

«ПОТЕНЦІАЛ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ»

УДК 005.332.4

katya373@i.ua

Андрющенко Катерина Анатоліївна
д.е.н., доцент,
професор кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана», Україна

Andriushchenko Kateryna A.
Ph.D., D.S. (Economics and Management of
National Economy)
Professor of the Enterprise Economic
Department of KNEU, Ukraine

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ РОЗРОБЦІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

FEATURES IN DEVELOPING PROCESS MANAGEMENT OF COMPETITIVE STRATEGY ENTERPRISE

Анотація. Визначено особливості процесного управління при розробці конкурентної стратегії, які полягають у необхідності змінити формалізоване виконання працівниками своїх посадових обов'язків на прагнення до кооперування, коли для підприємства характерна тенденція до єднання на основі усвідомлення кожним працівником особистої причетності до спільної результату. Запропоновано на підставі аналізу сучасної економічної літератури розробку конкурентної стратегії підприємства в умовах процесного підходу, визначення вимог до конкурентних стратегій, обґрунтувати відповідність конкурентних стратегій та елементів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: конкурентна стратегія підприємства, моделі, процесний підхід, внутрішній стратегічний потенціал підприємства

Abstract. The features of process management in developing competitive strategies is the need to change the performance of employees formalized their duties in pursuit of cooperation when the company tends to unity based on awareness of each employee personal involvement to a common result. An analysis based on modern economic literature development of competitive business strategy in terms of process approach to requirements definition competitive strategies, competitive strategies to prove compliance and internal elements of the strategic potential of the company.

Keywords: competitive strategy of enterprises, models, process approach, strategic potential of domestic enterprises

На даний час підприємства змушені гнучко реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі і адаптувати до них підходи, що застосовуються до розробки та реалізації конкурентної стратегії відповідності до тенденцій інноваційної діяльності, рівнем розвитку виробничих технологій, масштабами використання сучасних засобів автоматизації виробництва і управління, а також іншими факторами, що впливають на формування і розвиток їх конкурентних переваг. Особливості процесного управління при розробці конкурентної стратегії полягають у необхідності змінити формалізоване виконання працівниками своїх посадових обов'язків на прагнення до кооперування, коли для підприємства характерна тенденція до єднання на основі усвідомлення кожним працівником особистої причетності до спільної результату.

Процесний підхід забезпечує глибоку інтеграцію процесів для того, щоб зробити можливим досягнення бажаних виходів. Ефективне використання усіх видів ресурсів, орієнтація всіх служб і відділів підприємства на кінцевий результат діяльності, сприяння залученню персоналу, чіткіше визначення відповідальності учасників — усе це визначає переваги процесного підходу при розробці конкурентної стратегії.

У багатьох галузях використання процесного підходу пов'язане з серйозними труднощами, зумовленими рядом причин. По-перше, це відсутність достатньо підготовлених до роботи з інтегрованими управлінськими структурами складу керівників. По-друге, психологічна неготовність керівників і фахівців до подолання труднощів, пов'язаних з освоєнням процесного підходу [2, с. 128].

Основу створення процесної моделі конкурентної стратегії складає лінійний алгоритм, на першому етапі якого відбувається визначення необхідних процесів для формування конкурентної стратегії підприємства. При вирішенні цього завдання спочатку встановлюється мережу основних процесів, далі визначаються процеси управління і процеси забезпечення, тобто ті види робіт, які необхідно здійснювати для підтримки основних процесів.

На другому етапі відбувається визначення послідовності процесів розробки конкурентної стратегії. Вихід одного процесу є входом для іншого. Визначення послідовності дозволить встановити взаємозв'язок процесів, уникнути роз'єднаності підрозділів і допоможе орієнтувати всі підрозділи та служби на досягнення кінцевого результату, що визначається загальною метою розробки успішної конкурентної стратегії [1, с. 45].

