

II. ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 65.015

*А. В. Вакуленко, доц.,
кафедра менеджменту КНЕУ
Д. О. Лиштван, магістр з менеджменту*

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Розглядаються шляхи застосування процесного управління в системі розвитку бізнесу сучасних організацій; досліджуються методи та інструменти управління бізнесом, які належать до процесно-орієнтованих; аналізується категорія «процесно-орієнтоване управління». Основна увага зосереджується на розгляді концепції реінжинірингу через огляд відомих проектів з її використанням та концепції поліпшення бізнес-процесів. Аналізується можливість застосування даних підходів у системі розвитку бізнесу сучасних компаній через усунення протиріччя між функціональним та процесним управлінням.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бізнес-процеси, компанія, реінженіринг.

Умови функціонування і розвитку бізнесових організацій в інформаційній економіці суттєво відрізняються від особливостей існування і досягнення конкурентних переваг в індустріальну епоху. Найбільш характерною відзнакою «нової» ринкової системи є високий ступінь мінливості середовища існування компаній. Саме несамоविта швидкість змін у складі зовнішніх по відношенню до організації факторів, вимагають від компаній прийняття інноваційних рішень у системі управління власним бізнесом, завдяки чому буде забезпечуватись їхній постійний розвиток.

Отже, для досягнення успіху організації необхідно постійно змінюватись зсередини, що можливо за умов існування в ній системи розвитку бізнесу. Більш того, така система орієнтована, як правило, на здійснення активного реагування на виклики зовнішнього середовища, а не носити реактивний характер, маючи на меті пристосування до змін у поведінці споживачів, постачальників, конкурентів тощо. Саме такий підхід до управління бізнесом і його побудови може забезпечити успішне існування компанії: досягнення власних цілей і довготривале існування.

В наукових дослідженнях питанням розвитку бізнесу приділяється значна увага. Важливим аспектом досліджень на протязі

всіх періодів розвитку наукової думки є пошук відповіді на запитання: як забезпечити усталений розвиток компанії, мінімізуючи або ж усуваючи періоди спаду (згідно з концепцією життєвого циклу) і максимізуючи тривалість періодів її стабільного функціонування. На сьогодні існує значна кількість концепцій, які пов'язані з механізмом проведення змін у компанії [1, 4, 6, 7]. Найбільший інтерес на сьогодні викликають методи, що базуються на аналізі і моделюванні процесів, які здійснюються в компанії в процесі створення цінності для споживача. До їх складу, як правило, відносять концепції реінжиніринга бізнес-процесів (Business Process Reengineering — BPR) і поліпшення (удосконалення) бізнес-процесів (Business Process Improvement). У багатьох працях перша концепція розглядається як революційний метод перебудови бізнесу та управління ним [10, 13, 15]. Друга концепція є протилежністю реінжиніринга за характером і направленістю змін у бізнес-процесах. Вона отримала поширення із широким розповсюдженням міжнародних стандартів якості ISO 9000 у версії 2000 р., в основу яких закладено процесний підхід [1, 8].

На нашу думку, враховуючи значні напрацювання в цій області, доцільно визначити саме шляхи застосування процесного управління в системі розвитку бізнесу сучасних організацій. Іншими словами, необхідно дати відповідь на запитання: як, спираючись на аналіз і моделювання бізнес-процесів, будувати успішну компанію, що постійно розвивається. Отже, метою статті є дослідження методів та інструментів управління бізнесом, що належать до процесно орієнтованих та визначення шляхів їх застосування в системі управління розвитком бізнесу.

Методологічно концепція процесно-орієнтованого управління базується на ідеях процесного і системного підходів, основні положення яких були закладені у першій половині XX ст. Саме А. Файоль ще на етапі формування наукових підходів до менеджменту компаній сформулював основи процесного підходу, визначивши основні управлінські функції, що здійснюються в будь-яких організаціях та послідовність їх реалізації. Щоправда, в сучасних дослідженнях термін «процесний підхід» набагато ширший. Так, у стандартах ДСТУ ISO 9000:2001 зазначено, що *під процесним підходом* розуміється підхід до управління організацією, згідно з яким «будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси для перетворення входів у виходи, можна розглядати як процес; для ефективного функці-

онування, організації повинні визначити численні взаємопов'язані та взаємодійні процеси та управляти ними» [3, с. 3].

