

КООРДИНАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ І ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ріпка Дар'я Олександрівна,
к. е. н., доцент кафедри економіки, організації
та планування діяльності підприємства
Харківський національний
економічний університет

В статті розглянуто особливості узгодження виробничих та управлінських процесів на основі побудови матриці бізнес-процесів, запропоновано критерії та показники досягнення координації як кінцевого результату.

За класичною концепцією організації господарська система складається з двох взаємопов'язаних підсистем: виробничої та управлінської. Техніко-технологічна основа господарської системи розглядається як базова, що визначає всі аспекти побудови діяльності. Система управління має займатись плануванням, організацією праці, навчанням персоналу. Організація господарської системи, якою є підприємство, вимагає такого підбору та поєднання елементів, які забезпечать гармонійне функціонування та розвиток як єдиного цілого організації праці, організації матеріально-речової частини виробництва, організації управління.

Глобалізація світової економіки приводить до того, що зовнішнє середовище господарювання підприємств кардинально змінюється, і ці зміни приймають постійний характер. Складність сучасних процесів розвитку зовнішнього середовища підприємств руйнує сформовані пропорції усередині господарських систем. Це приводить до необхідності вирішення суб'єктами господарювання нових завдань у внутрішньому середовищі й обумовлює зростання активних організаційно-економічних перетворень на підприємствах. Отже, підвищення потенціалу підприємства як господарської системи можливо досягти за рахунок удосконалення організації виробництва та управління. Важливо, щоб в результаті цих удосконалень було підвищено рівень системності виробничих та управлінських процесів, і за рахунок цього отримано синергетичний ефект (ефект взаємозв'язку та

взаємоузгодженості), за якого сумарна результативність господарської системи (наприклад, віддача від інвестицій) вища, ніж сума аналогічних показників за кожною складовою окремо.

Метою даного дослідження є постановка проблеми необхідності узгодження виробничих і управлінських процесів на підприємстві в умовах реалізації перетворень у внутрішньому середовищі та обґрунтування концептуальних напрямів її вирішення шляхом побудови матриці бізнес-процесів.

Існує багато способів описання підприємства як в статичному, так і в динамічному плані. Згідно мети даного дослідження, підприємство можливо визначити як сукупність певних способів, за допомогою яких процес виробництва спочатку розподіляється на окремі виробничі завдання, а потім досягається координація дій з вирішення цих завдань. Сукупність завдань та дій, які разом перетворюють витрати в результати, являють собою певні бізнес-процеси. В рамках підприємств такими витратами є інформація, матеріали, люди, а результатами – товари та послуги. В наукових дослідженнях [1; 3; 5] бізнес-процес розглядається як:

1) сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що являє собою цінність для споживача;

2) набір логічно взаємопов'язаних дій, що виконуються для досягнення певного виходу бізнес-діяльності;

3) структурована кінцева множина дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринка, або специфічна впорядкована сукупність робіт, завдань в часі та просторі, з вказівкою початку та закінчення й точним визначенням входів і виходів, або структурований, змінюваний набір дій, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринка;

4) множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного чи більше входів і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту й задовольняє його за вартістю, сервісом та якістю;

5) логічні серії взаємопов'язаних дій, що використовують ресурси підприємства для створення чи отримання у майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт чи послуга;

6) будь-які види діяльності в роботі організації;

7) систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат;

8) сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, що перетворює вхідні елементи у вихідні;

9) ряд взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють входи у виходи.

Отже, в якості типових бізнес-процесів можна виділити такі, як розробка нового продукту, виконання замовлення, обслуговування клієнтів, розподіл ресурсів, прийняття рішень, тощо. В даному дослідженні пропонується загальний розподіл процесів на дві групи, а саме: виробничі та управлінські. Виробничі процеси сфокусовані на виробництві продукції та впровадженні інновацій, а управлінські на організації управлінської діяльності. В складі виробничих бізнес-процесів доцільно виділити такі основні категорії – основні виробничі процеси, інноваційні процеси та інформаційно-комунікаційні. Управлінські бізнес-процеси включають процеси стратегічного вибору, побудови контактів з зовнішнім середовищем, контролю.

