

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет транспорту, менеджменту та логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Конспект лекцій

з дисципліни

«Управління бізнес-процесами в міжнародному середовищі»

Лекція 1 на тему «Системний підхід в управлінні бізнес-процесами».

План лекції

- 1) Сутність та методологічна специфіка системного підходу*
- 2) Етапи системного підходу для ідентифікації бізнес-процесів*

1. Сутність та методологічна специфіка системного підходу

Системний підхід - термін, який виник на початковому етапі розвитку загальної теорії систем. Він, перш за все, означає багатоаспектний характер дослідження складного об'єкта з різних сторін (точок зору, аспектів). Одночасно висувається вимога збереження комплексного характеру проведеного дослідження, що передбачає врахування взаємовпливу різних аспектів і різнорідних чинників

Системний підхід – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженні певних об'єктів як складних систем. Системний підхід сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення.

Методологічна специфіка системного підходу полягає в тому, що метою дослідження є вивчення закономірностей і механізмів утворення складного об'єкта з певних складових. При цьому особлива увага звертається на різноманіття внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи, на процес (процедуру) об'єднання основних понять у єдину теоретичну картину, що дає змогу виявити сутність цілісності системи.

Системний підхід – це категорія, що не має єдиного визначення, оскільки трактується надто широко і неоднозначно. У літературі наводяться наступні трактування або визначення системного підходу:

- інтеграція, синтез розгляду різних сторін явища або об'єкта (А.Холл);
- адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об'єктів, що довільно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим (С.Оптнер);
- вираження процедур подання об'єкта як системи та способів їх розробки (В.Садовський);
- широкі можливості для одержання різноманітних тверджень та оцінок, які передбачають пошук різних варіантів виконання певної роботи з подальшим вибором оптимального варіанта (Д.Бурчфільд).

Такий підхід має історичне підґрунтя. Так, до середини XIX ст. пізнавальні уявлення про цілісність системи розвивалися на рівні конкретних предметів, при цьому взаємозв'язок та єдність частин були очевидними як за зовнішніми ознаками, так і за властивостями. Спосіб пояснення сутності якогось явища (в ширшому плані) мали механістичний, натурфілософський, метафізичний характер. Водночас розвивалися ідеалістичні погляди на природу цілісності системи, починаючи від простих об'єктів і закінчуючи складними.

На початку XX ст. наука піднялася на якісно новий щабель розвитку. Головним її надбанням стала проблема структурної організації та забезпечення функціонування складних системних об'єктів, тому в сучасній науці формуються та широко використовуються категорії системності. У результаті такого прогресу в процесах наукових досліджень центральне місце займає системний підхід.

2) *Етапи системного підходу для ідентифікації бізнес-процесів*

Для дослідження складних систем необхідно особливу єдність процедур синтезу та аналізу. Існують різні підходи до їх поєднанню. Нижче наведено перелік процедур системного аналізу, який може бути ефективно застосований до дослідження таких систем, як підприємство:

1. Визначити межі досліджуваної системи.

Ці кордони умовні. Незважаючи на гадану об'єктивність, вони диктуються конкретним завданням дослідження. Наприклад, межі системи "корпорація" в одному випадку можуть бути визначені обліковим складом постійного персоналу, в іншому завданні - постійним персоналом плюс усіма акціонерами компанії, в третьому випадку ці межі розширюються за рахунок усіх тимчасово залучених фахівців, експертів, консультантів і т.д. Потім можна розширити ці межі за рахунок всіх постачальників компанії, її споживачів та будь-яких інших суб'єктів будь-яким чином з нею пов'язаних.

2. Визначити всі надсистеми, в які входить досліджувана система як частина.

Строго кажучи, кожна система належить нескінченному числа надсистем, однак, виходячи з умовних вимог конкретного завдання, необхідно обмежитися лише колом найбільш значущих надсистем. Так, якщо ми з'ясуємо вплив на підприємство економічного середовища, саме вона і буде тією надсистемою, в якій слід розглядати його функції. Однак системний підхід допомагає зрозуміти, що дійсно «вузькі», наприклад, екологічні завдання є спрощенням і перекрученням реальності: спроба їх вирішення неминуче призводить до усвідомлення пов'язаних з ними економічних, психологічних та інших проблем. Тому виходячи з взаємозв'язку всіх сфер життя сучасного суспільства, будь-який об'єкт, зокрема, підприємство, слід вивчати в якості складової частини багатьох систем - економічних, політичних, державних, регіональних, соціальних, екологічних, міжнародних. Кожна з цих надсистем, наприклад, економічна, в свою чергу, має чимало компонентів, з якими пов'язане підприємство - постачальники, споживачі, конкуренти, партнери, банки і т. д. Ці ж компоненти входять одночасно і в інші надсистеми - соціокультурну, екологічну та т.п. А якщо ще врахувати, що кожна з цих систем, а також кожен з їх компонентів мають свої специфічні цілі, що суперечать один одному, то стає зрозумілою необхідність свідомого вивчення середовища, що оточує підприємство. В іншому випадку, вся сукупність численних впливів, що надаються надсистемами на підприємство буде здаватися хаотичною і непередбачуваною, виключаючи можливість розумного управління їм.

3. Визначити основні риси та напрямки розвитку всіх надсистем, яким належить дана система, зокрема, сформулювати їх цілі і протиріччя між ними.

4. Визначити роль досліджуваної системи в кожній надсистемі, розглядаючи цю роль як засіб досягнення цілей надсистеми.

Слід розглянути при цьому два аспекти:

1. ідеалізовану, очікувану роль системи з точки зору надсистеми, т. Е. Ті функції, які слід було б виконувати, щоб реалізувати цілі надсистеми;
2. реальну роль системи в досягненні цілей надсистеми.

Прикладом подібного двостороннього підходу може бути, наприклад, оцінка потреб

покупців в конкретному виді товарів, їх якості і кількості, а з іншого боку - оцінка параметрів товарів, реально випускаються конкретним підприємством. Визначення очікуваної ролі підприємства в споживчому середовищі і його реальної ролі, а також їх порівняння, дозволяють зрозуміти багато причин успіху або невдачі компанії, особливості його роботи, передбачити реальні риси її майбутнього розвитку.

5. Виявити склад системи, тобто визначити частини, з яких вона складається.

Нерідко дослідницьке завдання вимагає не тільки розчленування системи на складові частини, а й розчленування компонентів, з яких складаються самі частини. В принципі процес такого членування, проникнення всередину системи може бути нескінченним; він обмежений лише потребами конкретного завдання. Так, в залежності від розв'язуваної задачі, розглядаючи склад такої системи як підприємство, можна обмежитися, наприклад переліком цехів і відділів, а можна, при необхідності розчленувати їх на бригади, ділянки, окремих працівників, елементи діяльності кожного з них і т.д.

6. Визначити структуру системи, що представляє собою сукупність зв'язків між його компонентами.

Структура - це внутрішня форма системи, образно кажучи її "будова". Її не можна, як це нерідко роблять, зводити лише до складу системи, набору компонентів.

Слід підкреслити багатоструктурний будь-якої системи. Наприклад, на підприємстві існує організаційна структура, тобто сукупність так званих відносин субординації і координації, інакше кажучи, відносин підлеглості і узгодженості. На підприємстві є і інформаційна структура, що виражається в певних формальних і неформальних потоках інформації. Існують також потоки матеріалів, сировини, деталей, готових виробів, складових свої структури.

Особливо слід підкреслити економічну структуру на підприємстві, що представляє собою сукупність відносин власності. Велику роль відіграють і суто людські стосунки - симпатії і антипатії між працівниками, що становлять моральнопсихологічну структуру. Можна виділити і специфічні відносини між різними групами працюючих, частина з яких, носить політичний характер, наприклад, між членами профспілок, партій, громадських рухів. Існує безліч і інших структур на підприємстві.

7. Визначити функції компонентів системи, тобто цілеспрямовані дії компонентів, їх "внесок" у реалізацію ролі системи в цілому.

Ця процедура має особливу значущість, оскільки в реальних процесах кожен компонент має не тільки корисними властивостями, що забезпечують досягнення цілей системи в цілому, а й негативними, що заважають рисами. Тому необхідно при дослідженні і створенні систем виокремлювати корисні, доцільні дії компонентів (тобто їх функції) серед безлічі інших дій. Для цього так само, як і в пункті 4 цього переліку системних процедур, слід відокремити проголошені або запропоновані функції компонентів від реально виконуваних.

Принципово важливим є гармонійне, несуперечливе поєднання функцій різних компонентів. Саме несуперечливість, узгодженість функцій відрізняє гармонійну систему від хаотичного набору предметів і процесів. При цьому самі функції повинні бути якісно різними, що дозволить їм, доповнюючи один одного забезпечувати реалізацію досить широкого спектра дій, який і представляє собою роль системи в цілому. Разом з тим, в будь-якій реальній системі функції 23 компонентів узгоджені повному обсязі, між ними є протиріччя, які нерідко знижують ефективність ролі системи в цілому.

8. Виявити причини, що об'єднують окремі частини в систему, в цілісність.

Вони носять назву інтегруючих чинників. В цілому інтегруючим фактором, що створює

системи, є людська діяльність. В ході діяльності людина усвідомлює свої інтереси, визначає цілі, здійснює практичні дії, формуючи системи засобів для досягнення цілей. Вихідним, первинним інтегруючим фактором є мета.

Визначення реальної мети, що послужила причиною створення тієї чи іншої системи, є непростим завданням, оскільки мета - завжди, в будь-якій сфері діяльності - є складне поєднання різних суперечливих інтересів. Наприклад, максимізація прибутку не є метою сучасного підприємства, це лише один з інтересів. Інший не менш важливий інтерес - стабільність отримання прибутку. Третій суттєвий інтерес - стійка репутація підприємства. І подібних інтересів багато, і лише в їх перетині, в своєрідною комбінації полягає справжня мета. Всебічне пізнання її дозволяє судити про ступінь стійкості системи, про її несуперечності, цілісності, передбачити характер її подальшого розвитку.

9. Визначити всі можливі зв'язки, комунікації системи з зовнішнім середовищем.

Для дійсно глибокого, всебічного вивчення системи недостатньо виявити її зв'язки з усіма надсистемами, яким вона належить, тобто виконати процедури 2, 3, 4 даного переліку. Необхідно ще пізнати такі системи у зовнішньому середовищі, яким належать компоненти досліджуваної системи. Так, слід визначити всі системи, яким належать працівники підприємства - профспілки, політичні партії, сім'ї, системи соціокультурних цінностей і етичних норм, етнічні групи і т.д. Необхідно також добре знати зв'язку структурних підрозділів та працівників підприємства з системами інтересів і цілей споживачів, конкурентів, постачальників, зарубіжних партнерів тощо. Потрібно також бачити зв'язок між використовуваними на підприємстві технологіями і "простором" науково-технічного процесу і т.п. Усвідомлення органічного, хоча і суперечливого єдності всіх систем, що оточують підприємство дозволяє розуміти причини його цілісності, запобігати процеси, що ведуть до дезінтеграції.

10. Розглянути досліджувану систему в динаміці, в розвитку.

Це означає: сформулювати історію системи, джерело її виникнення, періоди становлення, тенденції та перспективи розвитку, переходи до якісно нових станів.

Необхідність динамічного підходу до дослідження систем легко проілюструвати порівнянням двох підприємств, у яких в якийсь момент часу збіглися значення одного з параметрів, наприклад, обсяг продажів. З цього збігу зовсім не випливає, що підприємства займають на ринку однакове становище: одне з них може набирати силу, рухатися до розквіту, а інше, навпаки, переживати спад. Тому судити про будь-якій системі, зокрема, про підприємство не можна лише за "моментальної фотографії", по одному значенню будь-якого параметра; необхідно досліджувати зміни параметрів, розглянувши їх в динаміці.

Для глибокого розуміння будь-якої системи можна обмежуватися розглядом коротких проміжків часу її існування і розвитку. Доцільно по можливості досліджувати всю її історію, виявити причини, що спонукали створити цю систему, визначити інші системи, з яких вона виростала і будувалася. Також важливо вивчати не тільки історію системи або динаміку її нинішнього стану, а й спробувати, використовуючи спеціальні прийоми, побачити розвиток системи в майбутньому, тобто прогнозувати її майбутні стану, проблеми, можливості.

11. Описати емерджентну властивість системи і визначити методи управління нею.

Важливо вказати, що викладена послідовність процедур системного аналізу не є обов'язковою і закономірною. Обов'язковою є скоріше сам перелік процедур, ніж їх послідовність. За винятком кількох перших процедур переліку, в реалізації яких

здійснюється синтез системи, інші доводиться виконувати виходячи з логіки, "диктується" змістом конкретної системи. Єдине правило, у вірності якого легко переконатися на власному досвіді, полягає в доцільності багаторазового повернення в ході дослідження до кожної з описаних процедур. Тільки це є запорукою глибокого і всебічного вивчення будь-якої системи.

Тема лекції 2 «Сутність бізнес-процесів в призмі основних положень системного аналізу та системний аналіз як загальна методологія дослідження підприємств як складних систем»

План лекції

- 1. Основні поняття бізнес-процесу*
- 2. Історія, предмет, цілі системного аналізу*
- 3. Підприємство як система*

- 1. Основні поняття бізнес-процесу*

Узагальнено під терміном бізнес (від англійського слова *business* – справа, діло) розуміють комерційну, підприємницьку діяльність чи будь-яку іншу, яка спрямована на отримання прибутку та реалізацію власної мети.

Розглянемо поняття бізнес-процесу. Під бізнес-процесом розуміють сукупність операцій різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовується один чи декілька видів ресурсу, а «на виході» створюється продукт, що представляє цінність для єдиного (гомогенного) споживача. Виділення в рамках економічної організації бізнес-процесів здійснюється за наступними критеріями:

1) *цей процес можна ідентифікувати і провести відповідні межі: що відноситься до бізнес-процесу, а що не відноситься;*

2) *«на виході» процесу (сукупності операцій) повинен бути кінцевий споживач,*

3) *межі бізнес-процесу не визначаються технологічними або функціональними принципами, в їхній основі є визначена потреба споживача.*

Тому спрощено під підприємством будемо розуміти один бізнес-процес. Такі підприємства також називають бізнес структурами (БС) – це організаційні структури з економічними цілями існування і які конкурують на визначених ринках: вони обслуговують певних споживачів компактною групи продуктів або послуг і мають суттєво виражених конкурентів, яких прагнуть обійти. Іншими словами, БС є стратегічно автономні утворення. Такий підхід акцентує увагу на тому, що дозволяє розглядати в якості БС як автономні підприємства, так і складові об'єднань з різним рівнем інтеграції. Тому існує також визначення «бізнесу», як конкретного товару, що випускається компанією для конкретного сегменту ринку.

Уточнимо, що під терміном ділова стратегія підприємства (від англійської мови – business strategy) розуміють стратегію управління окремою сферою діяльності (бізнес-процес), в результаті якої цільовий споживач забезпечується конкретним товаром (асортиментною групою).

Сутність ділової стратегії полягає в тому щоб знайти шлях, яким БС зможе завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції на ринку споживача, тому ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності організації в одній специфічній сфері.

В об'єднання підприємств (в тому числі корпорацію) або в диверсифіковану компанію входять декілька бізнес-процесів, діяльність яких орієнтована на задоволення різних потреб споживачів, які можуть суттєво відрізнятися. Тому БС не завжди повністю незалежні і діючі поодиноці утворення. Вони можуть функціонувати в корпоративному контексті, що прив'язує їх до «материнських структур» свого роду пуповиною, якою є потоки ресурсів, загальна політика їх використання тощо. В корпоративному контексті БС можуть також використовувати загальні активи, наприклад, склади, а також загальні функціональні області, такі, як продавці, які використовуються спільно з паралельними видами бізнесу

2. *Історія, предмет, цілі системного аналізу*

Системний аналіз порівняно молода наука, яка, однак, має давнє коріння і застосовується в будь-якій предметній області, включаючи в себе як приватні, так і загальні методи і процедури дослідження. Ця наука в ході пізнання нових зв'язків і відносин об'єктів дослідження застосовує принципи системного підходу, що не залежать від природи об'єктів дослідження.

Сьогодні, на жаль, мислення людини ще несистемно: homo sapiens не встиг в процесі своєї еволюції виробити системне бачення світу. Наша уява створює усічений образ об'єкта, який потрібно вивчити, дослідити з метою зміни або удосконалення об'єкта.

Радянський винахідник Г.С.Альтшулер в книзі «Знайти ідею» пише: «Якщо в задачі сказано «дерево», людина бачить саме дерево. Починається перебір варіантів. Дерево стає то більше, то менше ... Відповідь не знайдений, завдання визнана нерозв'язною. Це звичайне мислення. Системне мислення запалює одночасно, як мінімум, три екрани: видно надсистема (група дерев), система (дерево) і підсистема (лист). Це мінімальна схема. Для вирішення системних завдань потрібно включити і інші екрани, які допоможуть подивитися на систему в розвитку, в часі. «Дев'ять (мінімум дев'ять!) Екранів

системно і динамічно відображають системний і динамічний світ». Навіть у геніїв повна Многоекранний схема проявляється в рідкісні зоряні миті. (Слайд 2)

Люди і події не підпадають під дію законів елементарної логіки, виявити і описати їх поведінку - завдання на порядок складніше, ніж впоратися з рівнянням з області вищої математики. Прості і швидкі логічні рішення тут виключені. Звичне мислення виявляється при вивченні систем неефективним, оскільки воно спрямоване на пошуки простих ланцюжків причинно-наслідкових зв'язків, простягнутих в просторі і часі, а не на виявлення всієї конкретної складності поєднання тісно взаємопов'язаних факторів.

Вихідний принцип системного мислення - мистецтво абстрагуватися від деталей того чи іншого предмета розгляду, від тих його характеристик, які здаються розрізненими подробицями, виявляючи глибинні між ними зв'язки і закономірності. Такий підхід дає можливість виявляти зв'язки між окремими подіями, і, усвідомлюючи їх справжню природу і відповідні закономірності, тим самим впливати на їх хід. Системне мислення - це щось надзвичайно практичне, це метод, за допомогою якого можна виявити певні закономірності, певний сенс у ряду подій і явищ, щоб краще підготуватися до майбутнього і отримати можливість надавати на нього вплив. Іншими словами, системне мислення дає людині інструмент для управління своїм майбутнім.

Вивчення і практичне використання системного аналізу накладає певні особливості на принципи мислення людини і дозволяє виробляти уніфіковані алгоритми прийняття рішень в різних областях знань. При цьому мислення набуває велику логічність, раціональність, системність, поліпшується здатність вирішувати нові завдання, адаптуватися до роботи в нових галузях знань. Системний аналіз сприяє також об'єктивного пізнання навколишнього світу і процесів в ньому, що особливо важливо при поточній практиці суб'єктивної подачі інформації.

Приклад. Відповідно до принципу системного мислення суспільство складається з людей (і, зрозуміло, з громадських інститутів). Кожна людина - також система (фізіологічна, наприклад). У людини, в свою чергу, існують властиві йому як організму системи, наприклад, система кровообігу. Коли люди взаємодіють з іншими людьми, утворюються нові системи - сім'я, етнос і ін. Ця взаємодія може відбуватися на рівні громадських інституцій, окремих людей (наприклад, соціальні взаємодії) і навіть окремих систем кровообігу (наприклад, при прямому переливанні крові).

В історичному плані системний аналіз є наступником дослідження операцій - напрямки кібернетики, заснованого на апараті оптимального математичного програмування, теорії масового обслуговування, математичної статистики, теорії ігор та ін. Його виникнення було по суті реакцією прикладної науки на потреби вирішення економічних, військово-технічних, адміністративно-управленчеських і інших крупно-масштабних проблем, де застосування операційних методів виявилось малоефективним. (Слайд 3)

Системний аналіз визнається в даний час найбільш конструктивним з напрямків системних досліджень. Цей термін вперше з'явився в 1948 р в роботах корпорації RAND в зв'язку з завданнями військового управління. Перша книга з системного аналізу вийшла в 1956 р Її видала корпорація RAND, а її авторами були американські вчені Кан і Манн. У вітчизняній літературі системний аналіз набув поширення після перекладу книги С.Оптнера «Системний аналіз ділових і промислових проблем» (1967 р).

Слово «система» (організм, лад, союз, ціле, складене з частин) виникло в Древній Греції близько 2000 років тому. В античній філософії підкреслювалось, що світ не є хаос, а володіє внутрішнім порядком, собст-венной організацією і цілісністю. Стародавні вчені (Арістотель, Демокріт, Платон та ін.) Розглядали складні тіла, процеси і міфи світобудови як складені з різних систем (наприклад, атомів або метафор).

Епоха зародження основ системного аналізу була характерна розглядом найчастіше систем фізичного або філософського (гносеологічного) походження. При цьому постулат (Арістотеля): «Важливість цілого вище важливості його складових» змінився пізніше на новий постулат (Галілея): «Ціле пояснюється властивостями його складових». (Слайд 4)

Далі розвиток системного аналізу відбувалося під впливом різних філософських поглядів, теорій про структуру пізнання і можливості передбачення (Бекон, Гегель, Ламберт, Кант, Фіхте та ін.). В результаті такого розвитку системний аналіз вийшов на позиції методологічної науки.

Натуралісти XIX-XX ст. (Богданов, Берталанфі, Вінер, Ешбі, Цвіккі і ін.) Не тільки актуалізували роль модельного мислення і моделей в природознавстві, а й сформували основні системоутворюючі

принципи, принципи системності наукового знання, «з'єднали» теорію відкритих систем, філософські принципи і досягнення природознавства.

Сучасний розвиток системний аналіз отримав під впливом досягнень як класичних областей науки (математика, фізика, хімія, біологія, історія та ін.), Так і неklasичних областей (синергетика, інформатика, когнітологія, теорії нелінійної динаміки і динамічного хаосу, катастроф, нейроінформатика, нейроінформатика та ін.).

Системний аналіз тісно пов'язаний з філософією. Філософія дає загальні методи змістовного аналізу, а системний аналіз - загальні методи формального, межпредметного аналізу предметних областей, виявлення і опису, вивчення їх системних інваріантів. Можна дати і філософське визначення системного аналізу: системний аналіз - це прикладна діалектика (вчення про загальний зв'язок і розвитку).

У загальному вигляді системний аналіз - сукупність понять, методів, процедур і технологій для вивчення, опису, реалізації явищ і процесів різної природи і характеру, міждисциплінарних проблем.

Системний аналіз (СА) - термін, що позначає дослідження складної системи (проблеми) або системні дослідження, забезпечені певною методологією, що дозволяє розчленувати проблему на більш прості підпроблеми, виділити етапи дослідження, розбити досліджуваний процес на окремі підпроцеси і т. П. Іншими словами, системний аналіз передбачає використання певної методології, що забезпечує наукове формування структурної основи проведення досліджень в інтересах вирішення складної проблеми (наприклад, проектування складної системи) по частинах.

1. На етапі аналізу вирішуються типові завдання.

1.1. Визначення і декомпозиція загальної мети дослідження.

1.2. Виділення системи з зовнішнього середовища.

1.3. Функціональний опис і структурно-функціональна декомпозиція системи.

2. Етап синтезу системи, що забезпечує зняття проблеми, передбачає вирішення таких типових задач.

2.1. Вибір підходу до подання (моделювання) і оцінювання системи.

2.2. Структурний синтез системи.

2.3. Синтез параметрів системи.

3. Етап оцінювання створюваної системи як окремий етап (часто його включають в етап синтезу) призначений для вирішення таких завдань.

3.1. Реалізація моделі системи.

3.2. Проведення експериментів і обробка результатів.

3.3. Вибір найкращого варіанта.

Відповідно до принципу системного підходу, кожна система впливає на іншу систему. Весь навколишній світ - взаємодіючі системи. Мета системного аналізу - з'ясувати ці взаємодії, їх потенціал і «направити їх на службу людині».

Необхідні атрибути системного аналізу як наукового знання:

наявність предметної сфери - системи та системні процедури;

виявлення, систематизація, опис загальних властивостей і атрибутів систем;

виявлення та опис закономірностей і інваріантів (незмінні) в цих системах;

актуалізація закономірностей для вивчення систем, їх поведінки і зв'язків з навколишнім середовищем;

накопичення, зберігання, актуалізація знань про системи (комунікативна функція).

Системний аналіз базується на ряді загальних принципів.

Принцип - це узагальнені досвідчені дані, це закон явищ, знайдений зі спостережень. Тому їх істинність пов'язана тільки з фактом, а не з будь-якими домислами.

Принцип оптимальності. Відомо, що характерною рисою сучасного розвитку (а розвиток - це один з принципів діалектики!) Є вибір найбільш відповідного варіанту розвитку. У живій природі подібне відбувається у вигляді природного відбору, хоча має місце і штучний відбір, наприклад в діяльності селекціонерів. У розвитку будь-якого об'єкта ми також повинні мати справу з відбором. В ході практичного освоєння наукових досягнень важко вибирати такі творчі рішення, які являються кращими за комплексом показників для заданих умов.

Принцип системності. Щоб дійсно знати предмет, треба охопити, вивчити всі його сторони, всі зв'язки і опосередкування. Ми ніколи не досягаємо цього повністю, але вимога всебічності застерігають нас від помилок. Принцип системності передбачає підхід до нового об'єкту як до комплексного об'єкту, представлено-му сукупністю взаємопов'язаних приватних елементів. Він передбачає дослідження об'єкта, з одного боку, як єдиного цілого, а з іншого боку, як частини більшої системи, в якій аналізований об'єкт знаходиться з іншими системами в певних відносинах. Таким чином, принцип системності охоплює всі сторони об'єкта і предмета в пространстві і в часі!

Принцип ієрархії. Ієрархічні відносини мають місце в багатьох системах, для котрих характерна як структурна, так і функціональна диференціація, тобто здатність до реалізації опеределеного кола функцій. У реальних системах ієрархічна структура ніколи не буває абсолютно жорсткою в силу того, що ієрархія поєднується з більшою або меншою автономією нижчих рівнів по відношенню до верхніх, і в управлінні існують властиві кожному рівню можливості самоорганізації.

Принцип інтеграції. Інтегративні властивості об'єкта з'являються в результаті поєднання елементів до цілого, а також в ході поєднання функцій в часі і в просторі.

Принцип формалізації (формальний - відноситься до форми, в протилежність сутності, тобто несуттєвий) націлений на отримання кількісних і комплексних характеристик.

Необхідно відзначити, що ці класичні принципи системного аналізу, носять, перш за все, філософський характер, постійно розвиваються, причому в різних напрямках.

Таким чином, згідно з принципами системного аналізу виникає перед суспільством та чи інша складна проблема повинна бути розглянута в цілісному контексті - як система у взаємодії всіх її компонентів, найчастіше як організація компонентів, що має спільну мету.

Кому потрібні знання системного аналізу?

По-перше, в якійсь мірі всім, оскільки навколишня дійсність ставить сьогодні перед нами все більш складні завдання і проблеми, успішне вирішення яких вимагає системного підходу. Життя сучасної людини вимагає швидкого аналізу ситуацій, процесів і явищ, які все більш ускладнюються. Спроби суїциду, догляд в секти, нервові зриви в більшій мірі є наслідками нездатності розібратися в навколишньому світі, розгубленості від його складності, непередбачуваності і небезпеки.

По-друге, фахівцям не інженерного профілю, особливо гуманітарного. Справа в тому, що інженери, навіть не отримуючи спеціального навчання з системного аналізу, набувають системне бачення світу в процесі вивчення своєї предметної області, оскільки сама інженерна діяльність за своєю суттю системна. А що стосується гуманітарних спеціальностей, то при їх підготовці в дуже незначній мірі даються системні уявлення, що породжує низьку ефективність їх професійної діяльності з великими ресурсними, в тому числі і матеріальними втратами.

По-третє, майбутнім науковцям. Тільки системний підхід до наукової роботи дозволяє грамотно проаналізувати вирішуються проблеми і запропонувати ефективні рішення. Знання основ системного аналізу дає майбутнім вченим впевненість в своїх силах і дозволяє самостійно планувати і виконувати більшу частину роботи над науковими дослідженнями.

Таким чином, невикористання системного аналізу не дозволяє знань (закладаються традиційною освітою) перетворюватися на вміння і навички їх застосування, в навички ведення системної діяльності. У той же час системно мислячий і діючий людина, як правило, прогнозує і вважається з результатами своєї діяльності, порівнює свої бажання (цілі) і свої можливості (ресурси) враховує інтереси навколишнього середовища, розвиває інтелект, виробляє вірне світогляд і правильну поведінку в людських колективах. Системний аналіз узагальнює методологію дослідження систем, є прикладною наукою націленою на з'ясування причин реальних складнощів, що виникли перед «володарем проблеми» і на вироблення варіантів їх усунення.

3. Підприємство як система

Тлумачень категорії «система» в науковій літературі можна знайти безліч. В роботі В.Н.Садовського «Підстави загальної теорії систем» (1974), дано огляд близько сорока наявних дефініцій поняття системи. До теперішнього часу термінологія системного аналізу має зазначеної особливість. Виробити спільні для всіх конкретних програм понятійний апарат і методи дослідження поки не вдається. Наведемо деякі з них.

Система (грец. - «складене з частин», «соедінє-ніє», від «з'єдную, складаю») - об'єктивна єдність закономірно пов'язаних один з одним предметів, явищ, а також знань про природу і суспільство.

Система - сукупність елементів, що знаходяться в певних відносинах один з одним і з середовищем. (Л. фон Берталанфі)

Система - об'єктивне єдність закономірно пов'язаних один з одним предметів, явищ, а також знань про природу і суспільство. (Вікіпедія 2-е изд.)

Система - щось ціле, що представляє собою єдність закономірно розташованих і знаходяться в певному зв'язку частин. (Ожегов)

Система - сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. (ISO 9000: 2000)

Система - йде процес; набір мають дані властивості параметрів, якими є вхід, процес, вихід, управління через зворотній зв'язок і обмеження, і набір зв'язків між параметрами і їх властивостями. (Оптнер С.Л.)

Система означає не річ, а перелік змінних, що забезпечують однозначність перетворення. (Ешбі У.Р.)

Система - це те, що набуло цілісності і форму в результаті постійної взаємодії частин. (Сенге П.)

Система (біологічна) - деяка сукупність взаємодіючих елементів, яка утворює цілісний (біологічний) об'єкт. (Новосельцев В.М.)

Система - будь-який комплекс динамічно пов'язаних елементів; все, що складається з пов'язаних один з одним частин. (Бір С.) (Слайд 9)

Проаналізувавши вищенаведені визначення можна зробити висновок, що будь-яка система має наступні основні характеристики: компоненти; відносини (зв'язку, за допомогою яких здійснюється взаємодія між компонентами); кордон; мета; зовнішнє середовище; Вхід вихід; інтерфейс; закони, правила, обмеження функціонування.

Системні характеристики можна описати таким чином:

1. Компонент є або неподільна частина, або об'єкт, що складається з частин і званий підсистемою. Підсистема - частина системи з деякими зв'язками і відносинами. Будь-яка система складається з підсистем, підсистема будь-якої системи може бути сама розглянута як система. Межі даної системи визначаються доступними ресурсами і оточенням.

2. Компоненти взаємодіють між собою таким чином, що функціонування одного впливає на функціонування іншого компонента.

3. Всі компоненти працюють разом, щоб досягти мети існування системи.

4. Система має кордон, усередині якої містяться всі компоненти, і яка встановлює межі системи, відокремлюючи її від інших систем.

5. Система існує і функціонує всередині навколишнього (зовнішнього) середовища - всього, що знаходиться за кордоном системи. Навколишнє середовище впливає на систему і підпадає під вплив системи.

6. Точка, в якій система взаємодіє з середовищем, називається інтерфейсом.

7. Система має безліч вхідних і вихідних об'єктів.

8. Система має закони, правила, обмеження функціонування.

Приклади систем і підсистем.

Літак - це літальний апарат важчий за повітря з аеродинамічним принципом польоту. Літак являє собою складну динамічну систему з розвиненою ієрархічною структурою, що складається з взаємозв'язаних за призначенням, місцем і функціонуванню елементів; в ньому можна виділити підсистеми створення підйомної і рушійною сил, забезпечення стійкості і керованості, життєзабезпечення, забезпечення виконання цільової функції і ін.

Обчислювальна мережа - складна система, яка складається з обчислювальних машин і мережі передачі даних (мережі зв'язку). Основне призначення обчислювальних мереж - забезпечення взаємодії віддалених користувачів на основі обміну даними по мережі і спільне використання мережевих ресурсів (обчислювальних машин, прикладних програм і периферійних пристроїв).

Якщо об'єкт має всі ознаки системи, то кажуть, що він є системним. Наведені приклади систем ілюструють наявність таких факторів системності, як (Слайд 13):

цілісність і можливість декомпозиції на елементи (в обчислювальній мережі це обчислювальні машини, засоби зв'язку та ін.);

наявність стабільних зв'язків (відносин) між елементами;

впорядкованість (організація) елементів в певну структуру;

наділення елементів параметрами;

наявність інтеграційних властивостей, якими не володіють ні один з елементів системи;

наявність безлічі законів, правил і операцій з вищепереліченими атрибутами системи;

наявність мети функціонування та розвитку.

Системи поділяють на класи за різними ознаками, і в залежності від розв'язуваної задачі можна вибрати різні принципи класифікації.

Лекція 3. Процесний підхід та бізнес-процеси

План

1. Основи процесного управління

2. Бізнес-процеси у системі процесного управління

1. Основи процесного управління

Процес (processus) – перебіг – це послідовна зміна станів у розвитку чогось, хід розвитку, будь-якого явища.

Процес – це завершена з погляду змісту тимчасової і логічної черговості, послідовність, необхідна обробки економічного значимого об'єкта. Бізнес-процес - це особливий процес, який служить здійсненню основних цілей підприємства та визначає центральну сферу його діяльності.

Технології управління

Технології соціального управління:

Під технологією соціального управління розуміється сукупність методів та прийомів реалізації управлінських функцій.

1). Лінійна технологія

-характеризується строгою послідовністю окремих робіт та операцій, що впливають один з одного відповідно до заздалегідь наміченого плану. Вона використовується в типових випадках за достатньої визначеності ситуації та кінцевої мети (наприклад, на транспорті);

2). Розгалужена технологія

- застосовується у випадках, коли неможливо точно оцінити ситуацію, виділити ключову проблему та намітити однозначну мету. Бажаний результат досягається на основі сукупності рішень, розроблено одночасно за декількома напрямками або одного, що має багатоаспектний характер. Зазвичай такий стан має місце у сфері наукових досліджень про.

3). Технологія управління з відхилення

- виник на попередній фазі процесу передбачає, що частково останні взагалі вимагає коригування, частково їх подолання можливе силами самих виконавців, і лише за значної величині необхідне втручання керівника.

Такий підхід дозволяє не відволікати керівника на вирішення незначних проблем і дає можливість зосередитися на головних проблемах. Водночас така технологія управління потребує великих витрат, часу та коштів на створення нормативної бази, ретельного спостереження та аналізу відхилень, веде до формалізації та бюрократизації управління.

4). Технологія управління щодо ситуації

- застосовуються в умовах невизначеності, вона виходить із обставин, що складаються, і використовує адекватні їм методи. Фази управлінського процесу тут часто незалежні один від одного і менеджер приймає оперативні рішення на основі постійного спостереження та аналізу змін у

зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

5). Технологія управління за результатами

- у тому, що в залежності від ступеня вирішення поставлених завдань відбувається уточнення наступних управлінських дій.

Така технологія часто застосовується за відсутності достатньої визначеності ситуації та розпливчастості кінцевої мети, наприклад, за керівництва військами у бойових умовах.

6). Технологія управління за цілями

- близька до попередньої, але орієнтується на контроль та стимулювання досягнення не офіційних завдань, а особистих цілей, сформульованих працівниками на їх основі, спільно з безпосередніми керівниками та зафіксованих у спеціальному документі.

7). Технологія пошукового керування

- виходить із повної ясності завдань, але неможливості точно визначити шляхи їх вирішення. У разі рішення розробляється, відштовхуючись, від мети у зворотній послідовності фаз і коригуються по ситуації. Такий тип управлінського процесу має місце під час підготовки довгострокового рішення за умов високої безпосередності.

Технологія управління:

Можна визначити як комплекс методів обробки управлінської інформації з метою вироблення прийняття, фіксації та реалізації управлінських рішень.

Технологія управління відображає зміст управління, характеризується процесами руху та обробки інформації та визначається складом і порядком виконання управлінських робіт, у ході, яка ця інформація перетворюється і впливає на управлінський об'єкт.

Звідси випливає основні призначення технології управління – встановлення раціональної схеми взаємодії структурних підрозділів та окремих виконавців процесу управління.

Основними елементами технологічного управління є:

1). Управлінські операції

2). Процедури

Під операцією розуміють будь-яку дію, що веде до зміни тієї чи іншої характеристики системи. Сукупність різноманітної управлінської операції, що виконуються, за певною схемою або у певній послідовності є процедурою. Таким чином, технологія управління є системою операцій і процедур, що виконуються керівниками, фахівцями та технічними виконавцями, у певній послідовності у використанні необхідних для цього методів і технічних засобів.

Ефективна організація процесу управління передбачає належне комбінування операцій. p align="justify"> Кожну операцію необхідно пов'язати з попередніми операціями даного циклу процесу управління. Виконання операцій має бути пов'язане із виконанням інших операцій.

Поняття технологія управління тісно пов'язана з процесом амортизації операцій у межах тих чи інших функцій управління системою. У ролі алгоритму процесу управління виступає розпорядження, що визначає зміст та подальших дій у якомусь інформаційному чи організаційному процесі.

Його алгоритм є правилами подальшого здійснення певних пов'язаних один з одним операцій, на якому цей процес може бути розкладений, і який повинні бути реалізовані для досягнення не бажаної мети. Таким чином, процедуру можна визначити як систему приписів, що послідовно реалізуються, а виконання в певному порядку операцій, що призводять до вирішення управлінських завдань.

Схематично технологія управління може бути представлена у вигляді інформаційної та організаційної взаємодії трьох основних циклів або процесів у рамках яких виконуються різних операцій і процедури.

Якщо розглядати людську діяльність як процес, то фактично процеси з'явилися разом із цивілізацією, а якщо взяти природні процеси, то вони існували завжди.

Перша згадка про процесний підхід, як окремої галузі дослідження відноситься до 1920 років, коли в одній з компаній, де клерки працювали з документами, був проведений аналіз ефективності роботи з використанням процесного підходу, керівник вирішив проаналізувати, як співробітники, що часто сидять в одному великому приміщенні, передають один одному документи. Було складено схему, що відображає розміщення співробітників у приміщенні і всі можливі взаємодії між ними. За невеликий проміжок часу було зібрано статистику всіх взаємодій, за результатами аналізу було проведено просту оптимізацію. Найчастіше співробітників, що взаємодіють між собою, посадили

один з одним, результат - менше часу витрачалося на передачу документів.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

Процесний підхід був уперше сформульований (запропонований) прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. У той час автори були схильні розглядати такі функції, як незалежні один від одного.

На противагу цьому процесний підхід розглядає функцію управління як взаємопов'язану.

Управління розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей за допомогою інших це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама собою є процесом, дуже важливі для досягнення організацією успіху. Ці дії називають управлінськими функціями чи функціями управління.

Кожна управлінська функція так само є процесом, тому що так само складається з серії взаємопов'язаних дій. p align="justify"> Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Система термінів процесного підходу (власники, кордони, інтерфейси та клієнти процесу, функції, події, ресурси, виконавці, інформаційні ресурси, продукти та послуги, потоки).

Власник процесу (керівник процесу) - співробітник компанії, який відповідає за результат функціонування певного процесу і має повноваження вносити зміни до будь-якої частини «свого» процесу.

З метою управління власник процесу створює собі команду, що складається з кількох учасників процесу, в сукупності які мають знання про всі особливості виконуваних робіт/операцій. Для внесення новизни та об'єктивного погляду з боку на рішення, що приймаються, до команди залучаються фахівці з інформаційних технологій, експерти та консультанти.

Команда на регулярних нарадах обговорює ефективність виконуваного процесу, ставить задами щодо поліпшення процесу та контролює їх виконання. В організаційній структурі власник процесу стає аналогом проект-менеджера, який залучає ресурси функціональних відділів для вирішення завдань загальної оптимізації робіт у процесі.

Межі процесу - події, що починають і завершують процес

Початківців та завершальних подій у процесу може бути декілька. Наприклад, процес може починатися або з отримання замовлення або з отримання рекламачії.

З визначенням меж процесу пов'язане також поняття інтерфейсу процесу. Кожен процес використовує зовнішні ресурси та виробляє продукти чи послуги. Всі ці входи та виходи процесу є інтерфейсами (у перекладі з англ. – Взаємодія) процесу. Якщо вимоги до якості ресурсів компанія пред'являє до постачальників і домагається їх виконання, з іншого боку процесу перебувають клієнти, які, своєю чергою, пред'являють вимоги до результатів діяльності компанії. Отже, межі встановлюють межі відповідальності за результати процесу.

Інтерфейси з'являються не тільки на межах процесу. При переході від однієї функції процесу до іншої передаються також ресурси, і це теж є інтерфейсом. Якщо обидві функції, між якими розташовується інтерфейс, належать процесу, це означає, що цей інтерфейс внутрішній на відміну від зовнішнього інтерфейсу, що знаходиться на межі процесу.

Взаємодія може здійснюватись через документ, інформаційну систему тощо. Визначення та уніфікація інтерфейсів необхідне для злагодженої роботи процесу. Однією з основних завдань управління бізнес-процесом є виявлення невідповідностей результатів, отриманих однією операцією, до виконання наступної операції. Для вирішення подібних проблем розробляються формати інтерфейсів, що враховують вимоги споживачів до результатів виконання операції.

Клієнт процесу - споживач продуктів/послуг, що створюються у процесі, і який висуває до них вимоги.

Робота з процесами є складовою побудови систем обслуговування клієнта. Необхідно організувати процес таким чином, щоб враховувалися зміни вимог клієнта для швидкого пристосування процесу до їх задоволення. Клієнти можуть бути не лише зовнішні, а й внутрішні. Існує безліч процесів, споживачами результатів яких є інші підрозділи однієї й тієї організації. Такі клієнти можуть також висунути свої вимоги до продуктів/послуг. Тільки цьому випадку з'являється можливість використовувати весь потенціал процесного підходу. Процесний підхід, таким чином, не робить різниці між зовнішніми та внутрішніми клієнтами. Якщо погано буде обслужений внутрішній клієнт, то рано чи пізно його незадоволеність ланцюжком «докотиться» до зовнішнього клієнта і

виявиться у роботі з ним.

Функція - складне поняття, що найчастіше використовується при позначенні меж відповідальності співробітників. Так як функція - набір дій, це дозволяє нам розглядати процес як окремий випадок функції. З іншого боку, процес може включати дії, що є функціями. У цій методиці ці поняття розглядаються спільно. І іноді використовуються як синоніми. Наприклад, процес роботи з клієнтом – послідовність дій, а функція робота з клієнтом, закріплена за відділом продажів – це крут обов'язків. У разі ці поняття збігаються.

Функція (формальне визначення) - це предметно-орієнтоване завдання чи дію, виконуване над об'єктом, у якого досягається одна чи кілька цілей, які стоять перед компанією.

Поняття «подія» означає набуття певного статусу об'єктом, пов'язаним із бізнес-процесом. Події використовують і в самому процесі для позначення розгалужень (варіантів). Наприклад, при виконанні функції "Перевірка наявності товару на складі" може бути два результати: "Товар є в наявності" або "Товара немає в наявності". В даному випадку це і буде подіями, що показують напрямок перебігу процесу. Якщо «Товар є в наявності», то далі може бути відвантаження. Якщо «Товара немає», то клієнт повідомляється про неможливість виконати замовлення та прохання перенести його на інший період.

У комплексних інформаційних системах найчастіше використовується поняття «стан. Стан і подія завжди пов'язані з будь-яким об'єктом. У разі події «Товар є на складі» якийсь об'єкт (товар) перебуває у стані наявності. Надалі опис станів об'єктів допомагає складати вимоги до інформаційної системи.

Ресурси - споживані у процесі предмети праці та використовувані у процесі засоби праці.

Як предмети праці в процесі можуть виступати сировина, матеріали, комплектуючі тощо, а як засоби праці - машини, інструменти, обладнання. Також до ресурсів відносять працю, інформацію, знання тощо. У цій методиці трудові та інформаційні ресурси (у зв'язку з їх особливими властивостями) розглядатимуться окремо.

Виконавці (учасники процесу) - співробітники, які виконують у процесі певні обов'язки (дії), включаючи зовнішніх (що не входять до штату компанії, наприклад, консультанти, аудиторі тощо).

Існують такі типи учасників процесу:

- організаційні ланки – структурні підрозділи – відділи, тощо;
- посади – різні посади зі штатного розкладу компанії, наприклад: Менеджер з продажу, Логістик, Товарознавець, Начальник цеху №1;
- співробітники – персоналії, працівники компанії (ПІБ), наприклад, Іванов Іван Іванович;
- ролі - відокремлені групи обов'язків, які може виконувати співробітник у процесі, володіючи при цьому певними правами. Ролі можуть у разі збігатися з посадою - як у функціоналу, і за назвою. Наприклад: Гол. бухгалтер, Системний адміністратор.

Інформаційні ресурси представляють сукупність всіх даних, що є на підприємстві. Інформація є ключовою складовою управління бізнес-процесами. При описі процесу визначається інформація, що використовується процесом і що видається як результат. Існує також довідкова інформація.

Продукти та послуги є результатом, створюваним під час виконання процесу та відповідним вимогам клієнтів процесу. Не обов'язково продукція компанії. Для внутрішнього процесу результатом може бути документ, який надається начальству. Наприклад, результатом процесу планування продажів є «План продажів» компанії в натуральному та грошовому вираженні. До цього плану керівництво компанії та служба виробництва, що є клієнтами процесу, пред'являють певні вимоги у вигляді формату надання, термінів тощо.

Представляючи однорідні елементи процесу у послідовності, отримуємо потоки:

- Функціональний потік - визначає послідовність виконуваних робіт і може характеризуватись вартістю та тривалістю.
- Інформаційний потік – показує переміщення таких об'єктів як паперові документи, файли, записи баз даних тощо.
- Організаційний потік – послідовність виконавців процесу в порядку виконуваних робіт.
- Потік ресурсів – розкриває рух усіх ресурсів у процесі. У літературі також зустрічається потік входів/виходів, що показує ресурси, використовувані і споживані процесом, і навіть вироблені продукти/услуги.

Потоки потрібні для аналізу окремих аспектів бізнес-процесу. Наприклад, для аналізу

завантаження співробітників краще використовувати організаційний потік, ніж процес загалом.

Управління за цілями через процеси

Процес - послідовність виконання робіт (функцій, операцій), вкладених у створення результату, має цінність споживача.

Основою будь-якого процесу є цілеспрямованість, взаємодія та послідовність.

Цілеспрямованість – здатність процесу досягати певного результату (мети), обов'язковий елемент процесного підходу, основний критерій оцінки для вибору процесів, показників ефективності та оцінки на їх основі всіх заходів щодо покращення. Наприклад, «Процес продажів» може мати на меті продати відповідно до плану певний асортимент продукції за необхідними цінами в необхідному обсязі в названих регіонах.