У публікаціях, присвячених даному питанню, термін «процесний підхід» часто замінюється терміном «процесне управління» або «процесно-орієнтоване управління», що включає певний інструментарій та специфічні методи, що базуються на ідеях процесного підходу. Отже, *процесно-орієнтоване управління* — це концепція управління організацією, яка передбачає застосування в межах організації системи процесів разом із їх визначенням та взаємодією, а також управління ними з використанням специфічних методів та інструментів.

Основним об'єктом уваги в даній концепції виступають не окремі функції, що виконуються в рамках організаційної структури певними підрозділами, а процеси, в межах яких створюється кінцева продукція або послуга. Методологія процесного підходу передбачає, що аналізувати і вдосконалювати треба саме процеси, а не функції.

Підтвердженням того, що в сучасних умовах методи ведення бізнесу і управління компанією, що побудовані за функціональним принципом не є ефективними, слугують дослідження як закордонних авторів [10, 15], так і російських і українських вчених [7, 16]. Серед недоліків функціонального управління можна вказати такі:

- окремі підрозділи компанії мають локальне уявлення про проблеми, що виникають у компанії, і, як правило, не зацікавлені у виконанні робіт, що напряму не пов'язані з їх функціями;
- між підрозділами часто існує внутрішня конкуренція та конфлікти при розподілі ресурсів, що перешкоджає, в кінцевому рахунку, якісному обслуговуванню клієнтів;
- формування неадекватної системи комунікацій [7, с. 62];
- принципи функціональної спеціалізації перестають задовольняти вимоги сучасного бізнесу: ускладнюються самі процеси, що відбуваються при виготовленні продукції, продукція перестає носити «масовий характер», змінюється статус клієнта-покупця компанії; виробнича система набуває рис «масового виробництва, орієнтованого на індивідуального споживача» [15];
- в межах вузької спеціалізації персоналу компанії обмеженими є можливості щодо підвищення кваліфікації, надання повноважень по виконанню складних задач і підвищення відповідальності [7, с. 62].

Отже, доцільність застосування методів процесно-орієнтованого управління в компаніях доводиться значною кількістю об'єктивних причин і є вельми актуальною задачею для керівни-

ків компаній. З іншого боку, треба розуміти, що вести мову про скасування ієрархічного підходу до побудови і управління компаніями і про його недійовість, некоректно. Не можна протиставляти функціональний підхід процесному, так як процеси являють основу будь-яких організаційних систем. Проблема, яка постає при застосуванні ідей процесного підходу пов'язана, як зазначає В. Г. Єліферов, спеціаліст консалтингової компанії ООО «НИ-ТЭК-ПЛАСТ» (Росія), з тим, що «в реальному бізнесі процесний підхід у чистому вигляді зустрічається досить рідко» [8]. Фактично він являє собою матричний спосіб управління, коли процес проходить наскрізь декілька функціональних підрозділів і має свого «господаря», тобто керівника. Такий підхід до управління реалізується в межах виконання проектів.

Досвід закордонних компаній показує, що перехід до матричного способу управління, коли усі основні бізнес-процеси функціональних підрозділів описані, відповідальність і ресурси розподілені, займає близько 10 років. Далі, при організації проектної роботи питання залишається виключно по розподілу пріоритетів робіт по наскрізним процесам. Якщо цього не зроблено, то неминуче виникнення конфліктів між керівниками проектів та керівниками підрозділів, що викликано низькою культурою менеджменту, нечітким розподілом ресурсів і відповідальності (формальний статус посадових інструкцій або ж їх відсутність у багатьох компаніях). Отже, для усунення протиріч між процесним і функціональним управлінням можливо розглядати діяльність функціональних підрозділів як процес і, виходячи з цього, будувати процесну структуру, оптимізуючи при цьому організаційну структуру в бік усунення зайвих або дублюючих функцій.

Практичне втілення ідеї процесно-орієнтованого управління отримали в таких найбільш поширених методах розвитку бізнесу, як реінжиніринг бізнес-процесів та поліпшення (удосконалення) бізнес-процесів. Розглянемо ґрунтовніше еволюцію розвитку та основні положення кожного з них.

