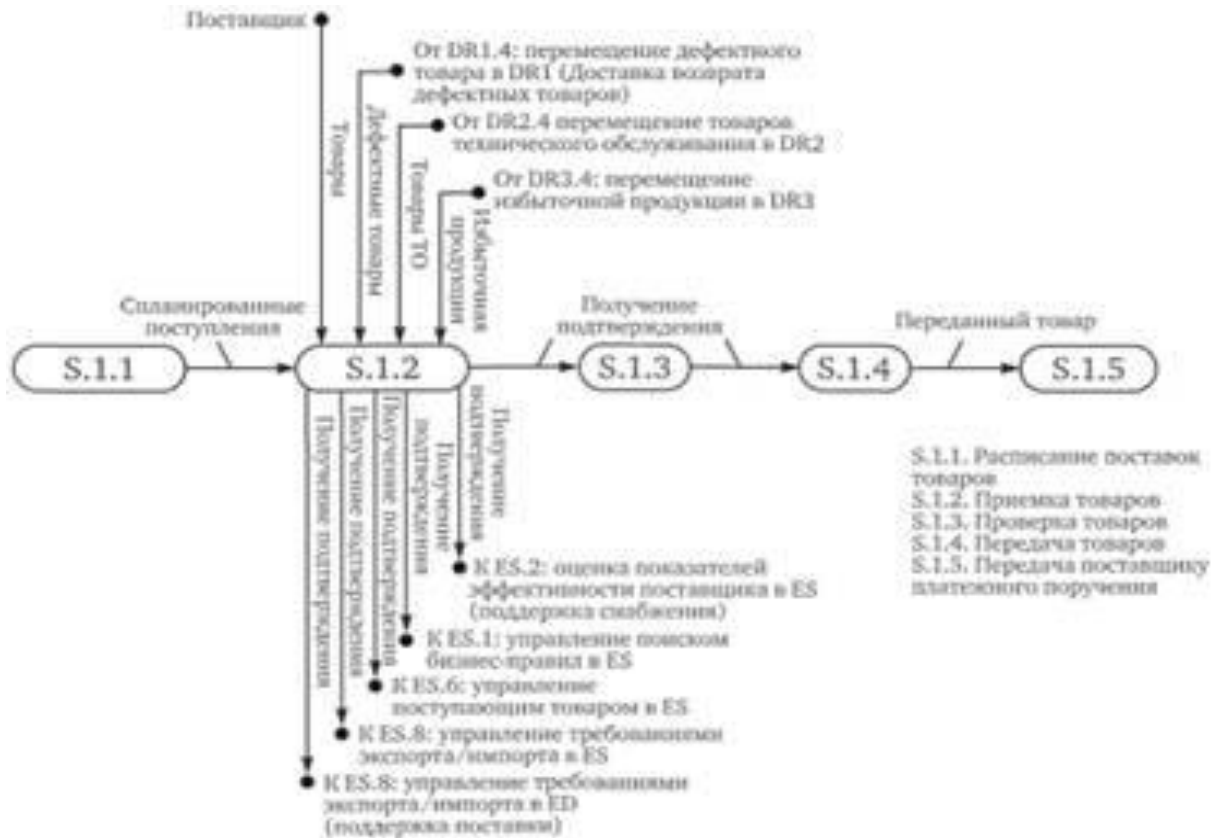


Рис. 1.13 – Приклад опису процесів третього рівня

Всі елементи моделі: показники, процеси і кращі практики - мають сувору ієрархічну структуру і чітко прописані наскрізні зв'язки між собою в межах одного рівня.

1.8 Зміст управління бізнес-процесами. Цикл управління бізнес-процесами

Ідея представлення організації у вигляді набору бізнес-процесів, а управління її діяльністю – як управління бізнес-процесами стала поширюватися у кінці 80-х років. Кращі компанії світу почали вирішувати для себе ці завдання і на практиці довели важливість, ефективність, економічність і прогресивність переходу на клієнтно-орієнтоване виробництво і процесно-орієнтовану структуру управління виробництвом. Ця тенденція привела до включення управління процесами в критерій для отримання найпрестижніших нагород в області управління бізнесом.

Нині компанії світового рівня використовують методи управління процесами у рамках реалізації стратегії системного управління якістю. При використанні процесно-орієнтованого підходу в управлінні сам процес стає розподіленим регулятором якості складових його процедур, будучи орієнтованим на реального ринкового клієнта.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management) – це систематичний підхід до управління, спрямований на поліпшення діяльності організації та її процесів. Цей підхід дає можливість організації визначити свої

процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість, як результатів процесів, так і порядку виконання.