Взаємодія (інтерфейс) - важлива категорія, що визначає, наскільки відповідає результат, отриманий учасником процесу, потребам споживача цього результату (зовсім не обов'язково, щоб він був клієнтом організації, це може бути співробітник сусіднього, а іноді й того самого відділу).

Послідовність (потік) - являє собою черговість дій, що виконуються відповідно до всіх встановлених умов і визначають напрямок подальшого руху. Правильно збудована послідовність дозволяє позбутися непотрібних операцій, скоротити тривалість і вартість процесу, досягти поліпшення якості результату.

Підприємство загалом можна як систему, споживаючу ресурси на вході, перетворюючи їх у собі видає на виході товари (роботи, послуги). Вся ця система є процесом, здійснення якого забезпечує отримання результату, що дозволяє досягти цілей організації. Мета компанії (цільова корпоративна установка) у разі визначає зміст і форму процесів. Кожен процес при цьому має свою мету, яка є критерієм ефективності даного процесу – наскільки оптимально процес веде до її досягнення. Виконання цілей всіх процесів призводить до досягнення цілей компанії. Скільки та яких процесів має бути у компанії визначають цілі та стратегії їх досягнення.

Кількість процесів має відповідати поставленим цілям щодо їх оптимізації та ступеня деталізації, необхідної для здійснення даного виду діяльності.

Як можна помітити, один процес може бути засобом досягнення кількох цілей. З іншого боку, досягненню однієї мети можуть сприяти кілька процесів.

Таким чином, щоб досягти поставленої мети, компанії необхідно керувати своїми процесами, організуючи їх взаємопов'язане виконання. Це означає, що необхідно створити процесну структуру компанії, яка утворюється шляхом зв'язування процесів з цільовою структурою. Часто відбувається підміна понять, і замість процесної структури використовують класифікацію процесів, тобто. структуру їхніх типів. Безліч подібних класифікацій можна знайти в літературі, де процеси згруповані за якоюсь обраною ознакою. Але це є процесною структурою, оскільки забезпечує їх взаємопов'язаності задля досягнення цілей, тобто. того, заради чого вони власне і призначені. Щоб сформувавши процесну структуру, необхідно мати таке:

- цілі компанії, що формуються на етапі розробки стратегії;
- процеси компанії, що формуються на етапі бізнес – інжинірингу, тобто. їх опису та моделювання з метою їх подальшої оптимізації. Саме другому етапу і присвячено все нижченаведене опис - як працювати з окремим процесом. Навчившись робити це з одним процесом, компанія продовжує опис інших процесів, «підв'язуючи» їх на цілі, і, таким чином, приходять до реалізації процесного підходу управління всією компанією. У рамках такого підходу вона оптимізує процеси досягнення своєї мети, а значить, підвищує свою ефективність.

Принципи процесного управління

При процесному підході до організації управління кожна структурна одиниця забезпечує виконання конкретних бізнес-процесів, у яких бере участь. Обов'язки, область відповідальності, критерії успішної діяльності кожної структурної одиниці сформульовані і мають сенс лише у контексті конкретного бізнес-процесу. Горизонтальні зв'язки між структурними одиницями за такого підходу сильніші, а вертикальні слабші, ніж у разі функціонального підходу.

Співробітник відповідає не лише за свої функції, а й за ті бізнес-процеси, в яких він задіяний, тому результати діяльності паралельних структурних одиниць, які беруть участь у тих же бізнес-процесах, що й він, для нього є важливими.

Взаємозв'язок процесного та функціонального підходів в управлінні

Функціональна організація характеризується постійними структурами (статичними), такими як

оргструктура та функціональна структура. Організація процесів пов'язана з нестабільною (динамічною) поведінкою процесів, необхідних для виконання цільової корпоративної установки

Між ієрархічною організаційною структурою та процесами, які у ній, існує тісний взаємозв'язок, оскільки конкретні дії у процесах виконують співробітники, що у різних підрозділах. Зв'язок цей встановлюється через регламентні документи (Положення про служби, про підрозділи та Посадові інструкції), в яких, з одного боку, визначається склад та розподіл функцій за підрозділами та співробітниками, а з іншого боку, - в описі процесів, встановлюється чітка послідовність дії конкретних співробітників із виконання ними своїх функціональних обов'язків.

При цьому у функціонально-орієнтованій організації немає відповідальних за виконання кросорганізаційних процесів. І тут управління концентрує свою увагу різних частинах організації. Це призводить до транзакційних витрат. Для вирішення цієї проблеми у процесному управлінні виділяються відповідальні за процес – так звані, власники процесу.

Власник процесу (керівник процесу) - співробітник компанії, який відповідає за результат функціонування певного процесу і має повноваження вносити зміни до будь-якої частини «свого» процесу

З метою управління власник процесу створює собі команду, що складається з кількох учасників процесу, в сукупності які мають знання про всі особливості виконуваних робіт/операцій. Для внесення новизни та об'єктивного погляду з боку на рішення, що приймаються, до команди залучаються фахівці з інформаційних технологій, експерти та консультанти.

Команда на регулярних нарадах обговорює ефективність виконуваного процесу, ставить задами щодо поліпшення процесу та контролює їх виконання. В організаційній структурі власник процесу стає аналогом проект-менеджера, який залучає ресурси функціональних відділів для вирішення завдань загальної оптимізації робіт у процесі.

Але не варто жорстко протиставляти обидва підходи до управління: вони не виключають один одного і можуть цілком поєднуватися при матричній структурі управління, та й загалом при функціональному підході можна використовувати певні бізнес-процеси.

2. Бізнес-процеси у системі процесного управління

Бізнес, процеси, бізнес-процеси: терміни та визначення

Бізнес (business) – це справа, підприємництво – ініціативна економічна діяльність, здійснювана з допомогою власних чи позикових коштів у свій ризик і під свою відповідальність, що ставить головними цілями отримання прибутків та розвитку власного дела.

Бізнес – найважливіший атрибут ринкової економіки, що пронизує її інститути (сфери).

Бізнес може, здійснюється юридичною особою або безпосередньо фізичною особою, яка зареєструвалася як індивідуальний підприємець.

Бізнес-процес – це структурований набір процесів, що охоплює різні суті підприємства міста і підпорядкований певні мети.

Бізнес-процес - це найбільший елемент, якщо розглядати потік робіт, що пронизує всю організацію, починається у зовнішніх постачальників і закінчується у зовнішніх покупців.

Бізнес-процес - це набір з однієї або декількох процедур або дій, які спільно реалізують ціль зазвичай за допомогою організаційної структури, що визначає функціональні ролі та взаємини.

1. Бізнес-процеси в організації:
2. Процеси підрозділів (всередині функціональні процеси).
3. Усередині функціональні (процеси підрозділів) – процеси в рамках одного функціонального підрозділу організації.
4. Наскрізні процеси (міжфункціональні процеси).

Наскрізний (або міжфункціональний) бізнес-процес- бізнес-процес, що повністю або частково включає діяльність, що виконується структурними підрозділами організації, що мають різну функціональну підпорядкованість. Приклад наскрізного процесу показано малюнку 1.

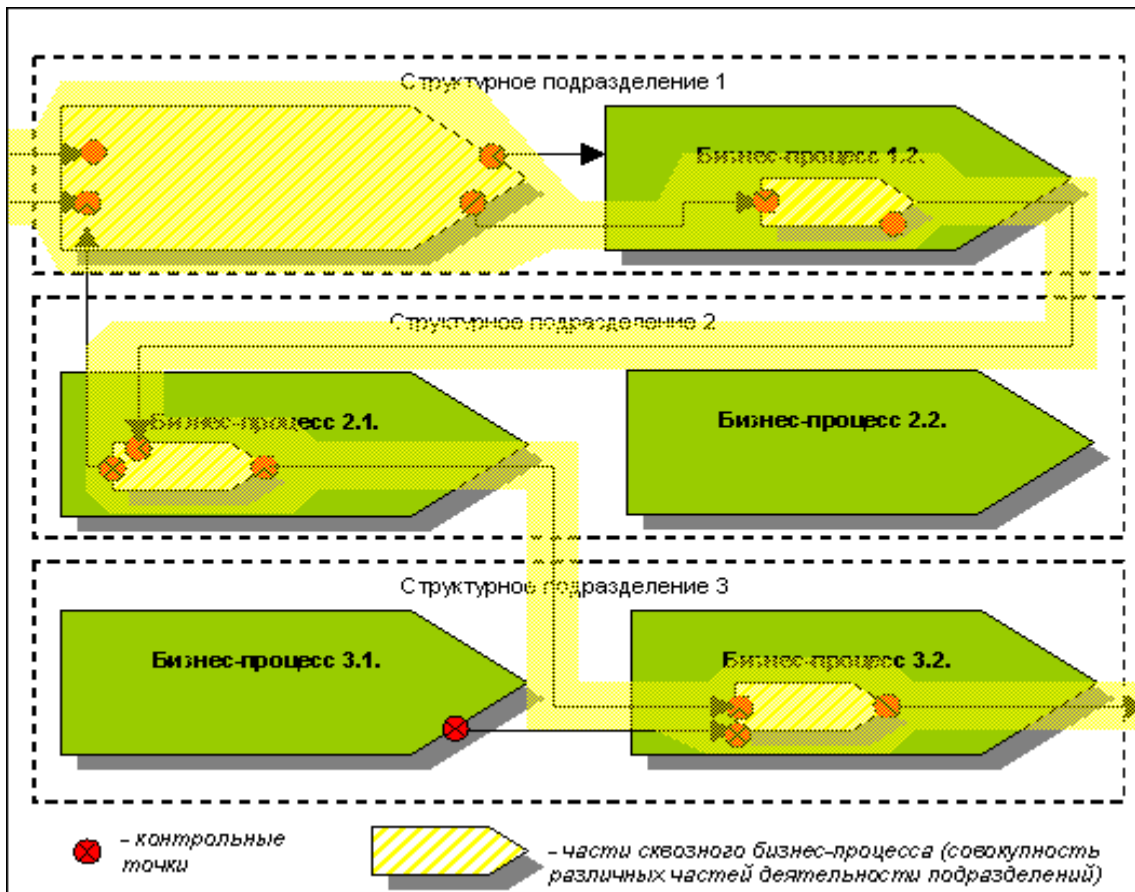


Рис 1. Наскрізний (міжфункціональний) процес

ІВ якості прикладу, на малюнку 1 схематично показано, що наскрізний процес включає приблизно половину діяльності, що виконується в підрозділі 1, і деякі складові діяльності інших підрозділах.

У деяких джерелах наскрізний процес визначається як елементарний потік робіт - Work Flow (послідовна у часі передача роботи від одного виконавця до іншого, що виконується згідно з певною логікою). Таке визначення є більш вузьким порівняно з тим, що розглядається у статті, т.к. не включає поняття ресурсів і системи управління процесом.

На нашу думку, наскрізний процес, як і процес підрозділу, повинен обов'язково мати власника процесу. У його розпорядженні мають бути ресурси, необхідні виконання процесу. Якщо власник наскрізного процесу немає ресурсів, його роль зведеться до збору інформації про діяльність процесу та доповіді її керівництву організації, тобто. з'явиться ще один контролер у найгіршому значенні цього слова.

Особливості виділення процесів у організації та об'єднання в одну мережу.

Процес включає:

1. Власника процесу – посадової особи, яка має у своєму розпорядженні ресурси процесу, з певними правами, зоною відповідальності та повноваженнями;
2. Технології процесу – порядку виконання діяльності із перетворення входів у виходи;
3. Системи показників процесу – показників продукту, показників ефективності процесу, показників задоволеності споживачів;
4. Управління процесом – діяльність власника процесу щодо аналізу даних про процес та прийняття управлінських рішень;
5. Ресурси процесу – інформацію та матеріальні засоби, які власник розподіляє під час планування робіт з процесу та враховує при розрахунку ефективності процесу як співвідношення витрачених ресурсів на отриманий результат процесу.

Усе, що перераховано, входить до складу кожного процесу, але виділення процесів у діяльності організації цього недостатньо. При виділенні процесів часто ставлять запитання:

1. Які процеси мають бути в організації?
2. Де знайти список обов'язкових процесів?

3. Скільки процесів має бути в організації?
4. Хто такий «власник процесу» та які у нього права та обов'язки?
5. Як забезпечити взаємозв'язок процесів організації у єдину мережу?

Щоб визначити, які процеси будуть виділені в організації, необхідно їх класифікувати і встановити, за якими вимогами або критеріями будуватиметься система управління процесами. Вимоги, які необхідно враховувати при виділенні процесів, значною мірою залежать від самої організації, її розміру, способу управління. Встановити однозначні виділення процесів дуже складно. Побудова систем управління погано піддається алгоритмізації. Однак, можна сформулювати деякі загальні правила виділення процесів в організації.

Класифікація процесів у створенні.

За участі у додаванні якості до продукції/послуг процеси можна розділити на дві основні групи: основні та допоміжні.

Основні процеси - це процеси, у яких створюється додана вартість (нове якість). Подібні процеси кросфункціональні - у межах відбувається взаємодія, як із клієнтами, і споживачами. До цієї категорії належать постачання, виробництво, збут, логістика.

Допоміжні процеси – це процеси управління (планування, облік, аналіз); створення інфраструктури управління та бізнесу (інформаційного забезпечення, системи якості, виробничих систем); процеси розробки нових продуктів та послуг.

Зразковий перелік процесів, розроблений Американським центром продуктивності та якості (див. Додаток)

Існують також інші погляди на класифікацію процесів. Наприклад, у методології системи ВААН (BAAN Orgware) виділяється чотири, так звані, «категорії стратегічних моделей», до яких входять усі процеси компанії.

1. Модель фінансового управління (погляд на бізнес із погляду руху фінансових коштів).
2. Маркетингова модель (оцінка впливу довкілля на аналізований бізнес).
3. Модель управління виробництвом.
4. Модель управління логістикою (постачання та збут).

Всі процеси методології BAAN Orgware діляться на основні і детальні.

- Основні процеси (main) – є специфічними для певного типу організації та визначаються з контрольної моделі потоку товарів.
- Детальні процеси – мають загальну природу, можуть застосовуватись у різних типах організацій.

Методологія пропонує наступний перелік детальних (загальних) процесів;

MN – Manufacturing – виробництво;

B - Basic Data Process -основні дані;

SL – Sales Process – процес продажів;

PU - Purchasing - закупівлі;

PL – Planning (all resources) – планування;

FI – Finance – фінанси;

SE – Service – обслуговування;

WH – Warehousing – зберігання на складі;

EN – Engineering – конструювання;

FR – Formula Management – управління формулами;

IT-System Management – управління пристроями;

PI - Project Industries - проектні виробництва;

PS – Project Services – обслуговування проектів;

PM – Product Batch Management – управління упаковкою продукції;

QI - Quality Inspection - перевірка якості;

QM – Quality Management – управління якістю;

Будучи об'єктом управління, процеси мають бути відповідним чином збудовані. Здебільшого процеси ніким не управляються, ніхто не несе відповідальності за кінцевий результат, процеси не описані і не документовані.

Для того, щоб працювати з процесами, необхідно з'ясувати наступні моменти:

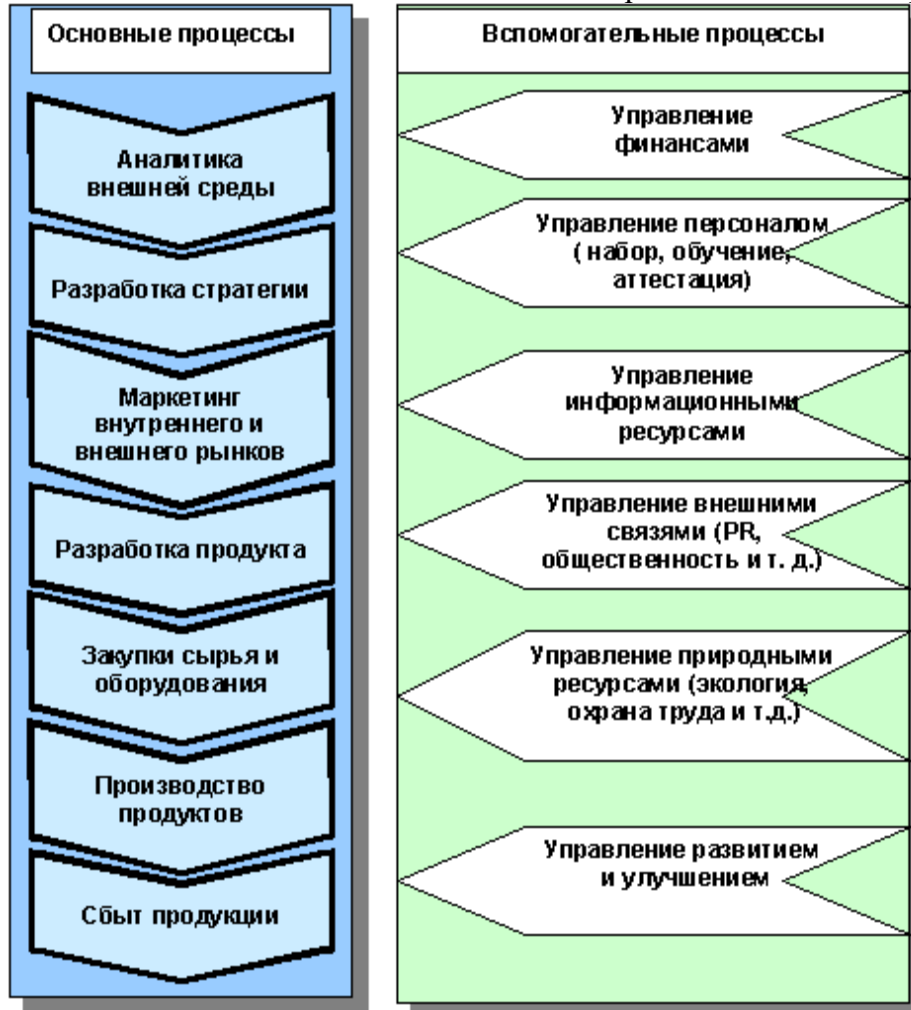
- із чого вони складаються;

- які існують засоби опису та документування;
- кого призначати відповідальними;
- як аналізувати ефективність тієї чи іншої процесу.

Тенденція у розвитку процесів - " витягування " їх межі організації, т. е. створення кросорганізаційних (міжорганізаційних) процесів, зокрема, організація процесу електронної комерції (е-бізнес). Створення та оптимізація міжорганізаційних процесів спрямовані на зниження транзакційних витрат підприємства.

Транзакційні витрати - фінансові втрати, які зазнає компанія внаслідок неякісної взаємодії зі своїми зовнішніми контрагентами: клієнтами, постачальниками, партнерами, представниками державних органів, іншими учасниками господарської діяльності.

Так само виділяються основні та допоміжні процеси для великої організації.



Розмір та кількість процесів.

Лекція №4 «Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів»

Сьогодні на більшості вітчизняних підприємств при здійсненні управління діяльністю домінує використання структурного (функціонального) підходу, основою якого є різноманітні типи організаційної структури підприємств, як правило ієрархічні. Альтернативою управлінню на основі структур є управління на основі процесів. Процесний підхід орієнтується в першу чергу не на структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, які представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів (клієнтів).

Сам перехід до процесного управління на вітчизняних підприємствах пов'язаний з труднощами реалізації через неприйняття реалей процесно-орієнтованого способу ведення бізнесу керівництвом і, як наслідок, неспроможності створення процесної культури управління в організаціях. Найбільшою перепорою є страх перед необхідністю різких змін. Тому для вітчизняних організацій потрібно розробити концепцію поступового сприйняття та переходу на процесне управління, а потім впроваджувати методи удосконалювання, які будуть потребувати суттєвих трансформацій в управлінні.

Одним з перших етапів переходу підприємства на засади процесної організації діяльності та управління є класифікація бізнес-процесів з виділенням на її основі складу бізнес-процесів, притаманних саме організаціям того сектору економіки, який досліджується.

Найбільш повні класифікації узагальнених поглядів науковців на види бізнес-процесів знайшли відображення у працях дослідників О.В. Ареф'євої, Х. Біннера, К.С. Безгіна, О.В. Віноградової, В.В. Єфімова, А.В. Козаченко, І.Ю. Ладико, Т.В. Луцької, О.М. Ляшенко.

Їх підходи до класифікації бізнес-процесів з виділенням класифікаційних ознак ґрунтуються на наукових розробках таких вчених-економістів як З.С. Абутидзе, Б. Андерсен, В.Г. Єліфьоров, С.М. Ковальов, А.В. Козаченко, К.А. Кравченко, В.П. Мешалкін, М. Портер, В.В. Репін, М. Ротер, М. Хаммер, В.К. Чаадаєв, Дж. Шук.

Класифікація бізнес-процесів за базовими категоріями та за ступенем деталізації стала основою для моделей складу бізнес-процесів.

Відомо кілька еталонних моделей, що відображають склад бізнес-процесів організацій, які об'єднали в собі досвід і експертні знання з переходу на системи процесного управління, отримані за останні 20 років. Найбільш розповсюдженою є «13-процесна модель». В її основу покладено трьохрівневу модель бізнес-процесів Американської бенчмаркетингової палати (International Benchmarking Clearinghouse) у Хьюстоні та Європейського фонду управління якістю (EFQM), яку деякі науковці приписують Американському Центру продуктивності та якості (American Productivity & Quality Center). На її основі свою класифікацію бізнес-процесів запропонували В.Г. Єліфьоров та В.В. Репін.

Інші науковці, як наприклад А.В. Козаченко в основу своєї концепції щодо складу бізнес-процесів покладають «ланцюжок нарощування цінності» М. Портера.

Також цікаві погляди на склад бізнес-процесів Х. Біннера та К.С. Безгіна.

Моделі вищезгаданих науковців цікаві тим, що відображають типові бізнес-процеси, які можуть виступати основою для визначення складу бізнес-процесів будь-якої організації. Однак неможливо розробити уніфіковану модель через те, що кожна організація має унікальний набір бізнес-процесів і самостійно визначає для себе, які процеси слід виділяти і на які класифікаційні ознаки при цьому спиратися в залежності від до специфіки своєї діяльності.

Кажучи про практичний досвід реалізації проблеми виділення бізнес-процесів слід зауважити, що багато провідних західних компаній, які використовують процесну орієнтацію при управлінні діяльністю, провели аналіз своєї роботи та визначили склад бізнес-процесів, але ці списки часто відображають специфіку процесів притаманних саме цим організаціям. До того ж увага закордонних дослідників більшою мірою концентрується на бізнес-процесах великих корпорацій, холдингів та транснаціональних компаній задіяних у сферах машинобудування, інформаційних технологій, виробництва побутової техніки, нафтодобувної промисловості тощо. Щодо досліджень вітчизняних та російських науковців, то вони в основному займаються малим та середнім бізнесом в секторах економіки, організації яких швидко розвиваються, або приносять досить стабільні прибутки: туристичні послуги, зв'язок, торгівля, будівництво, харчова промисловість, банківська справа.

Ми ж пропонуємо звернути увагу на досі недосліджений з точки зору можливостей переходу до процесного управління сектор підприємств легкої промисловості, яка займала вагоме місце в економіці держави. Зараз більшість її підприємств працює на іноземному капіталі та націлена на зовнішній ринок, що приносить збитки вітчизняній економіці. Однак, підприємства галузі ще можуть набрати силу та скласти конкуренцію іноземній продукції, яка на сьогодні переважає на ринку, якщо проведуть ряд загальноорганізаційних змін насамперед пов'язаних з переходом на управління бізнес-процесами.

Систематизувати погляди на класифікацію бізнес-процесів та провести узагальнення груп бізнес-процесів, створивши їх класифікацію на основі диференціювання за ознаками. Порівняти основні точки зору на склад бізнес-процесів організацій. Надати пропозиції по впровадженню системи бізнес-процесів в структури управління вітчизняних організацій.

Для та вирішення завдань, поставлених автором, використано систему загальнонаукових методів, а саме: методи узагальнення, класифікацій і порівняльних характеристик, аналізу і синтезу, групування, системний підхід.

Відомо декілька базових класифікацій бізнес-процесів.

Поштовхом для них стала концепція професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який у складі ланцюжка створення (нарощування) цінності виділив первинні та підтримуючі (допоміжні) види діяльності [16, с.110]. Ця класифікація стала основою для розподілу бізнес-процесів на основні й допоміжні.

Так ряд науковців [4, с.136; 7, с.32; 14, с.302-303; 21, с.44; 23, с.32-33] розглядає основні та допоміжні бізнес-процеси, виділив ці групи за приналежністю до ступеня створення цінності (за призначенням), орієнтуючись на теорію ланцюжка нарощування цінностей М. Портера [16, с.109].

Пізніше допоміжні бізнес-процеси були поділені на обслуговуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку [13, с.17]. Ознаки класифікації бізнес процесів за цими базовими категоріями наведено у табл. 1.

Таблиця 1.
Ознаки класифікації бізнес-процесів за базовими категоріями

Базова категорія бізнес-процесів		Відмінні ознаки	
<i>Основні бізнес процеси</i>		<ul style="list-style-type: none"> - <i>результатом є</i> основна продукція (послуги) - <i>забезпечують</i> одержання доходу для організації - <i>додають</i> цінність – споживчу вартість - <i>результати отримують</i> зовнішні клієнти (споживачі) - <i>за своїм характером є</i> горизонтальними процесами 	
<i>Допоміжні бізнес-процеси</i>	<i>Обслуговуючі бізнес-процеси</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>результатом є</i> створення необхідних умов для протікання основних процесів - <i>забезпечують</i> ресурсами всі бізнес-процеси організації 	
	<i>Бізнес-процеси управління</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>результатом є</i> управлінська діяльність всієї організації як на рівні кожного бізнес-процесу так і бізнес-системи в цілому - <i>забезпечують</i> підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>додають</i> лише вартість - <i>результати отримують</i> внутрішні клієнти (споживачі) - <i>за своїм характером є</i> вертикальними процесами
	<i>Бізнес-процеси розвитку</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>результатом є</i> створення ланцюга цінності на новому рівні показників - <i>забезпечують</i> отримання прибутку в довгостроковій перспективі через перетворення або вдосконалення діяльності компанії 	

В.А. Івлєв також зауважував, що як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять ці чотири досліджені базові категорії. При цьому він наголошував на тому, що «базові

категорії можуть бути розширені додатковими категоріями» [11]. Так сам науковець у своїй роботі «Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной» виокремлював вже п'ять базових категорій бізнес-процесів [3, с.21-22]:

- основні бізнес-процеси;
- обслуговуючі бізнес-процеси для основних;
- бізнес-процеси розвитку;
- бізнес-процеси управління діяльністю підприємства;
- бізнес-процеси обслуговуючі управління (бізнес-процеси, які створюють необхідні умови для прийняття та реалізації управлінських рішень).

Одна з найбільш поширених у вітчизняній практиці класифікація бізнес-процесів В.Г. Єліфьорова та В.В. Рєпіна, що також бере початок у класифікації М. Портера, розглядає процеси у трьох категоріях: основні бізнес-процеси, допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси й бізнес-процеси управління, які поєднують процеси управління і розвитку через процес стратегічного розвитку, процес планування та адміністративні процеси [8, с.54].

Об'єднаємо розглянуті вище традиційні погляди на ключові групи бізнес-процесів. Але спираючись на ствердження що створення цілісної системи класифікації процесів на основі вирішення однієї класифікаційної ознаки неможливо. А також враховуючи те, що процесна класифікація для управління повинна мати більш розгорнуту картину, враховуючи різноманіття проявів та властивостей процесів, проведемо подальші дослідження і поєднавши та систематизувавши результати наукових праць присвячених проблемам класифікації розробимо узагальнюючу класифікацію бізнес-процесів підприємств виробничої сфери (яка може бути використана і для підприємств невиробничої сфери) на основі їх диференціювання за ознаками (табл. 2).

Таблиця 2.
Класифікація бізнес-процесів організацій
(складено автором)

Класифікаційна ознака, джерела	Група БП	Характеристика групи бізнес-процесів
За ознакою формування результату [3, с.22; 10, с.18; 11]	<i>Основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси</i>	процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для організації
	<i>Обслуговуючі (підтримуючі) бізнес-процеси</i>	процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості
	<i>Бізнес-процеси управління</i>	процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому
	<i>Бізнес-процеси розвитку</i>	процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі
За характером продукту [18, с. 133; 20, с.3]	<i>Виробничі бізнес-процеси</i>	процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні клієнти
	<i>Адміністративні бізнес-процеси</i>	серія послідовних заходів по виконанню адміністративних задач, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації

По відношенню до клієнтів організації [3, с.23; 9, с.40; 14, с.303; 15, с.18; 17, с.12; 18, с.135]	<i>Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти)</i>	процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації
	<i>Внутрішні бізнес-процеси</i>	процеси, що повністю відбувається в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів
За рівнем деталізації розгляду [3, с.25; 17, с.12; 18, с.134]	<i>Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)</i>	сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	<i>Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)</i>	складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що являють собою згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого результату
	<i>Елементарні бізнес-процеси (операції)</i>	елементи процесу, не здатні самостійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і включають до себе лише одну операцію
По відношенню до функцій управління (за напрямом руху) [1, с.66; 3, с.25-26; 10, с.15,19]	<i>Горизонтальні бізнес-процеси</i>	сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього Горизонтальні процеси, що виконуються у декількох функціональних підрозділах – <i>міжфункціональні (наскрізні) бізнес-процеси</i>
	<i>Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси</i>	процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять у відповідності з її структурою у рамках функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів (відображають взаємодію керівництва організації, її підрозділів та робітників)
За видами діяльності (прив'язка до циклу Демінга-Шухарта) [17, с.22-23]	<i>Планування діяльності</i>	функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес-процесу організації в цілому
	<i>Здійснення діяльності</i>	процеси, що мають «входи» від всіх інших груп процесів
	<i>Реєстрація фактичної інформації</i>	група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо здійснення бізнес-процесу підприємства
	<i>Аналіз і контроль</i>	функції контролю та аналізу виконання планових показників, відповідно оперативного, тактичного та стратегічного планування
	<i>Прийняття управлінського рішення</i>	функції прийняття управлінських рішень в межах бізнес-процесу організації
В залежності від напрямку діяльності [9, с.40]	<i>Типові бізнес-процеси</i>	характерні для будь якої організації в незалежності від галузі та специфіки роботи об'єкту дослідження
	<i>Специфічні бізнес-процеси</i>	характерні тільки для об'єкту дослідження бізнес-процеси, що відображають специфіку роботи в залежності від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог організації
За ступенем складності [18, с.117]	<i>Прості</i>	на ступень складності впливають розміри об'єкту дослідження та ступень деталізації при виділенні бізнес-процесів, пов'язана з широтою обсягів проблеми, яку необхідно вирішити, що впливає також і на кількість взаємозв'язків між самими процесами
	<i>Складні</i>	

За ступенем впливу на успіх організації [10, с.20]	<i>Ключові бізнес-процеси</i>	процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні по відношенню до організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжирування процесів в залежності від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість організації, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо
	<i>Критичні бізнес-процеси</i>	процеси, неналежне виконання яких може представляти фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності організації
За ступенем зв'язаності окремих частин [18, с.118]	<i>Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси</i>	процеси, що характерні для традиційних організацій з вузькою спеціалізацією, та організацій де переважає управління за функціями
	<i>Інтеграційні бізнес-процеси</i>	процеси, направлені на зв'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану

На нашу думку, групування за кожною з класифікаційних ознак має місце в діяльності організації і може бути використано при виділенні бізнес-процесів в чистому або модифікованому вигляді.

На основі інформації щодо класифікації бізнес-процесів та їх деталізації очевидно, що вирізнити види й побудувати послідовність перебігу бізнес-процесів досить складно. В такому випадку має бути визначено певний ідейний напрям. Таким ідейним напрямом може бути виділення базових категорій бізнес-процесів з певним ступенем їх деталізації, що стало основою для побудування еталонних моделей складу бізнес-процесів. Особливістю даної концепції є те, що при побудові послідовності та зв'язків між бізнес-процесами враховуються майже всі їх види.

Як результат досліджень щодо класифікації бізнес процесів, представимо розроблену автором процесно-структурну модель організації (рис.1), яка має універсальний характер і може застосовуватись при введенні системи бізнес-процесів у діяльність вітчизняних організацій у тому числі, і підприємств легкої промисловості. Специфіка кожного окремого підприємства полягає безпосередньо в тім, як улаштовані і реалізовані ці бізнес-процеси.

Відповідно моделі, діяльність організації являє собою інтегровану сукупність процесів, направлених на задоволення вимог споживачів. Модель відображає відкритий характер організації по відношенню до зовнішнього середовища. Важливе значення має зворотній зв'язок, який підштовхує організацію до постійного (безперервного) розвитку.

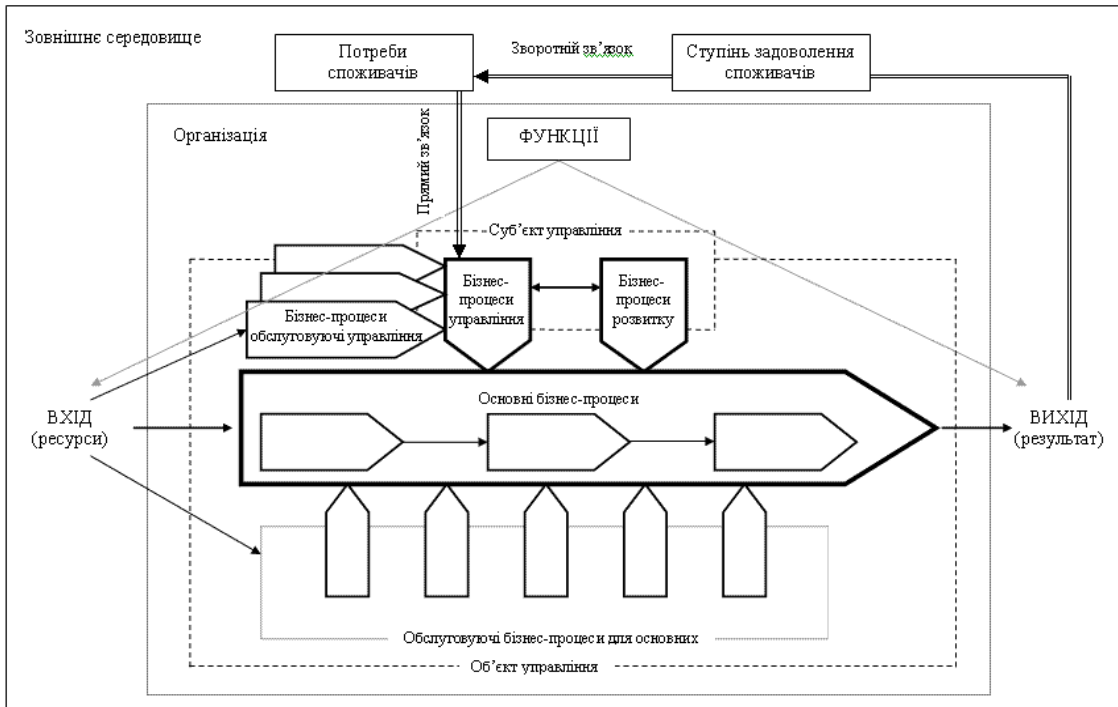


Рис. 1. Процесно-структурна модель організації

.Таким чином на будь-якому підприємстві протікають бізнес-процеси, але як показує бізнес-аналіз на сьогоднішній день єдина класифікація бізнес-процесів за їх складом відсутня, що пояснюється тим, що кожна організація в залежності від розміру, ринкової направленості діяльності, широти розгляду проблеми, задач досліджень має притаманний тільки їй набір бізнес-процесів. Хоча певні узагальнення все ж існують.

Робота з визначення складу бізнес-процесів для підприємств-об'єктів дослідження може бути продовжена дослідженнями по прив'язці бізнес-процесів вищого рівня до циклу PDCA Демінга-Шухарта та «карти стратегії» підприємства. А також проведенням декомпозиції бізнес-процесів вищого рівня на підпроцеси (субпроцеси) та розробкою «дерева процесів».

Лекція №5 Моделювання бізнес-процесів

План лекції

- 1) Основи моделювання
- 2) Моделювання бізнес-процесів

1) Основи моделювання

Термін „модель” має багато значень. Для нас важливі моделі як інструмент пізнання.

Для початку наведемо таке визначення: „Модель – це такий матеріальний чи уявний об'єкт, який у процесі дослідження замінює об'єкт-оригінал так, що його безпосереднє вивчення дає нові знання про об'єкт-оригінал”.

Моделювання – це процес побудови, вивчення і застосування моделей.

Суть методу моделювання – це відтворення якоїсь реально існуючої або уявної системи на спеціально побудованому за певними правилами аналозі. Основне призначення моделі – забезпечити повну інформацію про модельований об'єкт.

Застосування моделей дає можливість:

- 1) одержати широку інформацію про різні аспекти роботи системи, про функціонування системи загалом й окремих її елементів;
- 2) дослідити залежність кінцевих результатів роботи системи від її характеристик, зокрема знайти її оптимальний варіант;
- 3) дослідити стійкість поведінки системи під впливом внутрішніх і зовнішніх збурень.

Аналогія – це подібність, схожість предметів у яких-небудь властивостях, ознаках, відношеннях. Метод аналогій полягає в тому, що вивчається один об'єкт – модель, а висновки переносяться на інший – оригінал.

Будь-яка діяльність людини має цілеспрямований характер. Найбільш чітко це прослідковується на прикладі трудової діяльності.

Цільовий характер має не лише трудова діяльність людини. Відпочинок, розваги, прогулянки, читання та ін. звичайно не розглядаються як праця, але вони мають цільовий характер, тобто, існують різні види цілеспрямованої діяльності людини. Важливим організуючим елементом такої діяльності є мета, тобто модель стану, на реалізацію якого направлена діяльність. Діяльність здійснюється за певним планом, тобто відповідно до певного алгоритму, тому алгоритм – це образ майбутньої діяльності, її модель.

Зазвичай, діяльність рідко здійснюється за жорсткою програмою без урахування того, що відбувається на проміжних етапах. Частіше доводиться оцінювати поточний результат попередніх дій і вибирати наступний крок із множини можливих. Це означає, що необхідно порівнювати й оцінювати наслідки всіх можливих кроків, не виконуючи їх реально, тобто „програвати” їх на моделі.

Моделювання є обов'язковим етапом у будь-якій цілеспрямованій діяльності, тому модель є не просто образом-замінником оригіналу, а відтворенням цільовим. Може існувати багато моделей одного і того самого об'єкта, оскільки для різних цілей, як правило, потрібні різні моделі чи різні аспекти моделі. Звідси витікає ще одне визначення, що модель – це системне відтворення оригіналу.

Процес побудови моделі дуже складний і трудомісткий, оскільки вона повинна замінити реально існуючу складну систему, стати робочим інструментом дослідника та задовольняти такі вимоги:

- 1) повністю відповідати чітко поставленій меті, інакше в ній можуть бути закладені помилкові передумови, і в результаті можуть бути прийняті помилкові рішення;
- 2) об'єктивно відтворювати суть досліджуваних явищ і процесів, урахувати всі їх основні сторони та взаємозв'язки;
- 3) у моделі має бути закладений доцільний (виправданий) ступінь спрощення реального об'єкта; вона повинна бути максимально простою, тобто не містити в собі другорядних зв'язків. Залежно від мети досліджень ті чи інші зв'язки і сторони явища чи процесу можуть виявитись основними чи другорядними, і тому модель, пристосована для одних досліджень, може виявитись непридатною для інших. Для будь-якої мети неповне, спрощене відтворення дійсності є допустимим;
- 4) модель повинна бути критичною до параметрів, що змінюються, тобто помітно реагувати на їх зміну;
- 5) бути достатньо гнучкою, щоб можна було включати до неї додаткові фактори, які раніше не були враховані або заново з'явилися, тобто здійснювати модифікацію моделі;
- 6) допускати розбиття на частини для розв'язання локальних задач у підсистемах об'єкта, що вивчається;

7) має бути забезпечена необхідна надійність моделі.

Моделі проходять свій життєвий цикл: вони виникають, розвиваються, конкурують з іншими моделями, поступаються місцем більш досконалим.

Будь-яка модель є лише заміником оригіналу. Навіть коли модель виконана з того самого матеріалу, що й оригінал, виникає проблема перенесення результатів моделювання на оригінал, оскільки модель – це не копія оригіналу, а лише відтворення всього суттєвого з позиції поставленої мети.

Наприклад, розглянемо випробування зменшеної моделі судна на гідродинамічні якості. Частину умов експерименту можна привести у відповідність до масштабів моделі, інша ж частина умов не може бути масштабована.

Треба уникати крайнощів: модель не повинна бути точною копією оригіналу і не повинна бути занадто спрощеною, тому що вона може бути неадекватною оригіналу. Вартість моделі має бути менша за вартість системи.

Дослідника, який створює модель, підстерігають дві небезпеки:

1) переускладнення – введення в модель несуттєвих факторів, що трактується як забруднення моделі;

2) переспрощення, коли можна виключити з розгляду краще рішення.

Питання щодо доцільної міри подібності оригіналу і моделі не вирішується універсально. Усе залежить від характеру вирішуваної проблеми. Будь-яка модель замінює оригінал лише в певному обмеженому сенсі. Вивчаючи певні аспекти об'єкта, що моделюється, ми відмовляємось від відображення в моделі інших сторін об'єкта. Тобто, для одного і того самого об'єкта можливе створення багатьох спеціалізованих моделей.

Перевірка моделі на адекватність полягає в порівнянні отриманих під час реалізації моделі результатів з результатами функціонування реальної системи.

Щоб модель відповідала своєму призначенню, не досить взяти готову модель чи створити нову; необхідно, щоб існували умови, які забезпечують її функціонування. Відсутність чи недостатність таких умов позбавляє модель її властивостей. Наприклад, паперові грошові знаки можуть грати роль моделі вартості лише до тих пір, доки в середовищі їх обігу існують правові норми і фінансові установи, які підтримують функціонування грошей. Ще один приклад – це програма для комп'ютера, яка є моделлю алгоритму. У разі найменшої неузгодженості в ній з мовою комп'ютера вона повністю знецінюється.

Отже, для реалізації своїх функцій модель повинна бути узгоджена з середовищем, у якому вона буде функціонувати.

Для функціонування моделі потрібні ресурси, зокрема матеріальні, навіть якщо модель абстрактна. У середовищі повинні бути реалізовані підсистеми та інші моделі і алгоритми, які забезпечують, підтримують функціонування моделі, використовують результати її функціонування, керують процесом моделювання.

Світ, частиною якого ми є, нескінченний, але наші власні ресурси (кількість нервових клітин мозку, кількість дій, які ми можемо виконати за одиницю часу, час, який ми можемо витратити для розв'язання будь-якої задачі) обмежені. Обмежені і зовнішні ресурси, які ми можемо використати в практичній чи теоретичній діяльності. Виникає суперечність: необхідно пізнавати нескінченний світ обмеженими засобами. Спосіб подолання цієї суперечності полягає в побудові моделей.

Ступінь істинності моделі виявляється лише в її практичному зіставленні з відтворюваною натурою. Зокрема, зміна умов, у яких відбувається порівняння, суттєво впливає на його результат: саме через це можливе існування двох суперечливих, але рівнозначно істинних моделей одного об'єкта. Кожна модель, явно чи неявно, містить умови своєї істинності, і одна з небезпек практики моделювання полягає в застосуванні моделі без перевірки виконання цих умов. Такі ситуації висунули перед дослідниками спеціальну проблему – створення моделей, застосування яких можливе в деякому діапазоні умов.

Отже, для побудови надійних кількісних моделей потрібно наступне:

- можливість здійснення надійних кількісних вимірювань параметрів.;
- наявність фактичних даних для перевірки функціональних залежностей;
- відносно стабільна структура системи.

У деяких випадках можна вказати спосіб порівняння двох моделей за ступенем досягнення мети і виразити ступінь їх адекватності кількісно.

Якщо немає можливості надійного кількісного вимірювання, то використовують суб'єктивні моделі з якісними оцінками, але вони будуються індивідуально для конкретної особи, що приймає рішення. Іноді вони є єдиним засобом аналізу проблеми. При цьому існує небезпека видавати їх за об'єктивні моделі, хоча в них приховано багато суб'єктивних припущень.

У процесі моделювання крім формалізованих технічних і наукових методів вирішальну роль грає творчість, інтуїція, мистецтво. У цьому одна з основних причин неможливості повної формалізації процесу моделювання.

2) Моделювання бізнес-процесів

Навіщо використовувати моделювання бізнес-процесів: 5 основних переваг

Загалом, моделювання бізнес-процесів допомагає самоаналізувати. Ви отримуєте глибше розуміння того, як працюють ваші процеси та як функціонує ваш бізнес. Однак, крім цього, є ще кілька переваг...

Підвищення ефективності – Основна функція моделювання ВП – покращити спосіб виконання процесів. Звичайно, ви знайдете різні способи покращити роботу процесу, що призводить до підвищення ефективності, продуктивності, результату і, нарешті, прибутку.

Застосовуйте передові методи та стандартизацію – якщо ви керуєте великою організацією, є велика ймовірність, що різні команди виконують той самий процес по-різному. Створення найкращого дизайну гарантує, що кожен знає, як це зробити.

Гнучкість процесу – якщо аналіз ВП є нормою в організації, вони зрештою розвинуть культуру інновацій та змін. Вміючи постійно вдосконалювати бізнес -операції, ви зможете еволюціонувати в умовах технологічних змін.

Прозорість – кожен у вашій організації буде більш-менш обізнаний про те, як працюють ваші процеси: яка мета, як вони працюють тощо. Це веде до відповідальності; кому належить, який процес стає прозорим.

Подолайте конкуренцію. Завдяки всім іншим перевагам, які ми згадали, ви зможете перемогти і пережити своїх конкурентів у довгостроковій перспективі.

Як робити моделювання бізнес-процесів

Не існує універсального рішення для моделювання бізнес-процесів. Зрештою, це дійсно залежить від того, чого ви намагаєтеся досягти. Однак, як правило, якщо ви збираєтеся вдосконалити процес або переробити його, ви повинні зробити 3 кроки...

1. Змодельуйте існуючий процес. Використовуйте один із методів моделювання ВП, щоб записати процес, з яким ви працюєте, на папері (або програмному забезпеченні).

2. Визначте недоліки та потенційні покращення – наскільки добре працює процес? Чи це розумно ефективно? Чи відповідає це оперативним цілям? Чи існують надто марнотратні кроки в процесі?

3. Спроектуйте майбутній процес – спроектуйте новий та покращений процес залежно від результатів, отриманих на кроці №2, і, нарешті, застосуйте його на практиці.

Однак, як ми вже згадували раніше, реалізація нового процесу настільки ж важлива, як і моделювання. Тому настійно рекомендується використовувати моделювання ВП як частину управління бізнес-процесами (BPM).

