

Ефекtywne systemy wynagradzania w ogromnym stopniu wpływają nie tylko na efektywność zarządzania personelem ale również na pozycję konkurencyjną pracodawcy na rynku. Powinny one kreować wzrost kompetencji i profesjonalizmu, kreatywność i przedsiębiorczość a także ułatwiać realizację misji i strategii firmy. Dzięki nim firma może przyciągnąć odpowiednich pracowników, wzmacniać ich satysfakcje z wykonywanej pracy oraz tak zmobilizować do wydajnej i efektywnej pracy, aby podnieść swoją pozycję rynkową.

Z kolei rozwój zawodowy a przy tym i awanse, szkolenia i doskonalenie pracowników oraz kariery zawodowe są koniecznością, spowodowaną tym, iż firmy funkcjonują obecnie jako dynamiczne organizacje nieustannie uczące się. O wartości firmy jej pozycji rynkowej w coraz mniejszym stopniu decydują majątek rzeczowy i zasoby finansowe, a coraz większego znaczenia nabiera zasób intelektualny, czyli wiedza, umiejętności i doświadczenie. Udział w procesie rozwoju staje się ważnym czynnikiem stymulującym zaangażowanie się pracownika w realizację celów stojących przed organizacją.

Z powyższych uwag wynika, że odpowiednie instytucje zarządzania zasobami ludzkimi powinny tak dobrać instrumenty motywacyjne, aby pracownicy w sposób zaangażowany przyczyniali się do realizacji określonych celów strategicznych każdej organizacji.

Podsumowując powyższy temat przedstawiam w sposób schematyczny zbiór wszystkich założeń mających wpływ na system motywacji w zarządzaniu organizacjami, instytucjami, przedsiębiorstwami.

УДК 339.137

В. В. Височин

Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут"

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© *Височин В.В., 2003*

Стратегічне формування конкурентоспроможності підприємства залежить від виявлення ключових бізнес-процесів (КБPs), виробітку й узгодження критичних чинників успіху (CSFs) для створення умов впровадження реінжинірингу бізнесів-процесів та реструкторізаційних дій.

Strategic forming competitiveness enterprise is depended of exposure the key business process (KBP), work out and co-ordination the critical success factors (CSFs) for creation the conditions introduction re-engineering business process and restructuring action.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Розвиток економіки будь-якої країни здійснюється на основі таких елементів чи інструментів ринкового механізму, як: система, стратегія, структура. Зрозуміло, що будь-яка стратегія тією чи іншою мірою реалізується в умовах певного ринкового середовища. На початку третього тисячоліття різко загострюється боротьба між

господарюючими суб'єктами за ринки збуту, завоювання нових покупців, оскільки саме в сфері збуту уможлиблюється компенсація виробничих та позавиробничих витрат. Тому зростає значимість впровадження в господарську практику принципів маркетингу, а перед вченими-економістами та менеджерами стоїть складне завдання розроблення якісно нових теоретичних та методичних підходів щодо стратегії формування конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування відповідного стратегічного вибору в розвитку підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Зміна макро- і мікросередовища підприємств в останні десятиріччя і загострення конкуренції в глобальному масштабі поставили перед вченими-теоретиками актуальні задачі збагачення теоретичних основ та розроблення якісно нових теоретико-методологічних положень в системі стратегічного менеджменту, впровадження яких сприяло би виживанню та економічному зростанню господарюючих структур, їх адаптації до ринкових ситуацій. Якщо у 60-х роках ХХ ст. суть стратегії розкривалася як "визначення довгострокових цілей і задач підприємства, адаптація курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей" [1], то пізніше (у 80-і роки) поглиблення інтеграційних процесів інтенсифікації факторів науково-технічного прогресу обумовило необхідність збагачення поняття бізнес-стратегії, зокрема, в роботі [2] підкреслюється, що "стратегії повинні ефективно капіталізувати сильні сторони фірми, усунути її слабкі сторони, вилучити переваги завдяки сприятливим зовнішнім умовам та успішно ухилятися від зовнішніх небезпек". Отже, цілі виживання підприємств в конкурентному середовищі стають домінуючими над іншими цілями.