За визначенням Майкла Хаммеар та Джеймса Чампі **«реінжиніринг»** — це метод кардинальної перебудови бізнес-процесів компанії, створення принципово нових бізнес-процесів з метою якісно нового, більш високого рівня показників діяльності, а також швидкого підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому [15]. І. Мазур та В. Шапіро відзначають, що «реінжиніринг виріс із загальної методології процесного управління і базується на ній, маючи багато спільних рис із методами покращання процесів і якості» [6, с.11].

З практичної точки зору еволюцію розвитку концепції реінжинірингу можливо оцінити шляхом огляду відомих проектів з її використанням. У цілому, оцінюючи історію таких проектів, можливо зробити висновок, що у неявному вигляді реінжиніринг існував ще до того часу, коли Майкл Хаммер та Джеймс Чампі своєю фундаментальною працею «Реінжиніринг корпорації: маніфест корпорації в бізнесі» [15] надали йому форму чіткої концепції з власними характеристиками та принципами.

Основою для концепції реінжинірингу з огляду на значну принципову схожість, може бути японська філософія Кауго. (Відомими в японській теорії та практиці управління, протилежними та взаємодоповнюючими є дві концепції — Kaizen та Кауго. Вони уособлюють філософію поступових та миттєвих покращень в діяльності відповідно). Інша точка зору, яка не є науково підтвердженою, має за основу реінжинірингу радянську концепцію НОТ (рос. — научная организация труда), що була винайдена радянськими економістами в 60-х роках ХХ ст.

В цілому, розглядаючи практику перетворень у західних компаніях, можна говорити про три основні етапи розвитку концепції реінжинірингу.

1) Реінжиніринг у неявному вигляді (етап формування концепції). Розвиток світової економіки у 80-х роках минулого сторіччя поставив перед більшістю західних компаній необхідність перебудови їх діяльності з метою збереження досягнутих ринкових позицій або ж просто виживання у глобальному конкурентному середовищі. Серед таких компаній опинилися Ford, Mutual Benefits Life, GTE, SIGNA та інші. У своїй статті «Реінжиніринг: не автоматизуйте, знищуйте», що вийшла в 1990 р., Майкл Хаммер вперше застосовує поняття реінжинірингу діяльності, розглядаючи приклади реорганізації діяльності компаній Ford та Mutual Benefits Life.

Так, корпорацією Ford з використанням практики компанії Mazda була проведена реорганізація відділу по роботі з кредиторською заборгованістю. Внаслідок виконання проекту корпорації вдалося зменшити кількість співробітників відділу на 75 %. Страхова компанія Mutual Benefits Life провадила реорганізацію функції обробки заяв на отримання страхових полісів, основними результатами даного проекту стало підвищення ефективності обробки заяв, скорочення часу на обробку в декілька разів та зменшення кількості співробітників компанії на 100 осіб [14].

У своїй статті Хаммер говорить про реінжиніринг, як поняття, поки що не торкаючись власне концепції реалізації змін. Разом з

тим, оцінюючи характер перетворень у вказаних у статті проектах реорганізації, їх сміливо можна називати проектами реінжинірингу за своєю суттю.

2) Пік популярності концепції реінжинірингу припадає на 1993—1996 рр. Саме з виходом книги Майкла Хаммера та Джеймса Чампі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі» в 1993 р. реінжиніринг набуває форми концепції з притаманними їй принципами, а також орієнтацією на бізнес-процеси та інформаційні технології.

В цей період у процес радикальної перебудови діяльності втягується все більша кількість компаній по всьому світу. Серед таких компаній Corning Way — компанія-виробник матеріалів та виробів з технічного скла (проект по оптимізації операційних витрат та підвищенню загальної ефективності, глибоко торкнувся організаційної культури та склав основу для впровадження практики постійних покращень діяльності), Whirlpool Corporation — світовий виробник побутових приладів (проект з глобальної реструктуризації регіональних одиниць корпорації та змін у глобальній структурі бізнесу), ConAgra Inc. — крупний виробник обладнання у багатьох галузях (реструктуризація крупних заводів, реорганізація та вихід зі сфер малого бізнесу) та багато інших [19, 20]. Усі вказані проекти направлені на покращення діяльності, скорочення витрат та часу на виконання операцій з метою підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку.

Використання концепції реінжинірингу відбувалося і в некомерційних галузях і галузях соціальної сфери, таких як державні установи, освіта, медицина тощо. Яскравим прикладом може бути проведення реінжинірингу операційної діяльності (логістичні операції) та документообігу в Міністерстві оборони США. До речі, саме даним міністерством у 50-х роках XX ст. були створені стандарти сімейства IDEF, хоча у згаданому вище проекті були використані не вони, а конкуруюча з ними методологія ARIS, розроблена в Німеччині.

