

**Доронін А. В.,
Поспелов О. М.**

МІЖФУНКЦІОНАЛЬНА КОМАНДА ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

The expediency of creating a complex team for management of business processes of an enterprise is proved on the basis of the logistical concept. The features of its power, functions, information supply and interaction with the environment are determined.

Зміни умов діяльності вітчизняних підприємств поставили вимоги щодо опанування ними нових механізмів забезпечення її надійності, серед яких і перехід на логістичну модель управління. Нова модель, по-перше, змінює уяву про межі підприємства, по-друге, узгоджуючи можливості різних суб'єктів господарювання, створює синергетичний ефект об'єднання ресурсів та можливостей за етапами створення товару в бізнес-процесі.

Логістизація управління підприємствами поставила багато проблем, які частково вже розглянуті в публікаціях зарубіжних і вітчизняних вчених [1 – 19], у захищених дисертаціях [5; 9; 17 та ін.], але серед них ще існують і не вирішені. Чи не найголовнішою з них є розроблення та впровадження нових організаційних форм управління підприємством як системою бізнес-процесів, а особливо — форм поєднання спеціалістів різного профілю для організації своєчасного комплексного впливу на економічні потокові процеси підприємства.

Тому метою даної статті є визначення принципів та особливостей організації міжфункціональної команди як однієї з найперспективніших форм управління підприємством на логістичних засадах.

Управління бізнес-процесами, по суті, є різновидом проектного управління комплексними інноваційними видами діяльності, які вимагають постійного інтегруючого керівництва в умовах обмежень витрат ресурсів, часу та якості результатів. У такому управлінні необхідно поєднувати управління традиційними циклічними відтворювальними процесами капіталу й інноваційними процесами, що дають змогу розвиватися підприємству по спіралі.

Головним критерієм існування виробничої організації залишається її прибутковість. Проте в сучасних умовах дотримання цього критерію стає неможливим без поєднання механізмів управління спеціалізованими операціями і механізмів логістичного управління горизонтальною послідовністю операцій із

перетворення сировини та матеріалів у продукцію, що визнається покупцем. Особливо актуальним нині стає управління безперервністю та ефективністю не окремого бізнес-процесу, а їх сукупності.

Існуючі публікації з проблем логістики мало звертають увагу на цю важливу проблему. Однак узагальнення відповідної літератури та світового досвіду дають змогу уточнити сутність, особливості й обмеження різних організаційних форм управління бізнес-процесами підприємства, їх переваги та недоліки. Далі розглянемо варіанти таких організаційних форм.

Однією з форм управління бізнес-процесами може бути створення в організаційній структурі підприємства нового цільового відділу, головним завданням якого може стати координація горизонтальних зв'язків логістичних потоків водночас зі звичайними структурними підрозділами підприємства, які виконують спеціалізовані операції менеджменту. Досвід показує, що створення такого органу, з одного боку, не потребує великих витрат, а з іншого — він не здатний якісно виконати інтегруючу функцію, оскільки досить важко знайти достатню кількість компетентних професіоналів, які спроможні вирішувати складні багатоаспектні завдання. У зв'язку з цим відповідний відділ не може взяти на себе індивідуальну відповідальність за якість вирішення комплексних проблем в організації логістичних потоків.

Для комплексного управління економічними поточковими процесами можна також виділити серед існуючих в організаційній структурі підприємства один головний відділ і делегувати йому повноваження та відповідальність за вирішення завдання комплексного управління бізнес-процесами, не знімаючи відповідальності за виконання його власних спеціалізованих операцій. Цей варіант ефективніший за перший, але призводить до конфліктів під час координації дій різних підрозділів, руйнує підстави відповідальності і вимагає постійної уваги вищих органів управління для уточнення прав та обов'язків підрозділів.