На основі проведеного автором аналізу розвитку теорії стратегічного менеджменту можна зробити висновок, що у 80-х роках дослідники намагались визначити загальні схеми успіху в цьому напрямку і розробили моделі ланцюжка створення цінності для споживача, а також моделі 78, які сприяють постановці та розумінню внутрішніх проблем підприємства. Вчені схилились до думки, що розробку стратегії не можна сприймати як простий механізм проектування, тому що в різних компаніях можуть існувати різні стратегії. Назрілі практичні потреби стимулювали науковців, починаючи вже з 90-х років, до пошуку нових наукових підходів у стратегічному дослідженні ресурсів (засобів), зокрема, з виявлення ключових бізнес-процесів, обґрунтування реструктуризаційних перетворень, визначення умов розвитку реінжинірингу, компетенції та їх взаємних впливів Р. Нельсон [3], Б. Вернерфелд [4], Дж. Барней [5]. Стало очевидним, що підприємство повинно постійно адаптуватись до швидкозмінних обставин з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Цілі статті. Для проведення трансформаційних дій на підприємствах України з метою покращання конкурентного статусу підприємств на міжнародному ринку важливо приділити увагу питанням інноваційної політики, які прямо пов'язані з проведенням реструктуризаційних дій на підприємстві.

Сама структурна комбінація факторів виробництва, розвиток бізнес-процесів уможливають отримання синергічного ефекту, тому в умовах інтенсифікації зовнішніх впливів доцільно видозмінювати організаційні зв'язки між ринковими структурами відповідно до потреб часу. Характер тих змін визначається особливостями впроваджуваних у виробництво бізнес-процесів відповідно до визначених стратегічних пріоритетів підприємства на довгострокову перспективу.

Будь-яке українське підприємство в умовах трансформації економіки країни стоїть перед вибором стратегії свого подальшого розвитку. У підприємств можна виділити п'ять основних альтернативних стратегій:

1. Пасивна підприємницька політика – вести бізнес як звичайно, як склалося історично, пристосовуючись до зовнішнього оточення і не змінюючи в принципі комбінацію факторів виробництва.

2. Короткострокова програма збільшення прибутку при тотальному зниженні витрат.

3. Тотальне керування якістю, що базується на глибинній структуризації проблеми.

4. Радикальний редизайн і реінжиніринг.

5. Вихід із бізнесу.

Загалом можна стверджувати, що стратегія охоплює численні конкурентоспроможні дії та підходи до бізнесу, від яких залежить успішність управління підприємством. Отже, стратегія – це план управління підприємством або організацією, який спрямований на зміцнення його позиції, задоволення споживачів з метою досягання поставлених цілей. Підприємствам довелося визнати, що вони витрачають величезні кошти і час на керування своєю функціональною ієрархією, яка, в свою чергу, залежить від специфіки бізнес-процесів. Наприклад, для машинобудівних заводів до таких особливостей належать: потужності технологічної системи; кількість її рівнів – деталь, вузол, агрегат, готовий виріб; питома вага принципово нового, зокрема, вузькоспеціалізованого устаткування та ін. Зміст функцій і задач за рівнями ієрархії організаційної структури підприємства безпосередньо буде залежати від використовуваних бізнес-процесів, їх узгодженості за просторово-часовими параметрами і ресурсним забезпеченням. Тому для більшості менеджерів задача раціоналізації діючих оргструктур і створення умов для впровадження реінжинірингу в конкурентному середовищі функціонування – це єдина мета їхнього трудового життя і сильна мотивація до якісної праці. У цьому контексті актуалізується проблема дослідження сутності реінжинірингу бізнес-процесів та застосування на практиці різних альтернативних підходів щодо оцінки його ефективності через узагальнення вітчизняної і зарубіжної практики з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, мабуть, від одного відділу до іншого [10, с.48]. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свою ідеологію розвитку бізнес-процесів для різних управлінських рівнів. Зв'язки і взаємовідносини, що ігнорувалися або не усвідомлювалися, раптом виявляються ключовими для ефективного функціонування всієї організації, оскільки з кожним роком посилюється динаміка розвитку ринкових ситуацій завдяки зміні напрямку і сили впливу політико-правових факторів та рейтингу основних конкуруючих сил.

Макропроцес можна розбити на субпроцеси, наприклад, на одержання замовлення, доставку продукції, контроль за оплатою рахунків дебіторами, що можна описати більш детально, але принцип буде скрізь один: описується потік роботи від однієї людини до іншої. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і організації приходять до різних поглядів, навіть коли процеси, що вони описують, схожі.

