

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. В. Старих. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. — 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

Н. Г. Швець

Роль та місце ергономіки
в підготовці
сучасних менеджерів..... 110

Л. В. Бірдус

Зарубіжний досвід проведення
атестації персоналу 114

В. М. Колпаков

Проблеми методологічного сервісу
системи самоменеджменту
керівника..... 117

Л. А. Дяченко

До питання про організаційні
підходи управління трудовим колек-
тивом та їх взаємозв'язок
із рівнем прибутку
підприємства 120

І. М. Николин

Нематеріальне стимулювання
продуктивності трудової
діяльності в умовах
сучасного виробництва 123

Л. С. Дорошенко

Особливості формування
трудового потенціалу в умовах транс-
формації економіки. 126

М. В. Колпаков

Самоменеджмент у системі
економічних відносин персоналу під-
приємств..... 130

Л. В. Бірдус, Д. Т. Віннічук

Організація діяльності
управлінського персоналу
молочної ферми 133

Н. І. Лапицька

Роль кадрового діловодства в системі
управління персоналом..... 138

Н. Г. Чайка

Необхідні вміння сучасних
менеджерів як орієнтир

для побудови освітніх програм під-
готовки магістрів за спеціальністю
“Адміністративний менеджмент”
143

Л. В. Старих

Досвід організації проходження
наскрізної практики студентами
спеціальності “Маркетинг”,
спеціалізації “Маркетинг
медицини та фармації” 147

К. О. Ткаченко

Організаційно-економічні механізми
підготовки фахівців водного
транспорту..... 151

Н. В. Головач

Структурно-функціональна
модель професійної
компетентності фахівця
з управління персоналом та економі-
ки праці 155

І. Я. Жабюк

Оцінка стану національної
економічної безпеки в Україні..... 162

А. І. Бобунов, Т. В. Семенюк

Метод навчання фахівців
ситуаційного менеджменту
на підставі експертної
інформації 166

С. Ф. Радзімовська

Формування та розвиток адміні-
стративної культури..... 169

Н. О. Комісаренко

Топ-менеджери ХХІ століття 173

О. В. Куроченко, М. О. Левченко

Методи оцінювання рівня
економічної безпеки
підприємства..... 176

М. С. Дученко

Управління бізнес-процесами
на підприємстві та їх оцінка..... 180

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ ОЦІНКА

Нині умови функціонування підприємств повністю змінилися. Головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності.

Усе це зумовлює необхідність заново переглянути традиційні аксіоми організації підприємств.

Раніше незаперечна перевага процвітаючих підприємств — стійка організаційна структура — нині перетворюється на недолік, оскільки надто інерційна організація не дає можливості миттєво реагувати на зміну вимог ринку. Здатність підприємства швидше й легше адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, запропонувати нові продукти та послуги раніше за своїх конкурентів стає головним козирем у безкомпромісній конкурентній боротьбі. Більше того, в діяльності сучасних підприємств проглядається певне зрушення від власне виробництва до сфери послуг.

В сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку залежить від можливостей перетворення ключових процесів підприємства в стратегічні ініціативи, спрямовані на якомога більш повне задоволення вимог за-

мовника, і загалом, на гнучке відстеження і прогнозування змін до кон'юнктури ринку. Новітніми прикладами таких ініціатив є перебудова, або реінжиніринг та інновація (process innovation), процесів діяльності підприємства. Зазначені приклади пов'язані з широким розвитком та використанням нових інформаційних і комунікаційних технологій (НИТ/НКТ) для управління людськими ресурсами та планування майбутньої діяльності підприємства, моделювання та оптимізації процесів взаємодії (кооперації та координації) між різними агентами (фахівцями та підрозділами) підприємства.

Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути концептуальні основи вітчизняного менеджменту якості. Динамізм змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та вимоги сучасної парадигми управління якістю вимагають від підприємств упровадження систем менеджменту якості, які ґрунтуються на системно-інтегрованих (процесних) засадах. Це передбачає перехід від управління якістю продукції та окремих дискретних операцій на підприємстві до управління якістю бізнес-процесів, а також використання превентивних методів менеджменту

якості. Метою управління якістю бізнес-процесів на підприємстві стає як підвищення споживчої цінності продукції для максимального задоволення споживачів, так і підвищення ефективності процесів закупівлі, виробництва та збуту за умови забезпечення зниження вартості кінцевого продукту. Оптимізація якості бізнес-процесів в умовах трансформаційної економіки стає головним фактором забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств [3].

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.