В наш час існує два підходи до (управління) менеджменту бізнес-процесів: *технологічний* та *управлінський*, в залежності від чого і визначається дане поняття.

З точки зору технологічного підходу бізнес-процес розглядається по аналогії з виробничим технологічним процесом, де на вході поступають ресурси, що у результаті перетворення, на виході приймають форму у вигляді продукції або послуги. При цьому основна увага приділяється саме продукції, а управління процесом зводиться до опису технології його виконання та управління потоками робіт, що забезпечують перетворення сировини в необхідний результат. Таким чином, *менеджмент бізнес-процесів* полягає в їх описі, регламентації та оптимізації і визначається як процес ідентифікації і удосконалення підприємством своїх основних процесів, або як управлінська методологія, що розглядає організацію як сукупність бізнес-процесів, які визначаються, управляються та оптимізуються.

Управлінський підхід передбачає управління бізнес-процесом як діяльністю по забезпеченню досягнення заданого результату або певної мети, на вході якого – вимоги, що пред'являються процесу, а на виході – ступінь задоволення цих вимог.

Управлінський підхід до менеджменту бізнес-процесів декларується ДСТУ ISO 9001:2000 основними задачами якого є: встановлення цілей управління, визначення ресурсів, формування системи менеджменту та встановлення показників досягнення цілей. При цьому, на відміну від технологічної концепції, даний підхід передбачає наявність суб'єкта управління – *власника процесу* – посадова особа або колегіальний орган управління, що має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і що несе відповідальність за результат процесу.

Взаємозв'язок складових поняття «менеджмент бізнес- процесів» представлено на рис.1.14.

Так, основні вимоги до якості функціонування бізнес-процесів та його результатів формує зовнішній споживач, виходячи з чого визначаються цілі діяльності підприємства, результати окремих бізнес-процесів та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей і реалізації бізнес-процесів. При цьому важливим є ідентифікація бізнес-процесів підприємства, що полягає в описі їх вхідних і вихідних потоків (ресурсів та результатів), визначенні технології виконання та створенні певних регламентів функціонування.

Для досягнення високих результатів бізнес-процесу необхідно вживати певних зусиль, впливати на процес за допомогою визначених функцій управління, що реалізуються в системі менеджменту. Ефективність менеджменту визначається забезпеченням виконання основних показників функціонування бізнес-процесу та якістю його кінцевого результату, що отримує зовнішній споживач. Якщо встановлені вимоги не виконуються, то бізнес-процеси потребують оптимізації (удосконалення).

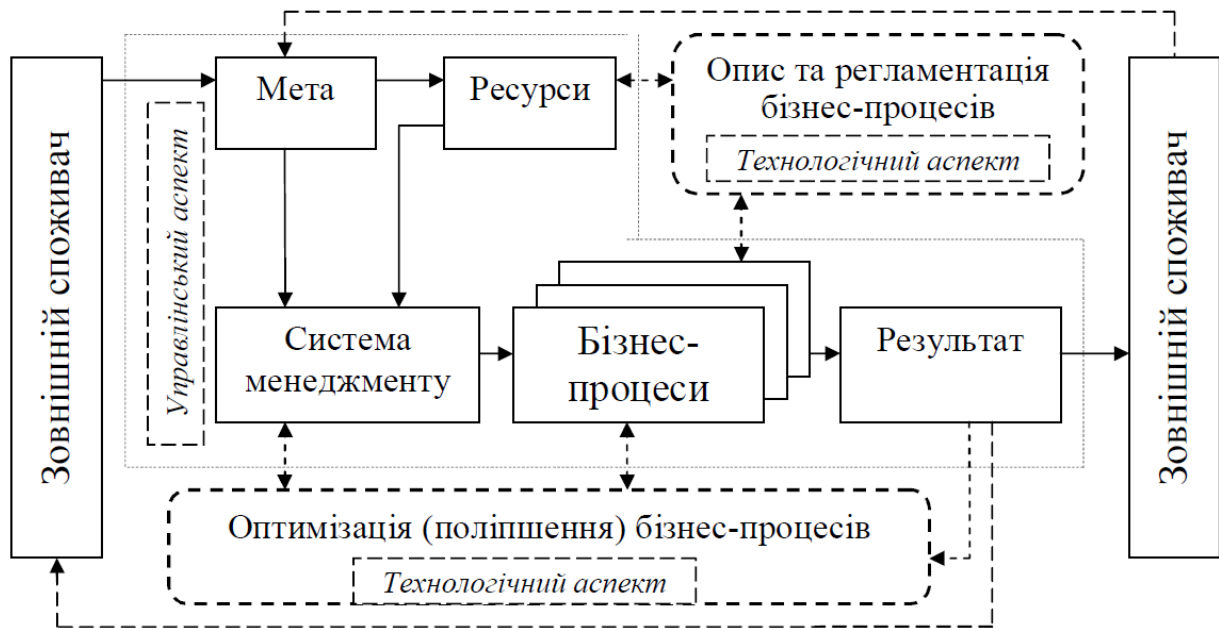


Рис. 1.14 – Складові поняття «менеджмент бізнес-процесів»