Щодо виробничих процесів, то в даному випадку має місце зосередження на відповідних виробничих операціях та їх оновленні, а також підвищенні ефективності виробничої діяльності на основі удосконалення інформаційно-комунікаційної взаємодії в рамках певних поведінкових процесів:

1) виробничі процеси формуються відповідно до виробничої потужності, продуктів, що виробляються, ринкового сегменту, сформованої стратегії та інших факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Всі виробничі процеси відрізняються послідовністю взаємопов'язаних дій, наявністю початку та закінчення процесу, власних споживачів результатів процесу. Виділяються адміністративні та операційні процеси, що саме і відрізняються за їх результатами. Операційні процеси пов'язані з виробництвом товарів та послуг, тобто вони орієнтовані на створення зовнішнього результату. Адміністративні процеси

створюють інформацію та плани, якими користуються внутрішні групи. Виробничі процеси реалізують роботу підприємства;

2) інформаційно-комунікаційні (поведінкові) процеси у виробничій діяльності являють собою послідовність кроків, що використовуються для реалізації когнітивних та міжособистісних аспектів роботи. Вони передбачають приділення основної уваги певним моделям поведінки, що відображають типові для підприємства способи взаємодії. Інформаційно-комунікаційні процеси пов'язані з прийняттям рішень, комунікаціями. Вони передбачають збирання, передачу та інтерпретацію інформації, а також різноманітні форми міжособистісної взаємодії. В більшості випадків відповідним формам поведінки навчаються неформально через отримання досвіду на робочому місці. Поведінкові процеси впроваджують та формують спосіб виконання роботи, впливаючи на поведінку індивідуумів та груп;

3) інноваційні процеси пов'язані з послідовністю певних подій в часі за різними напрямками, що описують, яким чином підприємство розвивається. Інноваційні процеси перетворень динамічні. Вони змінюють рівень, характер та індивідуальність підприємства.

Управлінські процеси, перш за все, стосуються того, яким чином забезпечити розвиток підприємства в потрібному напрямі, як отримати підтримку, узгодити різноманітні інтереси та цілі групи. Увагу в даному випадку спрямовано на те, як менеджери управляють певними подіями та залучають інших до виконання завдань з метою отримання необхідних результатів. Ключовими процесами серед управлінських доцільно виділити такі:

1) процеси стратегічного вибору спрямовані на визначення та оцінювання поточного стану підприємства, вибір напрямів його розвитку, цілепокладання. Це, в першу чергу, стосується функцій керівних органів підприємства щодо визначення загальної політики підприємства та стратегії його розвитку. В даному випадку мова йде про прийняття на себе відповідальності за довгострокові результати розвитку підприємства. Процес визначення напрямів розвитку передбачає вивчення внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства з урахуванням широкої системи взаємодій, оцінок рівня готовності та динаміки активності розвитку

підприємства та постійної апробації, формування програми, що буде виконуватися, а також об'єднання людей через комунікацію, мотивацію. Важливий вибір менеджера в даному процесі полягає в тому, які необхідні джерела інформації, які засоби комунікацій потрібні;

2) процеси побудови контактів з зовнішнім середовищем передбачають організацію процесів переговорів, побудову мережі контактів, створення коаліції, що має достатню владу для реалізації відповідних планів. Це потребує розуміння особливостей кожної людини, того, які відносини для неї потрібні, які її пріоритети. Проблеми, що виникають, мають бути сформульовані та подані таким чином, щоб вони були прийняті окремими людьми та групами з різними інтересами та потребами;

3) контролюючі процеси необхідні внаслідок нестабільності зовнішнього середовища, яке може привести до певних порушень в розвитку підприємства. Процеси контролю виявляють порушення, реалізують коригуючі дії та відтворюють стан рівноваги підприємства.

Бізнес-процеси підприємства складаються з різноманіття організаційних і інформаційних зв'язків, що виникають усередині господарюючого суб'єкта між керуючими системами різних рівнів, між суб'єктом і об'єктом управління. Це вимагає узгодження (координації) діяльності окремих виробничих і управлінських підрозділів підприємства як складної виробничо-господарської системи. Саме координація виробничих і управлінських дій в процесі розвитку підприємства є основою забезпечення ефективності та гнучкості його господарської системи, оскільки саме координація забезпечує взаємозв'язок, взаємозалежність, синхронізацію діяльності різних складових підсистем підприємства.

Координація – це ключовий момент управління, що з одного боку може бути розглянутий як деякий системний об'єкт, а з іншого боку як динамічне явище (оскільки виробничо-економічна система в процесі свого розвитку переходить із одного стану в інший, що потребує нових координаційних управлінських впливів) [4].

Зміст координаційної роботи полягає в тому, щоб знайти доцільне співвідношення між виробничими та управлінськими бізнес-процесами. У загальному випадку координація – це забезпечення односпрямованості дій в рамках конкретних бізнес-процесів або попередження виникнення відхилень у функціонуванні автономних частин системи для досягнення загальної мети підприємства шляхом коригування дій, що відхиляються, та підтримки співпадаючих дій.