Моделювання бізнес-процесів відбувається за допомогою поетапного визначення та формалізації:

- кордону , структури , етапів і їх послідовності , а також механізмів реалізації бізнес-процесу;
- власника бізнес-процесу (суб'єкта управління) - посадової особи або колегіального органу, що несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для управління ресурсами, необхідними для виконання процесу;
- механізмів контролю та управління в рамках розглянутого бізнес-процесу, в тому числі документації, регламентів виконання процедур і т.д .;
- виконавців бізнес-процесу - підрозділів або посад співробітників, відповідальних за виконання бізнес-процесу;

- входів бізнес-процесу - ресурсів (матеріальних або інформаційних), споживаних або перетворюються при виконанні бізнес-процесу в кінцевий результат (наприклад, сировину, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги і т.д.);
- ресурсів бізнес-процесу (об'єкта управління) - матеріальних або інформаційних об'єктів, які використовуються для виконання процесу, але не є входом процесу (наприклад, інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, середовище, транспорт, зв'язок і т.д.) ;
- показників (ефективності) бізнес-процесу , що характеризують виконання процедур і процесу в цілому (швидкість протікання, інтенсивність споживання ресурсів, продуктивність бізнес-процесу, тривалість циклу, величина доданої вартості, кількість виконавців і т.д.), що вимірюються і зіставляються з плином часу на всіх етапах бізнес-процесу;
- виходів бізнес-процесу - об'єктів (матеріальних або інформаційних), що є результатом виконання бізнес-процесу, споживаних іншими бізнес-процесами (готова продукція, документація, персонал, послуги і т.д.);
- результату бізнес-процесу, що формується на одному з його виходів, що є метою функціонування бізнес-процесу, що задовольняє заданим вимогам і представляє цінність для споживача;
- споживача результату бізнес-процесу.

Таким чином, модель бізнес-процесу включає опис всіх вищенаведених елементів бізнес-процесу, формалізованих у будь-якої нотації.

Основні визначення:

1. Оптимізація (бізнес-процесу) - реалізація змін в структурі бізнес-процесу або характеристиках його елементів, які тягнуть досягнення екстремуму (мінімуму або максимуму) цільової функції, що характеризує виконання бізнес-процесу.
2. Нотація (від лат. Notatio - записування, позначення) - це синтаксис (система умовних позначень і правила їх поєднання) і семантика (правила тлумачення моделей і їх елементів), які використовуються для візуального представлення бізнес-процесів.
3. Декомпозиція - процес представлення системи у вигляді сукупності складових її елементів, розташованих на більш низькому рівні ієрархічної

Точний спосіб, як ви це зробите, залежить від вас; головна ідея, однак, полягає в тому, щоб зробити його достатньо простим для розуміння з першого погляду. Існує 3 способи створення блок-схем: ручка і папір, програмне забезпечення для блок-схем або програмне забезпечення для керування робочим процесом.

Основним методом є IDEF0, як показано на рис. 1 і Існує багато способів моделювання АТ, більш ніж 12 різних технік, щоб бути ще більш конкретними! Дослідить рис 2. [програмне забезпечення блок-схеми або програмне забезпечення для керування робочим процесом].

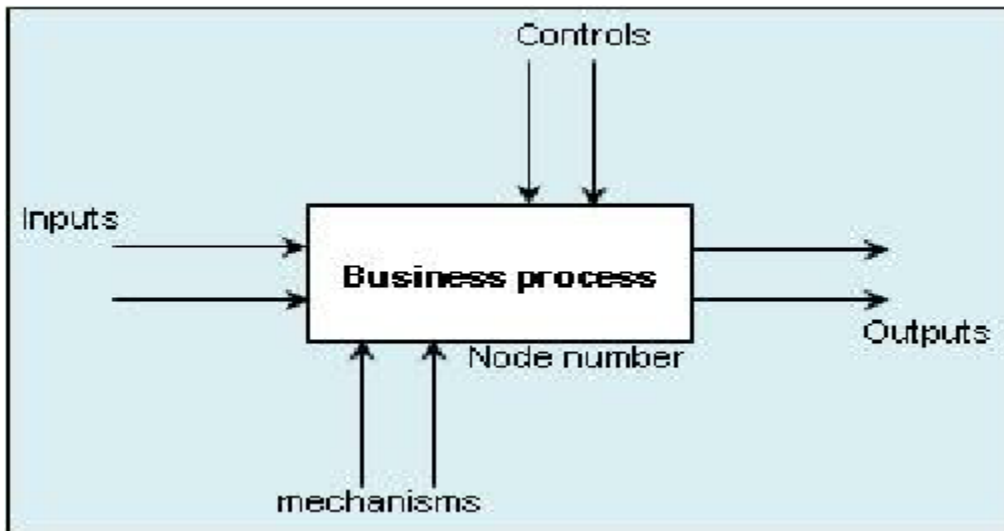


Рис. 1. Модель бізнес-процесу IDEF0.

Моделювання бізнес-процесів в загальному випадку складається з трьох основних етапів - збору первинної інформації, моделювання станом "як є" і моделювання цільового стану "як повинно бути". Кожен з етапів завершується стадією "Контроль якості та затвердження результатів".

Етап збору первинної інформації передбачає проведення повного аудиту підлягають моделюванню систем і здійснюваних в них бізнес-процесів. На даному етапі проводиться запит і аналіз документації, що регламентує діяльність систем (нормативних документів, посадових інструкцій, внутрішніх положень та ін.), Інтерв'ювання співробітників, ідентифікація, класифікація та аналіз бізнес-процесів, визначення ступеня їх автоматизації. В результаті етапу формується пакет проектної документації, що лежить в основі етапу моделювання.

Етап моделювання поточного стану бізнес-процесів включає вибір підходу до опису бізнес-процесів, розробку і узгодження шаблону опису, а також безпосередньо сама побудова бізнес-моделі за допомогою формалізованого опису бізнес-процесів від верхнього рівня до рівня процедур, дій або, що рідко зустрічається на практиці, операцій.

Заключним етапом проекту може служити моделювання цільового стану з наступним поліпшенням або реінжинирингом реальних процесів.

Таким чином, модель бізнес-процесу включає опис всіх вищенаведених елементів бізнес-процесу, формалізованих у будь-якої нотації.

Залежно від мети створення модель бізнес-процесу може бути представлена на різних рівнях декомпозиції. Найбільш агрегованим поданням є напрямок діяльності організації, що складається з однієї або декількох груп бізнес-процесів базового рівня (наприклад, кредитування, розрахунково-касове обслуговування, депозитарне обслуговування в банківській практиці).

Бізнес-процеси базового рівня виконують роль систематизуючої схеми, що представляє окремі моделі процесів в їх загальному контексті. За структурою бізнес-процеси базового рівня складаються з взаємопов'язаних процедур (підпроцесів), що виконуються різними виконавцями і призводять до отримання закінченого і значимого для організації результату. Прикладом бізнес-процесу базового рівня може служити процес видачі бланкового кредиту.

Процедури включають кілька дій, які виконуються послідовно конкретним виконавцем і володіють конкретним результатом. Як правило, процедури протікають в рамках одного функціонального підрозділу організації. В рамках видачі банкового кредиту процедурою є,

наприклад, обробка кредитної заявки, прийняття рішення по кредиту, оформлення кредитного договору та відкриття рахунків, видача кредиту. У свою чергу процедури складаються з дій, після виконання яких виконавець здійснює усвідомлений контроль. Так, прийняття рішення але кредиту складається з перевірки комплекту документів, аналізу параметрів кредитної заявки, оцінки ризиків і т.д.

Дії складаються з атомарних операцій, виконуваних окремим співробітником. Операції знаходяться на найнижчому рівні декомпозиції.

Глибина опису основних бізнес-процесів варіюється в залежності від поставлених завдань проекту та специфіки конкретного процесу. За практики моделювання бізнес-процесів число рівнів декомпозиції процесу виробництва досягає п'яти-семи, збуту, постачання і логістики - чотирьох, маркетингу і розробки продуктів - трьох. Найбільш трудомісткими для опису є виробничі процеси.

Глибина декомпозиції забезпечують процесів також в середньому знаходиться на рівні трьох-чотирьох, доходючи до п'ятого рівня тільки для специфічних процесів забезпечення якості та охорони праці і промислової безпеки.

Лекція №6 Основи управління бізнес-процесами у зовнішньому середовищі та нотації

План.

1. Основи управління бізнес-процесами у зовнішньому середовищі
2. Система нотації

Сучасні підприємства, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, мають постійно займатися поліпшенням своєї діяльності, оскільки змушені конкурувати як із вітчизняними, так і іноземними провідними підприємствами. Водночас нестабільність у світовій і вітчизняній економіці підвищує вимоги до ефективності їх менеджменту, що вимагає своєчасності рефлексування менеджменту на зовнішні та внутрішні виклики в умовах обмеженості ресурсів і зростаючої конкуренції.

Зазначене вимагає розроблення інноваційних технологій і нових прийомів ведення бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності їх товарів на міжнародних ринках. Як відомо, ефективним підходом до підвищення якості менеджменту є управління бізнес-процесами підприємства. На сьогодні не має єдиного підходу до визначення поняття бізнес-процес.

Уточнимо, що бізнес-процесом розуміють, як правило, логічний, послідовний, взаємозалежний набір дій, при виконанні яких використовують ресурси та створюють цінність для кінцевого споживача.

Бізнес-процес може майже закінчуватись внутрішнім середовищем підприємства (наприклад, фрагментарні канали збуту при експортному маркетингу), або суттєво подовжуватись у зовнішнє міжнародне середовище підприємства (наприклад, стабільні канали збуту при міжнародному маркетингу).

При цьому, менеджмент бізнес-процесів вимагає: по перше – ідентифікацію його складових на якісному рівні пізнання; по-друге, формалізацію (надання форми). Це важливо при моделювання бізнес-процесів, оскільки моделювання – це пізнання та відображення, а також дослідження будь-яких явищ, процесів або об'єктів шляхом побудови й подальшого аналізу поведінки їх моделей.

Моделювання бізнес-процесів має бути комплексним, оскільки має охоплювати багато аспектів діяльності компанії, а саме :

- зміну організаційної структури;
- оптимізацію функцій підрозділів і співробітників;
- перерозподіл прав і обов'язків керівників;
- зміну внутрішніх нормативних документів і технології проведення операцій.

Уточнимо, що модель має відображати структуру бізнес-процесів організації, деталі їх виконання і послідовність документообігу. За цих умов метою моделювання є систематизація знань

про підприємство та його бізнес-процесах у графічній формі, що є більш зручною для аналітичної обробки отриманої інформації. В результаті управління за допомогою моделей бізнес-процесів, як правило, отримують наступні ефекти: оптимізація бізнес-процесів в економічній системі, зниження витрат або тривалості виробничого циклу, більш якісне задоволення потреб споживачів тощо.

Також, відповідно до ідеології процесного підходу, моделювання бізнес-процесів дозволяє закріпити існуючі в підприємстві функції не тільки за конкретними структурними підрозділами, але і за конкретними фахівцями. Важливі аспекти у моделювання бізнес-процесів:

1) процесний підхід до управління підприємством передбачає розгляд його діяльності як комплексу процесів, виконання яких є створення товару;

2) графічні підходи до моделювання бізнес-процесів можуть бути класифіковані на структурно-алгоритмічні і подієві. Так, при структурно-алгоритмічному підході, модель представляється набором взаємопов'язаних функцій, на різних рівнях декомпозиції кожної з них, з обов'язковим зазначенням вхідних, вихідних і керуючих потоків; подієвий підхід розглядає модель як систему процесів, коли в основі є концепція управління бізнес-процесами за допомогою дискретної передачі їм інформації про зміни.

В процесі моделювання застосовують «нотації», тобто різні графічні моделі, які використовуються, щоб фіксувати бізнес-процеси, аналізувати їх і оптимізувати. Важливо, що у порівнянні з текстовими описами, графічні моделі займають менше місця, допомагають побачити алгоритм наочно, уявити, як він проходить від початку до кінця. Стандартизація «нотації» застосовуються, щоб усі співробітники могли зрозуміти і запам'ятати схему, по якій вони, наприклад, мають обробляти заявку на поставку партії товару. Для менеджера така схема буде корисна, щоб він міг знайти проблемні або надлишкові елементи (зайві етапи в процесі чи дублювання функцій) та внести потрібні корективи. Це допомагає прискорити або здешевити діяльність підприємства.

Важливо, що моделювання бізнес-процесів активно прийшло в управлінську практику з розвитком програмних продуктів, ціллю яких є комплексна автоматизація системи управління підприємства.

За аналогією з мовами програмування, нотації називають мовами моделювання бізнес-процесів.

Сьогодні в світі найбільш популярні є три нотації:

1. IDEF0 - дозволяє створити модель, яка буде відображати: структуру системи, функції, потоки ресурсів, інформації.

2. EPC - використовує значно більше елементів - різнокольорових фігур.

3. BPMN - її центром є саме бізнес-процес, і вона використовується, щоб показати алгоритм його проходження.

Отже, у найбільш загальному розумінні, менеджмент бізнес-процесів можна визначити як управління (ідентифікація, формалізація, корегуючий вплив) на стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій в економічній системі, коли за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворюються входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в кінцевому результаті сприяє зростанню ринкової вартості підприємства.

Застосування у даному визначенні поняття «економічна система» є важливим відносно обмеженого визначення «підприємство (чи компанія)». Так, в сучасній економічній конкуренції важливий аспект менеджменту є також і управління каналами збуту підприємства, як прояв маркетингової «сили» підприємства.

«Підприємство» (його внутрішнє середовище) та його «канали збуту» формують «економічну систему». Взаємодія цих компонентів може бути визначена різними способами (які вивчає, наприклад, інституціональна теорія) управління каналами збуту: ієрархічний (отримання різними способами права власності над підприємствами-посередниками), або контрактними (застосування ринкових інструментів).

У висновку хочеться підкреслити, що головна перевага менеджменту бізнес-процесами у зовнішньоекономічній діяльності економічної системи (підприємство та його канали збуту) є чітке розуміння та контроль менеджментом підприємства усіх аспектів ефективного формування споживчої цінності у товарах підприємства на міжнародних ринках.

При цьому, також:

1) моделювання бізнес-процесів це є комплексна відповідь на питання, що стосуються вдосконалення діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності;

2) керівник (або менеджмент підприємства), що впровадили у себе цю методологію, матимуть інформацію, яка дозволить вдосконалити своє підприємство і прогнозувати його майбутнє на зовнішніх ринках.

Таке розширене управління бізнес-процесами з комплексним моделюванням в їх структурі каналів збуту має реалізовувати вимогу холістичного ведення бізнесу, а отже забезпечить його стійкість, безпеку та ефективність.

Розглянемо особливості нотацій.

Як, зазначено, сьогодні в світі найбільш популярні 3 нотації:

1. IDEF0 - дозволяє створити модель, яка буде відображати: структуру системи, функції, потоки ресурсів, інформації.

Зразок моделювання «Побудова діаграми IDEF0 в process modeler»:
<https://www.youtube.com/watch?v=MvOxIktXgU4>

2. EPC - використовує значно більше елементів - різнокольорових фігур.

- Рожеві фігури - події.
- Зелені - функції (дії).
- Жовті - виконавці.
- Сірі - ресурси.
- Помаранчеві - інформаційні системи

3. BPMN - Її центром є саме бізнес-процес, і вона використовується, щоб показати алгоритм його проходження.

Основні елементи BPMN:

- Завдання (прямокутник).
- Подія (коло).
- Шлюз, розвилка (ромб)
- Потік, хід (стрілка).
- Бази даних, документи.
- Виноски.
- Пули.

На самостійну роботу «Функціонально-орієнтовані моделі опису бізнес-процесів. VAD, IDEF, DFD »
<https://www.youtube.com/watch?v=thNe6AhIQW0>

Основи SADT-

Хоча багато корпоративні інформаційні системи (киці) мають в своєму складі спеціальні засоби, за допомогою яких можна обстежити підприємства і побудувати модель їх діяльності, проте існують стандартизовані, випробувані протягом багатьох років методології та інструментальні засоби.

Найбільш відомою і поширеною є запропонована в 70-х роках ХХ століття Дугласом Россом SADT (Structured Analysis and De-sign Technique) - методологія структурного аналізу і проектування (потрібно також згадати і інші методологічні інструменти дослідження систем, такі як методи структурного проектування Е.Йордана , структурного аналізу Т.де Марко, структурного системного аналізу С. Гейне і Т. Сарсона, а також методи структуризації даних - М.Джексона, Лж.Д. Варніра і К. Орра).

На початку 90-х років на основі SADT був прийнятий стандарт моделювання бізнес-процесів IDEF0, який був прийнятий в якості офіційного стандарту в багатьох міжнародних організаціях, в тому числі в МВФ, ФБР, Боїнг, НАТО і т.д.

Основна ідея методології SADT - побудова мережевої функціональної моделі підприємства. Спочатку функціональність підприємства описується в цілому, без подробиць. Такий опис

називається контекстною діаграмою. Взаємодія з навколишнім світом описується в термінах «входу» (дані або об'єкти, які споживаються або змінювані функцією), «виходу» (основний результат діяльності функції, кінцевий продукт), «управління» (стратегії і процедури, якими керується функція) і «механізмів» (необхідні ресурси).

Крім того, при створенні контекстної діаграми формулюється мета моделювання, область (опису того, що буде розглядатися як компонент системи, а що як зовнішній вплив) і «точка зору» (позиція з якої будується модель). Зазвичай в якості «точки зору» вибирається точка зору особи або об'єкта, відповідальних за роботу системи, що моделюється в цілому.

Загальна функція розбивається на великі подфункції. Цей процес називається функціональною декомпозицією. Потім кожна подфункція декомпозиється на більш дрібні і так далі до досягнення необхідної деталізації опису.

Кожен вузол моделі відповідає окремому фрагменту опису - діаграмі. Модель являє собою сукупність ієрархічно вибудованих діаграм, кожна з яких є описом будь-якої функції або роботи.

Відповідно розподіляються ресурси «входу», «виходу», «управління» і «механізму». Весь процес нагадує процедуру відкриття матрьошок, коли під одним матрьошкою знаходиться інша, а за нею ще одна і т.д. до отримання влаштовує нас моделі.

Роботи на діаграмах зображуються у вигляді прямокутників (функціональних блоків). Кожна робота представляє яку-небудь функцію і позначається дієсловним або віддієсловним іменником, що позначає процес, наприклад: «Досліджувати ринок», «Аналізувати продажі» і т.д.

Стрілки позначаються іменниками і позначають об'єкти або інформацію, що зв'язують роботи між собою і з зовнішнім світом. На відміну від моделей, що відображають структуру організації, робота на діаграмі верхнього рівня в функціональній моделі - це не елемент управління нижче розташованими роботами. Роботи нижнього рівня - це те ж саме, що і роботи верхнього рівня, але в більш детальному викладі.

Після кожного етапу декомпозиції, автором діаграми формується папка - набір документів, до якого входить сама діаграма, додаткові звіти і т.д. Папка направляє експерту предметної області (людині, добре розбирається в моделюемому фрагменті діяльності підприємства) для проведення експертизи. На рівні контекстної діаграми це може бути керівник підприємства, на рівні першої декомпозиції начальник підрозділу, на рівні останньої декомпозиції - рядовий працівник. Перш ніж декомпозувати далі на кожному конкретному рівні повинні бути враховані всі зауваження експертів вищого рівня (їх точки зору). Таким чином кожен з експертів доповнює модель в тій її частині в якій він найбільш компетентний. В результаті виходить модель з заданим рівнем наближення до оригіналу.

Отримана модель дозволяє наочно уявити всі існуючі в системі недоліки, перенаправити і вдосконалити бізнес-процеси, провести аналіз вартості виробництва, а також послужити основою для створення інформаційної системи.

Коли говорять про ре-інжинірингу бізнес процесів зазвичай згадують про трьох найбільш поширених нотаціях моделей: IDEF0, IDEF3, DFD (рідше про IDEF1x і про імітаційні моделях).

В результаті дослідження підприємства будується функціональна модель існуючої організації (AS IS - модель «як є»).

На основі моделі AS IS досягається загальне узгодження точок зору всіх структурних одиниць, що беруть участь в процесі дослідження, по тому хто і що реально робить, як вони обмінюються інформацією і як протікають бізнес-процеси в компанії.

AS IS - модель дозволяє зрозуміти те, що ми реально робимо (представляємо з себе) сьогодні перед тим як почати планувати те, що ми будемо робити завтра.

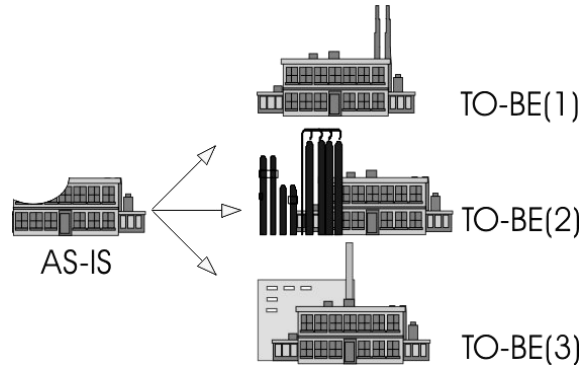
Аналіз функціональної моделі дозволяє з'ясувати де саме знаходяться найбільш слабкі місця в нашій компанії і в чому полягатимуть переваги нових бізнес-процесів, а також наскільки глибоко змін буде піддаватися вже існуюча структура нашої компанії.

Ознакою неефективної діяльності можна назвати слабо керовані (робота має властивість будуватися анархічно, тобто безладно, як бог на душу покладе), багато циклічні (зайве бюрократизований апарат, коли щоб прийняти рішення потрібно по багато разів обходити одні і ті ж інстанції), дубльовані роботи (люди паралельно роблять в різних місцях компанії одну і ту ж роботу), неефективний документообіг (потрібний документ може перебувати де завгодно, тільки не на призначеному для нього в даний момент робочому столі) і т.д.

Знайдені в AS IS - моделі недоліки можна виправити в моделі TO - BE (модель «як буде»).

Модель TO - BE потрібна для оцінки наслідків впровадження інформаційної системи і аналізу альтернативних шляхів виконання робіт в майбутньому. Як правило, будується кілька моделей TO - BE з яких по якомусь критерію експертами вибирається оптимальна (рис.).

Проблема полягає в тому, що таких альтернатив може бути досить багато і непросто визначити найважливіший.



Відмінною особливістю IDEF0 є її акцент на підпорядкованість об'єктів. В IDEF0 розглядаються логічні відносини між роботами, а не їх тимчасова послідовність (потік робіт).

Стандарт IDEF0 представляє організацію як набір модулів, тут існує правило - найбільш важлива функція знаходиться у верхньому лівому кутку, крім того, існують правила сторін:

- стрілка входу завжди приходиться в ліву кромку активності,
- стрілка управління - в верхню кромку,
- стрілка механізму - нижня кромка,
- стрілка виходу - права кромка.

Опис виглядає як «чорний ящик» з входами, виходами, управлінням і механізмом, який поступово деталізується до необхідного рівня. Також для того щоб бути правильно зрозумілим, існують словники опису активностей і стрілок. У цих словниках можна дати опису того, який зміст ви вкладаєте в цю активність або стрілку.

Також відображаються всі сигнали управління, які на DFD (діаграмі потоків даних) не відображались. Дана модель використовується при організації бізнес-процесів і проектів, заснованих на моделюванні всіх процесів: як адміністративних, так і організаційних.

З 1981 року стандарт IDEF0 зазнав кілька незначних змін, в основному, обмежує характеру, і остання його редакція була випущена в грудні 1993 року Національним інститутом по стандартам і технологіям США.

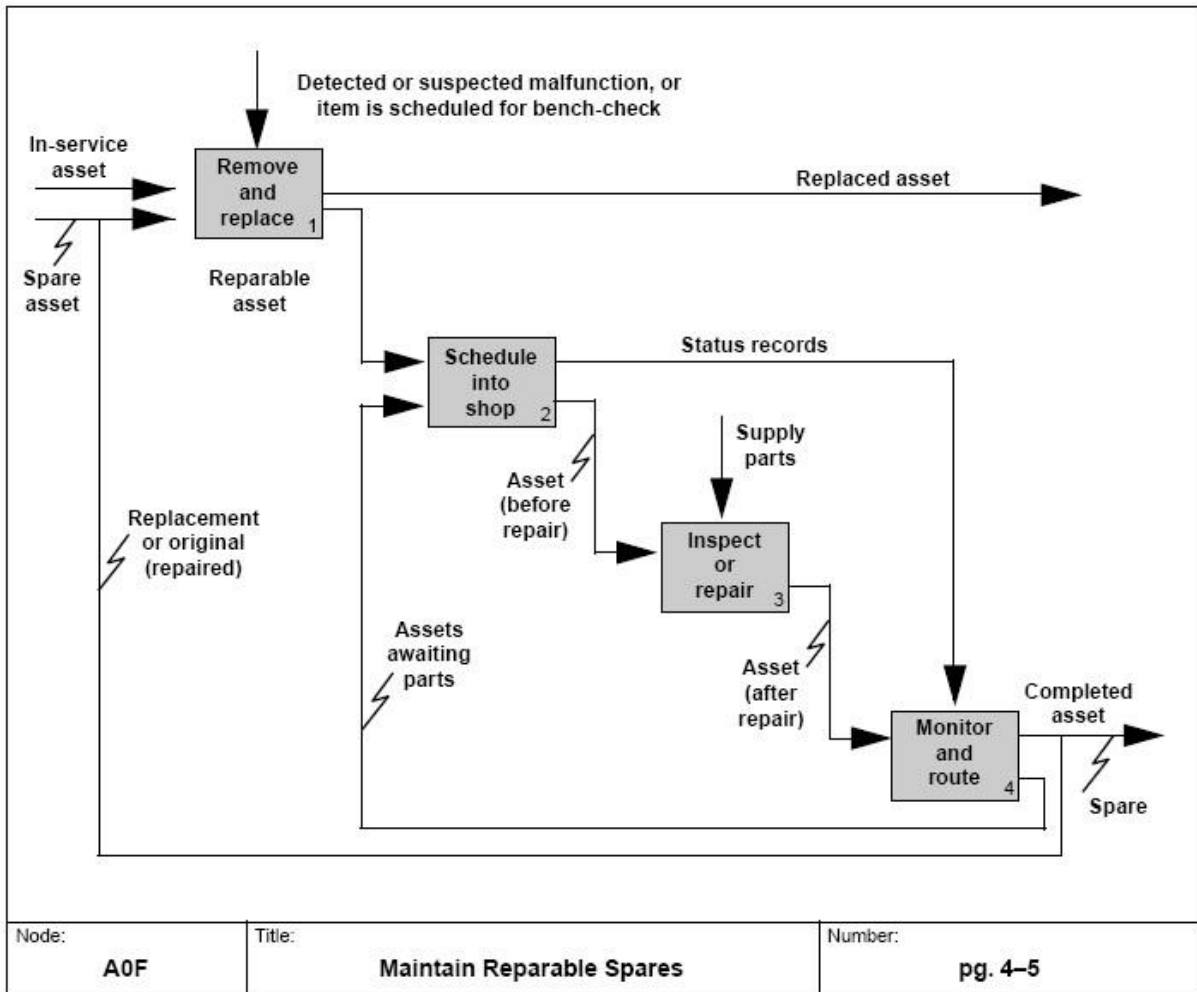
IDEF (ICAM DEFinition або Integrated DEFinition) - методології сімейства ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing) для вирішення завдань моделювання складних систем, дозволяють відображати і аналізувати моделі діяльності широкого спектру складних систем в різних розрізах. **При цьому широта і глибина обстеження процесів в системі визначається самим розробником,** що дозволяє не перевантажувати створювану модель зайвими даними.

IDEF-методології створювалися в рамках запропонованої ВПС США програми комп'ютеризації промисловості - ICAM, в ході реалізації якої виявилася потреба в розробці методів аналізу процесів взаємодії в виробничих (промислових) системах. Принциповою вимогою при розробці даного сімейства методологій була можливість ефективного обміну інформацією між усіма фахівцями - учасниками програми ICAM (звідси назва: Icam DEFinition - IDEF, другий варіант - Integrated DEFinition). **Після опублікування стандарту він був успішно застосований в самих різних областях бізнесу, показавши себе ефективним засобом аналізу, конструювання та відображення бізнес-процесів. Більш того, власне з широким застосуванням IDEF (і попередньої методології -**

SADT) і пов'язане виникнення основних ідей популярного нині поняття BPR (бізнес-процес реінжиніринг).

IDEF0

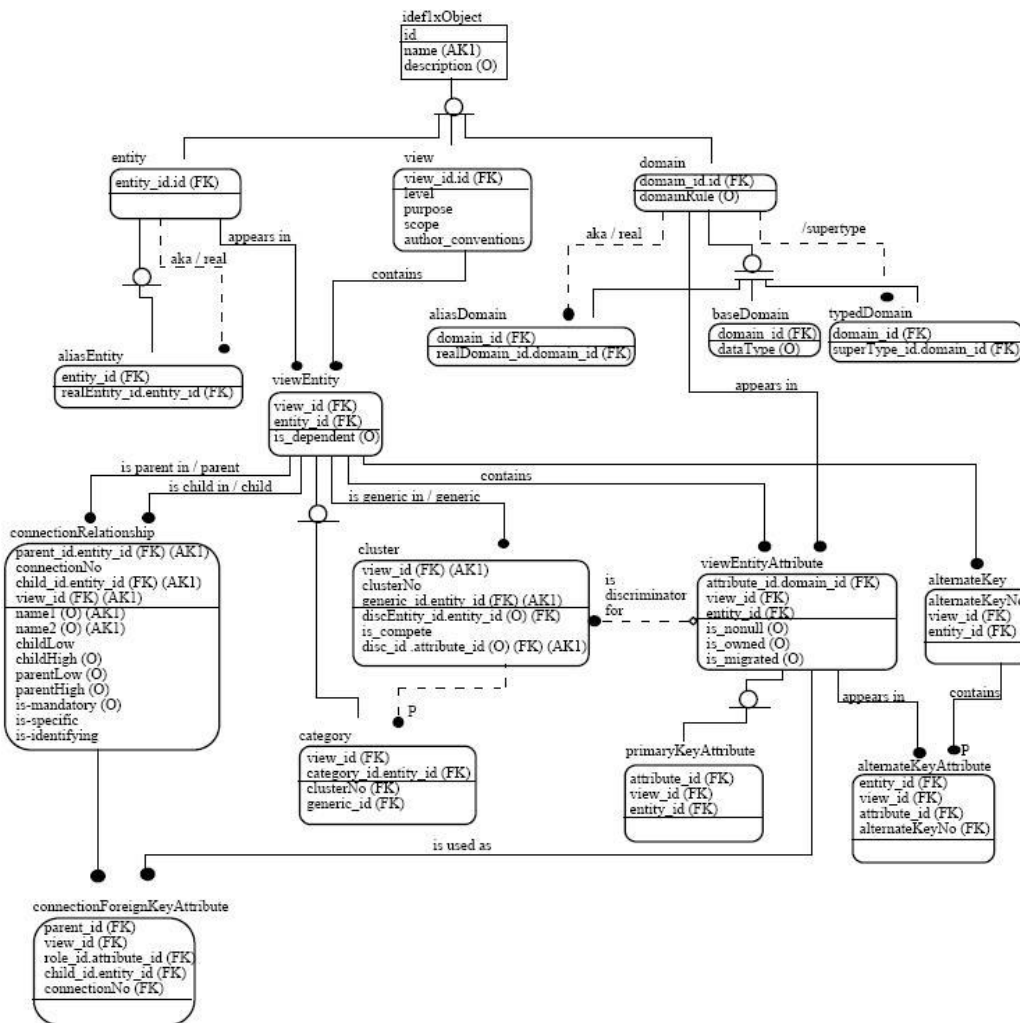
Приклад діаграми IDEF0: функціональна модель процесу «Підтримка запчастин, що підлягають ремонту».



Function Modeling (Моделювання бізнес-процесу) - методологія функціонального моделювання. За допомогою наочного графічного мови IDEF0 досліджувана система постає перед розробниками і аналітиками у вигляді набору взаємопов'язаних функцій (функціональних блоків - в термінах IDEF0). Як правило, моделювання засобами IDEF0 є першим етапом вивчення будь-якої системи. Методологію IDEF0 можна вважати наступним етапом розвитку добре відомого графічного мови опису функціональних систем SADT (Structured Analysis and Design Technique);

IDEF1

Приклад діаграми IDEF1X.



Information Modeling - методологія моделювання інформаційних потоків усередині системи, що дозволяє відображати і аналізувати їх структуру і взаємозв'язки.

IDEF1X (IDEF1 Extended) - Data Modeling - методологія моделювання баз даних на основі моделі «сутність-зв'язок». Застосовується для побудови інформаційної моделі, яка представляє структуру інформації, необхідної для підтримки функцій виробничої системи або середовища. Метод IDEF1, розроблений Т. Реймі (Т. Ramey) на основі підходів П. Чена. В даний час на основі вдосконалення методології IDEF1 створена її нова версія - методологія IDEF1X. Вона розроблена з урахуванням таких вимог, як **простота вивчення і можливість автоматизації**. IDEF1X-діаграми використовуються поруч поширених CASE-засобів (зокрема, ERwin, Design / IDEF).

IDEF2

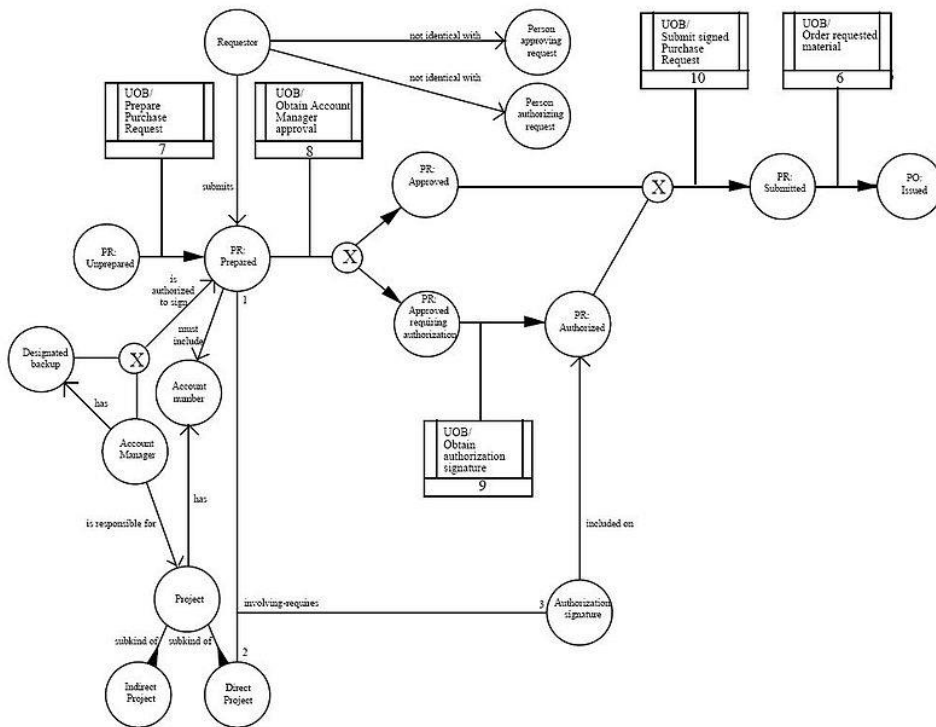
Simulation Model Design - методологія динамічного моделювання розвитку систем. У зв'язку з досить серйозними труднощами аналізу динамічних систем від цього стандарту практично відмовилися, і його розвиток призупинився на самому початковому етапі. **В даний час присутні алгоритми і їх комп'ютерні реалізації, що дозволяють перетворювати набір статичних діаграм IDEF0 в динамічні моделі**, побудовані на базі «розфарбованих мереж Петрі» (CPN - Color Petri Nets);

IDEF3

Process Description Capture (Документування технологічних процесів) - методологія документування процесів, що відбуваються в системі (наприклад, на підприємстві), описує сценарій і

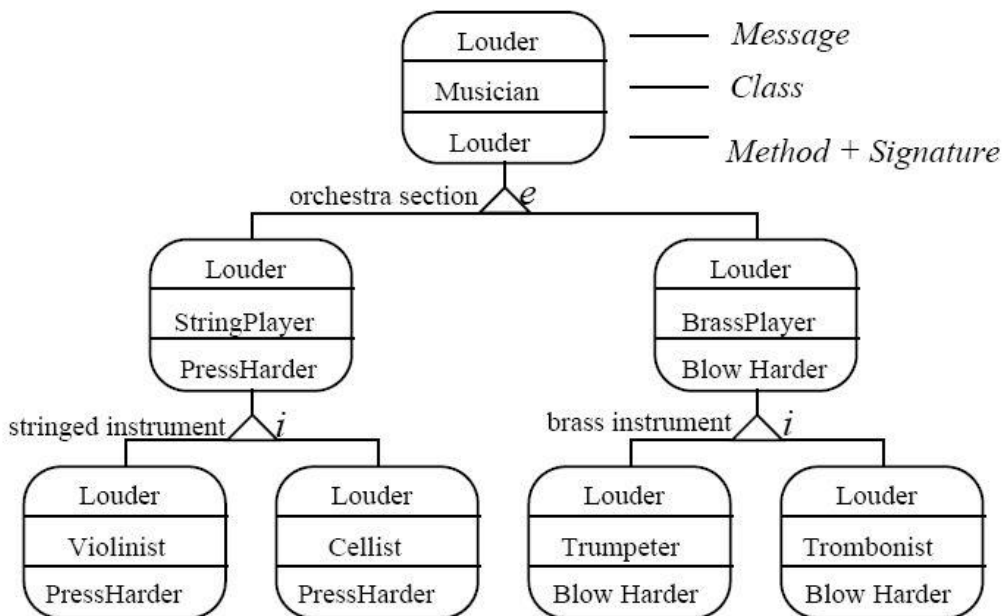
послідовність операцій для кожного процесу. IDEF3 має **прямий взаємозв'язок з методологією IDEF0 - кожна функція (функціональний блок) може бути представлена у вигляді окремого процесу засобами IDEF3;**

Приклад розширеної схеми переходу, модель IDEF3.



IDEF4

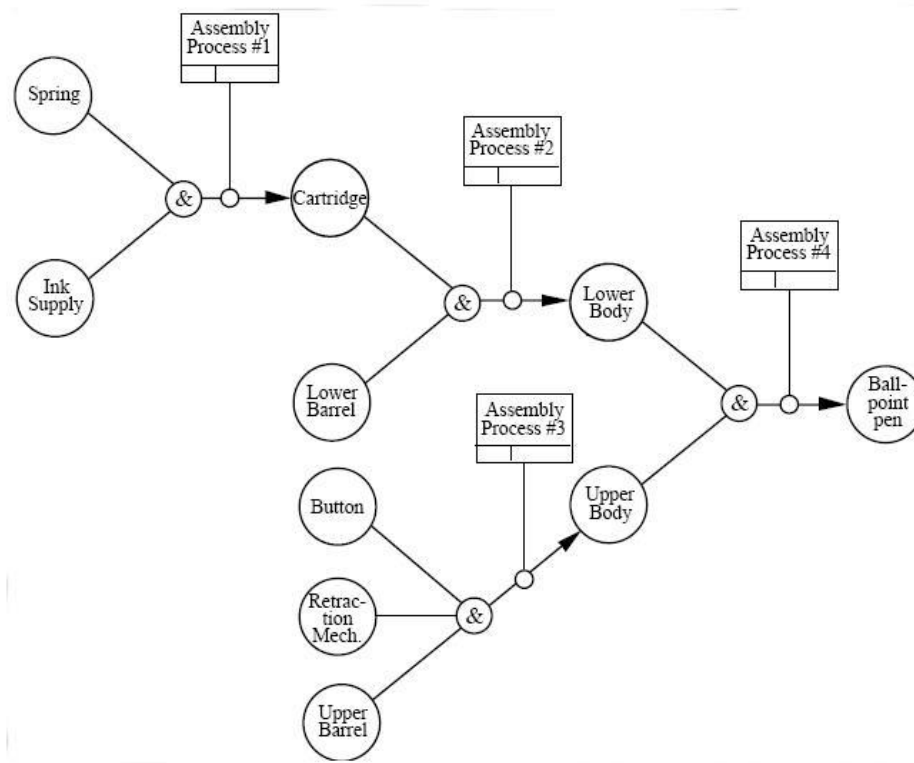
Приклад методології проектування IDEF4: діаграма поведінки для об'єктів, що реалізують метод «Голосніше».



Object-Oriented Design - методологія побудови об'єктно-орієнтованих систем, дозволяє відобразити структуру об'єктів і закладені принципи їх взаємодії і тим самим аналізувати і оптимізувати складні об'єктно-орієнтовані системи;

IDEF5

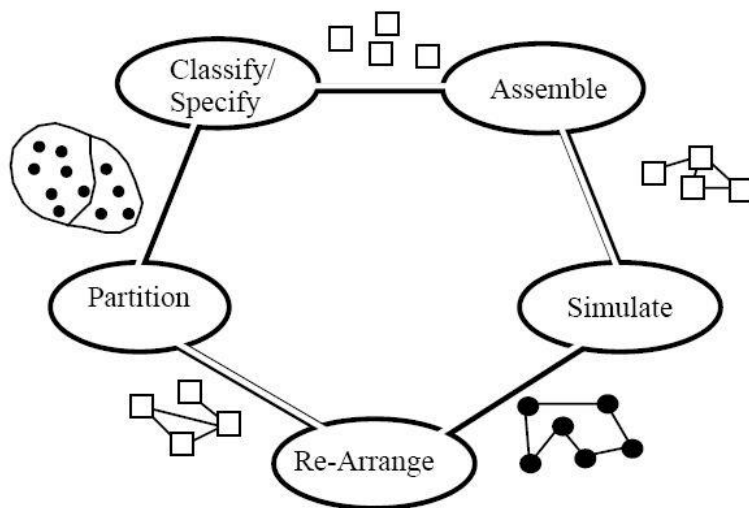
Приклад IDEF5-схеми складу кулькової ручки.



Ontology Description Capture - Стандарт онтологічного дослідження складних систем. За допомогою методології IDEF5 онтологія системи може бути описана за допомогою певного словника термінів і правил, на підставі яких можуть бути сформовані достовірні твердження про стан розглянутої системи в деякий момент часу. На основі цих тверджень формуються висновки про подальший розвиток системи та проводиться її оптимізація;

IDEF6

Модель IDEF6 діяльностей проектування IDEF4



Design Rationale Capture - Обґрунтування проектних дій. Призначення IDEF6 полягає в полегшенні отримання «знань про спосіб» моделювання, їх уявлення і використання при розробці систем управління підприємствами. Під «знаннями про спосіб» розуміються причини, обставини, приховані мотиви, які обумовлюють вибрані методи моделювання. Простіше кажучи, «знання про спосіб» інтерпретуються як відповідь на питання: «Чому модель вийшла такою, якою вийшла?» Більшість методів моделювання фокусуються на власне одержуваних моделях, а не на процесі їх створення. Метод IDEF6 акцентує увагу саме на процесі створення моделі;

IDEF7

Information System Auditing - Аудит інформаційних систем. Цей метод визначений як затребуваний, проте так і не був повністю розроблений;

IDEF8

User Interface Modeling - Метод розробки інтерфейсів взаємодії оператора і системи (призначених для користувача інтерфейсів). Сучасні середовища розробки призначених для користувача інтерфейсів більшою мірою створюють зовнішній вигляд інтерфейсу. IDEF8 фокусує увагу розробників інтерфейсу на програмуванні бажаного взаємного поведінки інтерфейсу і користувача на трьох рівнях: виконуваної операції (що це за операція); сценарії взаємодії, що визначається специфічною роллю користувача (за яким сценарієм вона повинна виконуватися тим чи іншим користувачем); і, нарешті, на деталях інтерфейсу (які елементи управління, пропонує інтерфейс для виконання операції);

IDEF9

Типові бізнес-системи.

Scenario-Driven IS Design (Business Constraint Discovery method) - Метод дослідження бізнес-обмежень був розроблений для полегшення виявлення та аналізу обмежень в умовах, в яких діє підприємство. Зазвичай при побудові моделей приділяється недостатня увага опису обмежень, що впливають на перебіг процесів на підприємстві. Знання про основні обмеження і характер їх впливу, які закладаються в моделі, в кращому випадку залишаються неповними, неузгодженими, розподіленими нераціонально, але часто їх зовсім немає. Це не обов'язково призводить до того, що побудовані моделі нежиттєздатні, просто їх реалізація зіткнеться з непередбаченими труднощами, в результаті чого їх потенціал буде не реалізований. Проте, у випадках, коли мова йде саме про вдосконалення структур або адаптації до передбачали змін, знання про існуючі обмеження мають критичне значення;

IDEF10 - IDEF14

IDEF10 - Implementation Architecture Modeling - Моделювання архітектури виконання;

IDEF11 - Information Artifact Modeling;

IDEF12 - Organization Modeling - Організаційне моделювання;

IDEF13 - Three Schema Mapping Design - Трёхсхемное проектування перетворення даних.

Ці методи визначені як затребувані, проте так і не були повністю розроблені.

IDEF14 - Network Design - Метод проектування комп'ютерних мереж, заснований на аналізі вимог специфічних мережевих компонентів існуючих конфігурацій мереж. Також він забезпечує підтримку рішень, пов'язаних з раціональним управлінням матеріальними ресурсами, що дозволяє досягти суттєвої економії.

Лекція №7 Управління бізнес-процесами

План

1. Правила управління БП
2. Ідентифікація БП

1. Правила управління БП

Процеси виділяються як об'єктів управління. Для того, щоб визначити, що входить до кожного об'єкта, його потрібно описати або задокументувати. На цьому вимоги впливають такі правила визначення розміру і кількості процесів.

Для управління кожним процесом потрібно призначити власників процесів, тобто. посадових осіб або колегіальні органи, та надати у їхнє розпорядження всі необхідні ресурси. У поняття ресурси, як говорилося вище, входять: персонал, устаткування, середовище, фінансові ресурси, зв'язок, програмне забезпечення тощо. Власник процесу повинен мати право розпорядження виділеними йому ресурсами.

Правило 1. Розмір процесу та чисельність співробітників у ньому залежать від розмірів структурної одиниці (або бізнес – одиниці), для якої складається бюджет.

Початкове об'єднання співробітників за ознакою належності до процесів можна проводити на основі штатного розкладу із зазначеною чисельністю співробітників. Структурні підрозділи організації об'єднані у існуючу систему управління організацією за функціонально – адміністративною ознакою. Як зазначалося вище, будувати у створенні ще одну систему управління, яка буде паралельна діючої, навряд чи доцільно. Приклад неузгодженості ресурсами можна навести з машинобудування.

Найчастіше при класифікації побудови організаційних структур розглядають три типи організаційних структур:

- лінійно – функціональні;
- дивізійні;
- матричні.

Правило 2. Розмір процесу має бути не меншим, ніж величина об'єкта управління (підрозділу), для якого складається документований план.

Планування - Це процедура підготовки та прийняття сукупності взаємопов'язаних рішень планового характеру для забезпечення функціонування та розвитку організації. План - офіційний документ, що є законом для підрозділів організації та містить механізми координації діяльності та розподілу ресурсів. Залежно від розмірів організації, її цілей та ступеня централізації управління плани бувають:

- стратегічні (довгострокові), що розробляються терміном від 1 року і більше;

- поточні (оперативні), що розробляються терміном до 1 року з розбивкою по кварталах та/або місяцях;

Оскільки плани розробляються в організації за напрямками діяльності, вони мають:

- бути пов'язані (скоординовані) між собою за термінами та ресурсами;
- доведено до відома керівників, які відповідають за навчання роботи;
- контролюватись і переглядатись у міру їх виконання.

Для планування у великих організаціях створюються планово - диспетчерські підрозділи (відділи, бюро, управління і т.д.), які виконують ці функції. Планово-диспетчерські підрозділи можуть виконувати ці функції для обмеженої кількості планів, плануванням діяльності кожного окремого співробітника вони не займаються. Звідси випливає, що планування результатів процесів має збігатися з існуючою системою планування організації, інакше доведеться створювати ще одну систему планування, що суттєво збільшить невиробничі витрати організації.