Цілком закономірним є те, що саме на вказаний період (1993—1996 рр.) припадає найбільша кількість як запаморочливих успіхів, так і катастрофічних невдач використання концепції Хаммера—Чампі. Причини невдач є очевидними: серед них як об'єктивні (радикальність змін і, відповідно, важкість реалізації та впровадження концепції), так і суб'єктивні, викликані менеджментом компаній, коли керівники забували про елементарну логіку змін та управління в цілому. За деякими

даними невдалими були дві третини від загальної кількості спроб реінжинірингу [17].

3) Від реінжинірингу до постійного вдосконалення. В другій половині 90-х років бум реінжинірингу поступово спав, поступившись місцем іншим інструментам вдосконалення діяльності. Сталося це як через те, що для багатьох цей інструмент так і залишився нездійсненою мрією, так і через зміну тенденцій розвитку науки та практики управління бізнесом. Основними з таких тенденцій були наступні:

- розвиток корпоративних інформаційних систем управління, зокрема систем класу ERP;
- розвиток стандартів та концепцій розробки впровадження та управління ІТ в компаніях;
- зростання популярності концепції поступового вдосконалення діяльності (Continuous Improvements);
- розвиток функціональних та галузевих стандартів управління, що базувалися на прикладах кращої практики.

Під впливом даних факторів друга половина 90-х років характеризувалися поступовим пом'якшенням радикальних заходів щодо діяльності своїх компаній у багатьох західних керівників, що мали як позитивний, так і негативний досвід реінжинірингу. З іншого боку, основною умовою здійснення реінжинірингу стає використання інформаційних технологій. Одним з найперших та досить яскравих прикладів використання ІТ для реорганізації діяльності є проект WARP компанії Quantum Inc., у ході якого було розроблено та впроваджено глобальну інформаційну систему управління бізнесом [21]. Разом з тим, у другій половині 90-х років відбулося поступове заміщення: так, якщо раніше інформаційні технології виступали інструментом радикальних змін (тобто без впровадження ІТ про реінжиніринг навіть не йшлося), то наприкінці 90-х рр. власне реінжиніринг став одним з інструментів впровадження ІТ у компаніях, оскільки при впровадженні інформаційної системи ERP-класу ми просто не можемо обійтися без суттєвих змін у системі управління компанією.

Результатом проектів по реорганізації провідних корпорацій в інформаційній сфері стали зразки кращої практики в сфері розробки та впровадження ІТ, серед яких IBM Operations Framework, Oracle Business Model Oracle inc., Microsoft Operations Framework тощо.

Оцінюючи недоліки та переваги розглянутої нами концепції з практичної точки зору можна зробити наступний висновок: реінжиніринг можна розглядати як об'єктивну реальність, з якою внаслідок економічних тенденцій 80-х—90-х років минулого сто-

річчя довелося зіткнутися багатьом компаніям. Ця реальність часто була жорстокою, не завжди компанії були готові її сприйняти, і саме цим можна пояснити значну кількість помилок та невдач, які довелося спостерігати в той час. Однак, плюси реінжинірингу також очевидні:

1) хоча близько 70 % компаній, що здійснювали реінжиніринг, не досягли поставлених цілей, досвід 30 % показує, що в «умілих руках» цей інструмент може вивести компанію на якісно новий рівень функціонування;

2) концепція реінжинірингу стала популярною для всіх компаній, ефективною для деяких та катастрофічною для багатьох; її використання дало поштовх поширенню концепції поступового вдосконалення процесів;

3) тісний зв'язок реінжинірингу та інформаційних технологій — одна з причин зростаючої популярності останніх;

4) на основі досвіду, отриманого при проведенні радикальних змін, у багатьох галузях були отримані цінні здобутки для створення стандартів управління, функціональних та галузевих стандартів.

Таким чином, наприкінці 90-х років власне реінжиніринг себе практично вичерпав, проте у сукупності з концепціями вдосконалення процесів і якості, які на сьогодні набувають актуальності і успішно застосовуються провідними компаніями світу в даний час, він залишається ефективним інструментом розвитку бізнесу.