Оскільки всі процеси взаємопов'язані, то їх доцільно об'єднати в матрицю бізнес-процесів, що дозволяє представити їх з єдиних позицій і може бути корисною для вирішення різноманітних координаційних завдань, які знаходяться на перетині виробничих і управлінських процесів (табл. 1). При цьому необхідно виділити два типи відповідальності за певні процеси, а саме: відповідальність за виробничі процеси та відповідальність за управлінські процеси. За виробничі процеси на підприємстві відповідає операційний менеджмент, а за управлінські – менеджмент вищого рівня.

Залежно від певних умов взаємодія між виробничими та управлінськими бізнес-процесами може відрізнятися. Так, взаємодія між робочими процесами, які розподіляються на операційні та адміністративні, та процесами стратегічного вибору може відбуватися таким чином: операційні процеси залишаються під контролем операційного менеджменту, а адміністративні – вищого. Щодо взаємодії інформаційно-комунікаційних процесів з процесами побудови контактів з зовнішнім середовищем, то в даному випадку матиме місце жорстке підпорядкування. Операційний менеджмент може бути обмежений в прийнятті рішень щодо розвитку. Основне завдання взаємодії передбачає забезпечення прямого керівництва та видачу відповідних розпоряджень. Взаємодія інформаційно-комунікаційних процесів та процесів побудови контактів з зовнішнім середовищем спрямована на стимулювання поведінки, сприйнятливої до перетворень, розвиток адаптаційних здатностей, делегування повноважень в прийнятті операційних рішень, стимулювання творчого підходу. Взаємодія контролюючих процесів з процесами перетворень відповідає

достатньо жорсткій системі управління. Контроль спрямовується на відхилення від заданого порядку.

Таблиця 1

Взаємозв'язок виробничих і управлінських процесів на підприємстві

Управлінські процеси	Виробничі процеси		
	Основні виробничі процеси	Інформаційно-комунікаційні процеси	Інноваційні процеси
Процеси стратегічного вибору	Наявність чіткої цілі виробничої діяльності; представлення через стратегію чіткого уявлення про внутрішні та зовнішні результати; узгодженість напрямів і цілей з існуючим процесом планування; детальність визначення нових параметрів і їх достатність для організації процесів планування, бюджетування, кадрової роботи, тощо; наявність чітких операційних цілей	Наявність згідно зі стратегією та напрямами діяльності підприємства чітко сформульованих підходів до комунікацій, прийняття рішень; наявність механізмів прийняття рішень	Наявність чітких напрямів перетворень; наявність зон ключових перетворень; обґрунтованість шляхів досягнення цілей та необхідних перетворень; радикальність інновацій та їх відповідність рівню гнучкості підприємства; терміновість реалізації інновацій
Процеси побудови контактів з зовнішнім середовищем	Досягнутість домовленостей із зацікавленими групами; наявність необхідних ресурсів; наявність впливових коаліцій і взаєморозуміння між ними	Прийняття бажаних підходів до комунікацій та прийняття рішень зацікавленими групами та впливовими коаліціями; наявність чіткого уявлення про розподіл і спрямованість інтересів різних груп; наявність чіткого уявлення про структуру цих груп; наявність конкретних методів комунікацій і узгодження інтересів	Переконаність зацікавлених груп і впливових коаліцій у необхідності інновацій; наявність коаліції, що має достатню владу й підтримує перетворення; правильність обраних напрямів інновацій
Процеси контролю	Наявність критеріїв і показників, за допомогою яких можливо контролювати виконання робіт; точність виконання робіт відповідно планам і вимогам; наявність достатньо повної системи показників, що відображають ефективність виробничих процесів	Співвідношення поведінки зацікавлених груп з бажаними підходами до комунікацій і прийняття рішень	Наявність запланованих напрямів проведення перетворень; досягнутість проміжних цілей

Зазначені можливі напрями взаємодії виробничих і управлінських бізнес-процесів характеризуються доцільністю використання більш жорсткої координації з метою зменшення негативного впливу зовнішнього середовища через реалізацію перетворень. Наступні напрями взаємодії бізнес-процесів потребують більш гнучкої координації.