Правило 3. Розмір процесу визначається економічною доцільністю створення обмеженого числа центрів обліку витрат.

Цілком аналогічно попереднім правилам для планування, складання бюджетів та управління процесами необхідно створити систему управлінського обліку, хоча б у найпростішому вигляді. Система повинна враховувати результати процесу, ефективність процесу (показники витрати ресурсів на одиницю продукту чи часу) та показники задоволеності клієнтів результатами процесу. Кількість центрів фінансового обліку має бути обмеженою та кінцевою. Якщо ж організація намагатиметься побудувати систему відразу надто докладно, то ціна збору та обробки інформації перевищуватиме її вартість.

Правило 4. Розмір процесу, чисельність працівників у ньому мають бути досить великими, щоб створення такого комплексу було економічно доцільним.

Для управління процесом потрібне створення повноцінного комплексу документації. До нього входять: регламент процесу, посадова інструкція власника процесу та, як мінімум, документація щодо виконання технології процесу виконавцями. При побудові в організації системи процесного управління дуже легко можна втопити здоровий глузд управлінської діяльності у великій кількості паперів.

Кількість процесів, виділених у створенні безпосередньо залежить від обсягу організації та діючої системи управління. До складу процесу, крім системи управління, про яку згадувалося раніше, входить ще й діяльність виконавців робіт (операцій) процесу. Технологічна послідовність робіт (операцій) зазвичай не викликає проблем з описом, але для того, щоб згрупувати операції в керовані блоки під назвою процесу, необхідно ухвалити деякі правила об'єднання.

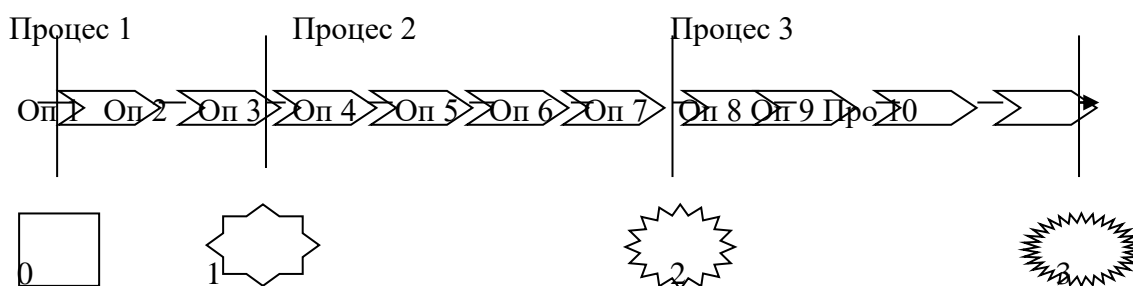
Правило 5. Розмір процесу визначається розбиттям наскрізного ланцюжка створення продукту на проміжні відрізки (процеси, підпроцеси, функції).

При виділенні процесів необхідно враховувати технологічний ланцюжок створення продукту. Для системи управлінського обліку зручніше, коли безперервна ланцюжок розбита на кінцеве число відрізків, кожен із яких завершується створенням закінченого чи проміжного продукту (напівфабрикату), котрій можна підрахувати витрати з його створення цьому відрізку. Зображено два варіанти (рис. 2) розбиття технологічної послідовності операцій 1-10 (Оп.1 – Оп.10) а відрізки, кожен із яких завершується створенням будь-якого продукту чи напівфабрикату. Для спрощення ланцюжка операцій зображені як лінійної послідовності робіт. Звичайно, в реальній організації перетворення продукту носить складніший і розгалуженіший характер, для розгляду цього прикладу можна піти на деякі спрощення.

Рішення про те, розбивати процес 3 на два проміжні процеси чи ні, приймається в кожному конкретному випадку, для кожної конкретної організації. При виборі другого варіанта розбиття, слід пам'ятати, що кількість процесів, власників процесів, систем обліку та звітності та систем управління збільшується.

Однією з складових частин управління є керівники різних рівнів, частина з яких стає власниками процесів, що виділяються. Далі викладаються кілька вимог щодо призначення процесу.

Варіант 1 – вимагає створення 3 ЦФУ



Варіант 2- вимагає створення 4 ЦФУ

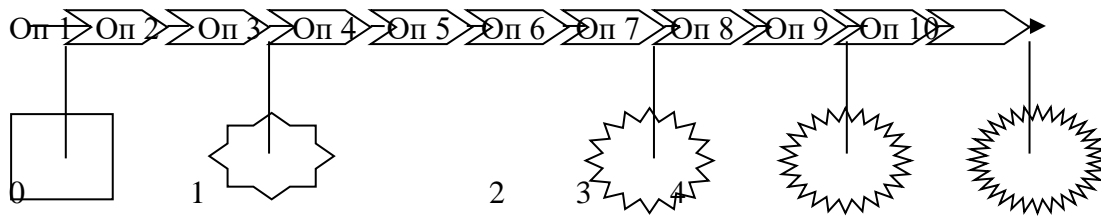


Рис.1. Два варіанти виділення процесів залежно від ланцюжка перетворення продукту (додавання цінності)

Правило 6. При виділенні процесів як об'єктів управління доведеться вибрати власника процесу у ситуації, коли у створенні продукту на виділеному відрізку ланцюжка додавання цінності беруть участь кілька підрозділів із різними керівниками.

Для вирішення цього питання необхідно взяти до уваги два фактори:

а) хто відповідає за передачу напівфабрикату чи кінцевого продукту на наступний етап чи клієнту;

б) хто відповідає за найбільшу (найбільш значущу чи ресурсомістку) частину робіт зі створення даного кінцевого чи проміжного продукту.

Якщо відповіді ці питання різняться, то доведеться робити вибір на користь одного з керівників. У першому наближенні можна:

- обмежити виділення процесу межами структурних підрозділів, ґрунтуючись на зоні відповідальності власника процесу як адміністратора;
- встановити межі процесу за правилом Парето 80:20 - у процесі має виконуватися не менше 80% обсягу робіт з перетворення входу у вихід.

Правило 7. Кількість процесів, що у підпорядкуванні в одного власника, має перевищувати типові норми керованості.

Зазначений чинник пов'язані з істотними відмінностями людей їх здатності переробляти нову інформацію і займатися новими видами діяльності. Багато авторів писали, що існує деяка максимальна кількість одиниць інформації, яку людина може сприйняти та переробити за один раз. Середня величина цієї норми становить 7-9 напрямів, у тому числі надходить інформація.

У свою чергу норма керованості накладає обмеження на кількість процесів, якими може управляти керівник: їх теж може бути не більше 7-9 в одного власника. Чим вище ієрархічними сходами керівник, тим складніше управління і тим менше напрямів має бути в його підпорядкуванні. Навпаки, що нижчий рівень керівництва, то більше підлеглих може бути в керівника. Наприклад,

вчителька у класі керує однотипними діями 25 учнів, а генерального директора сучасного великого підприємства має бути трохи більше 4-5 безпосередньо підлеглих йому заступників.

На рівень норми керованості впливають:

- ступінь інформатизації підприємства;
- ступінь делегування підлеглим прав та повноважень;
- рівень компетентності керівника та підлеглих;
- складність управлінських завдань та розміри об'єктів управління (процесів).

Для того, щоб призначити власника процесу, необхідно відповісти на ряд питань:

1. Хто отримує планові завдання та несе відповідальність за результат процесу (продукт) перед наступним рівнем керівництва?
2. Хто має у своєму розпорядженні та керує ресурсами та інформацією щодо процесу?
3. Хто відповідає за організацію робіт із процесу, визначає технологію робіт (операції)?
4. Хто організовує систему збирання інформації про перебіг процесу?
5. Хто веде моніторинг (контроль та аналіз) ходу процесу?
6. Хто відповідає за реалізацію заходів щодо підвищення ефективності процесу?

Менеджер, який задовольняє всім зазначеним вище умовам, може розглядатися як претендент, а посада власника процесу.

Загалом виділені процеси не можуть залишатися незмінними раз і назавжди. Періодично необхідно проводити аудит процесів з метою з'ясування їхньої ефективності та доцільності перегляду.

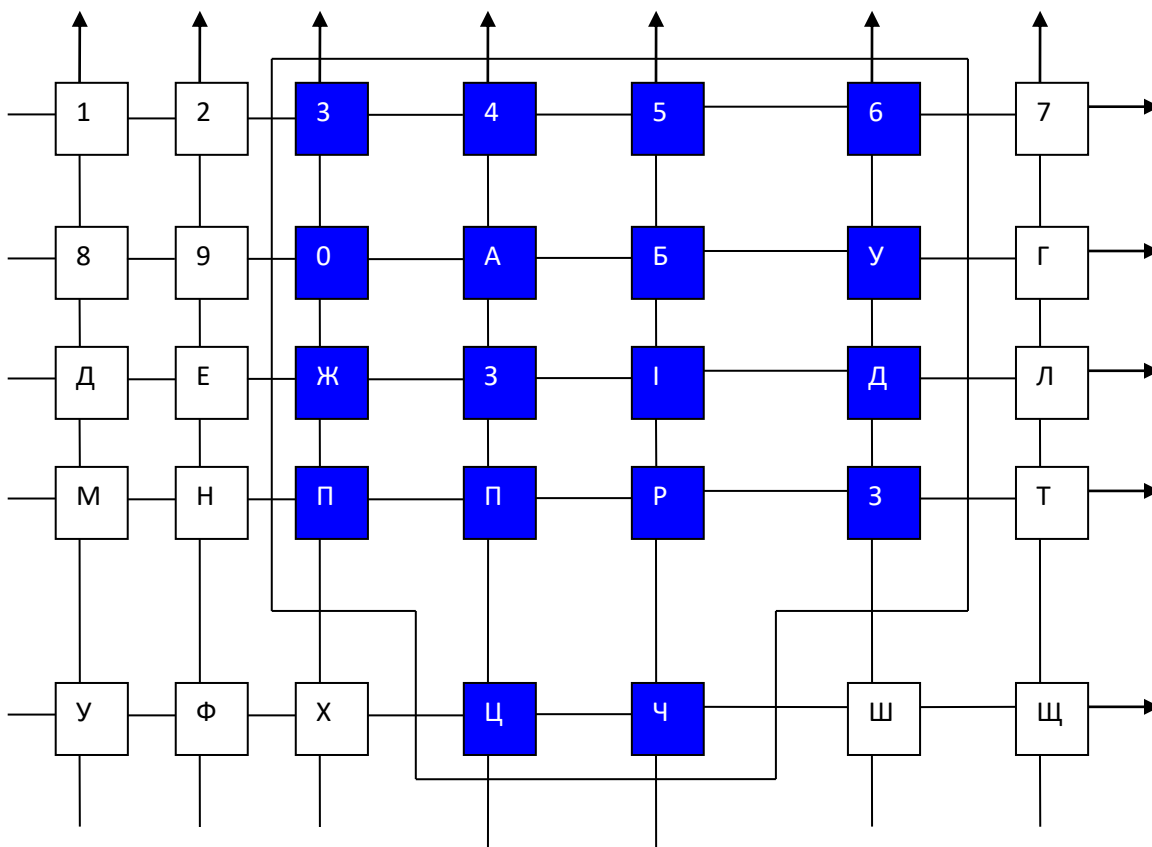
Застосування правил виділення процесів.

Якщо розглянути діяльність організації як сукупність взаємозалежних робіт і функцій різного масштабу, врахувати у своїй межі структурних підрозділів, можна уявити собі організацію як мережі цих робіт. У реальній організації кількість взаємозв'язків така, що відобразити їх у двомірному зображенні досить складно, тому малюнку 3 доведеться вдатися до деякі умовні спрощення. Функції та роботи організації умовно позначені цифрами та літерами російського алфавіту. Стрілки позначають потоки продукції (інформації, взаємодії) з-поміж них.

2. Ідентифікація БП

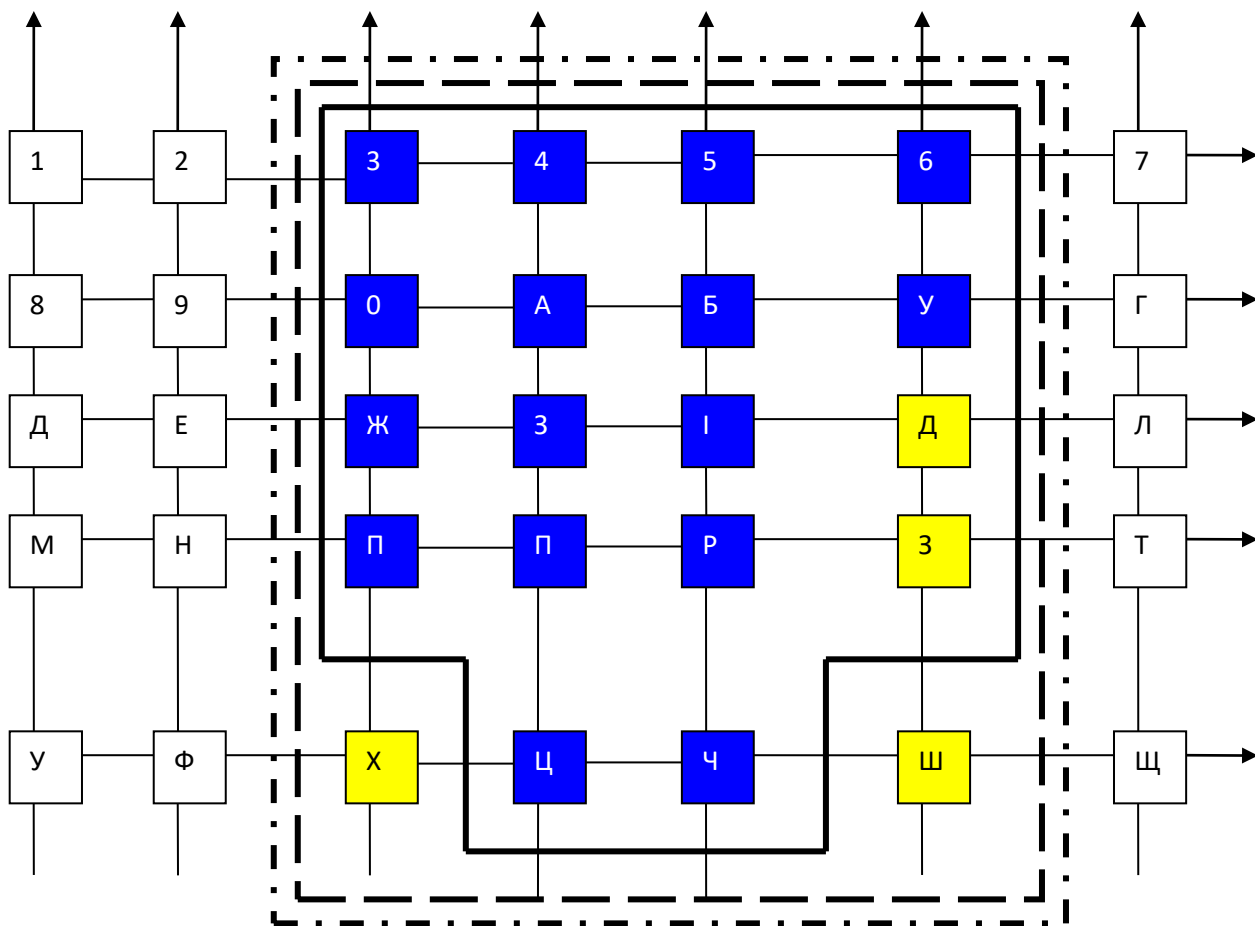
Після застосування одного з вищезгаданих правил у мережі функції та робіт організації виділено один процес (рис.2). Кордони процесу позначені жирною лінією, а функції, що потрапили в

цей процес, зафарбовані синім кольором.



Мал. 2. Результат виділення процесу, що відповідає вимогам одного правила

Якщо виділення процесів застосувати кілька правил одночасно, досить часто може зустрітися ситуація, коли межі процесів, виділених за різними правилами, можуть збігатися (рис. 3). На цьому малюнку результати виділення процесу за трьома правилами зображені трьома різними межами: суцільною лінією, штриховою та штрихпунктирною. Функції, що однозначно потрапили, до складу процесу залишилися синім кольором, а «спірні» функції мають вертикальне штрихування. При виділенні процесів у створенні саме ці спірні функції призводять до розбіжностей між власниками процесів, вони вимагають тривалого узгодження та ув'язування процесів між собою. Вони створюють проблеми при спробі відпрацювати механізм виділення процесів на пілотному проекті. Власник пілотного процесу, користуючись правом першопрохідника, вирішує спірні проблеми взаємодії на свою користь. На початку проекту щодо виділення інших, суміжних процесів, розбіжності з'являться знову, але виправити буде вже складніше, оскільки співробітники пілотного процесу вже працюють за новою схемою.



— межі процесу за правилом А

— межі процесу за правилом Б

— межі процесу за правилом В

Рис.3 Застосування кількох правил виділення процесів призводить до розбіжності меж виділених процесів

Спроби ув'язати правила та процеси між собою можуть привезти до неоднозначної ситуації. Нічого страшного у цьому немає. У ході опису процесів доведеться вирішувати багато проблем, тому що на папері викладається те, до чого всі звикли, всі знають, але ніхто не хоче нічого змінювати. Не треба боятися змін. Зміни приносять зиск організації, якщо вони добре прораховані економічно. Проект опису процесів організації триває від кількох місяців до року і його результатом має бути не модель процесів, а розроблена та впроваджена система ефективного управління організацією.

Для вирішення проблем із ув'язуванням взаємодії процесів із практичних міркувань можна порекомендувати наступне:

1. віддати пріоритет виділенню процесів, що збігаються з рамками структурних підрозділів, що мають власні плани та бюджети. У цьому випадку власником процесу стає керівник даного підрозділу і менше виникає проблем у організації взаємодії та розподілу відповідальності за результати процесів;

2. виділити процеси за межами підрозділів у першому наближенні. За узгодженням описів процесів, доведеться шукати компромісне рішення для меж процесів та відповідальності їх власників. При цьому спочатку встановлені межі можуть змінитися.

Покрокове виділення процесів у створенні.

Процес, звичайно, не дорівнює підрозділу, але в кожній організації існує функціональна ієрархічна структура керівників та підрозділів.

Ця структура займається перетворенням входів у виходи – продукти споживача. Підрозділи в організації створюються за функціональною ознакою, виконання якоїсь закінченої або спеціалізованої функції. Результатом виконання функції завжди є проміжний продукт або напівфабрикат. Результати діяльності підрозділів, як правило, більш-менш визначені та формалізовані. Тому в першому наближенні можна розглянути ланцюжок перетворень продукту у прив'язці до існуючих функціональних підрозділів. Ланцюжок перетворень буває дуже складним і довгим (рис.4).

Даний малюнок теж дуже спрощений для викладу послідовності дій, але достатньо ілюструє два ланцюжки перетворень двох продуктів - чорного і сірого. У реальних організаціях ланцюжок перетворень йде більш складним шляхом:

- Ланцюжок перетворень може виходити межі підрозділи. Наприклад, документ може тимчасово потрапляти до інших підрозділів для узгодження будь-яких рішень з іншими керівниками, повертатися після узгодження або проходити кілька ітераційних циклів узгодження;
- У ході робіт може бути використана додаткова інформація (входи), що надходить з інших підрозділів;
- У підрозділах можуть паралельно чи послідовно проводитися кілька перетворень різних

продуктів.

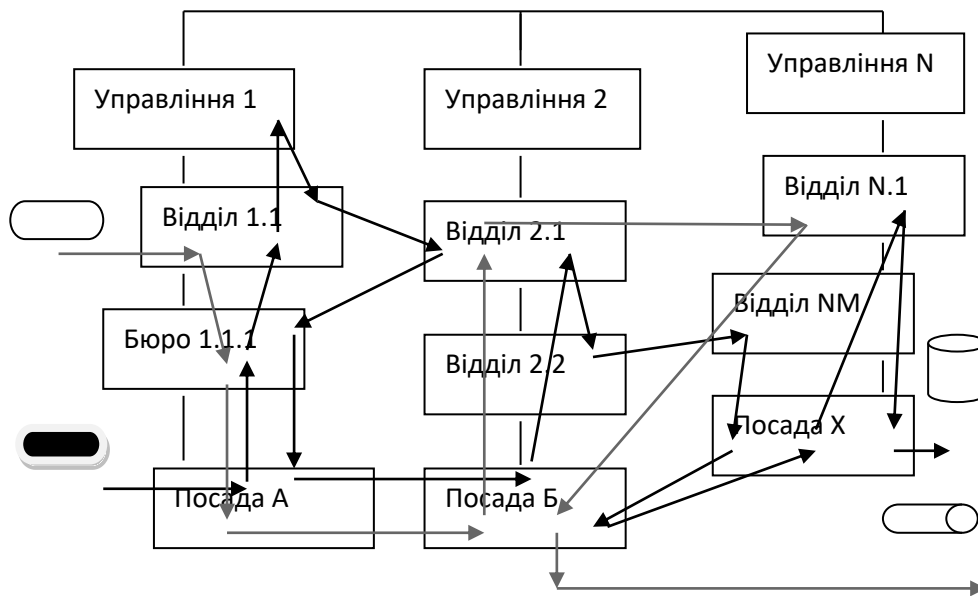


Рис.4. Ланцюжки наскрізних процесів, що проходять через кілька підрозділів

Усі ці ускладнюючі чинники малюнку 4 не показані. Більше того, на наступних малюнках показано лише один ланцюжок перетворень – чорний. Тепер розглянемо спрощений ланцюжок кроків, які потрібно пройти при виділенні процесів в організаціях.

Крок 1. Виділення процесів

Виділяти процеси в такому ланцюжку (рис.4) найлогічніше буде, прив'язуючи процеси до існуючих структурних підрозділів (рис.5). Структурні підрозділи мають керівників, керівники мають ресурси. Існуючі підрозділи створювалися за функціональним принципом – виконання будь-якої функції, створення закінченого продукту чи напівфабрикату. Діяльність підрозділів, хай формально, але задокументована. Існують положення про підрозділи та посадові інструкції. Розподіл функціональних обов'язків у першому наближенні існує. Таким чином, виділення процесів проводитиметься не на порожньому місці, а в рамках уже існуючої системи управління організацією.

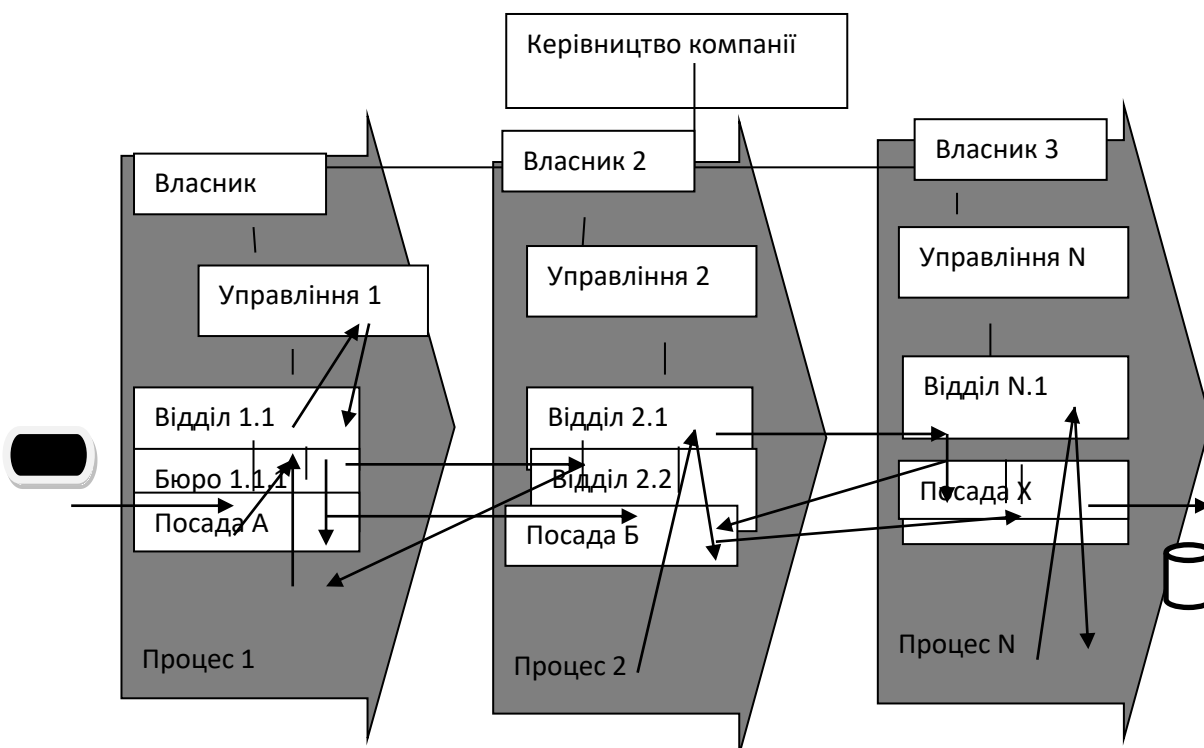


Рис.5 Крок 1. Виділення процесів за межами структурних підрозділів

Одне з перших питань, яке постає на цьому етапі: якого рівня підрозділ слід виділяти як самостійний процес? Якщо метою організації є побудова системи управління, а чи не виділення процесів, то формування мережі процесів слід брати підрозділи досить великого масштабу, щоб їм було доцільно створення документованих систем звітності, розподілу ресурсів, управління та технології, як це було сформульовано у правилах виділення процесів. Вчинено недоцільно документувати таким складним чином діяльність одного-двох співробітників. Крім того:

- побудова системи управління завжди проводиться зверху донизу і починається з рівня заступників директора;
- зробити декомпозицію кожного з процесів вниз на процеси набагато легше, якщо визначено входи та виходи процесу та існує система управління ним;
- в залежності від розмірів організації власниками процесів можуть бути призначені заступники директора (для невеликої організації 300-500 осіб) або керівники середнього рівня, якщо кількість організації перевищує 1000 осіб.

Усі наведені дані про чисельність співробітників, діяльність яких можна віднести до процесу, поки що не мають суворого математичного чи наукового обґрунтування. Ці дані з'явилися на основі практичного досвіду впровадження в організаціях підходу до управління процесами.

Крок 2. Регламентация процесів.

Після виділення процесів починається етап їх опису та регламентування. Керувати можна лише чітко визначеними об'єктами із зафіксованими взаємозв'язками. Формулювання, взаємозв'язки та порядок роботи та управління мають бути зафіксовані у документах. Наявність паперових копій документів не є обов'язковою. Документ – це інформація, закріплена на матеріальному носії. Носій може бути будь-яким: паперовим, електронним, пластиковим та ін. Головне його завдання – збереження інформації у зручному для користувача вигляді.

Створюється документація щодо процесів. Визначається та узгоджується взаємодія між процесами (рис. 7). Будується система управління процесами та компанії в цілому. Для цього визначається, яка інформація має надходити керівництву, та регламентується порядок прийняття рішень керівниками. Створюється проект системи управління процесами.

При регламентуванні процесів часто-густо виявляється необхідність організаційних змін у компанії. Процеси змінюють розміри, іноді змінюють власників та способи взаємодії.

На другому кроці проводиться перегляд та узгодження взаємодій між підрозділами. Складені раніше формальні документи мають отримати нове, реальне наповнення. Документація має стати корисною для керівників та співробітників. З досвіду роботи у організаціях цей крок є найболючішими для керівників. Виникає кілька типових управлінських проблем:

1. керівникам «анархічного складу» не хочеться займатися «зайвою бюрократією» – «ми без цього жили раніше, проживемо і далі» або «у нас немає часу цим займатися, ми маємо робити гроші»;
2. документування взаємовідносин між процесами призводить до «перетягування ковдри (ресурсів)» один в одного або до «перекладання відповідальності» один на одного і як наслідок цього до конфліктів;
3. настає розуміння того, що щоденна «текучка» поступово привела в повну непридатність існуючі інструкції та положення, щоб зробити їх працездатними, потрібно дуже багато сил і часу.

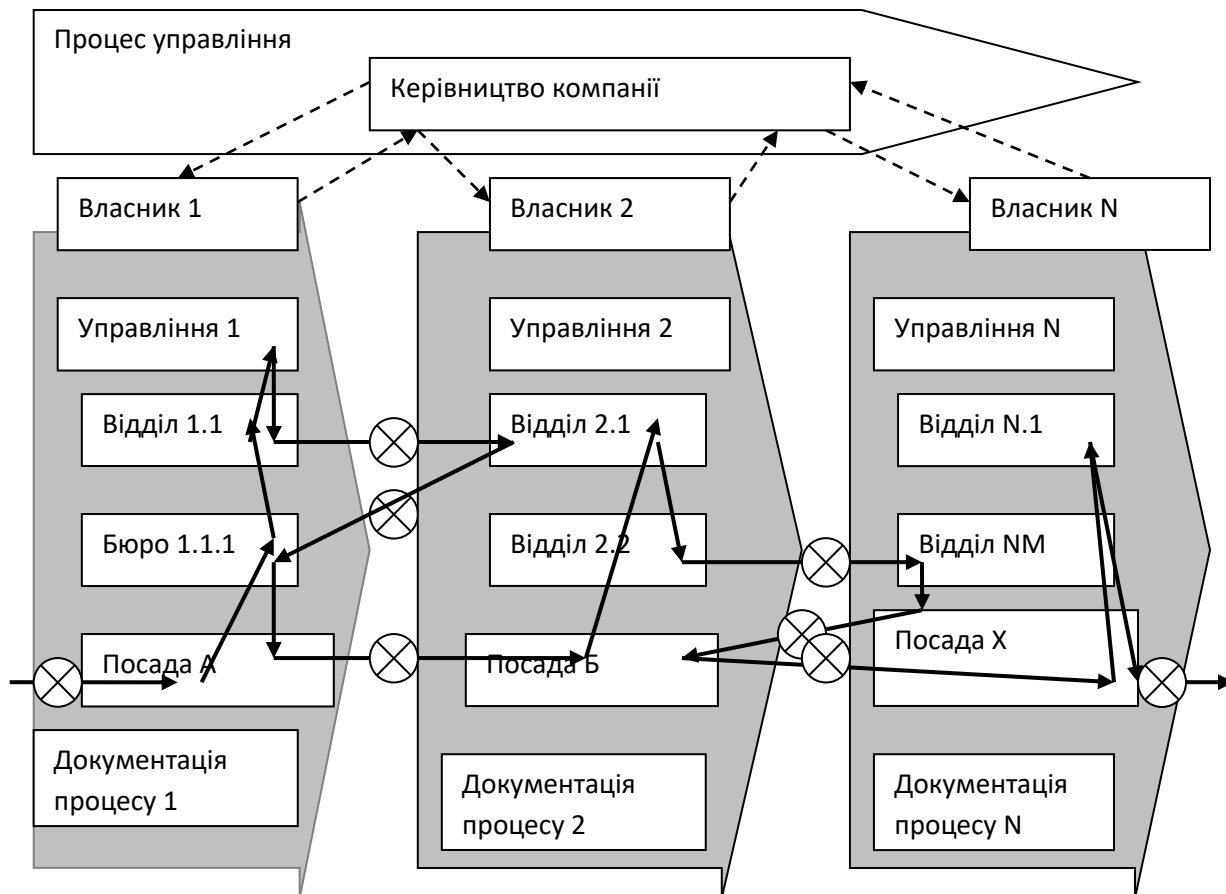


Рис.6. Крок 2. Регламентация процесів

Вирішення цих проблем та наполегливість у їхньому подоланні знаходиться повністю в руках вищого керівництва компанії. Водночас документи, розроблені на цьому кроці, затверджувати не рекомендується. На цьому етапі створюються лише проекти, прообрази майбутніх документів. Проекти документів є основою для поліпшення діяльності та оптимізації процесів.

Крок 3. Оптимізація процесів

Проект системи управління процесів у ході погодження зазнає змін, оскільки опис процесів який завжди відповідає дійсності у частині виконання робіт і очікувань керівництва компанії. Зближення документів та життя відбувається протягом кількох місяців (рис.7). У цей час усувають непотрібні функції, керівники передають донизу частину повноважень, але залишають у себе право отримувати інформацію контролю за прийняттям рішень підлеглими. Тільки після такої оптимізації процесів та повного узгодження документації щодо процесів з усіма учасниками робіт, можна затверджувати документи та працювати за ними. У процесі впровадження затверджених документів виникатимуть інші проблеми та зміни. Для того, щоб їх можна було усувати в оперативному порядку,

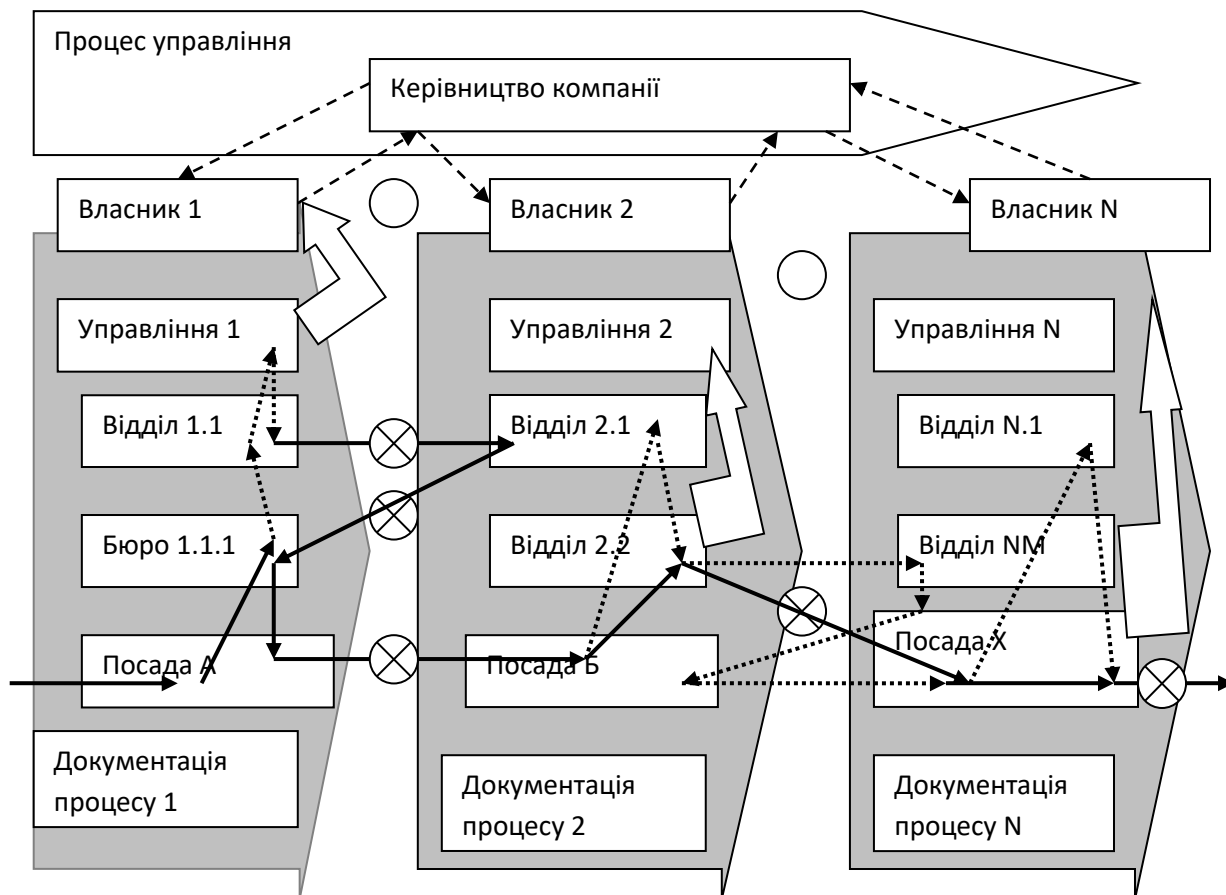


Рис.7 Оптимізація процесів та делегування повноважень вниз

У комплекті документації щодо регламентації процесів рекомендується використовувати положення про підрозділ та посадові інструкції. Сьогодні ці документи, як правило, створюються за типовими зразками і мають формальний знеособлений характер. В організації необхідно створити хоча б мінімальну культуру поводження з документами. Ввести «повагу до документа» і не розглядати його як непотрібний, бюрократичний елемент. Кожен розроблений документ повинен мати свого споживача, бути йому корисним і не створювати незручностей у роботі.

Лекція.8. Організаційні основи системи збуту та її особливості в електронному бізнесі

План

- 1) Організаційні основи системи розподілу
- 2) Особливості каналу збуту (КЗ) в електронному бізнесі (ЕБ)

1) Організаційні основи системи розподілу

Збут є система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично вільними суб'єктами ринку збуту, що реалізують свої комерційні потреби. Суб'єктами ринку збуту виступають продавці та покупці, а об'єктом збуту є безпосередньо товар у маркетинговому розумінні цього слова.

Збутова політика – принципи та система ключових рішень, які приймає продавець з метою отримання найбільшого ефекту у збуті товарів.

Система розподілу (дистрибуції) підприємства-продавця складається із збутової структури (органи та канали збуту), а також із логістичної інфраструктури збуту (склади, транспорт). З функціональної точки зору система розподілу - це діяльність всіх підрозділів підприємства з метою

пошуку покупця та доставки йому товару потрібної якості, у необхідній кількості та в обумовлені терміни. Рішення, що приймаються в галузі збуту, мають довгостроковий стратегічний характер і не можуть бути швидко змінені.

Крім основних учасників ринку збуту, продавців та покупців, на ньому присутні такі різні помічники (посередники) зі збуту - підприємства та фірми, що сприяють функціонуванню збутового процесу (банки, транспортні підприємства, рекламні агенції, страхові компанії тощо).

Стратегія збуту – довгострокове стратегічне планування, система методів організації та управління збутом, що дозволяє успішно реалізувати філософію ведення збуту конкретним підприємством-продавцем.

Під **каналом збуту** (розподілу) розуміють сукупність фірм або окремих осіб, які займаються передачею власності на конкретний товар або послугу під час їх руху від виробника до споживача

Основні способи збуту.

Існуючі канали збуту передбачають три основні методи збуту:

Прямий – виробник безпосередньо продає товар споживачеві,

Непрямий – збут організований через незалежних посередників,

Комбінований – збут здійснюється через організацію із загальним капіталом фірми-виробника та незалежної фірми.

При визначенні альтернативних каналів становлять список різних існуючих каналів збуту, які потім порівнюються за низкою чинників і вибирається найбільш підходящий ринку.

Стратегія збуту має визначати:

- типи посередників та його роль ланцюжку збуту;
- рівень селективності збуту;
- можливості опту та роздрібу;
- потреби в обслуговуванні після продажу;
- оптимальну структуру методів та каналів збуту;
- структуру ціни кінцевого покупця (споживача);
- напрямок у сфері збутової комунікації.

З урахуванням єдності систем збуту та логістики у системі розподілу можна виділити їх загальні функції:

функції подолання

а) простору (транспортна функція)

б) часу (зберігання на складах)

товарні функції

а) перегрупування за кількістю (фасування)

б) перегрупування за якістю (сортування, очищення, зміщення)

в) формування асортименту (комплектування)

г) надання сервісних послуг

торгові функції

а) освоєння ринку (нові сфери збуту чи нові цільові групи)

б) утримання завойованих позицій над ринком

в) збільшення частки ринку за рахунок

• витіснення конкурентів

• входження до нових сегментів ринку

• стимулювання попиту споживачів

г) організація продажу

• консультування покупців

• укладання торгових угод

фінансові функції

а) надання товарного кредиту

б) вирівнювання ринкових цін

в) отримання прибутку

Метою є прийнятний вибір каналів збуту даного ринку з урахуванням планованих обсягів продажів. Обсяги продажів розраховуються виходячи з передбачуваного рівня цін на продукцію, що виробляється, її кількості у фізичному вимірі (тонни, штуки, літри і т.д.), а також з урахуванням

сезонності попиту.

Вибір каналів збуту залежить від особливостей продукції, цілей підприємства. Зокрема, якщо підприємство навмисно реалізовувати продукцію (споживчі товари) на місцевому ринку, то як потенційні канали збуту можна розглядати:

- Організацію мережі фірмових магазинів;
- Організацію агентської мережі для постачання продукції в існуючі роздрібні підприємства;
- Організувати збут через незалежних оптових посередників.

Для оцінки каналу насамперед необхідно враховувати:

- Потужність каналу, тобто. який обсяг товарів цей канал може пропустити (продати, перепродати)?

- який рівень цін виявиться прийнятним для кінцевого споживача з погляду цін конкурентів та психологічного сприйняття цієї ціни покупцями?

- які вкладення (інвестиції) необхідні функціонування каналу необхідної потужності?

- Які умови поставки та взаєморозрахунків з кожним типом покупця (посередника)?

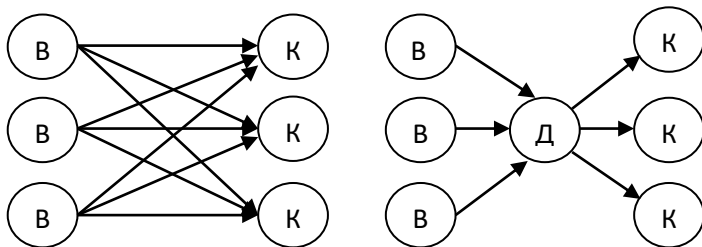
Підсумком аналізу має стати можливий обсяг продажів товарів збутової діяльності та прогнозування часу досягнення трьох фінансових станів підприємства:

- Час покриття прямих витрат;
- час досягнення точки беззбитковості
- час досягнення запланованого прибутку (або показника рентабельності обороту).

Вибір торгового посередника здійснюється за допомогою таких критеріїв: - фінансовий аспект; організація та основні показники збуту; продукція, збут якої здійснює посередник; загальна кількість проданих товарів; охоплення ринку, запаси та складські приміщення; керування; репутація посередника

Як відомо з теорії маркетингу, збут може бути прямим (продаж товару безпосередньо споживачеві), непрямим (продаж через посередників) та комбінованим. Залежно від числа посередників канал збуту може бути коротким (один - два посередники) і довгим (більше 2-х посередників, які послідовно перекупувають товар один в одного).

Існує пояснення з погляду загальних підходів щодо доцільності організації каналу збуту із залученням посередників замість прямого продажу товару виробником (прямий канал збуту). Схему економічної доцільності залучення посередників показано на рис. 1. Так, у варіанті рис. 1, б кількість контактів зменшується до шести, що приводить до зменшення витрат відносно варіанту на рис. 2.3, а.



а

б

Рис.1. Необхідність використання посередників в каналі збут: В – виробник; Д – дистриб’ютор; К – клієнт

У практичній діяльності все набагато складніше, оскільки виникає чимало інших аргументів, які впливають на вибір каналів розподілу. Річ у тім, що кожне підприємство має досягати конкурентноспроможної позиції на цільовому ринку через найкращого забезпечення потреби споживача. Проте «найкраще» задоволення потреби споживача не завжди означає зменшення вартості товару, а часто це потреба збільшити зусилля, наприклад, на вимогливу диференціацію товару, що буде пріоритетом для споживача при купівлі товару супроти товару з меншою вартістю, але з недостатнім задоволенням вимог споживача. Ця вимога ринку визначає структуру каналу збуту, тобто наявність у ньому оптових та роздрібних посередників, їх кількість та взаємодію (рис. 2.).

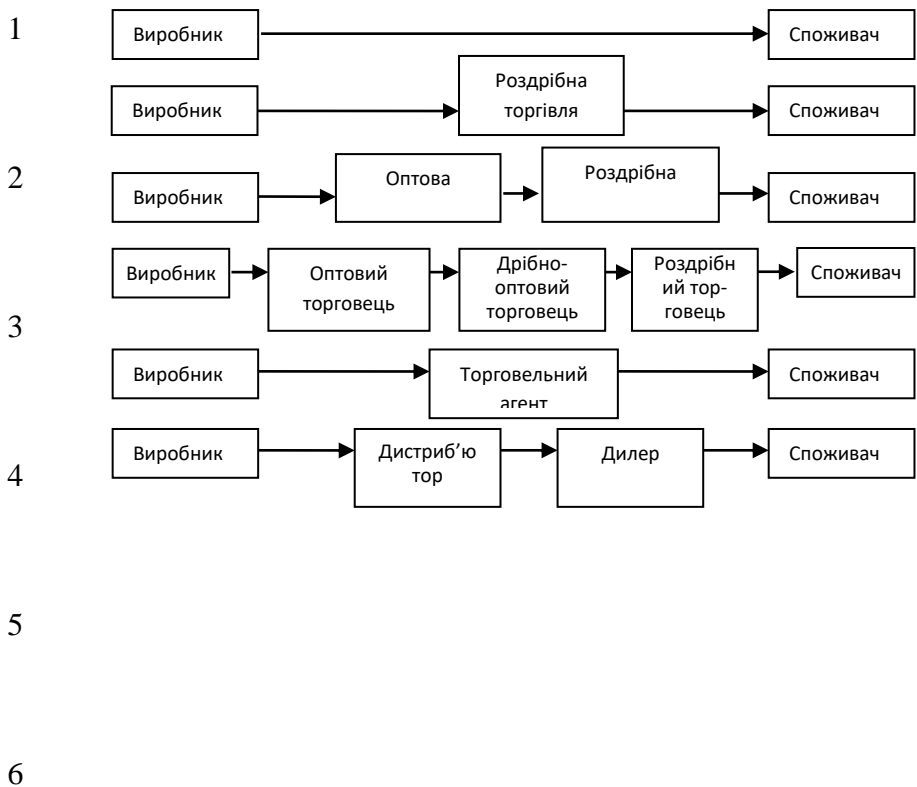


Рис. 2.. Прямий (1) та опосередковані (2 – 6) канали збуту

Канал розподілу характеризують: 1) довжиною (рівень) каналу (кількістю незалежних учасників), 2) шириною каналу (тобто розширення кількості учасників окремого товароруху).