Процеси – це потоки роботи, і в них є свої межі, іншими словами, початок і кінець. Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими, або первинними, входами, із якого він починається. Ці входи починаються від первинних постачальників

ресурсів для забезпечення процесу. Процес закінчується виходом, що видає результат первинним клієнтам-покупцям готового продукту чи півфабрикату. Наприклад, первинним виходом у процесі збуту може бути одержання відділом збуту підтверджених замовлень. Первинним виходом процесу може бути, наприклад, покупка нового обладнання або одержання визначеної інформації, або надання визначеної послуги. Первинним виходом процесу збуту може бути пред'явлення чеків у банк до оплати.

Після початку процесу у нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація, що дає відділ інформаційних систем, може знадобитися на різних стадіях.

Точно так само, як існують і вторинні входи, існують вторинні виходи. Вони утворюються як побічні продукти процесу і не є його головною метою. Прикладом цього може бути звіт про кількість понаднормового часу, витраченого персоналом, як частина виробничого процесу. Вторинні виходи зазвичай ініціюють інші процеси.

Єдиною метою процесу є задоволення вимог клієнтів, які можна розбити на п'ять різних типів: *перший* — це первинні клієнти — ті, які одержують первинний вихід; *другий тип* складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, *третій тип* — непрямі клієнти, що не одержують первинний вихід, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відіб'ється на них. *Четвертий тип* клієнтів — зовнішні клієнти поза компанією, що одержують вихід процесу, до них належать дистрибутори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (*п'ятий тип*). Ці категорії необов'язково присутні усі разом, адже можуть бути випадки, коли вони перетинаються.

У будь-якій організації існують як основні, так і допоміжні процеси. Основні процеси — це процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам. Допоміжні процеси забезпечують існування первинних процесів.

Багато організаційних проблем мають межфункціональну природу, з чого випливає питання: як можна концепцію бізнес-процесів застосувати на практиці, щоби підвищити ефективність менеджменту і поліпшити роботу підприємства. Існують три можливості, що відбивають різні ступені заклопотаності, рішучості і могутності організації. Це крос-функціональне рішення проблем, опис і керування процесами і впровадження процесної оргструктури.

Сьогодні бізнес-процеси, якщо вони повинні служити досягненню цілей, не можуть бути застиглими, як раніш. У світі сучасного бізнесу розуміння, що зміни неминучі і що вони можуть і повинні бути адаптовані, — наріжний камінь у проектуванні надійного бізнес-процесу [10].

Для створення структури реінжиніринга бізнес-процесів необхідно: по-перше, виявити основні процеси, що існують в організації, по-друге, вибрати з них ті, над якими будуть проводити реінжиніринг.

Ці два завдання зазвичай виконують старші менеджери організації. Якщо реінжиніринг буде проводитися в масштабі всієї організації, то цю роботу повинна виконувати команда при генеральному директорі; якщо за окремим напрямком діяльності або в підрозділі, тоді має сенс, щоб цю роботу виконала команда керівників на даному рівні. Загалом роботу з виявлення і вибору процесів повинна проводити команда, що керує цими процесами.

Питання, які саме процеси піддаються реінжинірингу, має вирішуватися на основі послідовної процедури добору, що відбиває стратегічну важливість цього завдання і найкраще

виконується командою старших менеджерів під час спеціального заняття, коли описуються процеси і вибираються ті з них, що підлягають реінжинірингу. Подібні збори (семінар) повинні містити вирішення таких питань:

- ✓ Узгодження базових правил.
- ✓ Формулювання місії.
- ✓ Вироблення й узгодження критичних чинників успіху (CSFs).
- ✓ Виявлення ключових бізнес-процесів (KBPs).
- ✓ Узгодження ключових бізнес-процесів.
- ✓ Прив'язка KBPs і CSFs.
- ✓ Ранжування процесів.
- ✓ Вибір процесів для реінжиніринга.

Місія, неважливо, нова вона або вже існуюча, повинна задовольняти суворі критерії. Щоб бути корисною і практичною, місія повинна бути:

- зрозумілою;
- враховувати нагальні людські потреби;
- придатною до використання.

Другим завданням семінару є узгодження невеликого числа цілей більш низького рівня, що безпосередньо впливають із головної мети, заявленої в місії. Вони є критичними чинниками стосовно успіху організації, заявленому в місії; у більшому ступені належать до питань типу "що?" ніж "як?" відносно підприємства і зазвичай називаються критичними чинниками успіху (Critical Success Factors, CSFs). Однією з головних проблем є скорочення числа критичних чинників успіху, що претендують на внесення до цього списку.