Концепція *поліпшення (або удосконалення) бізнес-процесів* (Business Process Improvement — BPI) сформувалась на базі ідей реінжинірингу, а також, як зазначалось вище, на філософії поступових покращень процесів — Kaizen, що була розвинута в Японії. Це — системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії і мають наступні особливості: вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції; весь персонал залучається до системи покращання; необхідно здійснити велику кількість маленьких кроків [2, с. 82—85].

До методів BPI, що орієнтовані саме на вдосконалення процесів, можна віднести наступні.

Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) — концепція постійного циклічного покращання якості процесів за рахунок зменшення варіацій і виключення причин, що порушують стабільність процесів при виконанні 4-х етапів робіт: планування — виконання — перевірка — дії. Даний цикл був запропонований В. Шухартом і розвинутий у окрему концепцію Е. Демінгом, згідно з якою його окремі етапи

стали розглядатись як елементи загальної командної роботи в діяльності гуртків якості. Згідно зі стандартом ISO 9000:2000, цикл PDCA рекомендується застосовувати до управління всіма процесами в організації, реалізуючи через названі 4 основні функції менеджменту якості ідею їх постійного поліпшення.

Методологія статистичного управління якістю (TQC — Total Quality Control) системний підхід до управління якістю, в межах якого область управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту (етапи життєвого циклу) і охоплює усі рівні управлінської ієрархії при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, що відображається у відповідних документах системи управління якістю. Ідея системного, тотального управління якістю була розвинута А. Фейгенбаумом на базі досліджень Дж. Джурана.

Метод структурування функцій якості QFD — (Quality Function Deployment) — систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій у діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD — гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту [2, с. 175—193].

Методологія «шість сигм» (6- σ) — стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Методологія «шість сигм» була розвинута компанією Моторола у 1990 р., а останнім часом отримала широке розповсюдження в таких американських компаніях, як General Electric, American Express тощо. В рамках даної методології починає використовуватись показник визначення числа дефектів на мільйон можливостей у пристосуванні до різних аспектів діяльності будь-якої організації [8; 12, с. 42].

Перелік розглянутих нами методів, що можуть бути віднесеними до процесно-орієнтовних, безумовно, не є вичерпним. Так, наприклад, Б. Андерсен у своїй праці «Инструменты совершенствования бизнес-процесса» відносить до їх складу також і бенчмаркинг [1], з чим складно погодитись. Усі названі підходи належать до методології сучасної концепції всеосяжного управління якістю (Total Quality Management — TQM), яка отримала широке розповсюдження у світі. Підґрунтям її є процесний підхід

та ідеї постійного удосконалення, які ґрунтовно описані у стандарті ДСТУ ISO 9004:2001.

Практика застосування наведених вище методів і підходів дозволяє констатувати отримання досить значимих і стабільних результатів. Так, ідея постійного поліпшення на заводах компанії Audi реалізується через «Програму ідей», впроваджену у 1993р. Тільки у 2004 р. завдяки їй на заводах в Інгольштадте та Некарзульме було отримано біля EUR 18 млн додаткового прибутку; 17620 робітників внесли 52805 рацпропозицій, в результаті чого економічний ефект склав EUR 43,8 млн [5, с. 93—94].

Повертаючись до різниці між підходами до вдосконалення бізнес-процесів, зауважимо, що безперервне вдосконалення та реінжиніринг не є взаємовиключними поняттями, оскільки переслідують різні цілі. На рис. 1 представлена спрощена модель процесу організаційного розвитку з відображенням у ній місця безперервного покращення, що має відбуватися постійно, та реінжинірингу процесів, що здійснюється періодично та виводить організацію на якісно новий рівень розвитку.