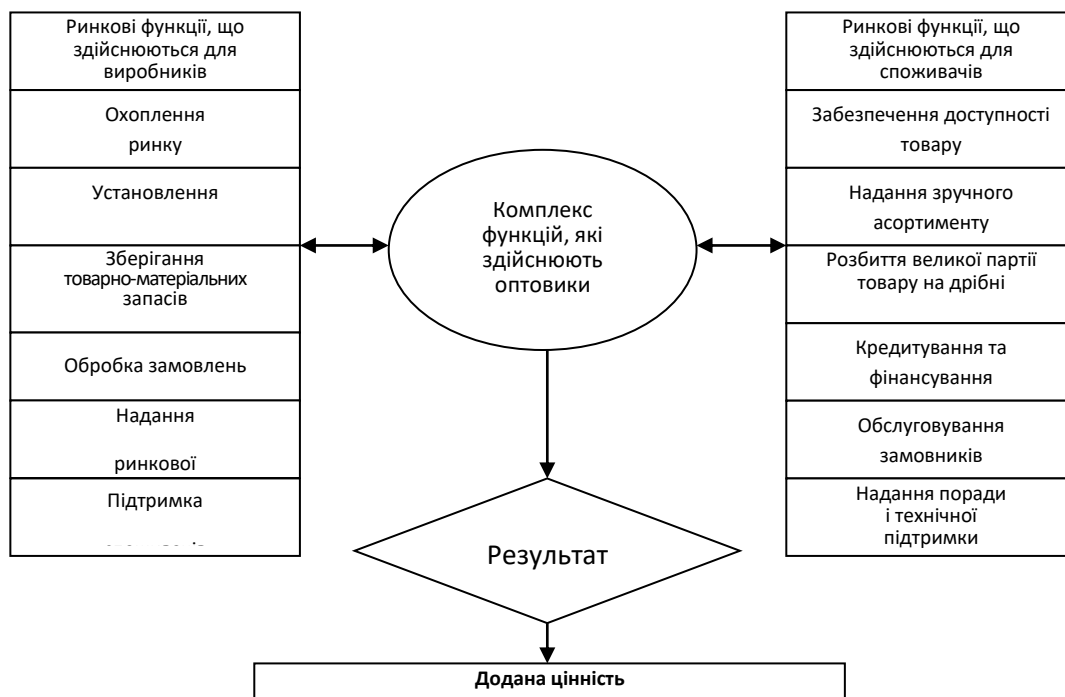
З показниками діяльності посередників проводимо попередній аналіз, в результаті якого можна оцінити загальні параметри каналів розподілу (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка чинників, що впливають на вибір каналів розподілу

Чинник	Вага чинника	Значення чинника для варіантів каналу розподілу (бали)			Рівень чинника для варіантів каналу розподілу		
		1	2	3	1	2	3
1. Термін поставки	0,05	8	5	4	0,40	0,25	0,20
2. Надійність поставки	0,13	6	5	4	0,53	0,65	0,78
3. Точність виконання замовлень	0,10	1	1	1	0,10	0,1	0,10
4. Доступність інформації	0,10	5	7	2	0,50	0,7	0,2
5. Брак ушкоджень	0,10	8	6	4	0,80	0,6	0,4
6. Процедура налагоджування ділових відносин	0,03	8	4	5	0,24	0,12	0,15
7. Обслуговування	0,08	8	6	4	0,64	0,48	0,32
8. Фінансові аспекти	0,10	5	7	7	0,5	0,8	0,7
9. Організація і основні показники збуту	0,05	8	7	7	0,4	0,35	0,35
10. Асортимент товару, що реалізується	0,02	9	8	6	0,18	0,16	0,12
11. Репутація	0,10	8	7	8	0,8	0,7	0,8
12. Охоплення ринку	0,02	3	6	5	0,06	0,12	0,1
13. Запаси і складські приміщення	0,09	5	5	3	0,45	0,45	0,27
Разом	1,0				2,76	2,5	1,68

Однак основною причиною існування посередників «додана цінність», що вони надають своїм постачальникам і споживачам, як показано на рис. 3.



У комерційній діяльності оптові посередники здійснюють такі основні маркетингові функції для виробників:

Функція охоплення ринку. Забезпечує доступ до ринків, які для більшості виробників складаються з безлічі замовників, розподілених на величезній географічній території.

Функція зниження кількості торговельних контактів при продажах. За допомогою використання оптовика для охоплення всіх або значної частки ринку виробники зможуть значно знизити витрати.

Функція маркетингової інформаційної підтримки. Оптовики зазвичай дуже тісно пов'язані зі своїми замовниками як у географічному сенсі, так і щодо забезпечення зворотного зв'язку як відгуку на торговельні угоди.

Функція підтримання і збереження товарно-матеріальних запасів. Оптовики зазвичай мають право і зберігають товари виробників, яких вони представляють, та можуть допомогти виробникам краще спланувати свої виробничі графіки.

Функція підтримання замовника. Крім придбання товарів, замовники мають потребу в багатьох видах сервісної підтримки.

У комерційній діяльності оптові посередники здійснюють такі основні функції для роздрібних підприємств:

Функція забезпечення доступності товару. Це забезпечення постійної наявності товару на ринку. Іноді це навіть включає доопрацювання, складання й установа товару технічного призначення.

Функція надання оптимального асортименту. Може значно спростити завдання клієнтів, пов'язані з формуванням замовлень, оскільки найчастіше роздрібні клієнти не мають потреби у великих партіях, а виробники навпаки зацікавлені у виробництві великих партій товару.

Функція обслуговування роздрібних партнерів. Клієнти найчастіше потребують різних типів послуг, таких як доставка, ремонт, гарантійне обслуговування. За допомогою надання таких послуг своїм клієнтам оптовики можуть значно заощадити зусилля і витрати своїх замовників.

У формуванні маркетингової політики розподілу важливу роль грає вибір найбільш прийнятних посередників. Їх можна розділити на дві основні категорії — оптові і роздрібні торговці.

Розглянемо відмінності і характеристики діяльності кожного з існуючих посередників, з огляду на розмаїтість їхніх функцій, обсяги відповідальності і повноважень, а також складність роботи посередників по інших параметрах:

Типи посередників

Аспекти розходжень

- | | |
|--------------|-----------------------------|
| • Брокер | Право власності на товар |
| • Агент | Фізичний контакт із товаром |
| • Комівояжер | Тип контакту з покупцем |
| • Комісіонер | Розміри партії товару |

- Консигнатор Володіння приміщенням, устаткуванням
- Дилер Наявність складської мережі
- Джоббер Повноваження по угодах
- Дистриб'ютор Ареал дій

Форми стимулювання

Брокер, він же маклер (діючий як на біржі, так іноді і поза нею) розглядається звичайно як фахівець з інформації. Він добре знає, у кого, що, коли, у якій кількості і почім можна купити, кому продати. Він практично ніколи не має фізичного контакту з товаром і працює з безліччю продавців і покупців, найчастіше — з оптовими партіями товарів. Для оперативного рішення виникаючих питань брокери зв'язуються з представниками фірм-виробників — трейдерами.

Агент — це часто штатний чи співробітник фірма, що діє по постійному дорученню виробника (іноді — об'єднання споживачів). Агент може бути ексклюзивним (винятковим), тобто мати від свого замовника гарантії того, що другі його агенти не будуть працювати на даній території, у визначеному сегменті ринку. Ще один варіант винятковості — заборона для агента торгувати аналогічними товарами фірм-конкурентів. Починаючи з агента, обсяг повноважень посередника по висновку угод наростає.

Комівояжером, як правило, називається роз'їзний торговець по зразках. Він звичайно уже вступає у фізичний контакт із товаром, найчастіше є штатним працівником фірми-виробника і може бути забезпечений від її автотранспортом, зразками товарів, відеокасетами, буклетами і т.п. Він може бути як оптовим, так і роздрібним торговцем.

Комісіонер характеризується тим, що має спеціалізоване торгове приміщення (часто орендоване) і здійснює посередництво на умовах комісії (визначеного відсотка з обсягу продажів). Однак він не несе ніякої відповідальності за невдачу в продажі. Комісіонер також може бути як оптовим, так і роздрібним торговцем.

Консигнатор — перший у приведеному списку посередників, хто приймає на себе права власності на товар і торговий ризик. Специфіка консигнації складається у відстрочці платежу на термін, що повинний улаштувати як консигнатора, так і виробника товару.

Для джоббера і дистриб'ютора можливість відстрочки платежу не є характерної і може на них не поширюватися. Різниця між ними полягає в наступному.

Дистриб'ютор має звичайно центральний склад і розгалужену мережу периферійних складів. Товар здобувається їм, як правило, великими партіями, з розрахунком на звільнення виробника від турбот по складуванню, і розподіляється на значній території, що не під силу іншим посередникам, що працюють з фізичним товаром. Тому дистриб'ютор часто працює з інвестиційними товарами (товарами промислового призначення), здійснюючи посередництво між їх виробником і промисловими підприємствами як оптовими споживачами.

Джоббер не має складської мережі і тому працює або з дрібними партіями товару (у тому числі як «човник»), чи якщо з великими, те «з коліс», забезпечуючи негайне перевантаження товару і його

перевезення менш великим споживачам без проміжного складування. Тому джоббер найчастіше працює з товарами індивідуального споживання як посередника між чи виробником дистриб'ютором, з одного боку, і роздрібними чи магазинами індивідуальними покупцями — з іншої.

Найбільш багатозначний у практичному використанні термін дилер. У найбільш розширеному розумінні це будь-який посередник, у найбільш строгому — посередник, що працює від свого обличчя і за свій страх і ризик. У російській діловій практиці термін «дилер» використовується по-різному і найчастіше позначає сталість зв'язку посередника з тією чи іншою фірмою-виробником, при усіякому функціональному і правовому змісті цього зв'язку.

2) Особливості КЗ в ЕБ

Ступінь використання Інтернету в каналі може варіюватися: рис. 2 ілюструє поступове збільшення використання Інтернету в каналі розподілу.

Інтернет і структура каналу

Розвиток локальних і глобальних інформаційних мереж дозволяє постачальникам, виробникам і дистриб'юторам встановлювати прямі зв'язки. Посередники, стурбовані перспективою **дезінтермедіації**, прагнуть зберегти своє становище в ланцюзі створення споживчої цінності. Процес реструктуризації каналів розподілу торкнувся такі різні галузі, як продаж автомобілів і поширення музичних записів, бакалійна торгівля і продаж нерухомості.

У традиційній структурі каналу розподілу посередники розбивали великі партії товару, що надходять від виробника, і продавали їх частинами, забезпечуючи зберігання, перевезення, складання певного асортименту, систему замовлення, оплати та інші функції. Електронний бізнес змінив цю традиційну структуру каналу. Виробник отримав можливість безпосередньо зв'язуватися зі споживачем, враховувати його індивідуальні потреби, тому йому став не потрібен цілий ряд колишніх функцій каналу розподілу.

Інтернет як прямий канал розподілу

Структура прямого каналу передбачає продаж товару виробником безпосередньо споживачеві, минаючи всяких посередників. Такі види каналів існують і без Інтернету, їх, наприклад, використовує компанія Avon. Через Інтернет так реалізує свої комп'ютери компанія Dell.

Рішення про використання прямого каналу приймається тоді, коли його переваги перевершують вигоди, які надає посередниками. У разі використання Інтернету в якості прямого каналу до таких переваг можна віднести економію витрат, адже немає необхідності обладнати торговельні точки, мати певний рівень запасів. Система електронних запасів дозволяє виробникові об'єднати кількох своїх постачальників. Система електронної підтримки асортименту дозволяє компанії агрегувати більш широкий асортимент, ніж той, який можливий в фізичній точки продажу.

Інтернет як непрямий канал розподілу

непрямий канал завжди має на увазі використання посередників. Зазвичай в непрямих каналах спостерігається поєднання використання Інтернету з традиційними каналами. Прикладом такого каналу може служити система розподілу компанії Amazon.com. Ця компанія торгує книгами, публікуються різними видавництвами. Оптові книгопродавці скуповують у видавництв ці книги. Amazon збирає замовлення споживачів на своєму сайті, потім розсилає замовлення оптовикам. Кожен

оптовик отримує список всіх книг, замовлених протягом конкретного періоду. Він посилає всі замовлені книги однією партією на склад Amazon, де вони розбиваються на індивідуальні замовлення і відсилаються споживачам.

Інтернет як змішаний канал розподілу

змішаним канал називається тоді, коли в ньому об'єднані зусилля декількох виробників і їх посередників, що надають свої товари і послуги споживачу в єдиному пакеті. Змішаний канал завжди є непрямим. Такими каналами користуються виробники інформаційних продуктів і послуг. Наприклад, постачальники комп'ютерів і програмних продуктів надають укомплектований комп'ютер з конкретним набором програмного забезпечення одному і тому ж покупцеві. Оскільки такі канали вимагають координації дій всіх учасників, використання Інтернету забезпечує конкретні вигоди.

Інтернет в багатоканальній стратегії розподілу

Часто компанії використовують кілька різних каналів для забезпечення задоволеності споживачів, наприклад, розподіл по каталогах і через роздрібні торгові точки. Для реалізації такої стратегії більше підходять посередники, які використовують як Інтернет, так і традиційні канали, оскільки вони поєднують переваги різних типів каналу. Використання Інтернету в цьому випадку допомагає спростити структуру каналу, скоротити його довжину, тим самим збільшуючи його ефективність

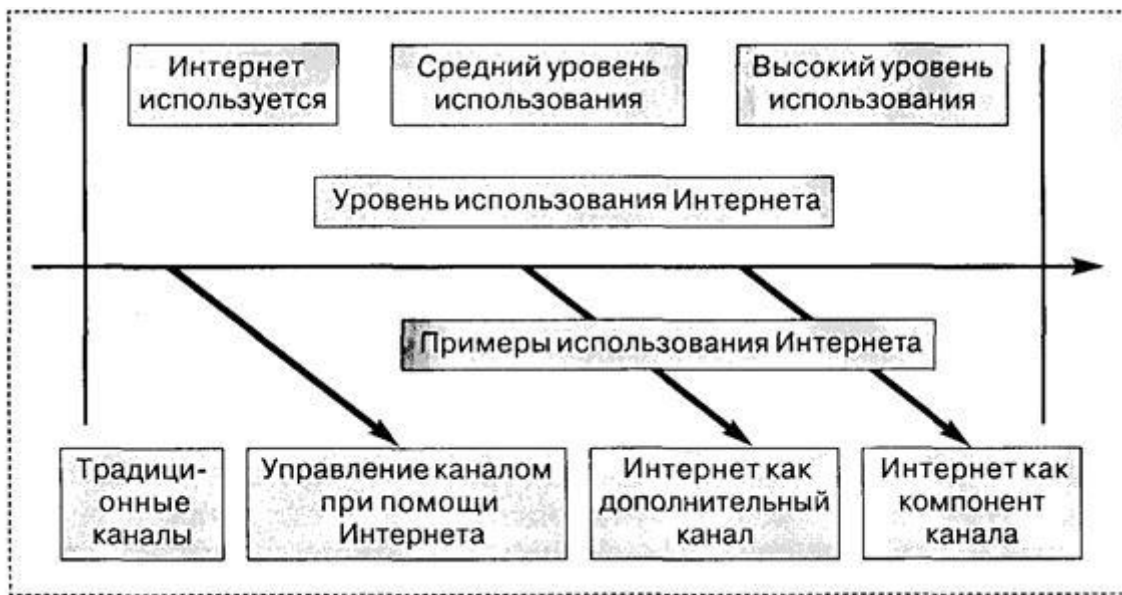


Рис 4. Ступінь використання Інтернету в якості каналу розподілу

Усунення посередника, або **дезінтермедіації**, - сучасна тенденція на електронному ринку. У той же час з'явилися нові посередники, що забезпечують координацію зусиль компанії-виробника, компанії-перевізника, банку, що підтримує систему електронних платежів. Рис.3. ілюструє змінилася схему каналу розподілу на електронному ринку. **Процес** введення нового посередника, який відповідає за представництво компанії та її продуктів в мережі Інтернет, отримав назву **реінтермедіації**.

На рис. 3 показано, **що електронний бізнес виконує функції капіталу каналу**, тобто організовує і контролює дії всіх його учасників. Багато компаній зараз прагнуть позиціонувати себе як капітанів

каналу, отримуючи від цього відсоток від усіх скоєних з їх участю угод (наприклад, www.netmarket.com), те ж саме роблять великі компанії Microsoft, IBM, пошукові системи Yahoo!, Excite.

Використання Інтернету як елемента каналу розподілу призвело до появи нових посередників. До них відносяться **інформаційні посередники (infomediaries)**. Ці організації не беруть на себе права володіння товаром, а виконують функції агента, провідного переговорів з іншими учасниками каналу. Строго кажучи, вони не посередники, а допоміжні елементи каналу, тому процеси дезінтермедіації і реінтермедіації не є взаємно виключають тенденціями розвитку електронного ринку. Інформаційні посередники включають брокерів і агрегаторів. Брокери можуть виконувати функцію надання споживачам інформації про наявність та ціну товарів. При прийнятті споживачем рішення про придбання товару брокери відсилають його на сайт виробника або торгового представника для укладення угоди.

Організації, які займаються збором, узагальненням і поширенням інформації в мережі називаються **metamediaries**.

Компанії-агрегатори концентрують інформацію про продукт, отриманий від декількох продавців і пов'язану з певною темою або подією. Споживач отримує можливість придбати різні товари в одному місці. Наприклад, сервер [Abc.ru](http://abc.ru) (<http://abc.ru/index.htm>) пропонує всю інформацію про ціни на електроніку в Москві фірм - постачальників продукції, а також надає можливість зробити замовлення за оптовими або роздрібними цінами.

Якщо виробник використовує кілька каналів для розподілу своїх товарів, виникає можливість конфлікту в каналі. Деякі компанії, що мають відпрацьовані канали розподілу на фізичному ринку, побоюючись такого конфлікту каналів, реалізують через свої електронні торгові майданчики інші види товарів, не ті, що через фізичні канали розподілу. Компанія Wal-Mart (www.wal-mart.com), наприклад, працює як через свої звичайні, так і через електронні магазини, але в кожному разі реалізує різний асортимент товарів. Корпорація VF Corporation (www.vfc.com), виробник одягу, включаючи такі бренди, як Lee і Wrangler, відмовилася від використання електронних точок реалізації, вирішивши не ризикувати своїми традиційними каналами, які приносять їй 5 млрд дол., Заради можливості отримання від 5 до 10 млн дол. від електронного бізнесу. Сайти цієї компанії пропонують інформацію про її товари, а якщо відвідувач захоче купити той чи інший товар, його відправлять на сайт одного з торгових посередників компанії. За оцінками дослідницького агентства Gartner Group, до 90% виробників уникають використання Інтернету в якості прямого каналу, побоюючись конфлікту в каналі.

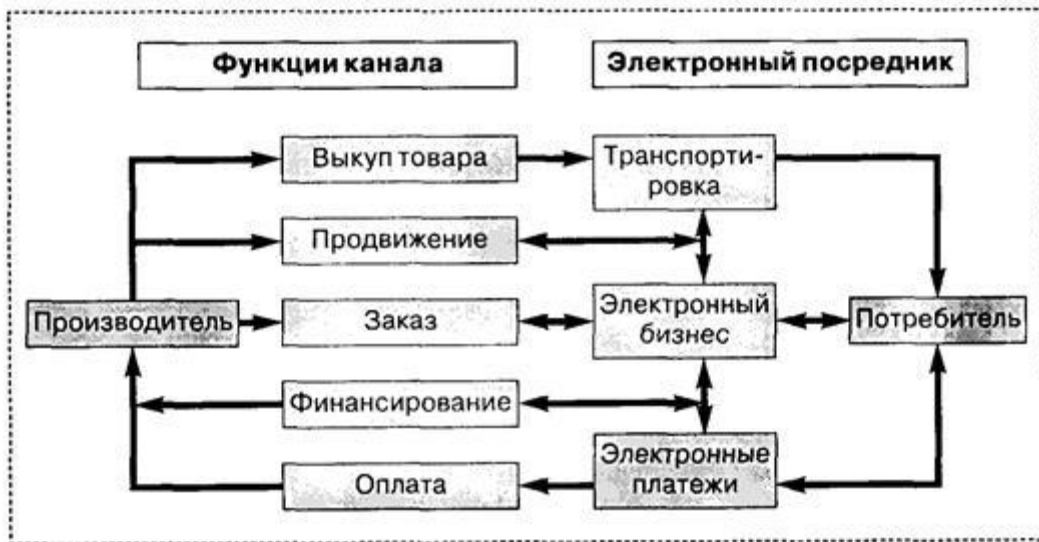


Рис 5 Схема канала розподілу на електронному ринку

Наслідки використання Інтернету як каналу розподілу для споживачів пов'язані з проблемою довіри. Створити Інтернет-магазин набагато простіше, ніж побудувати звичайний фізичний магазин. Тому багато дрібних компаній можуть створити здаються дуже привабливими електронні магазини. Однак потрапляють в такі магазини споживачі позбавлені можливості використовувати звичні їм сигнали якості (місце розташування магазину, інтер'єр, атмосфера, репутація), тому не зовсім довіряють якості пропонованих їм товарів і послуг, побоюються повідомляти інформацію про себе, що ускладнює процедуру збуту.

Ці питання повинні усвідомлювати компаніями та організаціями, які приймають рішення про використання Інтернету, і враховуватися при плануванні маркетингових комунікацій

В результаті модифікацій КЗ відбувається ментальне сприйняття товарної пропозиції (оффера). При складанні оффера дуже важливо акуратно дивитися на сильні і слабкі сторони власного товару, а також портрет аудиторії вашого магазину.

Прклад. У офферу важливу роль можуть відіграти такі характеристики:

- умови оплати
 - чи є можливість покупки в кредит;
 - чи є безвідсотковий кредит;
 - чи є розстрочка від конкретного банку.
- умови доставки
 - чи потрібна передплата при відправці в інше місто або можливий накладений платіж;
 - співпрацює магазин з потрібною транспортною компанією - що актуально для дрібних населених пунктів, де обмежені можливості доставки товару.
- умови покупки
 - чи є пункт видачі або шоу-рум в даному місті;
 - чи дають подарунок до покупки;
 - чи є бонусна програма.
- наявність кращої пропозиції по сервісу
 - краще якість обслуговування;

- кращі умови гарантії;
- безпроблемний обмін і повернення товару; і т. п.
- авторитетність магазину
- наявність повної інформації про товар з відео, відгуками і оглядами
- асортимент.

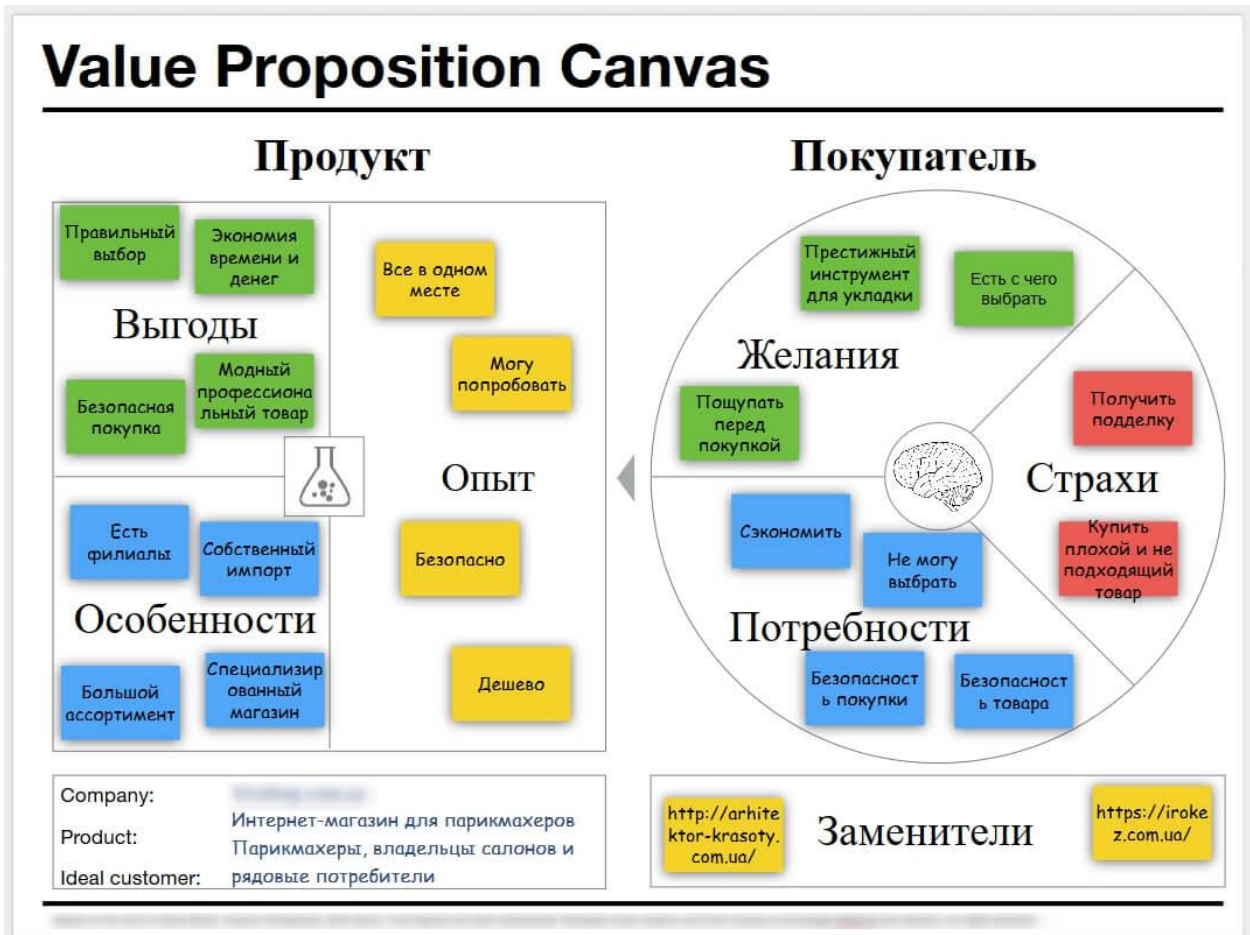


Рис. 6. Приклад оффера магазину

Питання на самоперевірку: Фактори товару чи каналу збуту переважають в очікуваннях споживача?

Лекція №9 Управління процесом збуту

План

1. Теоретичні основи планування збуту
2. Наукові методи управління процесом збуту

1. Теоретичні основи планування збуту

Товарорухом в маркетингу називають діяльність з планування, реалізації і контролю переміщення товарів і послуг від виробника до споживача. Комплекс елементів товароруху (збуту) включає в себе транспортування, зберігання, контакти із споживачами. Мета організації товароруху – доставка потрібних товарів в потрібне місце і в потрібний час з найменшими затратами. Мінімізуючи витрати на товарорух, фірма повинна забезпечити і потрібний рівень обслуговування, який залежить від швидкості виконання замовлення, можливості термінової його доставки по спецзамовленню, готовності прийняти назад доставлений товар (знайдені дефекти, а в деяких випадках і без виявлення причин відмови), високоефективної служби сервісу, забезпечення різноманітної партійності відгрузки за бажанням покупця, рівня цін і ін.

Збут продукції для підприємства важливий з ряду причин. Обсяг збуту визначає інші показники підприємства: величину доходів, прибуток, рівень рентабельності, й у цілому остаточно формує результати діяльності підприємства. Крім того, від збуту залежать виробництво і матеріально-технічне забезпечення. Таким чином, у процесі збуту остаточно визначається результат роботи підприємства, спрямований на розширення обсягів діяльності й одержання максимального прибутку.

Важливість формування збутової політики визначається наступними обставинами:

- в сфері збуту остаточно визначається результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва, задоволення вимог споживачів і отримання прибутку;
 - саме під час збуту найбільш ефективно виявляються смаки і прихильності споживачів.
- При здійсненні збутової політики ставляться наступні цілі:
- сформувати ефективну збутову систему;
 - вибрати методи товароруху по різних групах товарів і сегментам ринків;
 - визначитися з кількістю ланок в каналах збуту;
 - встановити рівень інтенсивності просування товарів по каналах розподілу тощо.

Система товароруху містить елементи внутрішнього і зовнішнього середовища. До останніх відносяться фірми, що забезпечують перевозку товарів, посередники і їх склади, а також збутова мережа.

До процесів внутрішнього середовища відносяться:

- 1) аналіз замовлень і підбір партії товарів по замовленню покупця;
- 2) організація виробництва, упакування товару та стратегії його збуту, оформлення митних документів, страхівка, відгрузка товарів і контроль за рухом вантажу;
- 3) контроль виробів, отриманих від зовнішніх постачальників і відправляємих у якості запасних на склади фірми;
- 4) тощо.

Планування збуту включає складання плану збуту підприємства, формування портфеля замовлень, вибір найбільш ефективних каналів збуту продукції, розподіл обсягу збуту товарів по регіонах. План збуту повинні розробляти підприємства, що випускають продукцію на «цільовий ринок».

Портфель замовлень формують підприємства-виробники, що роблять і поставляють продукцію на «відомий ринок», тобто по довгострокових контрактах, а також по замовленнях держави.

Для того щоб розробити план збуту, підприємство-виготовлювач повинне скласти прогноз обсягу збуту, що є базою плану збуту. Виробнику товару необхідно знати залежність між пропозицією свого товару на ринку і його збутом. Пропозиція товару визначається його ціною, цінами інших аналогічних товарів, застосовуваною технологією виготовлення товару, рівнем податків і дотацій, природно-кліматичними умовами. Попит споживачів на товар підприємства, а отже, і збут цього товару залежать в основному від ціни даного товару, рівня доходу і добробуту покупців, смаків і переваг, а також думок покупців про свої перспективи, сезонність споживання товару.

Велике значення має оперативно-збутова робота, пов'язана з прийманням готової продукції від цехів-виготовлювачів і відвантаженням її покупцям, тому що саме ця завершальна частина збуту

продукції приносить підприємству реальні результати. Важливу роль у цій діяльності відіграє транспортний фактор.

Зрозуміло, що на формування збутової політики та на її ефективність **впливає велика кількість різноманітних факторів**. Основними з яких є:

- особливості споживачів (їх кількість, концентрація, час і форми споживання товарів, величина середньої разової покупки, рівень доходів, закономірності поведінки при покупці, вимоги до якості товарів і т.д.);
- виробничі, збутові, фінансові та інші можливості самого підприємства-виробника (спеціалізація діяльності, фінансовий стан, масштаби виробництва, наявність кадрів, ресурсів, характер маркетингової стратегії, організаційна структура і т.д.);
- характеристика товару (вид, специфіка споживчих властивостей, сезонність виробництва і попиту, терміни зберігання, необхідність технічного обслуговування і т.д.);
- відмінні риси ринку (ємність, просторові характеристики – регіональний, національний, світовий; звичаї і торгова практика; щільність розподілу потенційних покупців і т.д.);
- конкурентна ситуація (кількість конкурентів і їх концентрація, асортимент продукції, що реалізується, використовувані збутові стратегії і т.д.);
- наявні канали збуту (види, основні характеристики, традиції використання і т.д.);
- порівняльна вартість різноманітних збутових систем і структур каналів збуту;
- нормативно-правове середовище, що має відношення до організації збуту.

Товарорух здійснюється через канали розподілу. Канали товароруху, або розподілу – це всі організації і особи, які виступають як посередники, або учасники збуту, що приймають на себе і допомагають передати іншій особі право власності на товар. Це шлях, за яким товари рухаються від виробника до споживача.

Усі учасники каналів розподілу виконують принаймні одну з наведеного переліку підприємницьких (маркетингово-комерційних) функцій:

- збирання інформації для маркетингових досліджень;
- розповсюдження позитивної інформації про товар (участь у комунікаційному процесі);
- встановлення і підтримання зв'язків із потенційними споживачами;
- пристосування товару до вимог споживача, а саме – сортування, комплектування, монтаж, пакування;
- формування товарного асортименту;
- проведення ділових переговорів із споживачами стосовно рівня цін та інших умов перед укладанням угод на поставку;
- організація товарного руху: транспортування і складування товару;
- часткове чи повне фінансування витрат на функціонування каналу, кредитування;
- прийняття на себе ризиків (часткове чи повне) від функціонування каналу і збуту товару.

Канали збуту характеризуються довжиною і шириною.

З організаційної точки зору розрізняють дві форми каналів збуту: самоорганізуючу і координуєму.

Самоорганізуючий канал – традиційний: він включає виробника і одного або декількох посередників, які не залежать один від одного і діють на ринку самостійно, орієнтуючись на забезпечення максимізації власного прибутку. При цьому прагнення до досягнення успіху локальної ефективності не гарантує оптимальності функціонування каналу в цілому. Такі канали відрізняються тим, що ні один з учасників каналу не має чітко визначених лідируючих позицій. В результаті традиційні канали збуту характеризуються високим рівнем нестабільності і частіше всього схильні до конфліктів.

Координуємий канал характерний тим, що його функціонування цілеспрямовано координується одним учасником або їх групою. В якості координатора може виступати не тільки виробник, але і торговий посередник. При цьому з'являється можливість управління і контролю ефективності функціонування каналу, ліквідації протиріч і конфліктів між його окремими учасниками. Координуємі канали збуту виступають у вигляді вертикальних, горизонтальних і багаторівневих маркетингових систем.

Розрізняють чотири методи аналізу каналів розподілу:

1. Інституціональний – фокусує увагу на класифікації посередників (торгові або функціональні; залежні або незалежні; універсальні або спеціалізовані; брокери, комісіонери, консигнатори, дилери, комівояжери, дистриб'ютери).

2. Графічний метод аналізу каналу розподілу. Він забезпечує наглядне уявлення про структуру каналу збуту, яка обумовлена характером продукції, що реалізується, купівельною спроможністю споживача, стратегією і рівнями збуту.

3. Інституціонально-графічний. Він комбінує графічне зображення маршрутів переміщення товарних груп або асортиментних позицій з ідентифікацією використовуваних при цьому посередницьких інститутів.

4. Функціональний. Він концентрує зусилля на розгляді операційних блоків, що склалися в процесі розділу праці між учасниками каналу збуту (операція обміну – купівля, продаж; операції логістики – транспортування, зберігання та ін.). Згідно з функціональним методом аналізу, канал розподілу може бути розділений на дві основні складові – в частині угод (логістичні переговори, складання угод та ін.) і в частині виконання логістичних операцій (реалізація досягнутих домовленостей).

2. Наукові методи управління збутом

Успіх виробничого підприємства суттєво залежить від якості каналів розподілу, від дилерів і дистриб'юторів, з якими воно працює. Проблема вдосконалення системи збуту продукції на базі формування більш ефективних каналів розподілу є однією із основних проблем функціонування маркетингової діяльності підприємства.

Виробник, враховуючи особливості своєї продукції, прагне вибрати кращих дилерів та дистриб'юторів.

Фактори, що впливають на ефективність і вартість вибору використання каналу збуту, можуть бути представлені двома акцентами: підвищення ефективності каналу збуту (маркетингово-комерційні ефекти); мінімізація затрат з використання каналу збуту. Для цього йому слід створювати такі схеми, щоб реалізувати максимальну кількість продукції. Все це зумовлює створення відповідних механізмів управління цими процесами, до яких слід обов'язково включити склади, транспортні засоби і персонал.

Традиційно канали розподілу – це системи, в яких продукція і відповідальність або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника) і, врешті-решт, досягає споживача. Ланцюги, по яких відбувається рух товарів від виробника до споживача мають різні назви: канали розподілу, маркетингові канали, дистрибуційні тощо.

Ф. Котлер визначає канал розподілу як сукупність взаємопов'язаних організацій, які роблять товар або послугу доступною для використання або споживання. Цю думку підтверджує П. Дойль, який стверджує, що маркетингові канали утворюють взаємопов'язані організації, які беруть участь у процесі доведення товарів або послуг до кінцевих споживачів. Е. Берковіц із співавторами вважають, що маркетингові канали складаються з фізичних та юридичних осіб, включених в процес, завдяки якому виготовлений товар або послуга стають доступними споживачам для особистого використання.

Таким чином маркетингові канали не лише задовольняють запити споживачів, постачаючи товари і надаючи послуги в потрібному місці, в належній кількості, відповідної якості і за оптимальною ціною. Вони, на думку Л. Штерна, А. Ель-Ансарі і Е. Кофлана, стимулюють попит, використовуючи різноманітні методи просування, які використовуються всіма організаціями, що входять в склад каналу.

Класик маркетингу Ф.Котлер вважає, що для формування системи розподілу необхідно визначити структуру каналів, що в свою чергу передбачає здійснення наступних кроків (рис. 1):

Зупинимося детальніше на даних етапах.

Аналіз видів обслуговування, необхідних споживачу. Маркетингові канали повинні розглядатися як система доставки споживчих цінностей, в яких кожен учасник каналу збільшує цінність товару для споживача. Таким чином розробка структури каналу розподілу починається із з'ясування вподобань і вимог цільових споживачів. Аналізується значимість близькості розташування торгової точки, ширину асортименту, наявність додаткових послуг, пріоритетні способи замовлення певного товару тощо.

Визначення цілей каналу і можливих обмежень для них. Цілі каналу визначаються необхідним рівнем обслуговування цільових споживачів. Зазвичай компанії можуть виділити декілька сегментів ринку, яким необхідні різні рівні обслуговування, потім необхідно прийняти рішення про те, який

сегмент ринку вона буде обслуговувати і який канал розподілу найкраще підходить в кожному конкретному випадку. Незалежно від обраних сегментів, виробник завжди намагається забезпечити необхідний рівень обслуговування з мінімальними витратами.

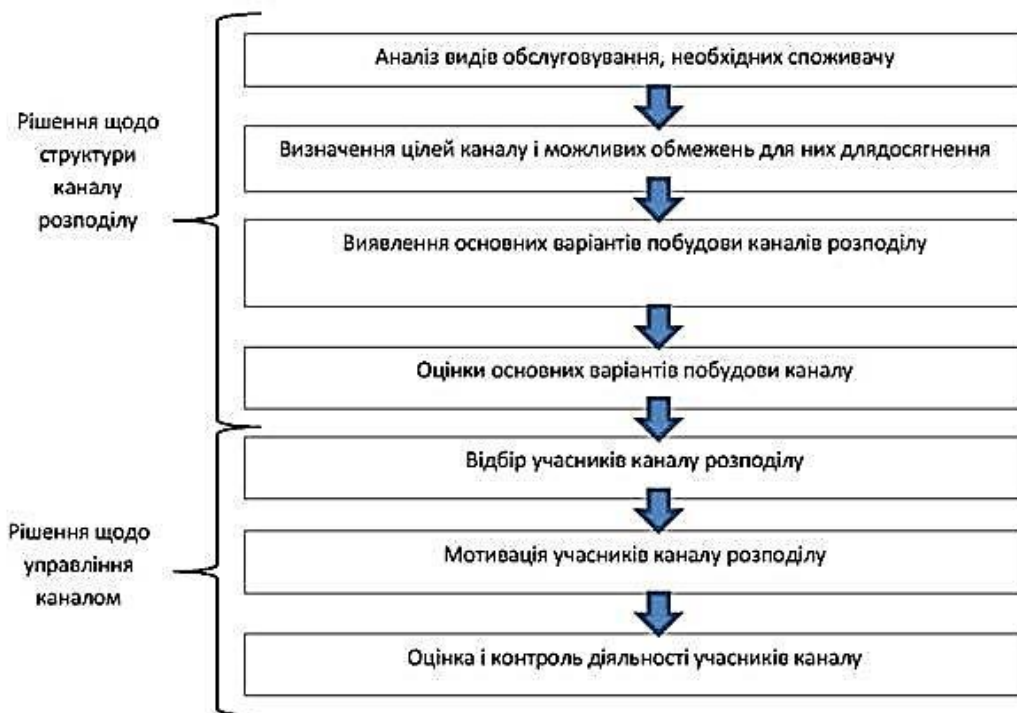


Рис. 1. Етапи формування системи розподілу за Котлером

Виявлення основних варіантів побудови каналів розподілу. Визначивши цілі каналу розподілу, компанія придумує основні варіанти побудови даних каналів, враховуючи кількість можливі типи посередників, їх кількість, а також обов'язки кожного з учасників каналу розподілу. Компанія повинна визначити, які посередники зможуть виконувати функції каналу розподілу. Також необхідно визначити, яку кількість учасників каналу розподілу їй варто використовувати на кожному рівні. У вирішенні цієї проблеми можна використовувати три стратегії: інтенсивний розподіл, ексклюзивний розподіл або селективний розподіл.

Виробникам товарів необхідно досягти угоди з посередниками з приводу умов їх діяльності та повноважень. Виробник повинен встановити ціни на свої товари і прийнятний розмір цінкових знижок для посередників. Він також повинен визначити територію для кожного учасника каналу і бути дуже обережним, залучаючи нових посередників. Взаємні послуги та зобов'язання потрібно детально обговорити, особливо укладаючи франчайзинговий договір або формуючи ексклюзивний канал розподілу.

Оцінки основних варіантів побудови каналу. Після виділення варіантів побудови каналу розподілу обирається той, який найкращим чином підходить їй для здійснення її довгострокових планів. Для цього кожен варіант оцінюється по ряду критеріїв: економічному, можливості контролю і гнучкості. Визначивши структуру каналу розподілу, компанія повинна реалізувати на практиці обраний варіант. Для цього необхідно відібрати найбільш підходящих посередників і розробити систему мотивації та оцінки ефективності їх роботи.

Відбір учасників каналу розподілу. Перед тим як проводити відбір посередників, компанія-виробник оцінює ті характеристики, якими повинен володіти найкращий посередник. Варто поцікавитися, скільки років він працює на ринку, які товари інших виробників він продає, який найбільший розмір прибутку він отримував, яка динаміка зростання обсягів його продажів, наскільки він готовий до роботи в команді і якою репутацією він користується. *Мотивація учасників каналу розподілу.* Для того щоб канали працювали найкращим чином, необхідно постійно мотивувати їх учасників. Компанія-виробник повинна здійснювати продаж своєї продукції не тільки через посередників, але і їм. Більшість виробників вважають, що посередники - перші споживачі. Тому

дуже важливо побудувати з ними міцні відносини. Для цього використовується метод батога і пряника. В інших випадках вони пропонують позитивні фактори мотивації, тобто великі знижки, пільгові умови угод, преміювання, компенсація витрат на рекламу і експонування товару, а також змагання між різними посередниками. В інших випадках виробники застосовують негативні фактори мотивації, такі як погрози зменшити знижки, уповільнити терміни поставок або взагалі припинити співробітництво. Компанія-виробник, що використовує такі методи, надходить неправильно, оскільки нехтує вивченням потреб і проблем, сильних і слабких сторін своїх дистриб'юторів.

Оцінка і контроль діяльності учасників каналу. Компанія-виробник повинна регулярно оцінювати роботу кожного з учасників каналу розподілу за такими показниками, як виконання норми збуту, величина товарних запасів, час доставки товару споживачеві, ставлення до пошкоджених і втрачених товарів, участь в навчальних і стимулюючих програмах компанії-виробника, а також рівень обслуговування споживачів. Компанія повинна помічати і винагороджувати тих посередників, які працюють добре. Тим посередникам, які працюють слабо, потрібно надати допомогу або, у крайньому випадку, відмовитися від їх послуг. Компанії варто періодично проводити атестацію своїх посередників і відсівати тих, хто працює погано. І нарешті, виробники повинні уважно ставитися до своїх дилерів. Ті компанії, які зневажливо ставляться до своїх дилерів, ризикують не лише втратити їхню підтримку, а й зіткнутися з юридичними проблемами.

Отже, проходження даних етапів є основою підходу щодо побудови системи розподілу, прихильником якого є Ф.Котлер. Даний підхід можна вважати класичним.

Існують також й інші підходи до формування системи розподілу. Зокрема аналітичний підхід Л.Штерна передбачає орієнтацію на клієнта та складається з 14 етапів. Схематично процес формування системи розподілу в рамках даного підходу зображено на рисунку 2.

Процес починається з повного вивчення системи розподілу, використовуваної в даний час основною організацією для продажу даного товару або послуги. Кроки 1, 2, 3 і 4 передбачають розгляд організацій та агентств, що беруть участь в розподілі даного товару або послуги; витрат, пов'язаних з функціонуванням системи; а також проблем, з якими ця система стикається.

Для успішного виконання цих кроків необхідно провести аналіз впливу макроекономічного середовища та конкуренції. Кроки 5 і 6 передбачають "нанесення блискавичних ударів". Вони тісно пов'язані з кроками 1-4, оскільки велика ймовірність негайного внесення змін в існуючу систему розподілу (на основі даних, зібраних протягом перших декількох етапів процесу).

Кроки 7-10 вимагають "почати все спочатку", подібно тому, як це пропонується при реорганізації структури комерційного підприємства. Замість того, щоб починати зі сформованих уявлень про те, як повинні виглядати канали, або з того, які канали використовуються в даний момент, основна увага приділяється вимогам, що пред'являються кінцевими споживачами до елементів обслуговування. І, оскільки жоден ринок товарів або послуг не є однорідним, увага повинна приділятися перевагам найважливіших сегментів ринку. Крок 10 завершується формуванням ідеальної системи розподілу.

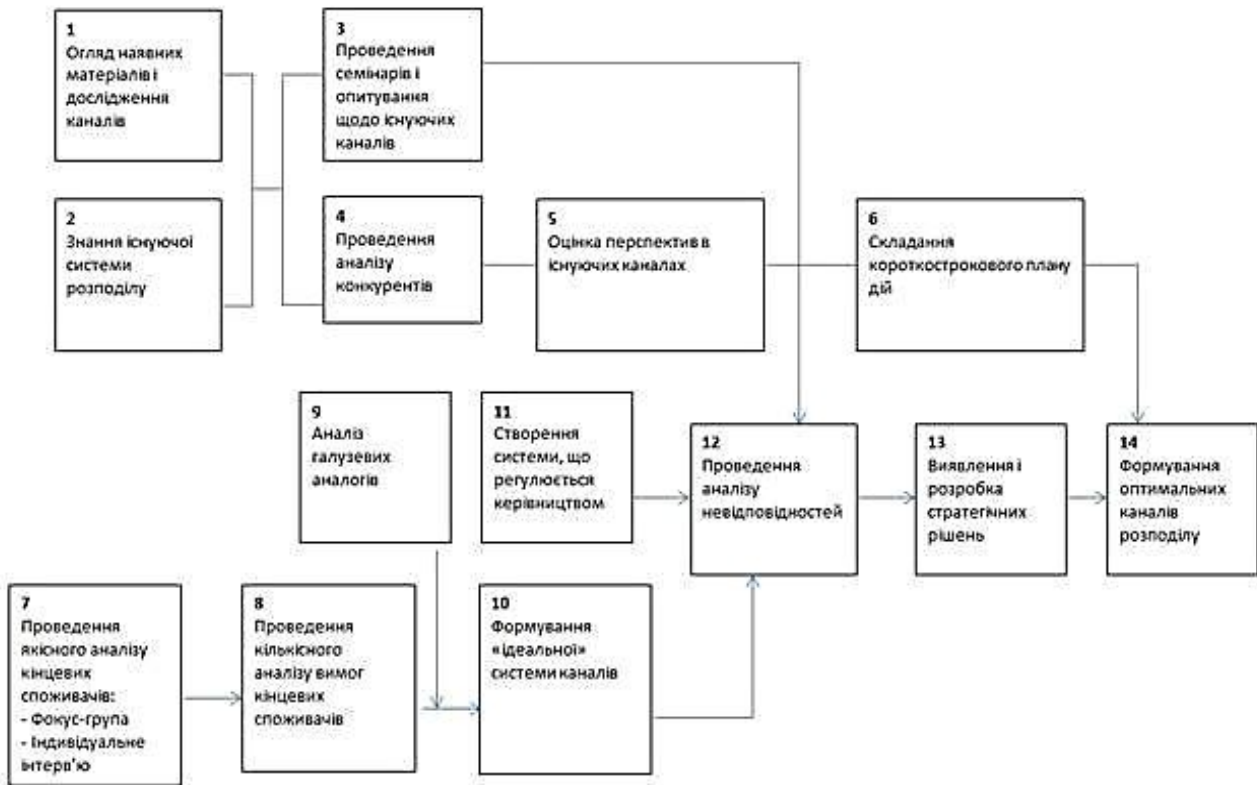


Рис. 2. Аналітичний підхід до розробки систем розподілу, орієнтованих на клієнта, за Штерном

До настання кроку 11 уподобання керівництва не могли впливати на здійснення процесу. Однак тепер ці переваги виходять на поверхню. Крім того, на цьому етапі проявляється сильний вплив факторів зовнішнього середовища і конкурентних обмежень. В результаті формується система розподілу, регульована керівництвом - ідеальна система, обмежена реальними фактами і, досить часто, побоюваннями і припущеннями службовців компанії.