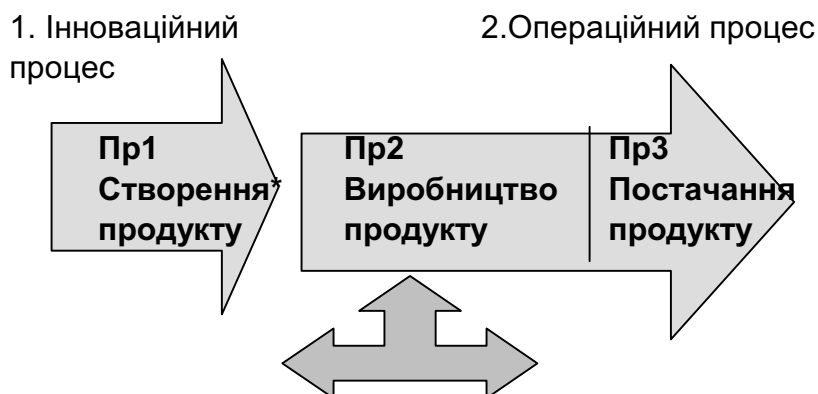
Після скорочення числа критичних чинників до восьми результат повинен відбивати ключові складові підприємства і його зв'язки з іншими організаціями. Переважно ключовими є CSF, пов'язані з постачальниками, покупцями, персоналом, чинниками навколишнього середовища, систем і устаткування.

Ці критичні чинники успіху повинні відповідати основним цілям більш низького рівня організації. По-справжньому критичними ці чинники стають тоді, коли без кожної окремої мети більш низького рівня неможливо досягти місії. Якщо всі підцілі досягнуті, із цього повинно випливати успішне досягнення організацією своєї місії. Таким чином, кожний CSF необхідний для місії, а усі разом ці чинники достатні для досягнення місії. Це правило необхідності і достатності варто застосовувати до кожного CSF і потім до всього переліку.

Коли обрано критичні чинники успіху, переходять до третього етапу робіт, що називається виявленням основних бізнес-процесів.

У процесі розрізняють початок, середину і кінець, і ці частини мають бути виявлені в кожному процесі, запропонованому командою. Усі процеси повинні бути вимірювальними і керованими [12].

Необхідно розрізняти основні і допоміжні процеси. Основними процесами організації будуть ті види діяльності, що безпосередньо роблять основні "виходи", одержувані зовнішніми клієнтами. У виробничих організаціях це будуть процеси, що безпосередньо стосуються виробництва продукції. А в організаціях-виробниках послуги – це процеси, що безпосередньо приводять до надання послуг. Допоміжними вважаються ті процеси, де головний вихід утворюється іншими підрозділами в організації. Це, швидше за все, будуть процеси адміністрування, що належать до таких областей, як фінанси, управлінська діяльність або навчання персоналу (див. рисунок).



Пр4. Управління постачанням
Пр5. Управління людськими ресурсами
Пр6. Управління фінансовими ресурсами
Пр7. Управління інформаційними ресурсами

Існуюча на підприємстві структура взаємодії основних процесів

Складений список процесів варто розмістити в таблиці, де зазначено також критичні чинники успіху. Це дозволяє порівняти основні види діяльності організації та її головні цілі. Вибрані нами найбільш критичні для підприємства процеси наведено у таблиці.

Результуюча таблиця вибору найбільш критичних для підприємства процесів

| Бізнес-процеси | Критичні чинники успіху | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|--|-----------------------------------|------------------------|-----------------|---|---|--|-----------------------------|-------------------|----------------|
| | Високий рівень задоволення покупців | Нові продукти, що відповідають вимогам ринку | Найвища якість продукції в галузі | Відмінні постачальники | Відмінні дилери | Можливості оптимізації грошових потоків | Можливості оптимізації керування активами | Висококваліфіковані і мотивовані співробітники | Кількість чинників успіху** | Оцінка процесу*** | Показник, сума |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Основні процеси | | | | | | | | | | | |
| Пр1 Ідентифікація потреб споживача (моніторинг задоволення) | X | X | | | | | | | 8 | 4 | 12 |
| <i>1. Інноваційний процес</i> | | | | | | | | | | | |
| Пр2 Ідентифікація ринку | X | X | | X | X | | | | 14 | 4 | 18 |
| Пр3 Створення продукту | X | X | X | | | | | | 12 | 3 | 15 |