Розглянемо модель діяльності підприємства з розробки конкурентної стратегії, при описі якої використовуються основні процеси, процеси управління і процеси забезпечення відповідно до рис. 1. На третьому етапі відбувається формування цілей процесів. Цілі покликані дати основу і стимул для подальшої діяльності.

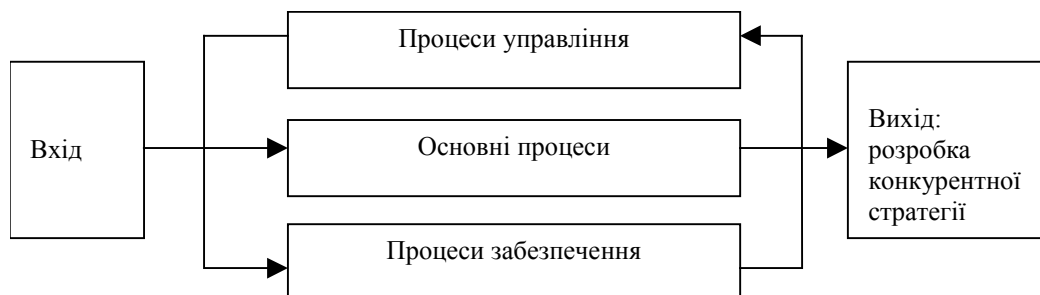


Рис. 1. Спрощена процесна модель розробки конкурентної стратегії підприємства

Загальне дерево цілей конкурентної стратегії може бути проілюстровано, таким чином, за рахунок реалізації даних цілей повинен сприяти комплекс заходів:

по-перше, створення, освоєння і просування борошняної кондитерської продукції, що має явні споживчі переваги перед продукцією конкурентів;

по-друге, підвищення маркетингової культури співробітників підприємства, забезпечення творчого, новаторського підходу до управління з боку керівництва, формування та розвиток маркетингового мислення для всіх співробітників підприємства.

Цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними і розрахованими за часом.

На четвертому етапі здійснюється визначення споживачів і постачальників кожного процесу. На даному етапі визначається той, хто надає інформацію (вхід) для процесу і для кого призначається продукт процесу (вихід).

П'ятий етап передбачає визначення основних виходів і входів кожного процесу розробки конкурентної стратегії. Основні входи процесу включають інформаційні або матеріальні потоки, які забезпечують отримання основного виходу (конкурентної стратегії) процесу.

Шостий етап зосереджений на визначенні ресурсів, необхідних для функціонування процесів. Ресурси — це що впливають чинники, необхідні для виконання перетворень, але самі не перетворюються. До них відносяться персонал, який виконує процес, і фізичні ресурси, необхідні персоналу для роботи. Необхідні навички включені в людські ресурси.

На сьомому етапі поряд з визначенням ресурсів необхідно визначити керуючі впливи на процес. Керуючі впливи містять регламентують вимоги до діяльності процесу (плани заходів, регламенти, стандарти процесів, нормативні та законодавчі вимоги).

Восьмий етап зосереджений на описі процесів. На даному етапі, коли вже визначені входи, виходи процесів, а також ресурси необхідні для їх функціонування необхідно визначитися зі способом опису процесів. Найвідповіднішим, на нашу думку, є графічне представлення процесів у вигляді матриці «Будинок якості». Ця матриця використовується в рамках QFD-методології (структуруванні функції якості), яка застосовується для забезпечення кращого розуміння очікувань споживачів при проектуванні процесів розробки конкурентної стратегії підприємства [3, с. 26].

Запропоновані заходи щодо розвитку асортименту, підвищення лояльності споживачів, вивчення ринку і просування продукції, оптимізації організаційної роботи та розвитку менеджменту підприємства дозволять, на наш погляд, сформулювати комплексну конкурентну стратегію, що дозволяє підприємству хлібобулочної промисловості зміцнити свої позиції на освоєному ринку і домогтися успіху на нових сегментах. Процесно-орієнтовні інструменти менеджменту є основоположними в ефективному економічному розвитку, а також стійкою платформою всього процесу управління економічної системи.