На кроці 12 відбувається порівняння ідеальної системи з існуючою і регульованою керівництвом системами. У разі виявлення невідповідностей між цими трьома системами необхідно розробити плани щодо їх зближення. Подібні плани розробляються на кроці 13. При виконанні кроку 14 ідеальна система знову коригується обмеженнями, що залишилися, в результаті чого формується оптимальна система розподілу.

Розробка подібної процедури пов'язана з великими часовими і фінансовими затратами і може призвести до розчарування. Іноді виникає необхідність повтору виконаних дій. З'являється безліч протиріч, накладаються різні вимоги. Дану процедуру необхідно виконати, незважаючи на всі пов'язані з нею труднощі. Це пов'язано з тим, що розподіл все ще залишається малодослідженим аспектом маркетингу. Це важливо також і тому, що фірми, вкладаючи значні кошти у вивчення питання про те, як повинні виглядати товари та послуги, рідко витрачають стільки ж на дослідження того, як кінцеві споживачі вважають за краще отримувати товари. І, крім пропозиції товару з високим рівнем споживчої цінності, жоден елемент маркетингу не становить такої ж важливості для фірми в процесі забезпечення конкурентної переваги.

Значення і складність виконання даної процедури багато в чому залежить від кількості і характеру змін, які необхідно внести в існуючу систему. Помилковим буде припущення, що цей процес обов'язково призведе до виявлення істотних розбіжностей. Наприклад, в одному випадку існуюча система при схематичному подання на папері виглядала дуже складною, однак при цьому вона задовольняла всім критеріям ідеальної системи. Рекомендації в даному випадку полягали б в тому, що необхідно залиште дану систему без змін.

Важливо усвідомити, що з виконанням описаної процедури пов'язані певні труднощі і помилки. Назвемо деякі з них: (1) кінцевих споживачів часто вводять в оману власний досвід (це означає, що в даній процедурі повинні бути елементи творчості), (2) оцінка витрат на впровадження нової системи розподілу передбачає побудову припущень на основі наявної інформації, (3) керівництво може

вперто дотримуватися існуючої системи розподілу; (4) часто навіть сильні особистості відступають перед економічними, політичними і соціальними перешкодами, що виникають в структурі каналу.[4]

Серед інших відомих підходів до формування системи розподілу можна виділити підхід Лінди Горчелс та Еда Марієна. Вони вважають, що процес формування системи розподілу – це безперервний процес, який передбачає повторення циклів через певний проміжок часу і має коректувальний характер. Схематично даний процес зображено на рисунку 3.



Рис. 4. Етапи формування системи розподілу за Л. Горчелс та Е. Марієном

Згідно даного підходу компанія періодично повинна здійснювати контроль за функціонуванням каналів розподілу та приймати рішення спрямовані на їх вдосконалення.

Найбільш складний алгоритм (за кількістю етапів та наявністю альтернатив на різних етапах прийняття рішень) має підхід Л.Штерна; основний акцент зроблено на вподобання кінцевих споживачів. Інші підходи (класичний та Л.Горчелс і Е.Марієна) орієнтовані переважно на партнерів по каналу, тобто на торгові організації певних рівнів. Відмінності між двома останніми полягають в тому, що підхід Л.Горчелс та Е.Марієна можна вважати універсальним, його застосування можливе на будь якому етапі розвитку системи розподілу підприємства. Що ж класичного підходу, то він більш орієнтований на компанії, які тільки виходять на ринок.

З метою врахування слабких сторін й переваги існуючих підходів та особливостей конкретного ринку, потенційний варіант модифікації вказаних підходів наведений на рис. 5. на прикладі виробника пакувального обладнання.

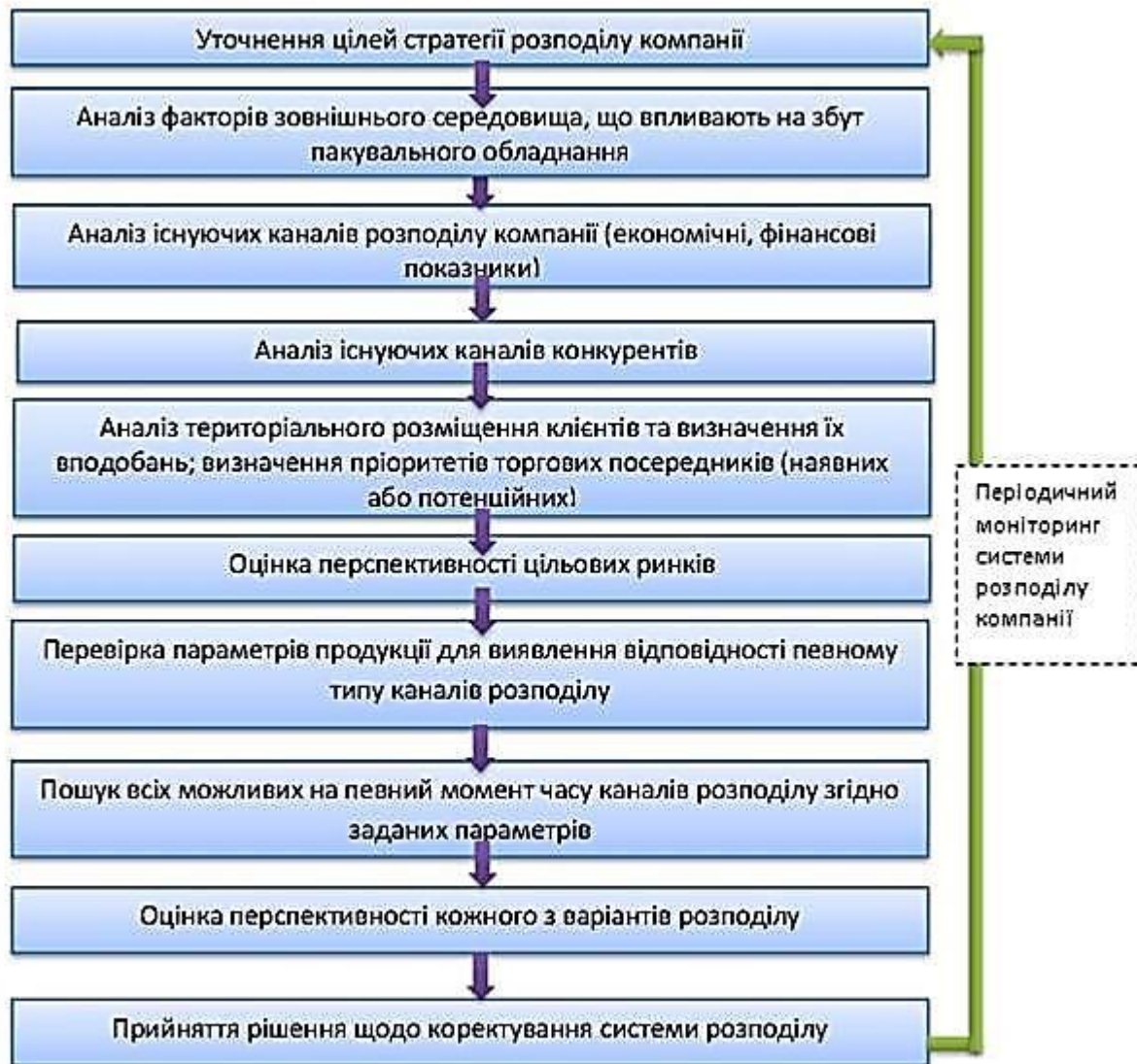


Рис. 5. Механізм вдосконалення системи розподілу підприємства на ринку пакувального обладнання

Зупинимось детальніше на кожному з етапів.

1. Уточнення цілей стратегії розподілу. Реалізація стратегії розподілу відбувається на загальних засадах політики (МПП) та в рамках маркетингової стратегії, для кожного елементу якої відбувається постановка цілей. Цілі, перш за все, стосуються досягнення певного рівня нумеричної та зваженої дистрибуції (для підприємств, що використовують непрямі канали розподілу) або вихід на нові ринки.

Наприклад, ТОВ використовує лише прямий канал розподілу. При цьому застосовується неповне диференційоване охоплення ринку. Підприємства-споживачі пакувального обладнання ТОВ знаходяться майже в кожній області. Найбільш «освоєним» є центр та північ України. Слабо «освоєним» залишається південь України.

Тоді цілі стратегії розподілу для ТОВ полягають у збільшенні рівня присутності на регіональних ринках.

Уточнення цілей необхідно здійснювати в рамках реалізації першого етапу механізму вдосконалення системи розподілу. Даний крок є важливим, оскільки конкретизація цілей та перевірка їх на відповідність до загальної маркетингової стратегії дозволяє чітко визначати напрямки вдосконалення.

2. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на збут пакувального обладнання. Необхідність даного кроку можна пояснити можливістю виникнення “підводних каменів” законодавчого, економічного чи іншого характеру, що створюватимуть перешкоди під час намагання реалізації пакувального обладнання через певний канал.

3. *Аналіз існуючих каналів розподілу компанії.* У випадку ТОВ необхідно здійснити глибинний аналіз прямого каналу розподілу. В першу чергу необхідно звернути увагу на економічні показники, зокрема на маржинальну рентабельність. Також необхідно проаналізувати особливості здійснення особистого продажу спеціалістами ТОВ “НПП Інтермаш” і визначити його ефективність, порівнявши кількість контактів з потенційними клієнтами та кількість здійснених замовлень протягом певного проміжку часу.

4. *Аналіз існуючих каналів конкурентів.* Необхідно з'ясувати, які канали розподілу використовуються на даний момент основними конкурентами. Також потрібно визначити їх ефективність. Даний крок необхідний для формування гіпотези щодо напрямку вдосконалення системи розподілу підприємства.

5. *Аналіз територіального розміщення клієнтів та визначення їх вподобань; визначення пріоритетів торгових посередників (наявних або потенційних).* Для здійснення даного кроку потрібно перш за все оцінити територіальне розміщення підприємств споживачів, згрупувавши їх за потенційними обсягами споживання пакувального обладнання. Для цього доцільно використати АВС-аналіз. Даний крок є стратегічно важливим, оскільки виникає гіпотеза щодо формування торгових регіонів.

Також на даному етапі необхідно провести маркетингове дослідження, яке б дозволило шляхом опитування визначити споживчі вподобання, що стосуються, перш за все, цінностей, сформованих на третьому рівні товару, а також виявити пріоритети посередників при роботі з постачальниками пакувального обладнання.

6. *Оцінка перспективності цільових ринків.* Реалізація даного етапу передбачає побудову багатофакторної регресійної моделі.

На першому етапі статистичного дослідження доцільно визначити фактори, що впливають обсяги збуту пакувального обладнання в кожному регіоні. У нашому випадку незалежними змінними будуть обсяги випуску в натуральних одиницях та кількість підприємств, які функціонували протягом певного року, враховуючи при цьому зміну кількості. Дані беремо з обласних комітетів статистики. Аналіз доцільно проводити на основі останніх 8-років.

Залежною змінною, яка, власне, нас і цікавить буде кількість пакувальних агрегатів, реалізованих протягом року в регіоні. Ці дані ми також беремо з сайтів обласних комітетів статистики.

Побудуємо регресійну модель зміни кількості реалізованих товарів залежно від зміни обсягів виробництва підприємствами-споживачами та їх кількості (для кожного регіону), використовуючи статистичний пакет SPSS.

Після здійснення аналізу необхідно проранжувати регіонів з метою виявлення найбільш перспективних.

7. *Перевірка параметрів продукції для виявлення відповідності певному типу каналів розподілу.* Для реалізації даного етапу необхідно визначити типи (короткі - довгі) каналів розподілу, які найбільше підходять для товару, використовуючи для аналізу критерії відповідності:

- Розмір цільового ринку
- Територіальна концентрація споживачів
- Розмір партій, що купуються
- Регулярність покупки
- Потреби в оперативних поставках
- Термін зберігання товару
- Технічна складність товару
- Стандартизованість товару
- Потреба в технічному обслуговуванні
- Призначення з точки зору споживання (промислове, кінцеве)
- Фінансовий стан підприємства
- Стратегія охоплення ринку, запланована підприємством
- Імідж марки або підприємства

8. *Пошук всіх можливих на певний момент часу каналів розподілу згідно заданих параметрів.* Після визначення допустимих типів каналів розподілу, виходячи із значень критеріїв, формуємо список всіх можливих каналів (взаємодія з різними посередниками).

9. *Оцінка перспективності кожного з варіантів розподілу.* Здійснюється економічна оцінка діяльності при різних варіантах розподілу, суть якої полягає у калькуляції та порівнянні витрат на збут.

10. *Прийняття рішення щодо коректування системи розподілу.* Після економічної оцінки кожного з можливих варіантів розподілу необхідно обрати той, який забезпечує оптимальні економічні показники та показники охоплення ринку і одночасно максимально забезпечує реалізацію стратегії розподілу.

Також важливо враховувати, що усі функції збуту можна поділити на три групи:

1. функції, пов'язані з угодами;
2. логістичні функції;
3. маркетингові функції обслуговування.

Під час виконання цих функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки. Рішення щодо розподілу пов'язані з тим, хто саме з учасників каналу збуту й які саме функції виконуватиме.

Функції розподілу, пов'язані зі збутом товару, можуть виконувати фірма виробник *прямий збут*, або посередники – *опосередкований збут*.

Прямим каналам розподілу варто віддати перевагу за таких обставин:

- обсяг продажу виправдовує витрати на прямий збут;
- споживачі, для яких призначається продукція, зосереджені в одному регіоні;
- товари є вузькоспеціалізованими або виготовляються на замовлення споживача, що потребує прямих контактів зі споживачами (для внесення змін до конструкції, для високоспеціалізованого сервісу тощо);
- ціна на товар змінюється, і ці зміни потрібно постійно враховувати.
- Серед основних форм прямого збуту: власні збутові філії, власна роздрібна мережа, позамагазинна торгівля, оптові бази при виробниках.

Прямий продаж має наступні переваги:

- зменшення кількості контактів між учасниками обміну, завдяки чому скорочується кількість дій і забезпечується узгодженість попиту й пропозиції;
- зменшення витрат завдяки економії на масштабі, враховуючи великий обсяг виконання певних функцій;
- розширення асортименту продукції різних виробників, завдяки чому досягається економія часу й зусиль виробника та споживача;
- можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби поставок;
- підвищення рівня обслуговування споживачів на основі досвіду обслуговування, цільового ринку, спеціалізації торгового посередника тощо.

У інших випадках доцільно формувати *опосередкований збут*.

Також важливо врахувати, що співпраця із залученими торговими посередниками має декілька етапів:

1. Пошук потенційних посередників
2. Встановлення контакту
3. Визначення поточних партнерів посередника
4. Опрацювання комерційної пропозиції, предметом якої є реалізація пакувального обладнання та здійснення його сервісного обслуговування
5. Обговорення термінів та поставки пакувального обладнання
6. Надання звіту посередником в кінці обумовленого періоду

Як уже зазначалося вище, необхідність коректування системи розподілу зумовлена активністю конкурентів. Дані заходи потребують значної комунікаційної підтримки. Також можна сказати, що даний механізм комплексно охоплює аспекти діяльності підприємства з метою усунення ризиків, які можуть виникнути при зміні рівнів системи розподілу, їх структури. Проте він потребує доопрацювання у випадку підприємств конкретної галузі, оскільки існує специфіка розподілу певних товарів. Це накладає певні обмеження на можливості використання альтернативних каналів.

Лекція. №10 Управління процесом збуту

План

3. Теоретичні основи планування збуту
4. Наукові методи управління процесом збуту

2. Теоретичні основи планування збуту

Товарорухом в маркетингу називають діяльність з планування, реалізації і контролю переміщення товарів і послуг від виробника до споживача. Комплекс елементів товароруху (збуту) включає в себе транспортування, зберігання, контакти із споживачами. Мета організації товароруху – доставка потрібних товарів в потрібне місце і в потрібний час з найменшими затратами. Мінімізуючи витрати на товарорух, фірма повинна забезпечити і потрібний рівень обслуговування, який залежить від швидкості виконання замовлення, можливості термінової його доставки по спецзамовленню, готовності прийняти назад доставлений товар (знайдені дефекти, а в деяких випадках і без вияснення причин відмови), високоефективної служби сервісу, забезпечення різноманітної партійності відгрузки за бажанням покупця, рівня цін і ін.

Збут продукції для підприємства важливий з ряду причин. Обсяг збуту визначає інші показники підприємства: величину доходів, прибуток, рівень рентабельності, й у цілому остаточно формує результати діяльності підприємства. Крім того, від збуту залежать виробництво і матеріально-технічне забезпечення. Таким чином, у процесі збуту остаточно визначається результат роботи підприємства, спрямований на розширення обсягів діяльності й одержання максимального прибутку.

Важливість формування збутової політики визначається наступними обставинами:

- в сфері збуту остаточно визначається результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва, задоволення вимог споживачів і отримання прибутку;
 - саме під час збуту найбільш ефективно виявляються смаки і прихильності споживачів.
- При здійсненні збутової політики ставляться наступні цілі:
- сформувати ефективну збутову систему;
 - вибрати методи товароруху по різних групах товарів і сегментам ринків;
 - визначитися з кількістю ланок в каналах збуту;
 - встановити рівень інтенсивності просування товарів по каналах розподілу тощо.

Система товароруху містить елементи внутрішнього і зовнішнього середовища. До останніх відносяться фірми, що забезпечують перевозку товарів, посередники і їх склади, а також збутова мережа.

До процесів внутрішнього середовища відносяться:

- 1) аналіз замовлень і підбір партії товарів по замовленню покупця;
- 2) організація виробництва, упакування товару та стратегії його збуту, оформлення митних документів, страхівка, відгрузка товарів і контроль за рухом вантажу;
- 3) контроль виробів, отриманих від зовнішніх постачальників і відправляємих у якості запасних на склади фірми;
- 4) тощо.

Планування збуту включає складання плану збуту підприємства, формування портфеля замовлень, вибір найбільш ефективних каналів збуту продукції, розподіл обсягу збуту товарів по регіонах. План збуту повинні розробляти підприємства, що випускають продукцію на «цільовий ринок».

Портфель замовлень формують підприємства-виробники, що роблять і поставляють продукцію на «відомий ринок», тобто по довгострокових контрактах, а також по замовленнях держави.

Для того щоб розробити план збуту, підприємство-виготовлювач повинне скласти прогноз обсягу збуту, що є базою плану збуту. Виробнику товару необхідно знати залежність між пропозицією свого товару на ринку і його збутом. Пропозиція товару визначається його ціною, цінами інших аналогічних товарів, застосовуваною технологією виготовлення товару, рівнем податків і дотацій, природно-кліматичними умовами. Попит споживачів на товар підприємства, а отже, і збут цього товару залежать в основному від ціни даного товару, рівня доходу і добробуту покупців, смаків і переваг, а також думок покупців про свої перспективи, сезонність споживання товару.

Велике значення має оперативно-збутова робота, пов'язана з прийманням готової продукції від цехів-виготовлювачів і відвантаженням її покупцям, тому що саме ця завершальна частина збуту продукції приносить підприємству реальні результати. Важливу роль у цій діяльності відіграє транспортний фактор.

Зрозуміло, що на формування збутової політики та на її ефективність впливає велика кількість різноманітних факторів. Основними з яких є:

- особливості споживачів (їх кількість, концентрація, час і форми споживання товарів, величина середньої разової покупки, рівень доходів, закономірності поведінки при покупці, вимоги до якості товарів і т.д.);
- виробничі, збутові, фінансові та інші можливості самого підприємства-виробника (спеціалізація діяльності, фінансовий стан, масштаби виробництва, наявність кадрів, ресурсів, характер маркетингової стратегії, організаційна структура і т.д.);
- характеристика товару (вид, специфіка споживчих властивостей, сезонність виробництва і попиту, терміни зберігання, необхідність технічного обслуговування і т.д.);
- відмінні риси ринку (ємність, просторові характеристики – регіональний, національний, світовий; звичаї і торгова практика; щільність розподілу потенційних покупців і т.д.);
- конкурентна ситуація (кількість конкурентів і їх концентрація, асортимент продукції, що реалізується, використовувані збутові стратегії і т.д.);
- наявні канали збуту (види, основні характеристики, традиції використання і т.д.);
- порівняльна вартість різноманітних збутових систем і структур каналів збуту;
- нормативно-правове середовище, що має відношення до організації збуту.

Товарорух здійснюється через канали розподілу. Канали товароруху, або розподілу – це всі організації і особи, які виступають як посередники, або учасники збуту, що приймають на себе і допомагають передати іншій особі право власності на товар. Це шлях, за яким товари рухаються від виробника до споживача.

Усі учасники каналів розподілу виконують принаймні одну з наведеного переліку підприємницьких (маркетингово-комерційних) функцій:

- збирання інформації для маркетингових досліджень;
- розповсюдження позитивної інформації про товар (участь у комунікаційному процесі);
- встановлення і підтримання зв'язків із потенційними споживачами;
- пристосування товару до вимог споживача, а саме – сортування, комплектування, монтаж, пакування;
- формування товарного асортименту;
- проведення ділових переговорів із споживачами стосовно рівня цін та інших умов перед укладанням угод на поставку;
- організація товарного руху: транспортування і складування товару;
- часткове чи повне фінансування витрат на функціонування каналу, кредитування;
- прийняття на себе ризиків (часткове чи повне) від функціонування каналу і збуту товару.

Канали збуту характеризуються довжиною і шириною.

З організаційної точки зору розрізняють дві форми каналів збуту: самоорганізуючу і координуєму.

Самоорганізуючий канал – традиційний: він включає виробника і одного або декількох посередників, які не залежать один від одного і діють на ринку самостійно, орієнтуючись на забезпечення максимізації власного прибутку. При цьому прагнення до досягнення успіху локальної ефективності не гарантує оптимальності функціонування каналу в цілому. Такі канали відрізняються тим, що ні один з учасників каналу не має чітко визначених лідируючих позицій. В результаті традиційні канали збуту характеризуються високим рівнем нестабільності і частіше всього схильні до конфліктів.

Координуємий канал характерний тим, що його функціонування цілеспрямовано координується одним учасником або їх групою. В якості координатора може виступати не тільки виробник, але і торговий посередник. При цьому з'являється можливість управління і контролю ефективності функціонування каналу, ліквідації протиріч і конфліктів між його окремими учасниками. Координуємі канали збуту виступають у вигляді вертикальних, горизонтальних і багаторівневих маркетингових систем.

Розрізняють чотири методи аналізу каналів розподілу:

1. Інституціональний – фокусує увагу на класифікації посередників (торгові або функціональні; залежні або незалежні; універсальні або спеціалізовані; брокери, комісіонери, консигнатори, дилери, комівояжери, дистриб'ютери).

2.Графічний метод аналізу каналу розподілу. Він забезпечує наглядне уявлення про структуру каналу збуту, яка обумовлена характером продукції, що реалізується, купівельною спроможністю споживача, стратегією і рівнями збуту.

3.Інституціонально-графічний. Він комбінує графічне зображення маршрутів переміщення товарних груп або асортиментних позицій з ідентифікацією використовуваних при цьому посередницьких інститутів.

4.Функціональний. Він концентрує зусилля на розгляді операційних блоків, що склалися в процесі розділу праці між учасниками каналу збуту (операція обміну –купівля, продаж; операції логістики –транспортування, зберігання та ін.). Згідно з функціональним методом аналізу, канал розподілу може бути розділений на дві основні складові –в частині угод (логістичні переговори, складання угод та ін.) і в частині виконання логістичних операцій (реалізація досягнутих домовленостей).

2. Наукові методи управління збутом

Успіх виробничого підприємства суттєво залежить від якості каналів розподілу, від дилерів і дистриб'юторів, з якими воно працює. Проблема вдосконалення системи збуту продукції на базі формування більш ефективних каналів розподілу є однією із основних проблем функціонування маркетингової діяльності підприємства.

Виробник, враховуючи особливості своєї продукції, прагне вибрати кращих дилерів та дистриб'юторів.

Фактори, що впливають на ефективність і вартість вибору використання каналу збуту, можуть бути представлені двома акцентами: підвищення ефективності каналу збуту (маркетингово-комерційні ефекти); мінімізація затрат з використання каналу збуту. Для цього йому слід створювати такі схеми, щоб реалізувати максимальну кількість продукції. Все це зумовлює створення відповідних механізмів управління цими процесами, до яких слід обов'язково включити склади, транспортні засоби і персонал.

Традиційно канали розподілу – це системи, в яких продукція і відповідальність або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника) і, врешті-решт, досягає споживача. Ланцюги, по яких відбувається рух товарів від виробника до споживача мають різні назви: канали розподілу, маркетингові канали, дистрибуційні тощо.

Ф. Котлер визначає канал розподілу як сукупність взаємопов'язаних організацій, які роблять товар або послугу доступною для використання або споживання. Цю думку підтверджує П. Дойль, який стверджує, що маркетингові канали утворюють взаємопов'язані організації, які беруть участь у процесі доведення товарів або послуг до кінцевих споживачів. Е. Берковіц із співавторами вважають, що маркетингові канали складаються з фізичних та юридичних осіб, включених в процес, завдяки якому виготовлений товар або послуга стають доступними споживачам для особистого використання.

Таким чином маркетингові канали не лише задовольняють запити споживачів, постачаючи товари і надаючи послуги в потрібному місці, в належній кількості, відповідної якості і за оптимальною ціною. Вони, на думку Л. Штерна, А. Ель-Ансарі і Е. Кофлана, стимулюють попит, використовуючи різноманітні методи просування, які використовуються всіма організаціями, що входять в склад каналу.

Класик маркетингу Ф.Котлер вважає, що для формування системи розподілу необхідно визначити структуру каналів, що в свою чергу передбачає здійснення наступних кроків (рис. 1):

Зупинимося детальніше на даних етапах.

Аналіз видів обслуговування, необхідних споживачу. Маркетингові канали повинні розглядатися як система доставки споживчих цінностей, в яких кожен учасник каналу збільшує цінність товару для споживача. Таким чином розробка структури каналу розподілу починається із з'ясування вподобань і вимог цільових споживачів. Аналізується значимість близькості розташування торгової точки, ширину асортименту, наявність додаткових послуг, пріоритетні способи замовлення певного товару тощо.

Визначення цілей каналу і можливих обмежень для них. Цілі каналу визначаються необхідним рівнем обслуговування цільових споживачів. Зазвичай компанії можуть виділити декілька сегментів ринку, яким необхідні різні рівні обслуговування, потім необхідно прийняти рішення про те, який сегмент ринку вона буде обслуговувати і який канал розподілу найкраще підходить в кожному конкретному випадку. Незалежно від обраних сегментів, виробник завжди намагається забезпечити необхідний рівень обслуговування з мінімальними витратами.

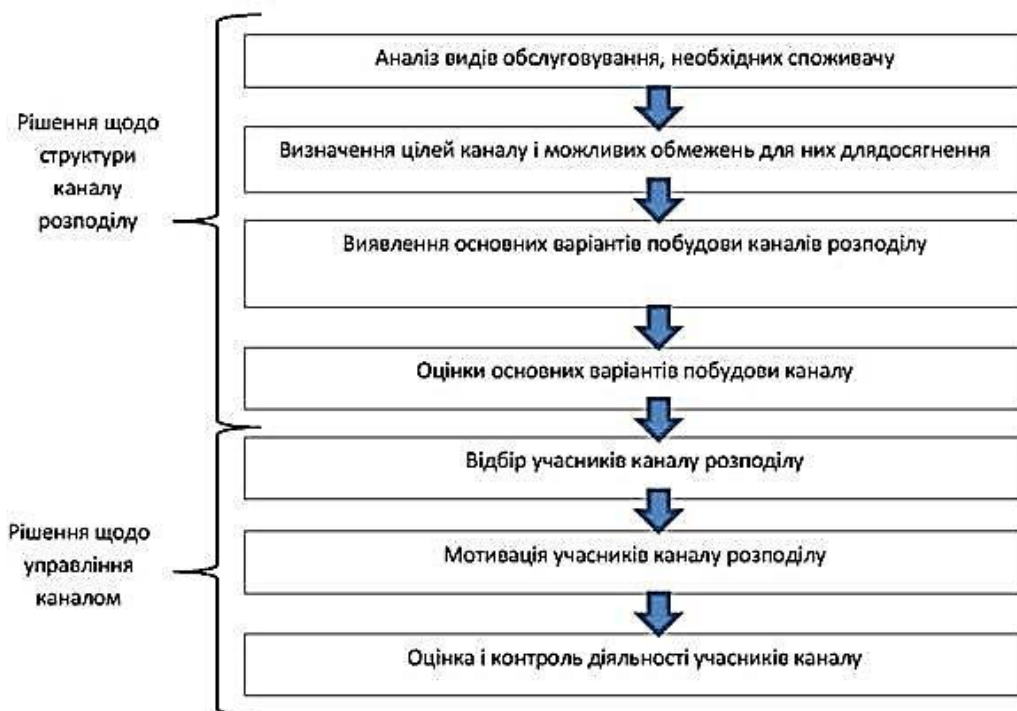


Рис. 1. Етапи формування системи розподілу за Котлером

Виявлення основних варіантів побудови каналів розподілу. Визначивши цілі каналу розподілу, компанія придумує основні варіанти побудови даних каналів, враховуючи кількість можливих типів посередників, їх кількість, а також обов'язки кожного з учасників каналу розподілу. Компанія повинна визначити, які посередники зможуть виконувати функції каналу розподілу. Також необхідно визначити, яку кількість учасників каналу розподілу їй варто використовувати на кожному рівні. У вирішенні цієї проблеми можна використовувати три стратегії: інтенсивний розподіл, ексклюзивний розподіл або селективний розподіл.

Виробникам товарів необхідно досягти угоди з посередниками з приводу умов їх діяльності та повноважень. Виробник повинен встановити ціни на свої товари і прийнятний розмір цінових знижок для посередників. Він також повинен визначити територію для кожного учасника каналу і бути дуже обережним, залучаючи нових посередників. Взаємні послуги та зобов'язання потрібно детально обговорити, особливо укладаючи франчайзинговий договір або формуючи ексклюзивний канал розподілу.

Оцінки основних варіантів побудови каналу. Після виділення варіантів побудови каналу розподілу обирається той, який найкращим чином підходить їй для здійснення її довгострокових планів. Для цього кожен варіант оцінюється по ряду критеріїв: економічному, можливості контролю і гнучкості. Визначивши структуру каналу розподілу, компанія повинна реалізувати на практиці обраний варіант. Для цього необхідно відібрати найбільш підходящих посередників і розробити систему мотивації та оцінки ефективності їх роботи.

Відбір учасників каналу розподілу. Перед тим як проводити відбір посередників, компанія-виробник оцінює ті характеристики, якими повинен володіти найкращий посередник. Варто поцікавитися, скільки років він працює на ринку, які товари інших виробників він продає, який найбільший розмір прибутку він отримував, яка динаміка зростання обсягів його продажів, наскільки він готовий до роботи в команді і якою репутацією він користується. *Мотивація учасників каналу розподілу.* Для того щоб канали працювали найкращим чином, необхідно постійно мотивувати їх учасників. Компанія-виробник повинна здійснювати продаж своєї продукції не тільки через посередників, але і їм. Більшість виробників вважають, що посередники - перші споживачі. Тому дуже важливо побудувати з ними міцні відносини. Для цього використовується метод батого і пряника. В інших випадках вони пропонують позитивні фактори мотивації, тобто великі знижки, пільгові умови угод, преміювання, компенсація витрат на рекламу і експонування товару, а також

змагання між різними посередниками. В інших випадках виробники застосовують негативні фактори мотивації, такі як погрози зменшити знижки, уповільнити терміни поставок або взагалі припинити співробітництво. Компанія-виробник, що використовує такі методи, надходить неправильно, оскільки нехтує вивченням потреб і проблем, сильних і слабких сторін своїх дистриб'юторів.

Оцінка і контроль діяльності учасників каналу. Компанія-виробник повинна регулярно оцінювати роботу кожного з учасників каналу розподілу за такими показниками, як виконання норми збуту, величина товарних запасів, час доставки товару споживачеві, ставлення до пошкоджених і втрачених товарів, участь в навчальних і стимулюючих програмах компанії-виробника, а також рівень обслуговування споживачів. Компанія повинна помічати і винагороджувати тих посередників, які працюють добре. Тим посередникам, які працюють слабо, потрібно надати допомогу або, у крайньому випадку, відмовитися від їх послуг. Компанії варто періодично проводити атестацію своїх посередників і відсівати тих, хто працює погано. І нарешті, виробники повинні уважно ставитися до своїх дилерів. Ті компанії, які зневажливо ставляться до своїх дилерів, ризикують не лише втратити їхню підтримку, а й зіткнутися з юридичними проблемами.

Отже, проходження даних етапів є основою підходу щодо побудови системи розподілу, прихильником якого є Ф.Котлер. Даний підхід можна вважати класичним.

Існують також й інші підходи до формування системи розподілу. Зокрема аналітичний підхід Л.Штерна передбачає орієнтацію на клієнта та складається з 14 етапів. Схематично процес формування системи розподілу в рамках даного підходу зображено на рисунку 2.

Процес починається з повного вивчення системи розподілу, використовуваної в даний час основною організацією для продажу даного товару або послуги. Кроки 1, 2, 3 і 4 передбачають розгляд організацій та агентств, що беруть участь в розподілі даного товару або послуги; витрат, пов'язаних з функціонуванням системи; а також проблем, з якими ця система стикається.

Для успішного виконання цих кроків необхідно провести аналіз впливу макроекономічного середовища та конкуренції. Кроки 5 і 6 передбачають "нанесення блискавичних ударів". Вони тісно пов'язані з кроками 1-4, оскільки велика ймовірність негайного внесення змін в існуючу систему розподілу (на основі даних, зібраних протягом перших декількох етапів процесу).

Кроки 7-10 вимагають "почати все спочатку", подібно тому, як це пропонується

при реорганізації структури комерційного підприємства. Замість того, щоб починати зі сформованих уявлень про те, як повинні виглядати канали, або з того, які канали використовуються в даний момент, основна увага приділяється вимогам, що пред'являються кінцевими споживачами до елементів обслуговування. І, оскільки жоден ринок товарів або послуг не є однорідним, увага повинна приділятися перевагам найважливіших сегментів ринку. Крок 10 завершується формуванням ідеальної системи розподілу.

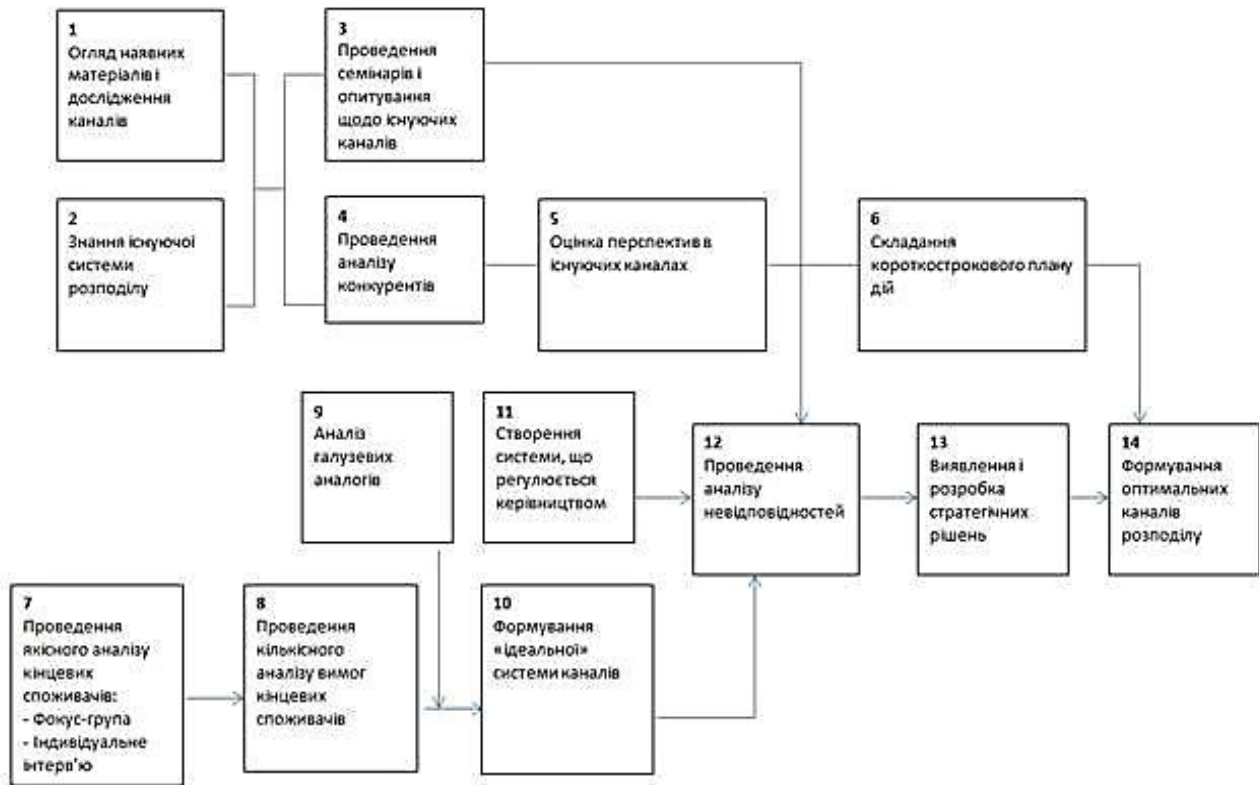


Рис. 2. Аналітичний підхід до розробки систем розподілу, орієнтованих на клієнта, за Штерном

До настання кроку 11 уподобання керівництва не могли впливати на здійснення процесу. Однак тепер ці переваги виходять на поверхню. Крім того, на цьому етапі проявляється сильний вплив факторів зовнішнього середовища і конкурентних обмежень. В результаті формується система розподілу, регульована керівництвом - ідеальна система, обмежена реальними фактами і, досить часто, побоюваннями і припущеннями службовців компанії.

На кроці 12 відбувається порівняння ідеальної системи з існуючою і регульованою керівництвом системами. У разі виявлення невідповідностей між цими трьома системами необхідно розробити плани щодо їх зближення. Подібні плани розробляються на кроці 13. При виконанні кроку 14 ідеальна система знову коригується обмеженнями, що залишилися, в результаті чого формується оптимальна система розподілу.

Розробка подібної процедури пов'язана з великими часовими і фінансовими затратами і може призвести до розчарування. Іноді виникає необхідність повтору виконаних дій. З'являється безліч протиріч, накладаються різні вимоги. Дану процедуру необхідно виконати, незважаючи на всі пов'язані з нею труднощі. Це пов'язано з тим, що розподіл все ще залишається малодослідженим аспектом маркетингу. Це важливо також і тому, що фірми, вкладаючи значні кошти у вивчення питання про те, як повинні виглядати товари та послуги, рідко витрачають стільки ж на дослідження того, як кінцеві споживачі вважають за краще отримувати товари. І, крім пропозиції товару з високим рівнем споживчої цінності, жоден елемент маркетингу не становить такої ж важливості для фірми в процесі забезпечення конкурентної переваги.

Значення і складність виконання даної процедури багато в чому залежить від кількості і характеру змін, які необхідно внести в існуючу систему. Помилковим буде припущення, що цей процес обов'язково призведе до виявлення істотних розбіжностей. Наприклад, в одному випадку існуюча система при схематичному подання на папері виглядала дуже складною, однак при цьому вона задовольняла всім критеріям ідеальної системи. Рекомендації в даному випадку полягали б в тому, що необхідно залиште дану систему без змін.

Важливо усвідомити, що з виконанням описаної процедури пов'язані певні труднощі і помилки. Назвемо деякі з них: (1) кінцевих споживачів часто вводять в оману власний досвід (це означає, що в даній процедурі повинні бути елементи творчості), (2) оцінка витрат на впровадження нової системи розподілу передбачає побудову припущень на основі наявної інформації, (3) керівництво може

вперто дотримуватися існуючої системи розподілу; (4) часто навіть сильні особистості відступають перед економічними, політичними і соціальними перешкодами, що виникають в структурі каналу.[4]

Серед інших відомих підходів до формування системи розподілу можна виділити підхід Лінди Горчелс та Еда Марієна. Вони вважають, що процес формування системи розподілу – це безперервний процес, який передбачає повторення циклів через певний проміжок часу і має коректувальний характер. Схематично даний процес зображено на рисунку 3.



Рис. 4. Етапи формування системи розподілу за Л. Горчелс та Е. Марієном

Згідно даного підходу компанія періодично повинна здійснювати контроль за функціонуванням каналів розподілу та приймати рішення спрямовані на їх вдосконалення.

Найбільш складний алгоритм (за кількістю етапів та наявністю альтернатив на різних етапах прийняття рішень) має підхід Л.Штерна; основний акцент зроблено на вподобання кінцевих споживачів. Інші підходи (класичний та Л.Горчелс і Е.Марієна) орієнтовані переважно на партнерів по каналу, тобто на торгові організації певних рівнів. Відмінності між двома останніми полягають в тому, що підхід Л.Горчелс та Е.Марієна можна вважати універсальним, його застосування можливе на будь якому етапі розвитку системи розподілу підприємства. Що ж класичного підходу, то він більш орієнтований на компанії, які тільки виходять на ринок.

З метою врахування слабких сторін й переваги існуючих підходів та особливостей конкретного ринку, потенційний варіант модифікації вказаних підходів наведений на рис. 5. на прикладі виробника пакувального обладнання.

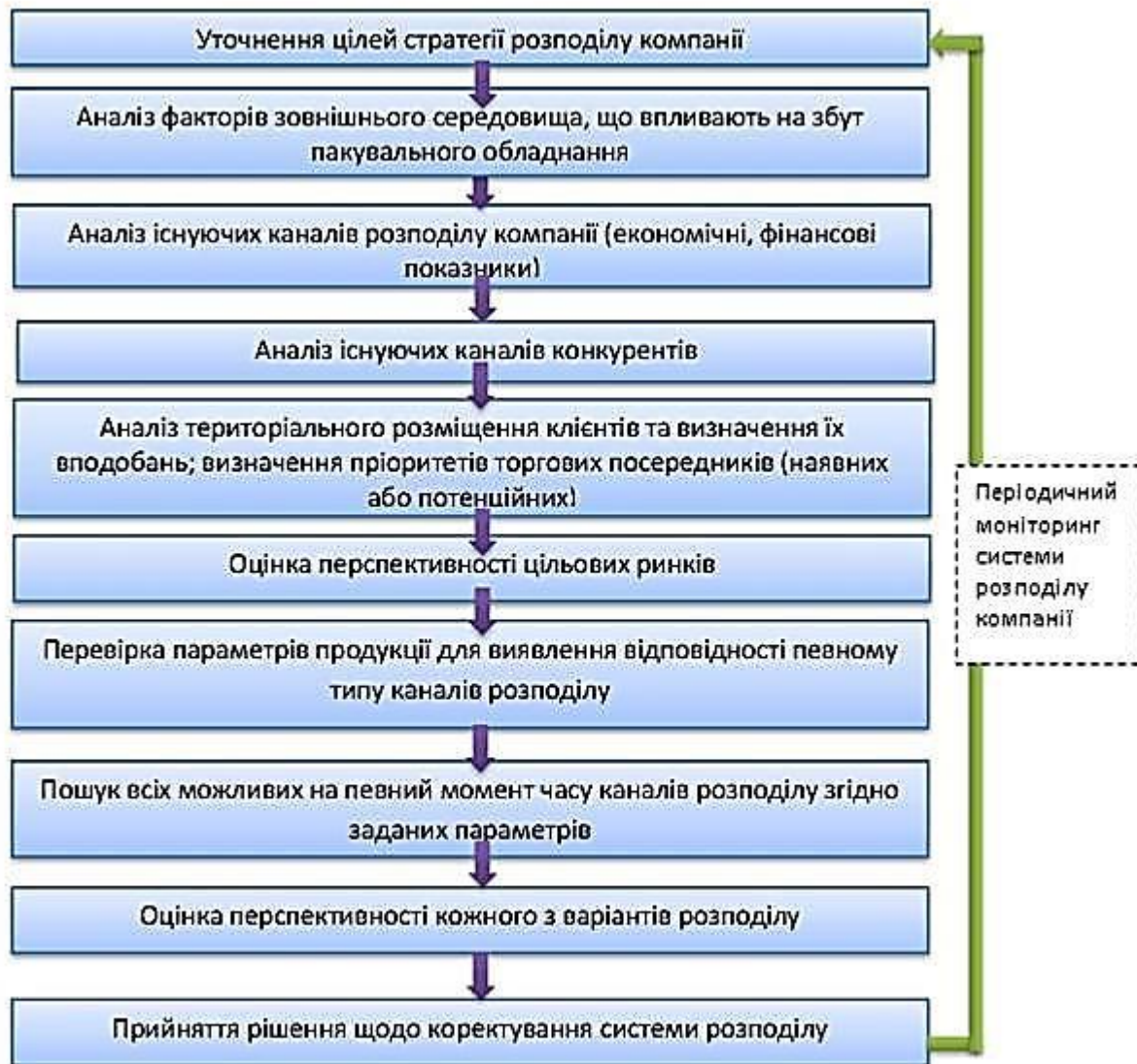


Рис. 5. Механізм вдосконалення системи розподілу підприємства на ринку пакувального обладнання

Зупинимось детальніше на кожному з етапів.

1. Уточнення цілей стратегії розподілу. Реалізація стратегії розподілу відбувається на загальних засадах політики (МПП) та в рамках маркетингової стратегії, для кожного елемента якої відбувається постановка цілей. Цілі, перш за все, стосуються досягнення певного рівня нумеричної та зваженої дистрибуції (для підприємств, що використовують непрямі канали розподілу) або вихід на нові ринки.

Наприклад, ТОВ використовує лише прямий канал розподілу. При цьому застосовується неповне диференційоване охоплення ринку. Підприємства-споживачі пакувального обладнання ТОВ знаходяться майже в кожній області. Найбільш «освоєним» є центр та північ України. Слабо «освоєним» залишається південь України.

Тоді цілі стратегії розподілу для ТОВ полягають у збільшенні рівня присутності на регіональних ринках.

Уточнення цілей необхідно здійснювати в рамках реалізації першого етапу механізму вдосконалення системи розподілу. Даний крок є важливим, оскільки конкретизація цілей та перевірка їх на відповідність до загальної маркетингової стратегії дозволяє чітко визначати напрямки вдосконалення.

2. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на збут пакувального обладнання. Необхідність даного кроку можна пояснити можливістю виникнення “підводних каменів” законодавчого, економічного чи іншого характеру, що створюватимуть перешкоди під час намагання реалізації пакувального обладнання через певний канал.

3. *Аналіз існуючих каналів розподілу компанії.* У випадку ТОВ необхідно здійснити глибинний аналіз прямого каналу розподілу. В першу чергу необхідно звернути увагу на економічні показники, зокрема на маржинальну рентабельність. Також необхідно проаналізувати особливості здійснення особистого продажу спеціалістами ТОВ “НПП Інтермаш” і визначити його ефективність, порівнявши кількість контактів з потенційними клієнтами та кількість здійснених замовлень протягом певного проміжку часу.

4. *Аналіз існуючих каналів конкурентів.* Необхідно з'ясувати, які канали розподілу використовуються на даний момент основними конкурентами. Також потрібно визначити їх ефективність. Даний крок необхідний для формування гіпотези щодо напрямку вдосконалення системи розподілу підприємства.