Так, взаємодія процесів встановлення контактів з зовнішнім середовищем та виробничих процесів можлива у випадку пояснення сутності виробничих процесів, їх побудови. У випадку взаємодії, що відповідає такому управлінню, яке орієнтується на правильну поведінку операційного менеджменту, адміністрування може не здійснюватись вищим менеджментом, а лише операційним. Тобто вищий менеджмент управляє більш гнучко через поведінкові процеси. В даному випадку важливі правильні контакти між вищим менеджментом та виконавцями з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Взаємодія контролюючих і виробничих процесів, за умови гнучкості взаємовідносин, спрямованості на досягнення результатів, вміння та навички персоналу, може бути побудована за принципом контролю результатів. Зв'язок процесів стратегічного вибору та інформаційно-комунікаційних характеризується впливом на поведінкові процеси через формування середовища для прийняття рішень, створення відповідного комунікаційного простору. Взаємодія контролюючих процесів з інформаційно-комунікаційними процесами, за умови фокусування контролю на поведінці, характеризується контролем адаптації, поведінки в нових умовах, правил прийняття рішень, процесів удосконалення. Взаємодія процесу стратегічного вибору та інноваційних процесів характеризується орієнтацією на управління перетвореннями, включаючи їх стимулювання, приведення підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища. Такі процеси взаємодії дуже важливі на підприємствах, що орієнтуються на перетворення. Основним завданням в даному випадку є забезпечення довгострокової перспективи перетворень. Взаємодія процесів встановлення контактів з зовнішнім середовищем та процесів інноваційних перетворень може характеризуватись узгодженням інтересів операційного

менеджменту та менеджменту вищого рівня по відношенню до перетворень через відповідне комунікаційне забезпечення, перебудову системи прийняття рішень.

Наведені можливі ситуації взаємодії виробничих й управлінських процесів не є вичерпними і можуть варіюватися відповідно до певних умов, цілей та завдань, що вирішуються.

Координація управлінських і виробничих процесів підприємства досягається шляхом застосування різних методів координації. Ґрунтуючись на наукових дослідженнях вчених-економістів [2, с. 40], пропонується використовувати такі методи координації: жорстка координація, координація з частково самокерованими елементами, гнучка координація. Перший метод координації здійснюється на підставі детального опису бізнес-процесів підприємства та їх взаємозв'язків. Координуюче завдання супроводжується певними стимулюючими факторами, які активізують відповідальні підрозділи на виконання завдання. Жорстка координація передбачає наявність стійкого вихідного результату. Другий метод передбачає встановлення умов самоуправління з метою організації цілеспрямованої діяльності відповідальних підрозділів. Кожен бізнес-процес в даному випадку координується відносно загальної мети підприємства. Однак в той же час відповідальні підрозділи мають виробничі сили для формування та реалізації власних цілей. Цей метод ґрунтується на перерозподілі ресурсів для реалізації функції самоуправління, оскільки всі елементи розглядаються як рівноправні. Третій метод здійснюється шляхом використання процедур узгодження або ігрової поведінки, коли кожен суб'єкт має свої інтереси, які можуть не співпадати.

Оскільки координація виступає як певна управлінська функція, а також як результат приведення комплексу виробничих і управлінських бізнес-процесів у відповідність до стану факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, важливим є оцінювання досягнення цього результату, що потребує визначення відповідних критеріїв та показників. Для цього пропонується використовувати показники оцінки ефективності діяльності керівників підприємства, які безпосередньо реалізують функцію координації.

В табл. 2 представлений взаємозв'язок між методами координації, критеріями та показниками оцінки для досягнення мети координації – узгодженої дії виробничих і управлінських підрозділів підприємства.

Таблиця 2

Методи, заходи, критерії, показники координації

Методи координації	Критерії координації	Показники оцінки координації як кінцевого результату
Жорстка координація	Виконання правил	Коефіцієнт ретельності (розраховується на підставі порівняння кількості запланованих заходів та невиконаних у встановлений термін)
Координація з частково самокерованими елементами	Досягнення мети	Коефіцієнт раціональності використання робочого часу, коефіцієнт ефективності використання витрат часу (розраховуються на підставі визначення частки корисної роботи у загальному фонді часу)
Гнучка координація	Ефективність взаємодії	Коефіцієнт ефективності праці керівників (розраховується на підставі порівняння кількості робіт з достатнім та недостатнім рівнями якості)

Управління в цілому має координаційну природу, і координування властиве будь-якій функції управління. Для досягнення певного рівня відповідних конкурентних переваг необхідно організувати процес и виробництва та управління підприємством з погляду забезпечення їх узгодженості, оскільки проблема координаційного управління – це проблема об'єднання, інтеграції дій і зусиль окремих об'єктів управління, що переслідують загальну мету.

1. Абдикеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниинг бизнеса : учебник / Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
2. Кизим Н. А. Корпорация-холдинг: организационный, логистический и координационный аспекты / Н. А. Кизим, Л. И. Янов. – Х. : Бизнес Информ, 1998. – 68 с.
3. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 234 с.
4. Рудашевский В. Г. Координационное управление – резерв перестройки / Рудашевский В. Г. – М. : Экономика, 1990. – 255 с.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж Чампи. – СПб. : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1997. – 232 с.