Продовження таблиці

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----|----|----|
| <i>2. Операційний процес</i> | | | | | | | | | | | |
| Пр4 Виробництво продукту/ послуг | X | | X | X | | | | | 12 | 3 | 15 |
| Пр5 Збут продукції/ післяпродажний сервіс | X | | | | X | | X | | 11 | 4 | 15 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Функціональні процеси | | | | | | | | | | | |
| ФПр6 управління людськими ресурсами | | | X | | | | | X | 5 | 2 | 7 |
| ФПр7 управління фінансовими ресурсами | | | | X | X | X | X | | 11 | 3 | 14 |
| ФПр8 управління інформаційними ресурсами | | | X | | | X | X | | 9 | 2 | 11 |
| Коефіцієнт**** | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | | | |

*Результуюча таблиця, складена на основі проведеної діагностики бізнес-процесів на підприємстві.

**Кількість чинників успіху за процесом, помножена на коефіцієнт.

***Оцінка процесу – показник, узятий із результатів діагностики кожного процесу окремо.

****Ваговий коефіцієнт – сума процесів, що корелює із критичним чинником успіху підприємства.

Використовуючи цю таблицю, можна визначити взаємозв'язок між процесами і критичними чинниками успіху. Розглядаючи по чергово кожний критичний чинник успіху, треба відповісти на запитання: «Які процеси варто виконувати особливо добре, якщо ми хочемо досягти цього CSF?»

Кожний процес, що відповідає критерію, позначається хрестиком у колонці під цим CSF. Число CSF, на які впливає даний процес, дає приблизну і відносну оцінку його важливості. Процеси, що впливають на велику кількість CSF, будуть більш критичними для діяльності організації, ніж ті, що впливають на один або два чинники. Отже, таблиця є корисним і практичним засобом вимірювання важливості процесів, який можна використовувати при виборі процесів для реінжиніринга. На цьому етапі повинна бути дана оцінка роботи кожного процесу.

Висновки. Питання стратегічної реструктуризації на українських підприємствах є актуальними сьогодні, оскільки в межах застарілих організаційних форм підприємства, коли його структура не відповідає сучасним ринковим вимогам, вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності в різних сферах його діяльності є практично неможливим. Керівники підприємств мають цілий комплекс стимулюючих мотивів до реструктуризації, пов'язаних із: низькою рентабельністю, надлишковими виробничими потужностями, складнощами із збутом продукції, неефективністю служб маркетингу, низькою конкурентоспроможністю підприємств тощо. Підхід, запропонований автором, розкриває зміст реструктуризації бізнесу на основі реінжинірингу з чітким визначенням функцій і задач за ланками бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в практиці його господарювання забезпеченням стратегічної цільової орієнтації в просторі і часі взаємопов'язаних виробничих підрозділів.

1. Chandler A.D. *Strategi and Structure*. Cambridge. MTL, 1962. 2. Fred R. David. *Fundamentals of Strategic Management*. Merrill Publishing Company, 1986, p.14. 3. Nelson Richard R., Winter Sidney G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982. 4. Wemerfelt Birger A. *Resource- Based View of the Firm*, " *strategic Management Journal*", 1984, s. 171–180. 5. Bamej Jay B. *Firm resoutces and Sustained Competitive Advantage*, " *Journal of Management*", t. 17, nr. 1, 1991. 6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ./ Под. ред. Л. Г. Зайцева, М. Й. Сокловой.* – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. 7. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. *Стратегічний менеджмент.* – К.: ТОВ "УВПК"ЕксОб", 2001. 8. Минцберг Г., Куин Дж.Б, Гошал С. *Стратегический процесс: Пер. с англ./ Под ред. Ю. Н. Каптуревского.* – СПб.: Питер, 2001. 9. Портер М. *Стратегія конкуренції: Пер. з англ.* – К.: Основи, 1997. 10. Ойхман У.Г., Попов З.В. *Реинжиниринг бизнеса.* – М.: «Финансы и статистика» / 1997.– 336 с. 11. Мних О.Б. *Зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку процесів реструктуризації.* // *Зб.наук.праць " Економіка: проблеми теорії та практики "*. – Дніпропетровськ, 2002. – Вип. 134.