Сутність третьої організаційної форми управління бізнес-процесами полягає у призначенні керівника окремого бізнес-процесу з наданням повної влади над усіма етапами. Таку організаційну форму доцільно використовувати при розробленні та впровадженні складних інноваційних бізнес-процесів. Для застосування на підприємствах вона не має достатніх підстав, оскільки кожне з них змушене динамічно змінювати свої бізнес-процеси, розробляти нові, тривалість проектування та впровадження яких увесь час скорочується. У зв'язку з цим список керівників бізнес-процесів необхідно постійно переглядати, що не буде сприяти їх ефективній роботі. Крім того, не маючи в своєму розпорядженні команди, керівник бізнес-процесу буде перевантажений зв'язками з різними функціональними підрозділами, постійно конфліктуючи з ними в змаганні за ресурси, які потрібні для виконання саме того бізнес-процесу, за виконання якого він відповідає.

Четверта організаційна форма — проектна структура, або цільова команда. У ній об'єднуються кваліфіковані спеціалісти різних професій для контролю за функціонуванням певного бізнес-процесу чи кількох споріднених бізнес-процесів. Для такої групи виділяються безпосередньо ресурси без оперативного контролю їх використання. Вона повинна самостійно планувати та організувати виробничий цикл, виконувати своєчасно та якісно замовлення споживача. Період існування команди обумовлюється життєвим циклом бізнес-процесу. Така форма управління бізнес-процесами сприяє ефективності виконання планів, але потребує значних зусиль та ресурсів для формування нових команд чи реструктуризації існуючих. Розв'язання цього протиріччя можливе шляхом розвитку кваліфікації спеціалістів-практиків широкого профілю, які розуміються на операціях закупки, виробництва, збуту, постійно навчаються та підвищують свій професіоналізм. Саме на особливостях створення такої організаційної форми управління бізнес-процесами і зосередимо увагу.

Аналіз використання міжфункціональних команд показав різноманітні особливості, які необхідно приймати до уваги, формуючи їх під бізнес-процеси. По-перше, ці команди досить неоднорідні, рівень їх розвитку визначається переліком повноважень, що вони отримують в управлінні бізнес-процесами (рис. 1).

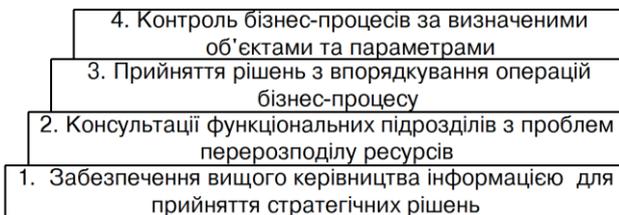


Рис. 1. Повноваження групи з управління бізнес-процесом

По-друге, міжфункціональні команди мають багато варіантів організації роботи. Так, ці групи можуть бути офіційними та неофіційними, тимчасовими (створюватися під певний бізнес-процес чи ситуацію) або постійними. Постійні групи переходять єдиним складом від забезпечення одного бізнес-процесу до іншого. Їх можна створювати на різних рівнях управління (починаючи від ради директорів до групи виробничих майстрів). Вони можуть також формуватися як по горизонталі, так і по вертикалі системи управління. Перелік та зміст функцій, які можуть виконуватися групами як окремо, так і в комплексі, наведені на рис. 2.

Слід зауважити, що в системі управління може бути виділена група виключно для виконання першого повноваження — інформаційного забезпечення управління логістичними бізнес-процесами (рис. 1). Ця група організує систему контактів із необхідною кількістю спеціалістів та менеджерів різних підрозділів,

інформує їх про прийняті рішення. Вона не приймає рішення, але, своєчасно та повно передаючи ці рішення різним особам, що будуть приймати участь у їх виконанні, сприяє підготовці їх до виконання завдань. Інформація групи практично виконує функцію службового листа чи записки. Доцільність її використання обмежена лише вищим рівнем управління.