Література

1. Курлыкова А.В. Разработка корпоративной стратегии на основе функциональных ориентиров компании / А.В. Курлыкова // Вестник ОГУ. — 2012. — №8(144). — С. 43—47.
2. Оксамитный А.К. Моделирование функциональных стратегий предприятия / А.К. Оксамитный // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2005. — №1. — С. 127—129.
3. Пузов Е. Функциональные стратегии энергетической компании: декларация о намерениях или реальный инструмент управления? / Е. Пузов, Д. Жарков, З. Медведев // Энергорынок. — 2008. — №5. — С. 23—28.

УДК:005.8

batenkoludmila@gmail.com

Батенко Людмила Павлівна

к.е.н., професор,

ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана», Україна

Batenko Liudmyla Pavlivna

PhD, professor,

Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine

КАТЕГОРІЗАЦІЯ ПРОЕКТІВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ КОМПАНІЇ

PROJECTS CATEGORIZATION IN PORTFOLIO PROJECT MANAGEMENT CONTEXT

Анотація. У роботі розкриваються чинники, що зумовлюють необхідність категоризації проектів. Показано, як вона допомагає вирішувати типові проблеми проектного управління в українських компаніях.

Ключові слова: проект, менеджмент портфелю проектів, категоризація проекту, код проекту.

Summary. The paper reveals the factors that contribute to the need to categorize projects. We show how it helps to solve the typical project management problems in Ukrainian companies.

Key words: project, portfolio project management, project categorization, project code.

Проектна діяльність характеризується стійкими темпами зростання у глобальному вимірі. Одним із сучасних трендів у розвитку теорії і практики проектного менеджменту виступає посилення ролі та впливу на результативність діяльності підприємств процесів управління їх портфелями проектів. Для впровадження та забезпечення ефективності портфельного проектного менеджменту необхідно вирішити низку методичних і організаційних питань, серед яких чільне місце посідає завдання категоризації проектів. Разом з тим, практика українських підприємств яскраво свідчить про недостатню увагу і навіть нерозуміння топ-менеджментом вітчизняного бізнесу значення та необхідності цієї роботи, що і зумовило актуальність і зміст представленого дослідження.

Проекти, що здійснюються підприємствами, можуть класифікуватись за різними ознаками, наприклад, характером результатів, масштабом (розміром), тривалістю (строками реалізації), галузевою приналежністю, специфікою продукту, функціональним спрямуванням, характером залучених сторін, ступенем складності і унікальності, вимогами до якості тощо. Така різноманітність проектів, що можуть виконуватися в межах однієї компанії, зумовлює необхідність їх категоризації, тобто віднесення до певної категорії, за критеріями, визначеними керівництвом.

Потреба в такій роботі пояснюється таким.

1. Необхідністю визначення пріоритетності проектів, що здійснюються одночасно. Однією з поширених проблем на підприємствах є відсутність такої інформації або ж зміна пріоритетів між проектами під час їх реалізації. Це призводить до неузгодженості дій між підрозділами, залученими до виконання цих проектів, виникненні конфліктів, проблем у розподілі та завантаженні ресурсів тощо. Навіть західні компанії визначають як найзначущу причину провалу проектів зміну їх пріоритетності для організації.

2. Категорія проекту зумовлює вибір методології проектного управління. Наприклад, невеликий за масштабом і типовий (не унікальний) проект може вестись за спрощеними процесами та процедурами, а складний, масштабний, унікальний проект потребує більш розгорнутих і детальних управлінських дій. Такий підхід дозволяє позбавлятися зайвої бюрократизації в проектному управлінні, економити ресурси та концентрувати їх на складніших і ризикованіших завданнях.

3. Віднесення проекту до тієї чи тієї категорії дозволяє структурним одиницями компанії раціональніше та ефективніше розподіляти свої обмежені ресурси між проектами, що реалі-