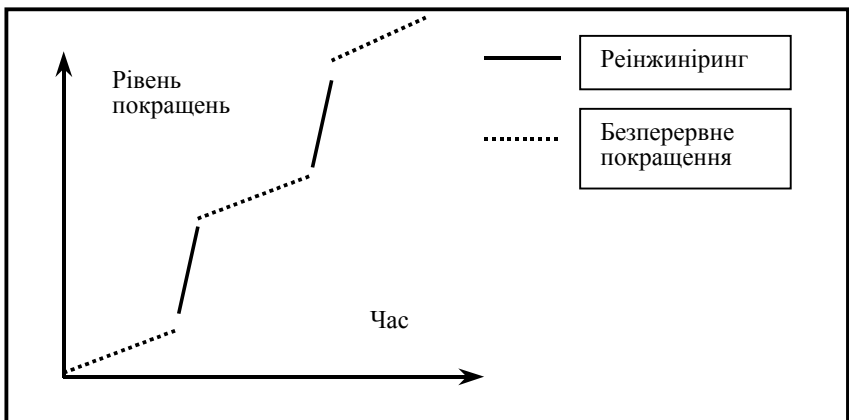


Рис. 1 Спрощена модель процесу організаційного розвитку

Отже, концепції реінжинірингу та поступового вдосконалення процесів не є взаємозамінними, а скоріше доповнюють одна одну. Адже іноді безперервне покращення не може забезпечити необхідного підвищення ефективності, а постійне проведення реінжинірингу може бути недоцільним з як з економічної точки зору, так і через значний ступінь ризиків. Різниця між двома підходами наведена у табл.1 [4, с. 411].

Таблиця 1

**РІЗНИЦЯ МІЖ УДОСКОНАЛЕННЯМ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА РЕІНЖИНІРИНГОМ**

Найменування параметра	Удосконалення процесів	Реінжиніринг
Рівень змін	Наростаючий	Радикальний
Відправна точка	Існуючий процес	«Чистий лист»
Частота змін	Безперервно/одночасно	Одночасно
Час, що необхідний	Короткий	Довгий
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Масштаб	Вузький, на рівні функцій	Широкий, міжфункціональний
Ризик	Помірний	Високий
Основний засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний / структурний

Як видно з табл. 1, принципова відмінність між підходами, що аналізуються, в тому, що реінжиніринг здійснюється один раз у декілька років. Після його завершення компанія стає об'єктом для подальшого удосконалення. Слід також підкреслити, що удосконалення процесів здійснюється конкретними виконавцями на робочих місцях, а реінжиніринг може бути реалізований тільки «зверху» спеціально створеною командою проекту. Таким чином, для забезпечення стабільного розвитку свого бізнесу компанії повинні здійснювати як революційні (використовуючи реінжиніринг), так і еволюційні (методи удосконалення процесів) зміни.

Розглянутий підхід до управління розвитком бізнесу, що базується на методах процесно-орієнтованого управління, відповідає науково обґрунтованій концепції Л. Грейнера, висунутої у 1972 р. Відповідно до неї, перехід від однієї стадії розвитку до другої являє собою управлінську революцію, яка відбувається «зверху», а весь шлях розвитку організації — це поєднання еволюційних і революційних періодів. Фактично дані ідеї співпадають з концепцією життєвого циклу організації і отримали свій розвиток у Росії в працях Є. Ємельянова і С. Поварніцина [7, с. 57].

Підводячи підсумок, слід зазначити, що жодна управлінська концепція не може розглядатись в якості «панацеї». Лише систем-

не застосування різних методів та інструментів управління бізнесом, дозволить отримати компаніям бажані результати. У зв'язку з цим слід усвідомлювати, як підкреслює Йонас Ріддестрале — сучасний «гуру» менеджменту, що «реінжиніринг повинен бути доповнений вмінням надихати людей новою енергією, впевненістю, оптимізмом, надією...» [9, с. 90]. Тобто, система розвитку бізнесу тісно пов'язана і фактично базується на принципах, що покладені в основу управління компанією, які за результатами досліджень Дж. Колінза є постійними для різних компаній незалежно від специфіки бізнесу, темпів ринкових змін і вподобань споживачів [4, с. 236]. До їх складу належать наступні:

- лідерство з боку вищого керівництва;
- формування команди однодумців і професіоналів та розподіл повноважень;
- визначення сфери бізнесу, ключових компетенцій та знаходження комплексного показника оцінки результативності;
- застосування передових технологій як акселератора бізнесу;
- налагодження жорсткої дисципліни.

Саме визначені складові формують фундамент розвитку компанії, від якого керівництво повинно відштовхуватись у процесі управління. Розглянуті нами методи процесного управління можуть дати позитивний ефект лише в тому випадку, коли вони будуть накладені на визначені принципи. В іншому випадку компанії потрапляють у «замкнене коло» — прагнучи до швидкого зростання, етапи накоплення потенціалу і закладання базових принципів розвитку уникаються, і, як слідство, бажаний результат не отримується, пошуки «кращого рецепту» відновлюються знову, а результати погіршуються з кожним таким витком.