Рис. 2. Функції групи з управління бізнес-процесами

Групи з дорадчими функціями мають своїм головним завданням вивчення певної проблеми управління логістичними операціями, якісну та швидку експертизу ситуації. Дорадчі групи доцільно створювати для об'єднання знань, якими володіють спеціалісти різного профілю. Таку групу можна вважати своєрідним штабом вирішення проблем, які виникають в організованій системі бізнес-процесів.

Група, якій делегуються права прийняття рішень, за повноваженнями схожа на лінійного керівника. Її можна створювати для допомоги керівнику, у якого виникли проблеми з вирішенням кризових ситуацій у його сфері діяльності і які пов'язані з логістичними бізнес-процесами.

Потреба у створенні контролюючих груп несуттєва. Їх функція полягає у наданні дозволу лінійним керівникам приймати нетрадиційні, нестандартні рішення. Це пов'язано з тим, що лінійні керівники мають певне чітко визначене коло повноважень, обов'язків та відповідальності. Тому лише за певних умов ці характеристики їх діяльності змінюються з дозволу вказаної групи.

Управлінська структура підприємства має три основні напрями діяльності: визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства; виконання у певних межах делегованих повноважень адміністративних та оперативних функцій управління; безпосереднє виконання прийнятих управлінських рішень; впровадження інновацій у діяльність підприємства. Керівництво підприємством повинно визначитись, які саме види діяльності делегуються групам з управління бізнес-процесами. Зазвичай перший вид діяльності делегується раді директорів великих підприємств, що визначає стратегії підприємства, в межах яких виділяються й принципи формування та змін системи бізнес-процесів. Створені ж в організаційній структурі групи повинні виконувати адміністра-

тивне та оперативне управління. Безпосереднє виконання прийнятих рішень з контролю та регулювання бізнес-процесів покладається на спеціальну групу, яка формується в підрозділах логістики або створюється як окремий підрозділ у системі управління. Для забезпечення ефективного впровадження інноваційних бізнес-процесів або посилюється група, що виконує оперативні функції, введенням до неї спеціалістів, або для цього процесу створюється нова група.

Термін дії та регламент роботи груп необхідно визначити спеціальним положенням, у якому слід враховувати особливості бізнес-процесів та сфери діяльності кожного підприємства. Впроваджуючи нову форму управління бізнес-процесами, потрібно зважати на переваги та недоліки групової роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги і проблеми групового управління бізнес-процесами

Переваги	Проблеми та загрози
Високий рівень порозуміння в прийнятті рішень	Необхідні значні витрати часу та ресурсів на формування груп
Забезпечення швидкої координації роботи спеціалістів різного профілю	Витрати часу та ресурсів на управління групами бізнес-процесами важко регламентувати
Якісне розв'язання проблем за рахунок швидкого обміну думками та узгодження різних точок зору на проблему	Якщо члени групи продовжують виконувати повноваження за основним місцем роботи, якість роботи невисока
Генерування нових ідей	Погано спрацьовує ефект "авторитету", необхідний в кризових ситуаціях
Рішення мають більш інноваційний характер, оскільки відповідальність за них нечітко визначена	Можлива поява тенденцій нерішучості в прийнятті рішень
Надійність рішень вища, оскільки для їх вироблення реалізується комплексний підхід	Якщо рішення групи приймаються на основі компромісу, вони не завжди гарантують оптимальність

За будь-яких умов перехід до управління бізнес-процесами через міжфункціональні групи вимагає витрат часу, а його ефективність залежить від якості заздалегідь спланованого створення соціальних передумов ефективної взаємодії членів команди. Як свідчать спеціалісти (наприклад, [3]), формування такої групи проходить кілька етапів.