5. *Аналіз територіального розміщення клієнтів та визначення їх вподобань; визначення пріоритетів торгових посередників (наявних або потенційних).* Для здійснення даного кроку потрібно перш за все оцінити територіальне розміщення підприємств споживачів, згрупувавши їх за потенційними обсягами споживання пакувального обладнання. Для цього доцільно використати АВС-аналіз. Даний крок є стратегічно важливим, оскільки виникає гіпотеза щодо формування торгових регіонів.

Також на даному етапі необхідно провести маркетингове дослідження, яке б дозволило шляхом опитування визначити споживчі вподобання, що стосуються, перш за все, цінностей, сформованих на третьому рівні товару, а також виявити пріоритети посередників при роботі з постачальниками пакувального обладнання.

6. *Оцінка перспективності цільових ринків.* Реалізація даного етапу передбачає побудову багатофакторної регресійної моделі.

На першому етапі статистичного дослідження доцільно визначити фактори, що впливають обсяги збуту пакувального обладнання в кожному регіоні. У нашому випадку незалежними змінними будуть обсяги випуску в натуральних одиницях та кількість підприємств, які функціонували протягом певного року, враховуючи при цьому зміну кількості. Дані беремо з обласних комітетів статистики. Аналіз доцільно проводити на основі останніх 8-років.

Залежною змінною, яка, власне, нас і цікавить буде кількість пакувальних агрегатів, реалізованих протягом року в регіоні. Ці дані ми також беремо з сайтів обласних комітетів статистики.

Побудуємо регресійну модель зміни кількості реалізованих товарів залежно від зміни обсягів виробництва підприємствами-споживачами та їх кількості (для кожного регіону), використовуючи статистичний пакет SPSS.

Після здійснення аналізу необхідно проранжувати регіонів з метою виявлення найбільш перспективних.

7. *Перевірка параметрів продукції для виявлення відповідності певному типу каналів розподілу.* Для реалізації даного етапу необхідно визначити типи (короткі - довгі) каналів розподілу, які найбільше підходять для товару, використовуючи для аналізу критерії відповідності:

- Розмір цільового ринку
- Територіальна концентрація споживачів
- Розмір партій, що купуються
- Регулярність покупки
- Потреби в оперативних поставках
- Термін зберігання товару
- Технічна складність товару
- Стандартизованість товару
- Потреба в технічному обслуговуванні
- Призначення з точки зору споживання (промислове, кінцеве)
- Фінансовий стан підприємства
- Стратегія охоплення ринку, запланована підприємством
- Імідж марки або підприємства

8. *Пошук всіх можливих на певний момент часу каналів розподілу згідно заданих параметрів.* Після визначення допустимих типів каналів розподілу, виходячи із значень критеріїв, формуємо список всіх можливих каналів (взаємодія з різними посередниками).

9. *Оцінка перспективності кожного з варіантів розподілу.* Здійснюється економічна оцінка діяльності при різних варіантах розподілу, суть якої полягає у калькуляції та порівнянні витрат на збут.

10. *Прийняття рішення щодо коректування системи розподілу.* Після економічної оцінки кожного з можливих варіантів розподілу необхідно обрати той, який забезпечує оптимальні економічні показники та показники охоплення ринку і одночасно максимально забезпечує реалізацію стратегії розподілу.

Також важливо враховувати, що усі функції збуту можна поділити на три групи:

4. функції, пов'язані з угодами;
5. логістичні функції;
6. маркетингові функції обслуговування.

Під час виконання цих функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки. Рішення щодо розподілу пов'язані з тим, хто саме з учасників каналу збуту й які саме функції виконуватиме.

Функції розподілу, пов'язані зі збутом товару, можуть виконувати фірма виробник *прямий збут*, або посередники – *опосередкований збут*.

Прямим каналам розподілу варто віддати перевагу за таких обставин:

- обсяг продажу виправдовує витрати на прямий збут;
- споживачі, для яких призначається продукція, зосереджені в одному регіоні;
- товари є вузькоспеціалізованими або виготовляються на замовлення споживача, що потребує прямих контактів зі споживачами (для внесення змін до конструкції, для високоспеціалізованого сервісу тощо);
- ціна на товар змінюється, і ці зміни потрібно постійно враховувати.
- Серед основних форм прямого збуту: власні збутові філії, власна роздрібна мережа, позамагазинна торгівля, оптові бази при виробниках.

Прямий продаж має наступні переваги:

- зменшення кількості контактів між учасниками обміну, завдяки чому скорочується кількість дій і забезпечується узгодженість попиту й пропозиції;
- зменшення витрат завдяки економії на масштабі, враховуючи великий обсяг виконання певних функцій;
- розширення асортименту продукції різних виробників, завдяки чому досягається економія часу й зусиль виробника та споживача;
- можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби поставок;
- підвищення рівня обслуговування споживачів на основі досвіду обслуговування, цільового ринку, спеціалізації торгового посередника тощо.

У інших випадках доцільно формувати *опосередкований збут*.

Також важливо врахувати, що співпраця із залученими торговими посередниками має декілька етапів:

1. Пошук потенційних посередників
2. Встановлення контакту
3. Визначення поточних партнерів посередника
4. Опрацювання комерційної пропозиції, предметом якої є реалізація пакувального обладнання та здійснення його сервісного обслуговування
5. Обговорення термінів та поставки пакувального обладнання
6. Надання звіту посередником в кінці обумовленого періоду

Як уже зазначалося вище, необхідність коректування системи розподілу зумовлена активністю конкурентів. Дані заходи потребують значної комунікаційної підтримки. Також можна сказати, що даний механізм комплексно охоплює аспекти діяльності підприємства з метою усунення ризиків, які можуть виникнути при зміні рівнів системи розподілу, їх структури. Проте він потребує доопрацювання у випадку підприємств конкретної галузі, оскільки існує специфіка розподілу певних товарів. Це накладає певні обмеження на можливості використання альтернативних каналів.

Лекція 11 Конкурентоспроможність організації та методи її визначення

План

- 1) Поняття конкуренції
- 2) Піраміда конкурентних переваг в процесі формування конкурентоспроможності

1. Поняття конкуренції

Фундаментальною економічною категорією, активною та іманентною складовою ринкової економічної системи, компонентою яка визначає ефективність її функціонування, є конкуренція. Сутність економічної конкуренції в економічній літературі розкривається по різному, що пояснюється відмінністю концепцій маркетингу, менеджменту тощо.

Розглянемо докладніше сутність економічної конкуренції та основні поняття конкурентоспроможності організації.

Під **конкуренцією** (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) розуміють боротьбу на якому-небудь полі економічної діяльності між окремими юридичними чи фізичними особами конкурентами, які прагнуть досягти тієї самої мети. З погляду господарської організації такою метою є максимізація прибутку в результаті легальних дій з завоювання прихильності споживачів.

При цьому фундамент поняття «конкуренція» в ринковій економіці іманентно формують найрізноманітніші людські нестатки, що виражаються в потребах, що специфічні для різних культур і особистостей. Саме ці потреби мають бути задоволені за допомогою різних товарів, послуг, ідей. Робити це краще конкурентів, спираючись на знання ринку, потреби і можливості споживачів, – ось центральна ідея економічної конкуренції в ринковій економіці. На практиці вона може бути реалізована, з одного боку, завдяки ретельному вивченню ринку, відносин, що складаються між підприємствами і споживачами їхньої продукції, з іншого боку – у результаті активного впливу на ринок і наявний попит для збільшення ринкової частки, підвищення рентабельності продажу.

Конкурентів поділяють на такі групи:

- параметричні конкуренти – виробники чи продавці аналогічної продукції, що відрізняється окремими параметрами,
- товарні конкуренти – виробники чи продавці аналогічної продукції, що відрізняється зовнішнім виглядом і функціями;
- марочні конкуренти – виробники чи продавці аналогічної продукції інших марок;
- конкуренти бажання – виробники чи продавці принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань.

В останньому випадку йдеться про підприємства різних галузей бізнесу, що реалізують товари і послуги тим самим споживачам, з якими працює конкурентна компанія. Оскільки платоспроможний попит завжди обмежений об'єктивними і суб'єктивними факторами, конкуренти бажання «відбирають» частину бюджету споживачів, яка могла б бути витрачена на іншу продукцію. Наприклад, коли споживач збирається витратити свої гроші на відпочинок, як конкуренти можуть виступити фірми, що пропонують «що-небудь для читання», «що-небудь для прогулянки в гори», «що-небудь для плавання» тощо.

Утім проте на практиці, коли йдеться про безпосередніх конкурентів, маються на увазі тільки ті з них, хто пропонує аналогічну продукцію з високим короткостроковим заміщенням, тобто належать до наведених раніше перших трьох груп.

Виділяють наступні основні види конкуренції: цінова і нецінова.

Цінова конкуренція ґрунтується на більш низькій ціні (собівартості) пропонованого товару. На практиці її застосовують великі фірми, орієнтовані на масовий попит, і в яких немає достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також коли вони проникають на ринки з новими товарами, коли зміцнюють позиції в разі раптового загострення проблеми збуту. За *прямої цінової конкуренції* фірми широко оповіщають про зниження цін на товари, що випускаються і є на ринку. За *прихованої цінової конкуренції* на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна при цьому підвищується несуттєво. Крайньою формою цінової конкуренції є «цінові війни» – витиснення конкурентів, які зазнають фінансових труднощів за рахунок послідовного зменшення цін на аналогічні товари, собівартість яких вища.

Нецінова конкуренція має значне поширення там, де основну роль відіграють якість продукції, її новизна, дизайн, упаковка, фірмовий стиль, подальший сервіс, позаринкові методи впливу на споживача, тобто фактори, що побічно пов'язані чи зовсім незалежні від ціни. У 1980–1990-х р.р. на провідне місце в переліку нецінових факторів вийшли знижене енергоспоживання і невисока

металомісткість, повна відсутність чи незначне забруднення навколишнього середовища, зарахуванням зданого товару як перший внесок за новий, реклама, високий рівень гарантійного і післягарантійного обслуговування, рівень супутніх послуг.

Існують і незаконні методи нецінової конкуренції, до яких належать промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів.

До одного з видів нецінової конкуренції можна віднести загалом *несумлінну конкуренцію*, оскільки вона створює переваги в неціновому спектрі в результаті акцій, що суперечать чесним звичаям у промислових і торговельних справах.

Відповідно до ст. 10 Паризької конференції по охороні промислової власності» до цих заходів відносяться:

- усі дії, здатні будь-яким способом викликати плутанину щодо підприємства, товарів, промислової чи торговельної діяльності конкурента;
- помилкові твердження під час здійснення комерційної діяльності, здатні дискредитувати підприємство, товари, промислову чи торгову діяльність конкурента;
- вказівки чи твердження, використання яких під час здійсненні комерційної діяльності може ввести громадськість в оману щодо характеру і способу виготовлення, властивостей, придатності до застосування чи якості товару. При цьому незнання, омана й інші подібні причини не є виправдувальними обставинами.

Використання в першу чергу нецінової конкуренції звичайно свідчить про високий рівень розвитку ринкових відносин у країні і рівня життя населення. Для України ж сьогодні характерна і більш поширена цінова конкуренція внаслідок низької платоспроможності основної маси споживачів, які при ухваленні рішення про купівлю товару, використовують як основний критерій саме ціну товару.

Зазначимо, що **конкурентоспроможність підприємства, як організації** – це її здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг: без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичного лідерства. Тільки в комплексі вони можуть забезпечити конкурентоспроможність. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні і тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища і т.п.). Тож цілком зрозумілий активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він обумовлений бажанням пояснити механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки.

Конкурентоспроможність товару – це його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, репрезентованими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого боку – цінами, установлюваними продавцями товарів.

Необхідність оцінки та розроблення заходів з підвищення конкурентоспроможності виникає тільки в умовах конкуренції на ринку. Механізм конкуренції, його рушійні сили є об'єктом тривалого вивчення різними напрямками менеджменту, маркетингу, права. Науковий інтерес до цієї проблеми обумовлений істотною обставиною – у конкуренції вбачається головна сутнісна риса, властивість товарного виробництва, спосіб його розвитку. Крім того, вона відіграє роль ринкового регулятора суспільного виробництва. Наслідком конкуренції, з одного боку, є загострення виробничих і ринкових відносин, а з іншого – підвищення ефективності господарської діяльності. У даний час, однак, ще не можна говорити про єдину, остаточно сформовану теорію конкуренції. Тут необхідно зазначити, що авторською заслугою М.Портера являється визначення галузі як «місця» для аналізу причинно-наслідкових зв'язків в економічній конкуренції, оскільки саме тут зароджується інтенсивність конкуренції, визначення меж галузі та поняття бар'єру.

Створення і підтримка конкурентної переваги є довгостроковим ітеративним процесом з постійним зворотним зв'язком про наявність задоволення потреби споживача.

Майбутня стійкість конкурентної переваги і збереження прибутковості залежать від тих перешкод, які підприємство може установити на шляху конкурентів, які намагаються імітувати його продукцію. Оскільки колишні бар'єри для імітації постійно знижуються, підприємству приходится увесь час вкладати інвестиції, щоб ці бар'єри нарощувати або ставити нові.

Поняття «бар'єру», як перешкоди для фірм проникнути або вийти з галузі, необхідно для побудови конкурентної стратегії підприємства. Але побудова підприємством дійсного бар'єра реальна тільки при одержанні можливості впливати на процеси формування і задоволення потреби і попиту в споживача в кращому ступені, чим у конкурентів.

Необхідно враховувати, що бар'єр, який найкраще задовольняє потребу споживача - універсальний по відношенню, як до існуючих конкурентів, так і бажаючих ввійти в галузь. Маркетинговою характеристикою бар'єра повинна стати наявність у ньому елементів призначених індивідуально для визначених споживачів, таких елементів не повинно бути у інших конкурентів в галузі, при всіх їхніх загальних характерних галузевих рисах.

Бар'єри існують на вхід і вихід з галузі. Для входу важливі бар'єри:

- економія за рахунок масштабів (ефект масштабу);
- спільні витрати (багатофункціональність технологій);
- товарна диверсифікованість (випадок інерційності покупця щодо змін прихильності до існуючого виробника), вимога в здійсненні інвестицій (наявність фінансового потенціалу, особливо важливо, коли ресурси вкладаються в ризикований проект при збитковій рекламі або здійснення науково-дослідницької діяльності);
- перехідні витрати (разові витрати, такі як перепідготовка персоналу і нового додаткового обладнання, витрати часу на перевірку надійності нового виробника, матеріальні витрати на розрив з попереднім постачальником);
- доступ до каналів розподілу (необхідність формування відносин з торговельними посередниками);
- відносні перевитрати незалежно від масштабу (крива досвіду, тобто зменшення витрат з ростом досвіду).

Для виходу з ринку важливі такі бар'єри: наявність спеціалізованих активів, втрата стратегічних зв'язків, а також можливі інші варіанти, коли вихід з галузі може призвести до значних витрат і як наслідок може статися банкрутство підприємства. Вихідні бар'єри можуть бути причиною жорсткого характеру конкуренції в галузі.

Необхідно зазначити, що в ринковій економіці, поняття ціна за своєю логікою не допускає її визначення як висока чи низка, ці оцінки використовують тільки для порівняння. Правильно казати, що ціна є конкурентоспроможна або ні. Зрозуміло, що конкурентоспроможна ціна, як емерджентна властивість обміну на ринку, базується на відповідному товарі, фундаментом конкурентоспроможності якого є поняття якості товару.

Якість товару - це сукупність властивостей і характеристик товару (послуги), що дають можливість задовольняти визначену потребу.

До показників, що характеризують якість товару, відносять:

- показники призначення, до яких належать класифікаційні показники, показники складу, структури і показники, що характеризують сферу використання, технічну досконалість товару (продуктивність, потужність);
- показники надійності – оцінюють можливість функціонування виробів протягом заявленого продавцем терміну (довговічність, ремонтпридатність, безвідмовність функціонування протягом визначеного часу, можливість зберігання). Останні показники характеризують гарантійний термін експлуатації і зберігання;
- показники технологічності – оптимізація ресурсів –матеріальних, фінансових, людських і часу – у процесі технологічної підготовки виробництва, виготовлення і використання товару (ступінь затрати палива, сировини, трудомісткість виготовлення товару, виробнича собівартість виробу);
- показники ергономічності – характеризують відповідність технічних і конструктивних рішень виробу комплексу вимог щодо пристосування до біологічних особливостей людини і характеристик середовища, в якому товар використовується.
- показники естетичності – характеризують виразність, раціональність форми, цілісність композиції, збереження товарного вигляду протягом усього періоду експлуатації;
- показники уніфікації – визначають міру досконалості конструкції виробу, рівень наступності його технічних рішень;
- показники транспортабельності – визначають пристосованість продукції до

транспортування і зберігання (середня вартість пакування продукції в тару, середня трудомісткість підготовки одиниці продукції до перевезень і т.п.);

- показники екологічності – характеризують рівень негативного впливу на навколишнє середовище під час експлуатації (вміст шкідливих домішок, імовірність викиду шкідливих газів тощо);

- показники безпеки – надійність електроізоляції і т.д.

Залежності від міри задоволення нестатків споживачів можна виділити чотири рівні якості товарів (рис.1..).

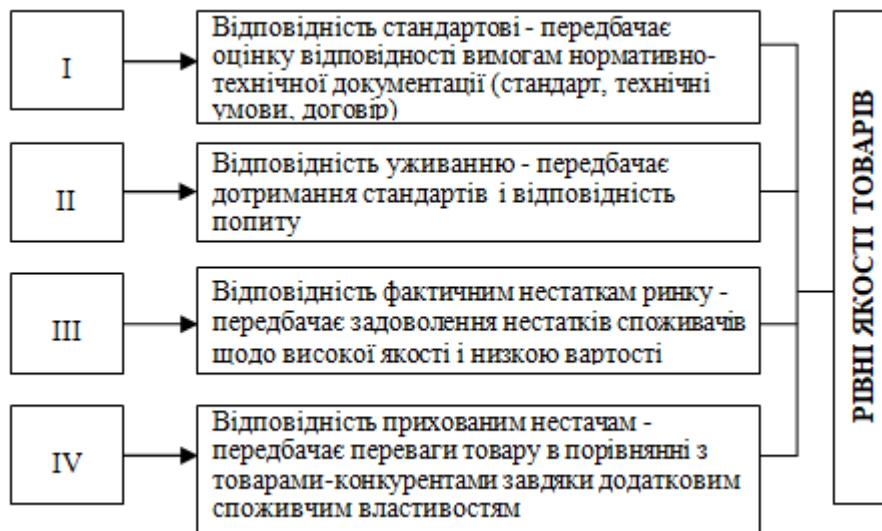


Рис. 1. Рівні якості товару залежно від міри задоволення нестачі споживачів.

Практичний аспект цієї класифікації – можливість визначити складові якості товару, від яких найбільшою мірою залежить якість (рівень конкурентоспроможності товару тим вищий, чим вищий рівень якості). Як бачимо, якість є важливим складником конкурентоспроможності товару. Інші фактори конкурентоспроможності товару - ціна, сервіс, маркетингове середовище.

Інтегрована інтерпретація оцінки конкурентоспроможності продукції може бути проведена за схемою, зображеною на рис. 2.



Рис.2. Фактори конкурентоспроможності товару

2. Піраміда конкурентних переваг в процесі формування конкурентоспроможності

Поняття «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність» по різному інтерпретуються в залежності від об'єкта, до якого вони мають стосунок. Системному дослідженні даних понять виділяють ієрархічну структуру, яка послідовно вміщує оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з погляду їхньої переваги над аналогічними конкурентними об'єктами (рис.3).

Конкурентні переваги – це концентрований вияв переваг над конкурентами в економічній, технологічній і організаційній сферах діяльності підприємства, які можна визначити за допомогою економічних показників (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяги продажу).

Існує класифікація конкурентної переваги за напрямками:

- 1) Концентрація на собі (недостатня орієнтація на споживачів та конкурентів).
- 2) Орієнтація на конкурента (базується на порівнянні фірми з найближчими конкурентами).
- 3) Орієнтація на клієнта (задоволення його потреб).
- 4) Орієнтація на ринкову перспективу (одночасно другий та третій напрямки).

Як продовження концепції конкурентної переваги розвиток отримала також концепція ключової переваги, під такою перевагою розуміють конкурентну перевагу з унікальною цінністю для споживача, яку складно скопіювати і яка гарантовано забезпечує успішну діяльність підприємства

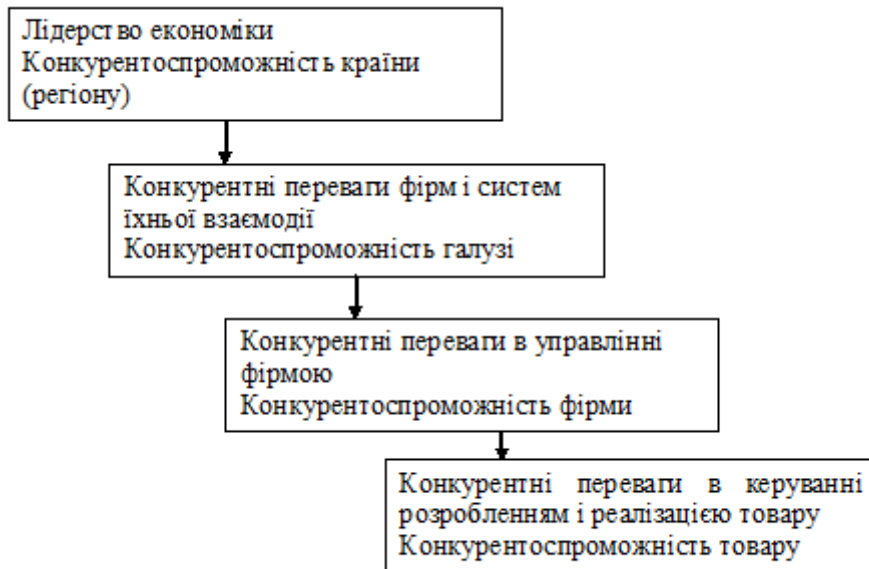


Рис. 3. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Необхідно розуміти, що конкурентні переваги відображають не потенційні можливості підприємства, а реальні переваги в очах покупців, тому вони є головною метою й основним результатом господарської діяльності. Чим вища інтенсивність конкуренції, тим більше значення набуває пошук унікальної конкурентної переваги.

До конкурентних переваг належать:

- більш низька собівартість продукції;
- висока міра диференціації продукції – подання широкої гама товарів відповідно до потреб кожного зі споживачів;
- оптимальна сегментація ринку і правильно знайдений цільовий сегмент;
- запровадження нововведень;
- швидкість реагування на зміни на ринку;
- більш високий рівень продуктивності праці;
- кваліфікація виробничого персоналу;
- якість і технічний рівень виробів;
- управлінська майстерність;
- стратегічне мислення на різних рівнях управління.

Слід зауважити, що конкурентні переваги мають не абсолютний, а відносний характер, тобто визначити і дослідити їх можна лише в порівнянні з іншими товарами або фірмами.

Для встановлення конкурентної переваги застосовується рейтинговий метод, коли порівнюються два або більше видів товарів, для яких визначається рейтинг за кожною з характеристик товару. Винятком є товари, які не мають аналогів на ринку, в цьому разі конкурентну перевагу можна назвати абсолютною.

Відносність конкурентних переваг виявляється ще й у тому, що вони проявляються на одних ринках і можуть не діяти на інших, і, крім того, товар, що зазнає комерційного провалу та витісняється з ринку, може через певний деякий час знову мати попит у наслідок стрибка інфляції,

виходу з ринку основного конкурента, зміни курсу валют або успішного проведення рекламної компанії.

Ще однією властивістю конкурентних переваг є схильність до неоднозначного впливу, багатьох різномірних факторів, тобто конкурентні переваги – це комплексна перевага.

Класифікацію конкурентних переваг можна провести за різними критеріями, основним з яких є джерела переваги. За цим признаком можна виділити 10 видів конкурентних переваг:

1. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на економічних факторах. Їх визначають:

- загальноекономічний стан ринків, на яких діють підприємства, котрий характеризується високою середньо галузевою нормою прибутку, невеликими строками окупності капіталовкладень, сприятливою динамікою цін, високим рівнем доходів на душу населення, відсутністю неплатежів, інфляційних процесів;

- стимулювальна політика уряду – у сфері інвестування, кредитування, податкових ставок на даному ринку;

- об'єктивні фактори стимулювання попиту – висока або зростаюча місткість ринку, невисока чутливість покупця до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність заміників;

- ефект масштабу;

- ефект досвіду - пов'язаний зі зменшенням витрат на одиницю продукції в результаті підвищення продуктивності праці, оптимального використання обладнання, оптимізації методів і видів праці;

- економічний потенціал підприємства – можливість пошуку й оптимального використання джерел фінансування, можливість використання власних і запозичених коштів.

2. Нормативно-правові фактори. Ці конкурентні переваги існують завдяки законам, постановам і іншим рішенням органів влади. Наприклад, надання дозволу діяльності лише одному підприємству, створення зон з особливим економічним режимом, податкові пільги, безперешкодне ввезення та вивезення товарів за межі певної території, виключні права на інтелектуальну власність тощо;

3. Конкурентні переваги структурного характеру. Вони досягаються завдяки високому рівню інтеграції процесу виробництва й реалізації продукції. Варіанти такої інтеграції можуть бути наступні:

- інтеграція вперед (прогресивна інтеграція);

- контроль за збутовими організаціями через пошук різних методів стимулювання збуту своєї продукції для збутових органів, або за рахунок високого іміджу виробника;

- інтеграція назад (регресивна інтеграція), яка досягається через придбання підприємства постачальників або через установлення контролю якості продукції постачальників і додержання ними технології виробництва;

- горизонтальна інтеграція (контроль за всім виробничим ланцюжком або об'єднання підприємств однорідного виду діяльності).

4. Конкурентні переваги, викликані адміністративними заходами – пов'язані з кількістю обмежень діяльності, зокрема видача патентів і ліцензій квотування, ускладнення порядку реєстрації, надання приміщень або землі.

5. Конкурентні переваги, обумовлені розвитком інфраструктури ринку - виникають у результаті різної міри розвитку транспорту і зв'язку, організованості і відкритості ринків праці і капіталу, дистриб'юторської мережі, служб з надання інформаційних, консалтингових, лізингових та інших ділових послуг, фірмової кооперації.

6. Технічні і технологічні конкурентні переваги – виникають завдяки високому рівню розвитку науки в галузі, технологічним особливостям сировини і матеріалів, які використовуються у виробництві.

7. Конкурентні переваги, обумовлені ліпшою інформованістю, – базуються на наявності бази даних про продавців, покупців, рекламної діяльності, інформації про інфраструктуру ринку.

8. Конкурентні переваги, обумовлені географічними факторами, – пов'язані з вигідним географічним положенням підприємства і відсутністю географічних бар'єрів, зокрема значних додаткових витрат на перетинання меж ринку, втрати рівня якості і споживчих властивостей товарів у процесі транспортування, неможливості доставки певним видом транспорту.

9. Демографічні переваги – пов'язані з демографічними змінами, в цільовому сегменті ринку і їх позитивним впливом на обсяг і структуру попиту, збільшенням чисельності населення внаслідок міграції;

10. Конкурентні переваги не правового характеру – досягаються в результаті недобросовісної конкуренції, бюрократизму, корупції, можливості лобювання інтересів фірми в уряді, кримінальних дій, контрабанди, контролю ринків кримінальними структурами тощо.

Зазначимо, що визначення географічних меж пов'язано зі специфікою використання товару. Для промислових ринків їх мережі мають визначатися з урахуванням місця розташування товаровиробників, а для споживчого ринку – виходячи з території розміщення мережі оптової і роздрібною торгівлі.

Наявність розумної альтернативи запропонованих на ринку товарів, тобто межі ринку, потрібно визначати, зважаючи на те в разі виробу невеликих територіальних меж виробник може вважатися монополістом, але якщо цей товар унікальний для даного регіону, необхідно розширити межі ринку до наявності розумної кількості альтернативних пропозицій.

У межах ринку можуть бути долучені і закордонні виробники, якщо їхня продукція доступна за ціною, якістю і географічною віддаленістю.

Вартість транспортування товару до місця його використання має становити не більше від 20 % ринкової вартості товару. При цьому ціна товару не має перевищувати середньо ринкову.

Частота використання і пошук товару - чим частіше купується товар, тим вужчі мають бути межі ринку.

Окрім зазначеного, звернемо увагу, що фактично джерелом стійкого довгострокового успіху в сучасній економічній конкуренції є створення такої цінності для споживача, якої раніше не існувало, а конкуренти не можуть швидко створити їй аналог. Іншими словами, найбільш стійкою конкурентною перевагою є такі, що створення завдяки інноваціям (термін походить від англ. *in* - впровадження та лат. *novatio* – оновлення, заміна). При цьому необхідно розуміти, що впровадження інновації, як правило, відбувається в умовах підвищеного ризику не сприйняття товару ринком або навіть його супротивом чи/та персоналу компанії. Тому, хоч базисом інновації є креативна (термін походить від англ. *creative* - творчій) ідея, але суттєве значення також має впровадження цієї новації в господарську діяльність, в результаті чого і з'являється конкурентна перевага.

Є кілька методик визначення основних конкурентів:

- вибір близьких конкурентів, тобто підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, і обсяг реалізовуваних ними товарів у натуральному і вартісному значенні найближчим до відповідних значень підприємства, що розглядається. Такий підхід доречний за великою кількості конкурентів, коли на ринку панує монополістична конкуренція, але в цьому разі результати аналізу можуть використовуватися лише для оцінки на даний момент або на найближчу перспективу;

- вибір більш сильних конкурентів у фінансовому аспекті, які мають більшу часту ринку ніж наше підприємство. Зазвичай підприємства, що мають стійку позицію на ринку, характеризуються конкурентною активністю і мають явну позитивну стратегічну перспективу;

- вибір підприємств, що володіють значною часткою більш ніж 50 %, з визначенням основних тенденцій і традицій даного ринку;

- вибір усіх конкурентів у межах географічного ринку.

- вибір усіх можливих конкурентів, у тому числі потенційних. До них належать виробництва, які будуються, підприємства, що не працюють у даному бізнесі, але мають можливості для перепрофілювання виробництва, підприємства, для яких конкуренція на аналізованому ринку є логічним продовженням їхнього бізнесу, нові фірми, що утворюються внаслідок придбання аутсайдерів ринку великими компаніями з інших галузей або спільними підприємствами.

Варто зауважити, що не завжди є найбільш ефективною позицією для підприємства мінімальна кількість конкурентів. Воно може здобувати стратегічну вигоду у разі коли конкуренти можуть поглинати нові навантаження при сезонному попиті, що дозволяє використовувати власні потужності більш рівномірно; коли конкуренти збільшують міру диференціації продукції і коли зростає чутливість покупців до цін і рівня сервісу.

Діагностика цілей і намірів конкурентів. Ціль етапу – визначення міри задоволеності позицією на ринку. Для діагностики намірів передусім вивчають цільові установки вхідних і збутових підрозділів конкурента, які займаються окремими видами виробів. При цьому слід з'ясувати:

- чи має конкурент намір бути лідером або прагне слідувати за лідером?
- чи намагається підприємство імітувати дії конкурента?
- чи існує традиція щодо якості, дизайну системи реалізації чи цінової політики?
- чи існує історична схильність до певних географічних територій і типів покупців?
- у чому полягає позиція конкурентів у сфері ризиків, які темпи зростання доходів і чим вони забезпечені?
- яка структура управління підприємством?
- якими якостями вирізняється управлінський персонал конкурента?

Бажано також з'ясувати самооцінку діяльності конкурента, тобто в чому він бачить свої сильні сторони, що думає про майбутній попит на продукцію, перспективи розвитку ринку, як визначає ієрархію цілей і оцінює можливості конкурентів; чи вважає конкурент, що на ринку існують певні правила ведення бізнесу.

Інформацію для діагностики можна здобути з прямих і непрямих джерел, якими є:

- 1) заява про майбутні зміни в діяльності підприємства (за допомогою таких заяв конкурент може попереджати про можливі дії щодо інших конкурентів);
- 2) публічні виступи про розвиток ринку, які подаються у вигляді коментарії щодо розвитку поточної ситуації;
- 3) інформація про результати діяльності фірми;
- 4) пояснення власних дій;
- 5) зовнішні виявлення маркетингової політики;
- 6) дії, які суперечать цілям і традиціям, що склалися на ринку.

План лекції

1. *Передісторія створення концепції McKinsey*
2. *Загальні поняття базової маркетингової стратегії*
3. *Концепція «Ланцюжка цінності»*

1. Передісторія створення концепції

У 1985 році Майкл Портер представив у своїй книзі «Конкурентна перевага» базову модель ланцюжка цінностей, яка дозволяє виявити потенційні джерела конкурентного переваги. Він розділив виробничий процес компанії щодо основних і додаткових видів діяльності, які підвищують цінність кінцевого продукту. Такий підхід дозволив проаналізувати витримки для кожного стратегічно важливого процесу для зниження витрат або збільшення диференціації. Ланцюжок цінностей показує, на якому етапі виробничого процесу створюється прибуток, а на якому моменті прибуток втрачається.

Уточнимо поняття цінності та базової маркетингової стратегії.

Цінність — це поняття, яке служить позначення об'єктивних явищ, їх властивостей, і навіть абстрактних ідей, які втілюють у собі суспільні ідеали і завдяки цьому виступають як зразок належного.

Цінності компанії – це сукупність цінностей, які декларує та культивує менеджмент, а більшість персоналу підтримує.

Відсутність спільних цінностей або протиріччя цінностей поділяє людей по таборах, перетворює їх на опонентів, суперників і противників. Самі співробітники та компанія не можуть бути успішними за таких умов, а також не можуть успішно продати свій товар, якщо цінності виробника не співпадають з цінностями споживача (клієнта компанії).

Перевагу отримує Компанія яка дотримується спільних цінностей з споживачем.

Також, культивування та використання спільних цінностей сприяє інтеграції всіх категорій працівників на основі відданості стратегії, правил та норм компанії. Оскільки людям властиво поєднуватись з тими, хто їм близький і зрозумілий, кожна компанія характеризується процесом інтеграції персоналу на основі схожих очікувань, життєвих принципів, звичних норм поведінки.

Лояльність (прихильність) - це віддане ставлення, що виражається в послідовній лінії поведінки людини, при якому максимально збігаються інтереси людини та її організації. Прихильність стає стилем життя, а відданість організації – життєвим принципом.

У відношеннях з клієнтами брендування продукції дозволяє створювати лояльність клієнтів, шляхом як задоволення базових потреб споживачів (дивись модель системи потреб споживача), так і важливих додаткових потреб шляхом реалізації в продукції спільних цінностей.

Вперше поняття ланцюга цінності використали працівники компанії McKinsey в щоквартальному звіті «Стратегічний вибір та розподіл ресурсів» в статті «Конкурентний аналіз вартості» в 1980 році. Автори статті К. Белес, П. Чаттерджи, Ф.Глюк, Д. Гогель та А. Пюрі побудували ланцюг цінності для створення конкурентної переваги компанії McKinsey в галузі управлінського консалтингу. Суть цієї концепції полягає у побудові ланцюга з шести основних процесів, які створюють цінність товару: технологія, дизайн продукту, виробництво, маркетинг, розподіл та обслуговування. Така концепція дозволила компанії визначити вартість, яка додається на

кожному етапі та скоротити витрати виробництва, не створюючи інноваційно новий продукт. Кожен елемент ланцюга включає в себе певні елементи:

- технологія: ресурси, вдосконалення, патенти, вибір процесу виробництва;
- дизайн продукту: призначення, фізичні характеристики, естетика, якість;
- виробництво: об'єднання ресурсів, сировина, виробничі потужності, локація, заготівля, обробка, збір товару;
- маркетинг: ціни, реклама, менеджери з продажів, упаковка, бренд;
- розподіл: канали, інтеграція, запаси, зберігання на складах, транспортування;
- обслуговування: гарантії, швидкість обслуговування, ціна послуги, штатний замість зовнішнього сервісу.

Розробники даної концепції визначили новий метод досягнення конкурентної переваги шляхом вдосконалення та розширення можливостей кожної ланки ланцюга, не витрачаючи коштів на створення нового продукту. Також така бізнес-система використовувалась для поглинання фірм, оскільки дозволяла цінити інші компанії та розробити стратегію для їх розвитку.

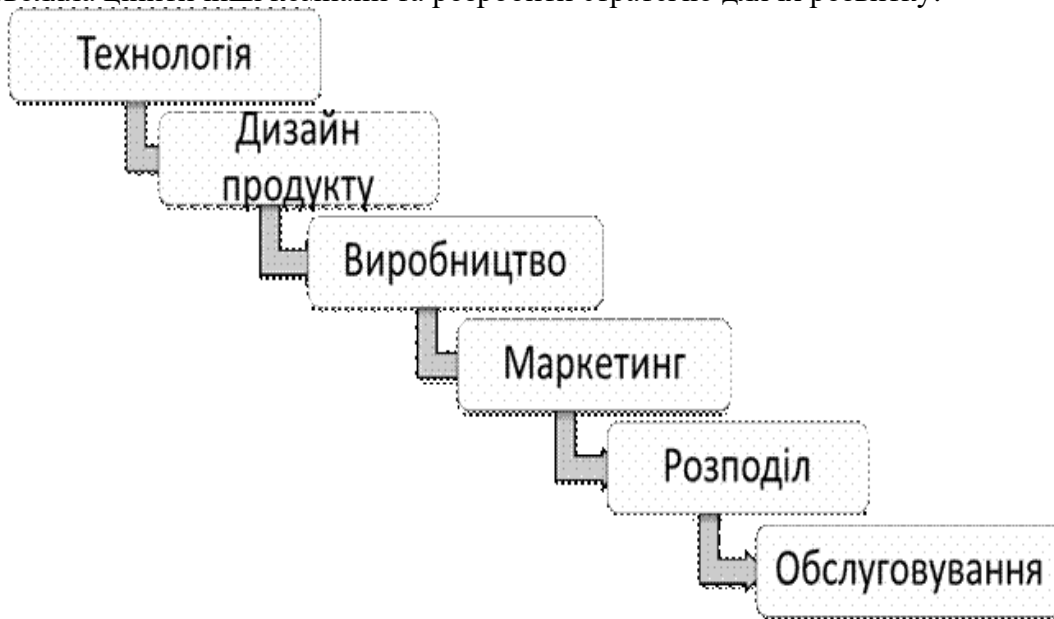


Рис. 1. Формування ланцюга цінності McKinsey

2. Загальні поняття базової маркетингової стратегії

В створенні ділових стратегій підприємства виділяють три базові стратегії. Це наступні стратегії (рис. 2):

- стратегія найменших сукупних витрат;
- стратегія диференціації;
- стратегія зосередженості.

Ефективне впровадження будь якої з цих стратегій, як правило, вимагає тотального зосередження та підтримувальних організаційних заходів, що розпорюшуються у випадку застосування однієї з цих стратегій.

СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА

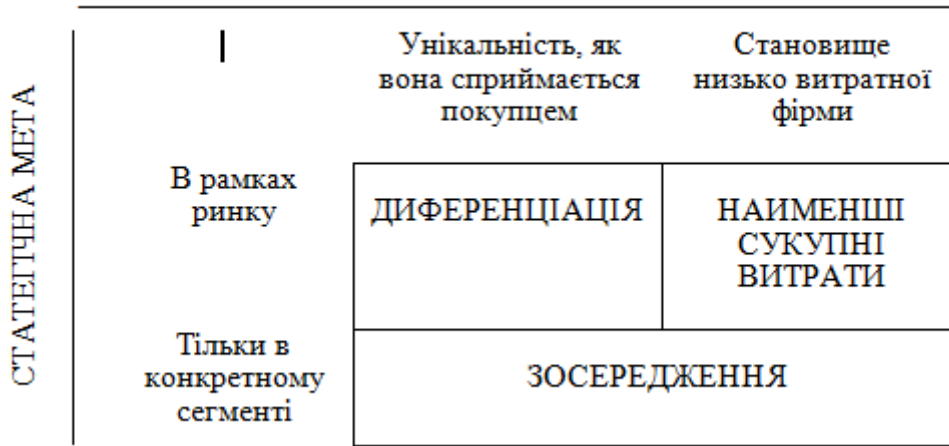


Рис. 2.1

Обрана конкретна базова конкурентна стратегія в основному визначає (детермінує) способи, якими ця компанія здійснює окремі види своєї діяльності, а також весь ланцюжок вартості (цінності) в цілому. Відповідний образ механізму максимізації конкретної переваги даної компанії - як специфічну оптимізацію дії двох базових типів конкурентної переваги по Портеру - представляє схема 22.

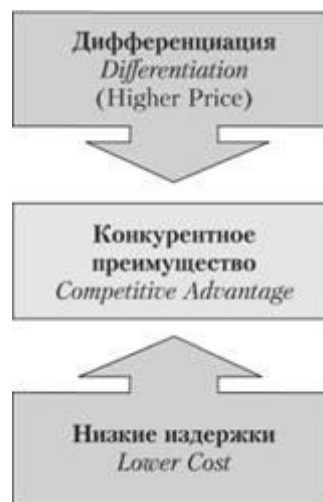


Рис. 2.2

Перша із наведених стратегій, була найпоширеніша в 1970-х роках завдяки популяризації концепції кривої досвіду, прагнення досягти мінімуму сукупних витрат у галузі.

Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, зменшення витрат завдяки досвіду, впровадження на функціональному рівні стратегічних дій з економії та контролю за накладними витратами та мінімізації витрат у таких сферах як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо. Для досягнення цієї мети необхідна значна увага менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають цільовою настановою, що проходить через усю стратегію, хоча не рекомендується нехтувати якістю товару та сервісом.

Стратегічна позиція низьковитратного підприємства дає фірмі прибуток вище середнього в галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає фірму від суперництва конкурентів, оскільки її низькі витрати означають, що вона так само може одержувати прибутки після того, як конкуренти втратили свої прибутки в процесі боротьби. Цей стан також

захищає її від впливових покупців, оскільки покупці можуть застосувати свій вплив лише для збивання цін до рівня найбільш ефективного конкурента. Наявність низьких витрат гарантує захист від постачальників, бо дає можливість гнучкіше впоратися із зростанням цін на ресурси. Отже, становище низьковитратної фірми захищає її від усіх п'яти чинників конкуренції, оскільки сила торгування покупців може тільки зменшувати прибутки до тих пір, поки не зійде зі сцени останній найсильніший конкурент.

Досягнення підприємством стану низьковитратного підприємства часто вимагає володіння значною часткою ринку чи інших переваг, таких як сприятливий доступ до сировини. Таке становище може також вимагати такого дизайну товарів, який було б нескладно виробляти та підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат та обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту. Водночас впровадження низько витратної стратегії може потребувати попередніх капіталовкладень в устаткування, наступальне ціноутворення і витрати на старті з метою завоювати частку ринку. Велика частка ринку, в свою чергу, може сприяти економії на закупках, що далі зменшує витрати.

Другою базовою стратегією є **стратегія диференціації** продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах ринку як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу, дизайну чи марки, наприклад, автомобіль бреду «Вольво» - це один з лідерів ринку автомобілів, який позиціонує себе як «якість без гламуру».

В ідеальному випадку підприємство проводить диференціацію в кількох вимірах. Наприклад, є загальновідомі фірми, які відомі не тільки своєю дилерською мережею та широким вибором чудових запчастин, але й надзвичайно високою якістю і довговічністю своїх товарів, а всі ці характеристики є вирішальними в бізнесі, де прості коштують дуже дорого.

Слід наголосити, що стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище середнього рівня в галузі, оскільки вона дає реальну можливість упоратися з п'ятьма чинниками конкуренції, хоча і в інший спосіб, ніж стратегія найменших витрат. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат. Стійка прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власний оригінальний товар породжують вхідні бар'єри.

Зазначимо, що, як правило, стратегія диференціації несумісна до позиції низьковитратного підприємства. Здійснення диференціації витратне оскільки витрачаються значні кошти на широкомасштабні дослідницькі роботи, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців тощо. Тому стратегія диференціації доцільна у випадку, коли вона забезпечить підприємству першість на ринку, коли споживачі будуть готові чи спроможні сплатити необхідно підвищені ціни. На інших ринках диференціація може бути несумісною з відносно низькими витратами і відносними цінами конкурентів.

Таким чином, стратегія «диференціації продукту» є стратегія фірми, яка пропонує продукт чи послуги у вигляді пропозиції такого товару, що сприймається в межах галузі як щось унікальне.

Останньою із загальних стратегій є **стратегія зосередження** на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку. Як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження — найкраще обслужити конкретну цільову групу і при розробці кожної функціональної стратегії слід завжди це враховувати.

Підприємство, яке «зосереджує зусилля» може отримувати прибутки у своїй галузі вищі середнього рівня. Ця зосередженість означає, що фірма користується становищем низьких витрат і поряд із цією стратегією намагається досягти диференціацію товару, тобто працює в обох цих напрямках.

При цьому розуміння стратегії ґрунтується на припущенні, що підприємство у такий спосіб може досягти вузької стратегічної цілі ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорозуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи, або сполучення першого й другого. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціацію з позиції

ринку в цілому, вона все ж досягає одного з цих напрямків (чи обох) відносно її вузької цільової групи. Зосередження, як правило, вимагає вибору між прибутковістю та обсягом збуту.

Таким чином, стратегія «зосередження» це зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку.

Три загальні стратегії відрізняються також в іншому аспекті, ніж за своїми функціями, про які йшлося вище. Успішне впровадження цих стратегій вимагає різних ресурсів та навичок. Загальні стратегії також передбачають різні організаційні заходи, процедури контролю та системи винахідництва.

3. Концепція «Ланцюжка цінності»

Ланцюжком цінностей називають метод визначення того, які види діяльності в бізнесі потенційно мають конкурентні переваги підприємства. Цей ланцюжок відбиває, як набір пов'язаних між собою видів діяльності і функцій, що здійснюють у внутрішньому середовищі підприємства (процесі виробництва частин, зборки продукції тощо), так і зв'язків з зовнішнім середовищем (забезпечення сировиною, оптового і роздрібного продажу товару тощо). Ланцюг містить у собі створену цінність (бізнес-процес) для споживача і прибуток тих, хто її створює (рис.3.). Сучасні підходи менеджменту орієнтовані на зменшення фрагментації бізнес-процесу і отримання таким чином підвищення рівня якості для споживача отриманого товару.

Ланцюжок вартості (цінності) окремої компанії, що діє в умовах конкуренції в даній галузі, як правило, входить в більш велику систему діяльності, яку називають *системою вартості (цінності)*. Система вартості (цінності) представлена на схемі 3

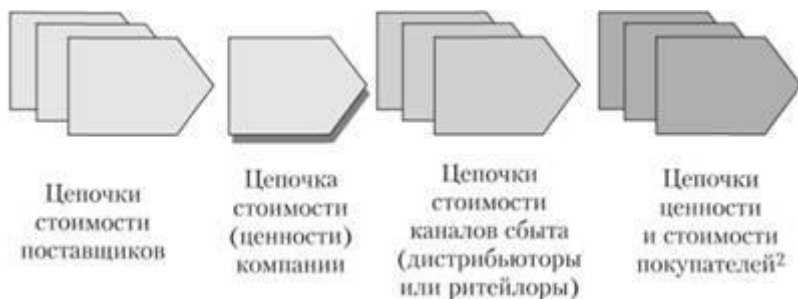


Рис.3 .2 Система вартості (цінності)



Рис. 3.1.Ланцюжок цінності компанії

В умовах сучасного ринку конкретне реальну конкурентну перевагу все більше визначається якраз тим, наскільки початково правильно і практично ефективно дана компанія в якості складової своєї конкретної загальної стратегії може вибудувати з даного конкретного продукту всю систему вартості (цінності).