Отже, поєднання визначених принципів, підходів та методів процесного управління бізнесом здійснюється на сьогодні у системі управління бізнес-процесами (Business Process Management System — BPMS). Вона базується на ідеї постійного моделювання бізнес-процесів і пошуку можливостей зниження витрат і підвищення ефективності. Моделювання бізнес-процесів у межах BPMS дозволяє, на думку В. Кондратьєва, постійно розвивати бізнес, відслідковувати і контролювати результати змін [11, с. 295]. Техніка моделювання є відпрацьованою на сьогодні, є певні стандарти, що дозволяють з використанням програмних продуктів швидко і якісно здійснювати аналіз, проектування та вдосконалення процесів компанії. Отже, впровадження процесно-орієнто-

ваного управління дозволить сучасним компаніям забезпечити стабільний розвиток і, в поєднанні з іншими підходами та інструментами, сприяти досягненню ринкового успіху.

Подальші дослідження в даному напрямку повинні бути спрямовані на розробку методології переходу від функціональної структури до процесно-орієнтованої, а також на дослідження і оцінку механізму впливу «твердих» (оцінка ефективності і результативності основних бізнес-процесів) і «м'яких» (інтелектуальних аспектів: вплив вищого керівництва, залучення персоналу) чинників в системі розвитку компаній на основі процесного підходу.

Література

1. *Андерсон Бьєрн*. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / РИА «Стандарты и качество», — 2004.— 272 с.
2. *Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин*. Под ред. О. П. Глудкина. — М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 600 с.
3. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2001. — 33 с.
4. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому / Пер. с англ. П. Павловского. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — 303 с.
5. *Курячая Е.* Секретное оружие // «Бизнес». — № 22. — 30 мая 2005 г. — С. 92—95.
6. *Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др.* Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2000. — 587 с.
7. *Рапопорт Б. М., Скубченко А. И.* Инжиниринг и моделирование бизнеса. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». — ЭКМОС. — 2001.— 240 с.
8. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов — «РИА “Стандарты и качество”», — 2004.— 408 с.
9. *Риддестрале Й.* «Павлиний хвост» — или объяснение современной теории менеджмента // «Бизнес». — № 22. — 30 мая 2005 г. — С. 88—90.
10. *Робсон М., Уллах Ф.* Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / Пер. с англ. под. ред Н. Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ-ДАНАЮ, 2003. — 222 с.
11. 7 нот менеджмента. — 5-е изд., доп. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001. — 656 с.

12. *Ситніченко В.* Тенденції якості у новому тисячолітті // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2000. — № 3. — С. 42—51.
13. Управление качеством и реинжиниринг организаций / З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас и др.: Учебное пособие. — М.: Логос, 2003. — 328 с.
14. *Хаммер Майкл.* «Реінжиніринг: не автоматизуйте, знищуйте», (Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate by Michael Hammer; Harvard Business Review, July—August 1990).
15. *Хаммер Майкл, Чампи Джеймс.* «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі», (Michael Hammer, James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution Harper Collins, 1993).
16. *Шановал М. І.* Менеджмент якості: підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. — 475 с.
17. Business Process Reengineering and Business Innovation /<http://www.brint.com/BPR.htm>
18. Conceptual Re-engineering at Nissan By Robert J. Thomas — www.strategy-business.com
19. Partnering for Results: A Case Study of Re-engineering, the Corning Way By Roger G. Ackerman and Gary L. Neilson — www.strategy-business.com
20. New-Wave Restructuring By Gary Neilson and Deven Sharma — www.strategy-business.com
21. Quantum's Leap By Lynda Radosevich — www.cio.com

Стаття надійшла до редакції 20.01.2006

УДК 658.012.2

В. М. Полонець, аспірант,
кафедра маркетингу КНЕУ

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Стаття, присвячується одній з найбільш актуальних проблем маркетингу, яка безпосередньо торкається практичного застосування стратегічного маркетингу та маркетингових концепцій на підприємствах. Проблематика статті полягає в площині знаходження відповідні на питання: «На основі яких показників мають формуватись маркетингові стратегії підприємства, за допомогою яких показників оцінювати їх ефективність»? У статті співставленні різні підходи до вирішення даної проблеми, виявлені спільні риси, зроблено порівняння концепцій кожної моделі. Розглянуті основні