На першому етапі члени групи намагаються визначити свою роль та статус, обережно обмінюються інформацією між собою, дотримуючись норм ділового спілкування. На другому етапі існування групи її члени з'ясовують думки один одного щодо робочих ситуацій, узгоджують методи роботи та управління, визначають ролі кожного в групі, формують технології вирішення проблем міжособистісного спілкуван-

ня. На третьому етапі існування групи її члени сприймають колектив як цілісне утворення, зростає кооперація та єдність їх думок. Для четвертого етапу формування групи характерною є інтенсифікація узгодження цілей кожного члена групи з цілями групи. При цьому зростає задоволеність працею в колективі, ефективність праці, яку можна оцінювати одним показником — відсутністю порушень циклу відтворювальних процесів підприємства. Значною мірою забезпечує досягнення цієї мети відповідна система обміну інформацією.

Слід також зауважити, що надійність та ефективність роботи забезпечується поєднанням у групі процесів співробітництва та конкуренції. Конкуренція активізує намагання членів групи знайти та запропонувати вирішення складних проблем, але водночас вона може обумовити й напруженість стосунків. Співробітництво часто допомагає швидше отримати конструктивніші рішення, але сприяє "розмиванню" відповідальності за результати. Тільки поєднання конкуренції та співробітництва дає можливість збити групу усталено продуктивною.

Концепція управління переміщенням матеріальних компонент оборотного капіталу за логістичним циклом за будь-яких умов вимагає перебудови організаційної структури підприємства. Оскільки така перебудова потребує значних зусиль, впровадження на першому її етапі міжфункціональних команд може позитивно вплинути на результати роботи підприємства. Але при цьому необхідно бути готовими до розв'язання протиріч, що з'являться між цілями функціональних підрозділів підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Можливі суперечності між цілями різних сфер управління підприємством

Фінанси	Виробництво	Збут
мінімум запасів	збереження продукції на центральному складі	збільшення запасів готової продукції
мінімум складів за операціями бізнес-процесу	невелика кількість складів, що обслуговують оптові продажі	наближення складів до місця продажу, зростання їх кількості
зменшення витрат на оброблення запасів	невисока періодичність постачання великими партіями	швидка поставка. Висока періодичність постачання малими партіями

Практика свідчить, що на підприємствах, які впроваджують таку систему управління, крім вказаних у табл. 2, значні проблеми виникають через необґрунтованість розподілу відповідальності за різні операції. Так, наприклад, можлива ситуація, за якою транспорт знаходиться в розпорядженні виробничого відділу, запаси — контролюються фінансовим відділом,

а за виконання замовлень відповідає відділ збуту. Тому підприємствам необхідно швидко реалізовувати початкову стадію формування спеціальної логістичної функції і переходити до більш вищого рівня її розвитку.

Ефективність роботи команд із бізнес-процесів залежить від інформаційного забезпечення їх діяльності. Джерела такого забезпечення подано на рис. 3.



Рис. 3. Інформаційне забезпечення міжфункціональної команди з управління бізнес-процесами

Обслуговування груп інформацією може відбуватися в різних формах. Наприклад, ці функції можна делегувати спеціальному інформаційному менеджеру, який обслуговує як маркетингову діяльність, так і логістичну. Функції та повноваження такого менеджера сформульовані в деяких роботах [4; 7]. Іншою формою інформаційного забезпечення роботи команди може бути виділення спеціального її співробітника, функціями якого можна визначити збирання та впорядкування внутрішньої і зовнішньої інформації, регулярне її надання за певними графіками усім членам групи, що обслуговують бізнес-процес. Цьому ж спеціалісту можна делегувати функцію формування різних баз даних.

Для забезпечення ефективності використання інформаційного потенціалу в управлінні бізнес-процесами необхідно розробити відповідну систему підтримки рішень у вигляді комп'ютерних програм, що працюють у доступному для користувачів інтерфейсі (наприклад, Windows). У її складі доцільно виділити такі допоміжні засоби, які дозволяють б на запитання користувача давати візуалізовану відповідь (рисунок, графік тощо) та прокоментувати, що може відбутися в системі бізнесу при прийнятті певних рішень. На рис. 4 наведено складові системи підтримки рішень.