Мета компанії - створення і утримання максимуму компонентів конкурентної переваги по ланках ланцюжка та за елементами системи вартості (цінності).

Компанії-лідери, яким протягом багатьох років вдається зберігати високу конкурентоспроможність, зміли в минулому і постійно прагнуть на майбутнє забезпечити собі якомога більше переваг в усіх ланках ланцюжка вартості (цінності), а також у всіх елементах системи вартості (цінності).

При цьому, як показує практика, в якості основи ефективних стратегічних рішень щодо оптимізації як ланцюжків вартості (цінності), так і систем вартості (цінності), виступають дані відповідного ситуаційного стратегічного аналізу.

Важливі терми:

Англomовний термін - The Value Chain. Терміну Value в українській мові відповідають терміни "вартість" і "цінність". Ці терміни позначають тісно взаємопов'язані, але все ж різні поняття і відповідні прикладні програми. Якщо для виробника і (або) продавця завжди першорядне значення мають ланцюжок і система створення вартості продукту-товару, то для споживача будь пропонуваній йому продукт - це, в першу чергу, якась цінність або якість поєднання цінності та вартості. При цьому будь-яка реальна цінність для споживача в умовах ринку має конкретну вартісну оцінку.

В ланцюжку цінностей визначають:

I. Основну діяльність, де виділяють:

1) матеріально-технічне забезпечення - види діяльності, витрати й активи яких пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, компонентів; приймання, збереження і сортування матеріально-технічних запасів тощо;

2) виробництво – види діяльності, витрати й активи яких спрямовані на перетворення потоку сировини в кінцевий продукт (виробництво, зборка, упакування тощо);

3) доставка товару до споживача - види діяльності, витрати й активи яких пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця (складування кінцевого продукту, обробка замовлення, транспортування тощо);

4) маркетинг та продажі – види діяльності, витрати й активи яких мають відношення до зусиль із продажу, реклами і просування товарів на ринок, маркетингових досліджень, підтримці дилерів і дистриб'юторів тощо;

5) обслуговування (сервіс) – види діяльності, витрати й активи, яких призначені для забезпечення допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні та ремонті тощо.

II. Допоміжну діяльність, де виділяють: 1) розвиток досліджень і розробок продукції, технологій і систем - види діяльності, витрати й активи яких мають відношення до процесу дослідження і розвитку та поліпшення процесу проектування, розвитку системи телекомунікацій та системи обробки інформації для підтримки прийняття рішення тощо; 2) керування людськими ресурсами - види діяльності, витрати й активи яких мають відношення до найму працівників, підвищення професіоналізму тощо; 3) загальне керування - види діяльності, витрати й активи яких мають відношення до загального управління, бухгалтерії і фінансам, юридичним питанням, безпеці й охорони конфіденційності, інформаційної системи керування, і інших функцій вищого керівництва.

Ефективне керування ланцюжком цінностей дає можливість створити суттєві переваги компанії і перетворити їх у конкурентну перевагу. Основою конкурентної переваги в ланцюжку переважно є навички і здібності компанії в порівнянні з конкурентами, а точніше межі можливостей компанії організувати більш ефективно в порівнянні з конкурентами функціонування всіх елементів ланцюжка цінностей. При цьому необхідно враховувати, що кінцевий споживач отримує товар (послугу) в яких будуть акумульовані конкурентні переваги, які сформовані не тільки самим підприємством, а системою, яка починається від конкурентних переваг постачальників і закінчується перевагами кінцевих учасників каналу збуту. Як предметний приклад системного мислення можна вказати на концепцію TQM (тотальне управління якістю).

На деяких ринках умови діяльності такі, що стратегії конкурентів стають схожі між собою. В цьому випадку підвищується значення здібності підприємства краще реалізовувати індивідуальності стратегів в якості конкурентної переваги.

Необхідно звернути увагу, що деякі автори вважають, що цей метод є дедуктивним, проте знання про конкурентну (або ключову) перевагу бізнес-структура може отримати тільки при взаємодії з ринком, коли підприємство отримує ринкову емерджентну інформацію, тому головним в застосуванні цього методу являється акцент в тому розумінні, як шукати джерела переваг: відслідковувати їх вплив на емерджентну властивість або обмежитись принципами механістичного підходу, що є небажано.

З урахуванням вищевикладеного, щоб системно оцінити конкурентні можливості компанії потрібно виконати чотири дії:

1) скласти ланцюжок цінностей для фірми;

2) вивчити зв'язок між різними ділянками у середині ланцюжка, а також зв'язок з постачальниками і споживачами;

3) виявити ті види діяльності, що є визначальними для задоволення потреби споживача й успіху на ринку;

4) провести відповідну порівняльну оцінку витрат компанії і порівняти структуру витрат з конкурентами (визначити, які види діяльності є головними, а які ефективніше здійснюються іншими підприємствами).

Результатом аналізу ланцюжка цінностей має бути відповідь про те, на яких ділянках діяльності підприємству сконцентрувати ресурси і досвід щоб компанія могла досягти найкращих результатів, обслуговуючи своїх цільових клієнтів і зміцнювати свою конкурентноздатність.

Лекція. 14 Ефективність бізнес-процесів

План:

1. Комплексний підхід до ефективності бізнес-процесів.
2. Підхід до вимірювання бізнес-процесів і їх значення для бізнесу.
3. Вимірювання стану протікання бізнес-процесів

1. Комплексний підхід до ефективності бізнес-процесів

Ефективний бізнес процес має низку зрозумілих властивостей та характеристик. Наприклад вимоги до ефективного процесу можна довести до одинадцяти пунктів. Кожен із пунктів — це ключова думка, що поєднує обмежений набір вимог до властивостей дійсно ефективного процесу бізнесу.

Ефективний бізнес процес - ключові вимоги:

1. Продукт ефективного бізнес-процесу має більше цінності, ніж витрати на його реалізацію.

У загальному сенсі ефективність - це співвідношення витрат та отриманого результату. Простіше кажучи, що менше витратив і більше повчив, то вища ефективність.

Цінність продукту процесу вище, ніж витрати на виконання процесу. Це одночасно і найпростіший, і найскладніший критерій. Простий тому, що його просто виміряти. А складний тому, що його важко виміряти. Справа в тому, що не можна виміряти досить простими зусиллями. Чи можна виміряти цінність поодинокого вирішення питання клієнта? Або ж цінність консультації внутрішнього співробітника? А спробуйте виміряти цінність звіту... Не просто, правда? Не неможливо, насправді все це можна привести до цифр — найпростіших одиниць виміру — грошей. Але цінність цієї дії буде нижчою, ніж витрати на її реалізацію. Саме тому ми говоримо про цінність, а не вартість. **Вартість вимірюється у грошах, а цінність дає простір для маневру.**

Так ось. Ми говоримо про те, що процес швидше за все ефективний, якщо цінність його продукту вища, ніж витрати на реалізацію процесу.

У процесі немає витрат, які не спрямовані на формування цінності. Усі витрати процесу в ідеалі мають формувати якусь цінність. Тобто. всі витрати процесу спрямовані на отримання основного продукту процесу та другорядних продуктів, які використовуються іншими процесами, а отже, мають для них цінність. Якщо якийсь із продуктів ніде не використовується, значить, він не потрібен і витрати на його отримання не мають сенсу. Ефективний процес виробляє лише затребувані та цінні продукти, а це означає, що продукти мають відповідати вимогам клієнтів процесу.

ефективний бізнес процес - немає відходів та немає шлюбу

Відсутність відходів. Логічний висновок із попереднього пункту — якщо всі витрати процесу мають створювати цінність, то процес не повинен мати відходів. Відхід це те, що далі не використовується і не має цінності. Якщо якісь відходи використовуються далі, це вже не відхід, а другорядний продукт. У ефективного процесу немає відходів.

Відсутність браку. Ще одне логічне наслідок попередніх пунктів — якщо процес ефективний, коли цінність продукту вища за понесені витрати, то процес, який призвів до браку, ефективним не є. Тут усе просто — бракована продукція не може бути реалізована, отже, її цінність прагне нуля, а гроші на виробництво вже витрачені. Ефективний бізнес процес не справляє браку.

2. В ефективному бізнес-процесі немає нічого зайвого.

. Що таке зайва дія з погляду бізнес-процесу? Це будь-яка дія, яку не обов'язково робити, щоб отримати очікувані результати. Якщо якоїсь дії, операції та підпроцесу можна позбутися без втрати якості, їх потрібно позбутися. До таких дій найчастіше можна віднести:

- ✓ непотрібні переміщення ресурсів, сировини, документів, інформації у процесі
- ✓ непотрібні погодження та множинні операції підтвердження
- ✓ надлишкові токи контролю
- ✓ дії, спрямовані на отримання чогось необхідного для виконання процесу
- ✓ операції, які начебто потрібні, бо так «історично склалося», але ніхто точно не знає, навіщо вони
- ✓ операції, які найпростіше автоматизувати

Точно в строк. Ефективний бізнес процес отримує все, що йому необхідно для виконання тоді, коли це потрібно, причому у необхідній кількості та якості. Учасникам процесу не потрібно вживати якихось дій, які є зайвими, для отримання необхідних ресурсів, інструментів тощо. Фактично реалізація однієї цієї вимоги може забезпечити колосальну ефективність усієї бізнес-системи. Причина проста - як тільки ви почнете вибудовувати принцип "точно в термін" стосовно одного процесу, це потягне за собою зміни у всьому ланцюжку процесів

3. Ефективний бізнес-процес виконується єдиним потоком робіт.

Єдиний потік операцій та підпроцесів. Ефективний бізнес-процес організований відповідно до принципу єдиного та безперервного потоку. Це означає, що це операції і підпроцеси виконуються один за одним, без перерв. Тобто закінчення однієї операції є початком іншої операції. Також ефективність процесу безпосередньо залежить від можливості учасників перервати процес. Якщо учасник не може перервати виконання процесу, це найефективніше.

Відсутність простоїв. Відповідно до попередньої характеристики в ефективному процесі відсутні простої та очікування.

Однозначний початок. Чим менше варіантів подій початку процесу, тим краще. Ідеальний процес має лише одну однозначну подію початку. Крім того, подія початку процесу відразу стартує виконання наступної за ним операції або підпроцесу.

М'яч у грі – **передача від одного до іншого**. Коли потік процесу переходить від одного учасника до іншого, другий учасник відразу дізнається про це і розпочинає виконання своїх операцій. Це схоже на гру в баскетбол – отримання м'яча змушує гравця діяти відповідним чином.

Зрозумілі проміжні продукти замість підвислих процесів. У реальному житті в бізнес-процесах бере участь безліч людей, і найбільші перешкоди ефективності виникають у момент, коли процес переходить від одного учасника до іншого. Тому ефективний бізнес процес проектується та виконується таким чином, щоб від одного учасника до іншого переходив не просто потік робіт, а проміжний продукт. Це дозволяє задати вимоги до продукту, забезпечити їх виконання та прибрати проблеми, пов'язані з транзакціями процесу.

Один відповідальний. Звісно, найефективніший бізнес процес виконується одним виконавцем. **Але найважливішим критерієм ефективності є наявність конкретного (і лише одного!) відповідального за весь процес. При цьому абсолютно не важливо, якого рівня чи масштабу процес.**

4. Низька чи передбачувана варіативність говорить про ефективність бізнес-процесу.

Передбачувана повторюваність бізнес-процесу. Ефективність **бізнес-процесу в тому числі визначається однією з основних характеристик - повторюваністю**. Одне з головних завдань бізнес-процесу — отримувати стійкий і передбачуваний результат раз на раз. Це і є повторюваність.

Чим менше розгалужень, тим краще. Чим менше у процесі сценаріїв чи розгалужень, тим краще. **Це з двома речами: 1) що менше розгалужень, тим нижче варіативність процесу, отже, вище передбачуваність 2) найчастіше розгалуженню передують операції, які мають визначити, за яким сценарієм процес розвиватиметься далі. А це потенційно зайва операція.**

Мінімальний розкид значень процесу. Для розуміння ходу, результатів та інших параметрів використовуються показники ефективності процесу. Вони можуть змінюватись у певному діапазоні – процес обслуговування клієнта може зайняти від 10 до 30 хвилин. **Чим менший діапазон значень показників ефективності, тим ефективніший процес.**

Механізм реакції на відхилення процесу. Немає сенсу намагатися передбачити та включити у процес усі можливі відхилення процесу. Але ефективний процес включає в себе механізм обробки та реакції на відхилення, що виникають. Ефективна робота з відхиленнями є ефективним бізнес-процесом. Типовий приклад відхилення – поломка обладнання.

Запобігання відхиленням. Ризики бізнес-процесу - це теж відхилення. Потенційні. Деякі ризики можуть бути настільки значущими, що у разі їхнього настання під загрозою може виявитися не лише ефективність одиничного процесу, а й уся система. Виникнення таких ризиків необхідно запобігати, а значить, включати у процес механізм, спрямований на мінімізацію ризику та запобігання відхиленням. **Наприклад, профілактика та технічне обслуговування обладнання запобігає поломці обладнання.**

5. Ефективний процес може бути легко відтворений іншими людьми.

Усі ходи записані. Ефективний бізнес процес обов'язково має бути описаний. Опис процесу обов'язково має відповідати тому, як процес виконується насправді. Інакше опис не має ні сенсу, ні

цінності. Опис процесу має бути доступним для всіх зацікавлених осіб.

Опис для людини з вулиці. **Опис процесу має бути таким, щоб умовна людина «з вулиці» могла виконати її відповідно до опису. Простіше кажучи, опис процесу має бути простим і достатнім.** Опис процесу має включати все, що необхідно для реалізації процесу - інструменти, ресурси, системи і т.д. Обов'язково необхідно вказувати джерело - де і яким чином це можна взяти

Незалежність процесів від конкретних співробітників - одна з цілей вибудовування процесів та впровадження процесного підходу. Проте не варто розглядати цей пункт лише з одного погляду. Відповідно до концепції заміності ресурсів вони, ресурси, повинні призначатися для того, щоб підвищувати ефективність процесу. Це означає, що якщо ті чи інші фахівці можуть збільшити ефективність процесу своєю участю, це необхідно зробити.

Щоб це працювало, у процес має бути вбудований відповідний механізм адаптації.

Незалежність ресурсів означає, що ресурси не залежать від інших. У житті це часто зустрічається. Наприклад, «обхідний лист може підписати лише головний бухгалтер». У разі його відсутності це не вдасться зробити. Або рішення може ухвалити лише конкретний спеціаліст, при цьому зрозумілого механізму прийняття рішень немає. Так що незалежність одних ресурсів процесу від інших у край важлива і говорить про ефективність бізнес-процесу.

6. Ефективний бізнес процес не залежить від ресурсів.

Ефективний бізнес процес є гнучким у використанні ресурсів. Це означає, що у процесі передбачено можливості заміни одних ресурсів іншими. Це відноситься як до ресурсів, які необхідні для виробництва продукту процесу, наприклад сировину, так і ресурсів, необхідних для виконання робіт, наприклад люди.

Незалежність процесів від конкретних співробітників - одна з цілей вибудовування процесів та впровадження процесного підходу. Проте не варто розглядати цей пункт лише з одного погляду. Відповідно до концепції заміності ресурсів вони, ресурси, повинні призначатися для того, щоб підвищувати ефективність процесу. Це означає, що якщо ті чи інші фахівці можуть збільшити ефективність процесу своєю участю, це необхідно зробити.

Щоб це працювало, у процес має бути вбудований відповідний механізм адаптації.

Незалежність ресурсів означає, що ресурси не залежать від інших. У житті це часто зустрічається. Наприклад, «обхідний лист може підписати лише головний бухгалтер». У разі його відсутності це не вдасться зробити. Або рішення може ухвалити лише конкретний спеціаліст, при цьому зрозумілого механізму прийняття рішень немає. Так що незалежність одних ресурсів процесу від інших у край важлива і говорить про ефективність бізнес-процесу.

7. У процесі закладено механізми покращення на основі зворотного зв'язку

Наявність зворотний зв'язок. Якщо у процесі немає зворотного зв'язку, він неефективний. Якщо є ефективний. Так просто. Що таке зворотний зв'язок? Це думка клієнта процесу про той продукт, який він отримав. Це думка зацікавлених осіб щодо показників процесу. І так далі. Іншими словами, зворотний зв'язок процесу — це те, що думають про процес та його результати всі, кого він торкається.

Механізм покращення. Зворотний зв'язок необхідний для того, щоб побудувати процеси покращення та вдосконалення бізнес-процесу. Без зворотного зв'язку це неможливо. Але в цьому

пункті важливим є саме механізм поліпшення — у тому чи іншому вигляді. Ефективний бізнес процес такий механізм має, отже, такий процес постійно розвивається як у бік підвищення цінності свого продукту, і у бік підвищення ефективності.

Зацікавлення учасників процесу у покращенні. Якби там не було покращення вкрай скрутні, якщо учасники процесу не зацікавлені у них. Отже, процес буде ефективний тільки в тому випадку, якщо співробітники підтримують та ініціюють поліпшення. Це має вбудовуватися не тільки на рівні процесів, що управляють, наприклад, управління персоналом, але і на рівні окремо взятого процесу. .

8. Тільки керований процес може бути ефективним (не можна керувати тим, що не можна виміряти.)

Зрозумілі показники ефективності. Немає більш неефективного способу контролю ефективності бізнес-процесу, ніж найпоширеніший — через людей. У ефективного бізнес-процесу визначені чіткі показники ефективності, які у своїй сукупності представляють ясну картину про хід та результати процесу — у будь-який момент часу. Склад показників визначається таким чином, щоб їх було небагато, щоб їх було відносно просто виміряти та зафіксувати, але щоб вони давали розуміння бізнес процесу та дозволяли працювати на випередження — сигналізувати про можливі проблеми ще до їх виникнення. Також важливо, щоб показники різних процесів не плуталися та торкалися лише одного процесу — на конкретному рівні.

Регулярні вимірювання та моніторинг показників. Вимірювання та моніторинг показників — це теж зворотний зв'язок, про який я говорив трохи раніше. Але показники дають системну оцінку, яка необхідна для низки кроків у галузі покращення та роботи з ризиками та відхиленнями. Показники ефективного бізнес-процесу підлягають постійному моніторингу, так що дійсно можна зрозуміти картину за будь-яким екземпляром процесу, в будь-який момент часу. Якщо ж моніторинг неможливий або недоцільний, у процесі налагоджено роботу з регулярного вимірювання показників ефективності.

Планування процесу. Ефективний бізнес процес не лише спланований у тому, як він виконується, а й у показниках, що відображають діяльність процесу. Роботи з поліпшення, оптимізації та вдосконалення процесу також плануються завчасно. Планові показники порівнюються з фактичними, що дозволяє виконати наступний пункт управлінського циклу — коригування.

Петля коригування – знову про покращення. Ефективність процесу залежить від того, чи відбувається коригування процесу за результатами аналізу показників. Простіше кажучи, процес покращується чи ні. Ефективний процес постійно підвищує свою ефективність. Неефективний – ні. Тут як у «Алісі в країні чудес» — щоб стояти, треба йти, а щоб йти, треба бігти.

9. Планові показники процесу засновані на найкращих практиках

Що таке добре і що таке погано. Учасники ефективного бізнес-процесу точно знають, що можна вважати ефективним, а що — ні. Вони розуміють, що завжди є «більше риба» і в когось процеси працюють краще. Вони орієнтуються на кращі практики і чудово розуміють різницю між тим, де вони зараз і куди хочуть прийти. Тому в ефективному процесі учасники постійно дивляться на інших і шукають способи стати ближчими до кращого.

Цільові показники процесу орієнтовані поліпшення. З погляду управління процесом, орієнтація на краще виявляється у цільових показниках, які встановлюються на підставі планів освоєння кращих практик. Це означає, що власник ефективного бізнес-процесу встановлює такі показники, які вимагають від усіх учасників процесу реалізувати плани розвитку процесу. А йому, власнику процесу, потрібно організувати та забезпечити можливість реалізації покращення.

10. Процес прагне ідеальних значень

Навіть небо не межа. Ефективний бізнес процес прагне не тільки кращих практик, але й ідеального стану. Ідеальний стан процесу - це такий стан, при якому процес виконується без жодних обмежень. Такий стан недосяжний. Проте ефективний процес вибудовується саме від ідеального стану, поступово додаючи технологічні та ресурсні обмеження, але зупиняючись на такому стані, який буде кращим за існуючий. Такий підхід дозволяє цілеспрямовано наблизитися до ідеального стану. Щоправда, досягти його все одно неможливо. Адже єдине обмеження ідеального стану – уява.

Отже, у кожному разі об'єктивно ефективний бізнес процес у тому чи іншою мірою відповідає представленим вимогам. Питання лише у співвідношенні виконання вимог. Ступінь ефективності бізнес-процесу залежить від співвідношення відповідностей вимогам ефективності.

11. **Стабільність процесу.** Її можливо досягти політикою Корпоративною соціальною відповідальністю та впровадженням сучасних вимог гендерної політики.

2. Підхід до вимірювання бізнес-процесів і їх значення для бізнесу.

Отже, робота над бізнес-процесами здатна привести компанію до лідерства над ринком. При цьому проекти розвитку процесів не є інвестиційно-ємними або тривалими. Розвиток процесів може відбуватися постійно, невеликими кроками.

Як наслідок, на перший план, виходячи питання: з чого почати? які процеси працюють добре, а які погано? Щоб відповісти на них, необхідно грамотно вимірювати бізнес-процеси, бачити їх сильні та слабкі сторони.

Для процедури вимірювання необхідно визначити межі процесів.

Тут і надалі ми виходимо з наступного визначення наскрізного процесу.

Наскрізний процес — це послідовна сукупність взаємопов'язаних дій різних функцій з метою отримання єдиного результату, цінного для Компанії чи Клієнта, об'єднання яких дозволяє отримати синергетичний ефект.

З'ясовується, що межі процесу безпосередньо впливають на його виміри. Що ми вважаємо успішним екземпляром процесу закупівлі? Проведений тендер та укладений договір чи факт отримання якісної сировини на склад точно у строк?

Межі наскрізного процесу визначаються виходячи із здорового глузду та наступних передумов:

1. Грамотно визначені межі наскрізних процесів дозволяють компаніям сконцентрувати зусилля та досягти синергетичного ефекту в рамках одного процесу;
2. Грамотно визначені межі наскрізних процесів роблять прозорими результати роботи. Таким чином формується модель орієнтирів або показників, актуальних для ТОП-менеджменту;
3. Грамотно визначені межі наскрізних процесів дозволяють компаніям змінюватися усвідомлено у відповідність до обраної стратегії. Компанія вибирає пріоритетний напрямок стратегії, формує наскрізний процес та «витягує» його.

Показник процесу – вимірює обсяг результатів, створених бізнес-процесом. Показник має планове та фактичне значення за період. Наприклад, сума виставлених рахунків за день - це показник бізнес-процесу Формування рахунку для клієнта. Показник - це значення певного параметра процесу, що **впливає статус процесу**. Показник – вимірний параметр досягнення певної мети. Для показника має бути визначено **цільове значення та бажана тенденція**.

Метрика процесу - відображає спосіб організації діяльності усередині бізнес-процесу. Метрика пов'язана зі стартовою та кінцевою подією процесу та вимірює “відстань” між двома цими точками.

Метрика має **нормативне значення та ступінь відхилення від цього значення**. Наприклад, середній час виставлення рахунку - це метрика бізнес-процесу Формування рахунку для клієнта. Метрика - це значення певного параметра процесу, яке **не впливає на статус процесу**. Метрика – це вимірні у конкретні моменти часу величина показника, що у організації **для виміру прогресу**. Метрика може бути конкретним значенням, порогом чи діапазоном у межах різних періодів часу (рік, місяць, тиждень, день). Додатково <http://www.kgau.ru/istiki/umk/mbp/ch03s16.html>

Таким чином можна сказати, що метрика уточнює показник з прив'язкою до часу.

При цьому, загалом усі параметри БП можна розділити на 3 наступні категорії:

Показники результативності, що базуються на продуктивних показниках і демонструють здатність бізнес-процесу досягати запланованих результатів. Як приклад візьмемо процес обробки заявок. Кількість оброблених заявок за одиницю часу (годину, добу робоча зміна тощо) – це результативність процесу. А результативність процесу «прийом заявок» відображає кількість заявок, що надійшли в одиницю часу.

показники ефективності, що описують зв'язок між досягнутим результатом та використаними ресурсами. Що стосується раніше розглянутого прикладу з обробкою заявок мірою ефективності цього бізнес-процесу може бути частка успішно чи, навпаки, некоректно оброблених звернень за конкретний період. А для процесу «прийом заявок» такою метрикою є % нецільових заявок.

показники задоволеності споживачів результатами та/або характеристиками виконання бізнес-процесу: кількість скарг, повторних замовлень, середня ціна покупки та ін. У прикладі з обробкою заявок метрикою задоволеності споживачів може бути оцінка роботи оператора за 5-бальною шкалою або % повторних звернень.

3. Вимірювання стану протікання бізнес-процесів

Згідно із п. 4.1. стандарту ISO-9001:2008 «Quality management systems — Requirements» (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru>): „*організація повинна визначити критерії і методи, необхідні для забезпечення ефективності як функціонування, так і управління цими процесами.*” Щоб оптимально реагувати на зазначені вимоги, організації доцільно сформулювати відповідь на наступні запитання:

- *Які характеристики очікуваних і небажаних результатів кожного із процесів?*
 - *Які критерії можуть бути використані для моніторингу, вимірювання і аналізу процесів?*
 - *Як ми можемо врахувати дані критерії при плануванні системи управління і процесів створення продукції?*
 - *Які економічні характеристики процесу (вартість, час, вартість відпадів та інше)?*
 - *Які методи можна використати для збору даних?*
- Універсальними для оцінки стану бізнес-процесів є формули:

Ефективність $\frac{\text{Фактичний вихід}}{\text{Використані ресурси}} * 100\%$

□

Результативність \square *Фактичний вихід* *100%.

Плановий вихід

Найбільш зручно стан виходу (продукту), значення використаних ресурсів і вхідних потоків вимірювати у грошових одиницях. Такий вимір у існуючій системі обліку діяльності бізнесу є найбільш зрозумілим і достовірним.

Наприклад, для процесу маркетингових досліджень результативність можна розглядати як відношення обсягів реалізації (фактичний вихід, грн.) до обсягів виробництва продукції (плановий вихід, грн.). Обсяг виробництва у даному випадку розглядається, як план реалізації. Ефективність управління якістю продукції можна оцінити як відношення вартості дефектної продукції до загального обсягу випущеної продукції (грн.), а результативність процесу виробництва, як відношення фактичного обсягу випуску (грн.) до плану виробництва (грн.). Розглянемо критерії оцінки бізнес-процесів більш детально.

Будь-який бізнес-процес характеризує три групи показників:

- *показники стану протікання процесу;*
- *показники продукту процесу;*
- *показники задоволеності клієнтів процесу.*

Варто пам'ятати, що далеко не кожен показник є KPI! Ключовий показник ефективності вимірює прогрес у досягненні стратегічної мети, важливої для всієї організації, а не окремого процесу чи співробітника/підрозділу. Найяскравішим прикладом KPI і те, що пов'язані з фінансами чи безпосередньо впливає на них. Наприклад, прибуток, виручка, кількість продажів через сайт чи кількість клієнтських скарг.

Перелік критеріїв, на основі яких вимірюють ефективність і результативність бізнес-процесу вимагає у кожному окремому випадку індивідуального підходу. Показники стану протікання процесу можуть бути визначені як числові величини, що характеризують його стан, – затрати часу, фінансів, ресурсів на його здійснення. Ці показники можуть бути абсолютними і відносними. Наприклад, відсоток доходу від окремої послуги у загальному обсязі послуг, коливання обсягів з врахуванням сезонних періодів, зміна обсягів реалізації у співвідношенні до коливань тарифів і т.д.

Показники продукту (послуги) – числові величини, що характеризують результат виконання процесу (абсолютний обсяг послуг, обсяг послуг у порівнянні із замовленими або необхідними, кількість помилок і збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг,

номенклатура проданих послуг у співвідношенні до планової і т.д.).

Показники якості процесу є найважливішою групою показників, що характеризують стан його перебігу. Якість процесу – це його здатність задовольняти потреби своїх клієнтів на попередньо обумовленому рівні при оптимальних витратах ресурсів. Штучно створені показники, які відірвані від потреб клієнта процесу, не можуть слугувати базою прийняття рішень з метою якісних поліпшень його.

Серед показників якості процесу виділяють:

- 1) *ступінь дефектності продукції процесу;*
- 2) *кількість повернень і рекамацій на продукцію процесу;*
- 3) *кількість скарг і рекамацій на якість обслуговування, що поступили від клієнтів;*
- 4) *кількість некомплектних відвантажень (не відповідають специфікації);*
- 5) *збереженість готової продукції;*
- 6) *кількість надзвичайних ситуацій, що вимагали оперативного втручання вищого керівництва;*
- 7) *здатність процесу адаптуватися до зміни вимог замовника;*
- 8) *здатність процесу зберігати свої параметри при зміні зовнішніх умов (стабільність процесу, мінімальні варіації);*
- 9) *незалежність процесу від зміни складу персоналу;*
- 10) *керіваність процесу;*

11) *датність процесу до поліпшень.*

Показники 1-6 виміряти досить просто із допомогою розробленої і попередньо узгодженої методики збору даних і їх обробки.

Показники 7-10 інтуїтивно зрозумілі, однак виміряти їх на практиці досить складно. Стан цих показників можна відслідковувати шляхом аналізу невідповідностей у протіканні процесу, які виникають при різних зовнішніх і внутрішніх нетипових ситуаціях. Ідентифікація причин невідповідностей сприяє визначити шляхи поліпшення процесу.

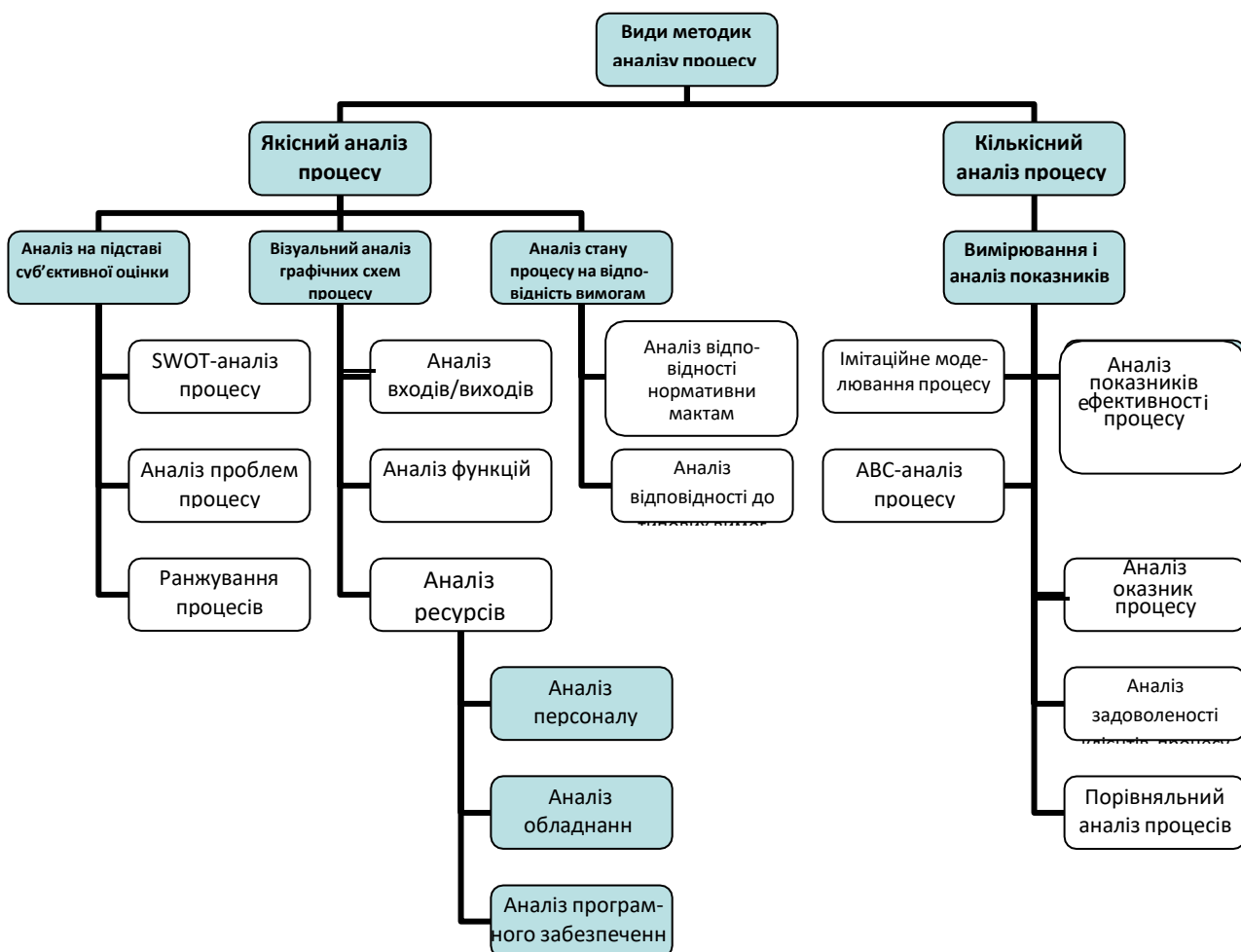


Рис. 1. Класифікація методик аналізу процесів

Показники задоволеності клієнтів процесу - дані, що характеризують ступінь задоволеності споживача результатами процесу (вихідним продуктом, послугою і т.д.). Необхідно розрізняти задоволеність внутрішнього і зовнішнього (кінцевого) споживача виходом процесу, - отриманою продукцією чи послугою.

Показники процесу

Якісні		Кількісні	

Суб'єктивні оцінки керівника	Абсолютні	Відносні
Суб'єктивні оцінки експертів	Показники тривалості виконання процесу	Факт / План (результативність)
Інші суб'єктивні оцінки	Технічні показники	Вихід/вхід (ефективність)
	Показники затратності	Порівняння з іншими процесами
	Показники якості	Питомі показники

Рис. 2. Спрощена класифікація оціночних критеріїв процесу

На рис. 2 зображено спрощену класифікацію оціночних критеріїв процесу. Якісні оцінки процесу, типу висловлювань керівника «процес є погано керованим», розглядати недоцільно. На основі таких показників неможливо приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Кількісні показники процесу розділяють на дві групи: абсолютні і відносні. До абсолютних показників відносять показники тривалості виконання процесу, технічні показники, показники витратності і якості. Відносні показники обраховують на основі абсолютних показників процесу шляхом порівняння різних співвідношень між ними.

Розглянемо детальніше абсолютні показники стану реалізації процесу. Показники тривалості виконання процесу:

- *середній час виконання процесу в цілому;*
- *середній час простоїв;*
- *середній час виконання окремих функцій процесу;*
- *інші.*

На першому етапі впровадження процесного підходу доцільно розглядати найпростіші показники. Наприклад, тривалість виконання процесу в цілому. Більш детальний аналіз передбачає розгляд таких показників, як тривалість простоїв, час виконання окремих функцій процесу та ін. Як вимірювати такі показники? Для цього розробляють і впроваджують систему обліку затраченого часу на виконання окремих функцій процесу. Для цього на робочих місцях фіксують дані про момент початку та момент завершення виконання функції. Для цього можуть бути використані різні форми реєстрації. Наприклад, журнали надходження вхідних документів і т.д. Для інших ситуацій можна скористатися нормативними оцінками середнього часу виконання.

Найпростіший спосіб такої оцінки передбачає облік обсягу виготовлених функцією продуктів (послуг, оброблених документів) і ділення сумарно затраченого робочого часу на обсяг виготовленої продукції. Одержуємо середній час виконання функції (виготовлення одиниці продукції). Складнішим є обрахунок, якщо один виконавець виконує кілька функцій. У такому випадку можна використати вагові коефіцієнти, що визначають структуру розподілу робочого часу виконавця на виконання різних завдань. Звичайно, аналіз часових показників процесу, як і інших показників, не є самоціллю. Він повинен давати інформацію для прийняття рішень щодо поліпшення процесу.

Найпростішим, але дієвим на практиці, прикладом відбору даних і аналізу часу затраченого на виконання процесу є облік затрат часу для обробки заявки клієнта. Якщо клієнти не задоволені тривалістю цього процесу, то організація, швидше всього, буде втрачати клієнтів.

Технічні показники процесу

До технічних показників процесу належать показники, що характеризують технологію виконання процесу: *використання обладнання, програмного забезпечення, виробничого середовища і т.д.* Очевидно, що технічні показники є різними для кожного із процесів підприємств різних галузей. Поряд із цим, окремі показники можна застосувати для оцінки будь-якого процесу: *кількість функцій процесу виконуваних на робочих місцях; чисельність персоналу процесу, у тому числі керівників і спеціалістів; кількість транзакцій за період; кількість автоматизованих робочих місць та інші.*

Технічні показники відображають організованість процесу і можуть бути використані для

проведення порівняльного аналізу із процесами підприємств-конкурентів. Як правило, особливо яскравими є дані про порівняння стану діяльності вітчизняних і закордонних підприємств однієї галузі. Наприклад, порівняння чисельності персоналу свідчить, що для виконання аналогічних процесів компанії в розвинених країнах використовують у 3-5 разів менше персоналу, ніж вітчизняні підприємства. Варто зазначити, що дані про порівняння технічних показників процесів на підставі абсолютних даних, як правило, не є достатньо інформуючими. Більше цікавим для аналізу є розрахунок відносних показників декількох процесів.

Технічні показники, як правило, є базовими для розрахунку інших відносних показників процесу (обсяг виробництва на одного працівника, ступінь автоматизації процесу і т.д.). Необхідно пам'ятати, що важливим є не набір показників, а можливість приймати на їх основі

Одним з найбільш важливих оперативних показників та критеріїв оцінки будь-якої компанії має бути показник тривалості циклу завершення процесу.

Загальна тривалість циклу - це кількість часу, яке проходить з моменту початку виконання завдання до моменту її повного завершення. Наприклад, тривалість циклу обслуговування клієнта у продажах обчислюється з моменту прийняття замовлення від клієнта до доставки товару клієнту або видачі зібраного замовлення зі складу. Для ілюстрації важливості тимчасового циклу обслуговування клієнта можна навести найпростіший приклад. Можливо, вам доводилося звертатися до банку за кредитом. Дуже часто спостерігається наступна ситуація: з моменту передачі в банк заявки на кредит з усіма необхідними документами проходить майже тиждень, поки вам повідомлять про відмову в його видачі, хоча насправді на збір та аналіз усіх даних потрібно всього кілька годин. Питання: куди було витрачено решту часу і чи є резерв для оптимізації даного бізнес-процесу та скорочення тривалості робочого циклу? Показник тривалості робочого циклу дуже важливий як з погляду внутрішнього розрахунку собівартості, а й з погляду його значущості клієнта. Тут важливо не скотитися до спроб «замилувати» очі собі та клієнту зручними показниками тривалості циклу. Так, прорахувавши тривалість протікання будь-якого циклу, що виконується «перевалку», яка становить, скажімо, 50 хвилин, здається розумним поставити завдання скоротити процедуру до 40 хвилин. Проте в даному випадку може виявитися, що подібна «оптимізація» ключового індикатора діяльності не збільшить ступеня задоволеності клієнта. Зрештою, наскільки хороший показник тривалості циклу,

Аналіз доданої цінності процесу. Будь-які процеси в компанії можна розділити на дві складові - ту, яка додає цінності продукту, і ту, що не збільшує його споживчу цінність. Критерій збільшення складової додавання цінності процесу можна використовувати як основу оптимізації бізнес-процесів компанії. Більш того, цей критерій може бути обраний як визначальний принцип спрощення будь-якого бізнес-процесу. Що ж є аналізом доданої цінності процесу?

1. Коли товар (товар) проходить ланцюжком бізнес-процесів компанії, то з його цінністю відбуваються дві речі.

2. У процесі виробництва продукт вбирає вартість витраченого нею праці, матеріалів, енергії, і навіть інші супутні витрати. Проте додана цінність продукції залежить безпосередньо від цих витрат.

Цінність продукту збільшується при додаванні в продукцію таких якостей, як функціональність, естетичність, фірмовий бренд тощо аспектів, важливих для клієнта.

Зрештою це дасть змогу продавати його за ціною вищою, ніж сумарні витрати, що були витрачені на товар, тобто. отримувати прибуток. Основна проблема організацій полягає в тому, що цінність їхнього продукту, виражена в ціні, за якою його готовий придбати ринок, має бути вищою, ніж понесені організацією витрати. Таким чином, додана цінність є теоретичною концепцією, що виражає співвідношення ринкової вартості та фактично понесених витрат на продукт.

Величину доданої цінності (AV) можна отримати з формули: $AV = Va - Vb$ де: Va - цінність після обробки, Vb - цінність перед обробкою.

Для оцінки бізнес-процесів, що додають економічну цінність (витрати), на окремому бізнес-процесі цю додану цінність можна висловити як питомий показник. Так, наприклад, нехай витрати на маркетинг бренду склали 10 000 дол. Співвіднівши цю витрату з отриманою доданою цінністю бренду, можна оцінити ефективність маркетингу. Висока ефективність діяльності компанії в цілому може мати місце лише за достатньої ефективності окремих її бізнес-процесів і, відповідно, осіб, які їх виконують.

До основних показників ефективності бізнес-процесу можна віднести:

Витрати ресурсів:

- ✓ тимчасові (цикл, тривалість, продуктивність, швидкість виконання замовлень);
- ✓ матеріальні (витрата коштів та матеріалів, активи, що використовуються у вигляді дебіторки, складські запаси тощо).
- ✓ Витрати шлюб. Витрати на навчання, підготовку та підвищення кваліфікації працівників.
- ✓ Ефективність використання ресурсів на одиницю продукції: - коефіцієнти використання обладнання; коефіцієнти використання ресурсів, сировини та матеріалів; витрати часу проведення одиниці робіт чи послуг.

З погляду фінансової оцінки дуже важливими будуть показники вартості процесу, тобто. витрат на здійснення одноразового циклу цього процесу, а також активи, які використовуються для його здійснення. Наприклад, бізнес-процес продажу для здійснення продажів на суму 100 000 дол. може вимагати використання ресурсів у вигляді дебіторської заборгованості на суму 45 000 дол. Компанії необхідно мати у своєму арсеналі кілька показників, що оцінюють продуктивність, щоб грамотно використовувати людські та інші ресурси. Показник продуктивності - це у загальному випадку співвідношення результату та витрачених на його досягнення ресурсів.

Наведемо приклади показників продуктивності, що найчастіше використовуються компаніями:

- ✓ продажі на співробітника;
- ✓ прибуток на працівника;
- ✓ число операцій, вироблених одним працівником, тощо.

Найбільш складне завдання – вибрати правильні стандарти та цільові показники для оцінки продуктивності. Для оцінки компанії в цілому показники продажів на співробітника важливі, і водночас вони абсолютно безглузді для оцінки стану справ у відділі.

Оцінку виміру бізнес-процесу необхідно проводити з погляду клієнта. Зазвичай компанії розглядають свої бізнес-процеси у чотирьох окремих категорій:

- ✓ розвиток товарів та послуг;
- ✓ генерування попиту;
- ✓ задоволення попиту;
- ✓ планування та управління підприємством.

Проте процеси — те, що відбиває, яка робота, де і коли виконується, як вона робиться. Тому необхідно розглянути ті їхні аспекти та характеристики, вимір яких буде досить важливим для оцінки певного процесу. Ці вимірювання можна розділити на наступні категорії:

- ✓ якість;
- ✓ кількість;
- ✓ час;
- ✓ легкість у використанні;
- ✓ гроші.

Саме ці п'ять категорій допоможуть знайти критерії для виміру найважливіших для досягнення успіху контрольних точок процесу. При вимірі ефективності необхідно окремо розглядати складові процесу. Процес можна розбити на вхідні настройки, дії, вихідні настройки, результати.

Так, коли йдеться про результати процесу, слід визначити такі критерії ефективності процесу:

- ✓ чи призводить процес до бажаного результату;
- ✓ наскільки добре результат процесу задовольняє потреби одержувача.

При цьому результат процесу може бути вимірний у одиницях якості, кількості, часу, вартості.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Абутидзе З.С. Управление качеством и реинжиниринг организаций: учеб. пособие для вузов / [З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская, В.Н. Бас и др.]. – М.: ЛОГОС, 2003. – 327с. – (Учебник XXI века).
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования Бьерн Андерсен; пер с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272с. – (Серия «Практический менеджмент»).
3. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: [монографія] / О.В. Ареф'єва, Т.В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96с.
4. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія] / С.І. Бай; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. – 280с.
5. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – 282 с. – (Серия «Производственный менеджмент»).
6. Босак А.О. Систематизація чинників макро- та мікросередовища в системі процесно-структурованого менеджменту / А.О. Босак // Наука й економіка – 2011. – №3 (23) – С. 60-67.
7. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія] / О.В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196с.
8. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2006. – 318с. – (Серия «Учебники для программы MBA (Master of Business Administration)»).
9. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: [монографія / авт. тексту Біловодська О.А. та ін.; заг. ред. Л.М. Таранюка]. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440с.
10. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учеб. пособие / В.В. Ефимов; ред. Н.А. Евдокимова; Ульяновский государственный технический ун-т. – Ульяновск: Изд. УлГТУ, 2005. – 84с.
11. Ивлев В.А., Попова Т.В. Процессная организация деятельности предприятия [Электронный ресурс] / В.А.Ивлев, Т.В.Попова. – Режим доступа к тексту: <http://quality.eup.ru/DOCUM/podp.htm>
12. Кравченко К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – М.: Академический проект; Альма-матер, 2006. – 528 с. (Серия «Технологии менеджмента»).
13. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80с.
14. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555с. – (Современное бизнес-образование).
15. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336с.
16. Портер М.Э. Конкуренция: уч. пособие / Майкл Э. Портер; [пер. с англ.]; ред. Я.В. Заболоцкого. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608с. – (A Harvard Business Review Book).
17. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408с. – (Серия «Практический менеджмент»). (2 книги)
18. Управление крупным предприятием: [монография] / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко и др.; под общ. ред. Н.А. Будагьянца]. – К.: Либра, 2006. – 384с.

19. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – [2-е изд.] – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288, [17] с.
20. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген; [пер. с англ.]. – СПб.: Азбука; СПб.: БМикро, 2002. – XXIV, 328с.
21. Чаадаев В.К.
Бизнес-процессы в компаниях связи / В.К. Чаадаев. – М.: Эко-Трендз, 2004. – 176с.
<http://padabum.com/d.php?id=8659>
22. Шеер А.В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / Август-Вильгельм Шеер; пер. с англ. Н.А. Михайловой; науч. ред. и предисловие М.С. Каменовой, А.И. Громова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Весть-МетаТехнология, 1999. – 152с.
23. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240с.