Таким чином, **менеджмент бізнес-процесів** – це цілеспрямована скоординована діяльність (що включає технологічні та управлінські аспекти) по досягненню високих результатів бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів та з урахуванням узгодження функціонування підприємства з вимогами зовнішніх споживачів.

Менеджмент бізнес-процесів поточної діяльності полягає в організації управління бізнес-процесами таким чином, щоб максимально задовольнити зовнішнього споживача підприємства при досягненні високих показників ефективності і результативності бізнес-процесів (оперативне планування, організація функціонування бізнес-процесів, аналіз основних показників їх оцінки, внесення запобіжних та коригувальних дій, доведення рішень до виконавців тощо). При цьому суб'єктом управління є керівник бізнес-процесу - особа, відповідальна за поточне планування і реалізацію процесу.

Під бізнес-процесом розуміється набір логічно взаємопов'язаних дій або завдань, виконання яких призводить до очікуваного результату. Тому, практично всі процеси організації можна віднести до бізнес процесів.

Основна мета управління бізнес-процесами полягає у приведенні процесів у відповідність з цілями організації. Кожен процес повинен бути налаштований таким чином, щоб результати процесу приводили до досягнення бізнес-цілей.

Управління бізнес-процесами передбачає:

1) комплексну, зрозумілу і документовану стандартизацію процесів, що включає в себе створення набору стандартизованих процесів і можливість їх налаштування під мінливі умови;

2) постійне поліпшення процесів, що включає в себе щоденний моніторинг, вимір, аналіз і зміну процесів;

3) застосування інформаційних технологій та програмного забезпечення, що включають в себе моделювання бізнес-процесів, застосування CASE-засобів,

автоматизацію бізнес-процесів та їх оптимізацію на основі інформаційних технологій.

Виділення бізнес-процесів, їх аналіз і подальше вдосконалення – колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності її роботи. Серед основних переваг такого підходу можна виділити простоту проведення оптимізації як самих процесів, з точки зору їх організації, синхронізації, взаємоузгодженості, так і ресурсів, споживаних процесами, особливо це стосується людських ресурсів. Крім того, стає очевидність управління, націленого на кінцевий результат, який оцінюється споживачем – клієнтом процесу.

В якості прикладів напрямів робіт по вдосконаленню процесів можна назвати:

- вдосконалення процесу управлінського обліку і фінансового планування з метою швидкого доступу до критично важливої інформації;
- скорочення термінів освоєння нових видів продукції і виведення її на ринок;
- скорочення циклу обслуговування клієнтів.

Розрізняють поступове (покрокове) і кардинальне вдосконалення бізнес-процесів. Поступове вдосконалення – це ті зміни в процесі, які вимагають невеликих капіталовкладень або взагалі їх не вимагають. *Кардинальне вдосконалення* – істотні зміни процесу; часто вони супроводжуються переходом на нову технологію, фундаментальними змінами в організаційній структурі і новим поглядом на увесь процес. Цей тип змін дістав назву «реорганізація».

Необхідність вдосконалення бізнес-процесів привела до створення *методології управління процесами (МУП)*, яка включає шість основних кроків:

Крок 1. Визначення власника (-ів) процесу

Крок 2. Опис меж і інтерфейсів процесу

Крок 3. Опис самого процесу за допомогою програмного інструментарію

Крок 4. Установка точок контролю за процесом

Крок 5. Вимір показників процесу в точках контролю

Крок 6. Аналіз отриманої інформації і пропозиції по вдосконаленню

З точки зору аналізу і оптимізації бізнес-процесів, МУП і відповідні інструментальні засоби дозволяють виявляти:

- дублювання функцій,
- вузькі місця,
- витратні центри,
- якість виконання окремих операцій,
- надмірні операції,
- відсутність або неповноту інформації,
- можливості автоматизації,
- можливості впровадження систем управління якістю,
- можливості сертифікації по ISO 900х.

Одна з головних причин, що породжує необхідність переходу на процесну орієнтацію управління виробництвом, полягає в можливостях способів і методів підтримки ухвалення рішення, що докорінно змінилися у сучасному світі, тобто у доступності всіляких засобів інформаційного забезпечення діяльності.