Управління бізнес-процесами — сукупність методів і засобів впливу суб'єктів управління підприємства шляхом планування, організування, мотивування та контролювання на розробку продуктів, маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставку, забезпечення з метою задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності господарювання підприємства.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип — це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід; другий тип становлять вторинні клієнти, що перебувають поза про-

цесом і одержують вторинні виходи, третій тип — непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відбивається на них. Четвертий тип клієнтів — зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, — дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються.

Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше трапляються в організаціях, такі [4]:

- розробка продуктів — охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам;

- маркетинг і збут — реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація. Процеси збуту включають залучення нових і обслуговування наявних замовників, а також усі процеси, пов'язані з продажем товарів;

- постачання — полягає у придбанні матеріалів і послуг;

- виробництво — процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту. В обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги;

- сервіс — усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів;

- доставка — процеси з перевезення й доставки продуктів до замовника;

- управління — процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю;

- забезпечення — процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси.

На кожному підприємстві можна виокремити два основних взаємозалежних метапроцеси [3].

По-перше, метапроцес управління бізнес-процесами чітко виявляється в організаціях, що усвідомили необхідність і перейшли до цілеспрямованого управління своїми бізнес-процесами. Цей метапроцес спрямований на досягнення режиму відмовостійкої роботи організації; про такі підприємства кажуть, що вони працюють, “як годинник”.

По-друге, метапроцес удосконалення бізнес-процесів на більшості підприємств хоча й існує під тиском зовнішніх обставин, але здійснюється неорганізовано (стихійно). Лише ті організації, що включають удосконалення бізнес-процесів у свою стратегію, розробляють методологію і техніку здійснення змін, відслідковують їхнє впровадження й успішно переборюють бар’єри організаційних змін, можуть говорити про управління цим найважливішим метапроцесом. Виконуючи цей метапроцес, організація, подібно до живого організму, через саморозвиток і самовдосконалення знаходить

свій власний шлях у конкурентній боротьбі.

Розрізняють якісні й кількісні параметри бізнес-процесу. Якісними параметрами процесу прийнято вважати результативність, ефективність і адаптивність. Результативність описує співвідношення отриманого результату і того, чого хочуть або очікують замовники. Результативність можна підвищити через поліпшення якості продуктів або послуг (виходів), які підприємство поставляє на ринок. Залежно від ситуації результативність може бути підвищена шляхом перепроєктування процесів або продуктів і послуг.

Ефективність показує, наскільки добре виконуються процеси. Більша ефективність може бути досягнута тільки через поліпшення процесів. Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є: кількість реалізованої за певний період продукції заданої якості, кількість споживачів продукції, кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за визначений інтервал часу, витрати на виробництво продукції, тривалість виконання типових операцій, капіталовкладення у виробництво продукції.

Адаптивність свідчить про те, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

До кількісних параметрів бізнес-процесу належать продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів: продуктивність — це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході; тривалість — це час, який необхід-

ний для виконання процесу, або, іншими словами, проміжок часу між початком процесу і його завершенням; вартість процесу — це сукупність усіх витрат у грошовому виразі, які необхідно здійснити для однократного виконання процесу.

Управління змінами бізнес-процесів у контексті реалізації стратегії має включати такі етапи [4]:

1. Визначення ключових факторів успіху для реалізації стратегії.

2. Визначення системи стратегічних змін та ключових стратегічних змін.

3. Визначення, опис та регламентація бізнес-процесів організації з метою формалізації існуючої моделі бізнесу.

4. Узгодження ключових бізнес-процесів та ключових факторів успіху.

5. Аналіз та ранжування бізнес-процесів.

6. Визначення напрямів та змісту змін бізнес-процесів.

7. Формування повного переліку документації для управління — регламенти, посадові інструкції, положення.

8. Управління реалізацією змін бізнес-процесів.

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві, пов'язане із тактикою та стратегією, дає можливість оптимізувати використання ресурсів підприємства, забезпечує необхідний успіх у конкурентній боротьбі на ринку.

Література

1. *Конституція* України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. — К.: Україна, 1996. — 54 с.
2. *Господарський кодекс* України № 436-IV від 16.01.2003 р.
3. *Безгін К. С.* Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: Автореф. ... дис. канд. наук: 08.00.04. — Приазовський держ. техн. ун-т Мінва освіти і науки України. — Маріуполь, 2009.
4. *Сокирник І.* Управління бізнес-процесами в системі реалізації стратегії розвитку // Матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://conf.tiarpv.at.ua/publ/onf_14_15_zhovtnja 2010