Цикл управління бізнес процесами слідує принципам безперервного поліпшення. Виходячи з цих принципів, управління складається з повторюваних фаз, у ході виконання яких виконується певний набір дій.

Управління бізнес-процесами складається з наступних фаз:

Перша фаза – визначення процесу. На цій фазі виконується моделювання процесу в початковому стані і в бажаному стані (розробляються моделі «як є» і «як має бути»);

Друга фаза – аналіз процесу. На цій фазі визначаються різні варіанти дій процесу, проводиться імітаційне моделювання. У результаті визначаються оптимальні методи для поліпшення бізнес процесу.

Третя фаза – реалізація змін. На цій фазі до процесу застосовуються вибрані методи поліпшення. Відбувається впровадження змін у процес.

Четверта фаза – моніторинг процесу. На цій фазі виконується періодичний моніторинг процесу за певними показниками.

П'ята фаза – оптимізація процесу. На цій фазі виконується порівняння реально отриманих результатів по зміні процесу з бажаною моделлю («як повинно бути») і починається наступний цикл поліпшення.

При управлінні процесами найчастіше використовується **цикл PDCA, або цикл Демінга (неперервний цикл)**, який коротко можна описати таким чином (рис. 1.15):

- *plan (планувати)* - описувати і встановлювати цілі та процеси, необхідні для отримання результатів, що відповідають вимогам споживача і політиці організації;
- *do (виконувати)* - впроваджувати і виконувати процеси;
- *check (перевіряти)* - здійснювати моніторинг процесів, вимірювати проміжні та кінцеві результати процесів;
- *act (діяти)* - вживати дії по постійному вдосконаленню процесів.



Рис. 1.15. – Цикл PDCA для процесного управління

На сьогодні використовується й інша модель систематичного підходу до покращення бізнес-процесів організації, а саме **модель Шухарта-Демінга**.

Модель циклу PDCA Шухарта-Демінга передбачає:

1) Опис бізнес-процесів: спеціальна мова опису бізнес-процесів дозволяє створювати моделі, які включають в себе опис всіх складових процесу - функції, ресурси, учасників, цілі, інформацію, результати, події, напрям і послідовність дій, таким чином відображаючи існуючу реальність чи уявлення про неї в

майбутньому. Стратегічно важливими для компанії є наскрізні процеси, тобто міжфункціональні, орієнтовані на клієнта.

2) Реалізація процесів: учасники процесу виконують свої функціональні обов'язки відповідно до певної моделі процесу. Кожен співробітник повинен чітко знати всі свої дії в рамках всіх процесів, в яких він бере участь. В ідеалі, опис має багаторівневу структуру (спочатку описується процес на макрорівні, тобто на рівні підприємства, а потім переходить до опису нижнього рівня з більш високим ступенем деталізації). Це забезпечує системність, структурну взаємопов'язаність. Дії всіх підрозділів та співробітників, що виконують свої обов'язки відповідно з такою моделлю, налагоджені, скоординовані і спрямовані в русло загального процесу для досягнення загального результату.

3) Аналіз процесів: модель процесу завдяки наочності опису дає можливість ефективного аналізу того, наскільки реально досягти поставленої мети. В якості факторів для аналізу можуть бути логістика процесу, його тривалість, відхилення по виконанню функцій / термінів і вартість (у тому числі розподіл по етапах) та інші чинники, від яких може залежати ефективність виконання. Дані аналізу дозволяють змінювати процес, постійно підвищуючи його якість.

4) Удосконалення процесів: постійно здійснюючи моніторинг і проводячи аналіз бізнес-процесів, підприємство знаходить резерви підвищення ефективності своєї діяльності шляхом оптимізації бізнес-процесів. Можуть бути виявлені і усунені наступні фактори: дублювання функцій, "вузькі" місця, надмірна вартість будь-яких операцій, низька якість виконання, наявність зайвих операцій, неузгодженість дій учасників і т.п. Оптимізація може бути двох типів: постійне вдосконалення процесів (еволюційний шлях) і періодичне радикальне зміна (революційний шлях). Перший спосіб використовується в рамках поточної діяльності, коли підприємству не потрібні різкі зміни. Другий шлях використовується, коли необхідні перетворення у зв'язку з істотно зміненим порядком діяльності, наприклад проведенням комплексної автоматизації. У таких випадках ставиться завдання "почати все з нуля". Такий підхід дозволяє уникнути застосування до старих процесів нових технологій.

Процесний підхід не стоїть на місці, обростає новими ідеями, рішеннями, рекомендаціями. Компанія досягає значних успіхів у поліпшенні діяльності шляхом аналізу сотень заходів і завдань з метою оптимізації загальних показників діяльності за відносно короткий період часу.