Якість системи підтримки рішень забезпечується дотриманням при її розробці таких принципів: забезпечення членам команди можливості перевірки проектів їх інтуїтивних рішень; надання можливості переходу на більш складний рівень прийняття рішень; можливість розвитку системи підтримки рішень без порушення загальної технології користування; ведення протоколу звернень для надання розроблювачам систе-

ми інформації щодо актуальності певних інформаційних технологій; створення можливостей широкого та оперативного доступу до інформації всім членам міжфункціональної команди.



Рис. 4. Система підтримки рішень міжфункціональної групи з управління бізнес-процесом

Розвиток інформаційного забезпечення міжфункціональної команди створює не тільки переваги, але й проблеми. Перша з них полягає в неоднозначності технологій його використання. Так, інколи співробітник, отримуючи певну управлінську інформацію, бажає знати позицію щодо неї інших колег. За деякою інформацією він може прийняти рішення самостійно. Інша — вимагає консультацій та переговорів з членами команди. Другою важливою проблемою інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами є визначення його складу, обсягів, періодичності поповнення та оновлення.

У роботі Л. Г. Шемаєвої обґрунтована необхідність виділення так званих реперних точок та склад показників, аналіз яких дає змогу оптимізувати економічні поточкові процеси за критерієм оптимізації розміру оборотного капіталу підприємства [17]. Але, визнаючи прогресивність запропонованого підходу в цілому, слід зауважити, що склад таких реперних точок може суттєво відрізнятися, по-перше, за різними бізнес-процесами, по-друге, за етапами життєвого циклу бізнес-процесу. Крім того, очевидно, що зміни інформаційного забезпечення повинні проводитися з різною періодичністю: для нового бізнес-процесу їх можна виконувати щоденно або кожного тижня, для традиційного — щомісяця, а, може, й щоквартально.

У зв'язку з цим міжфункціональна команда повинна побудувати власну модель бізнес-процесу з деталізацією його операцій та показниками, що характеризують їх. Ця команда має постійно корегувати власну модель, орієнтуючись на дотримання вимог шести правил логістики.

Накопичення досвіду роботи в команді при управлінні бізнес-процесами з обмеженою логістичною системою дає можливість переходу на більш високий рівень її розвитку, що викликає необхідність виходу на новий рівень спілкування та погодження взаємодій із діловими партнерами, юри-

дично та економічно не залежними від підприємства через розвинену систему маркетингу. Мережа зовнішніх організаційних стосунків, яка може контролюватися міжфункціональною командою через систему маркетингу, наведена на рис. 5.

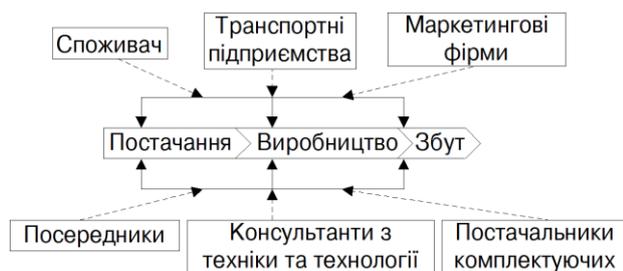


Рис. 5. Мережа організаційних відносин міжфункціональної команди з навколишнім середовищем
Умовні позначення:

————— інформаційні зв'язки логістичної системи
----- інформаційні зв'язки логістичної системи

Активне використання поданої на рис. 5 мережі дає можливість у процесі ділових переговорів виконувати операції аутсорсингу (передачі підприємством частини виробничих чи інших функцій організаціям партнерів або підрядчиків). При цьому члени цих організацій мають змогу залучатися до процесу прийняття рішень, у яких забезпечується взаємна вигода від такої взаємодії.

Узагальнюючи виконане дослідження, можна зробити такі висновки.

Перехід на логістичну модель управління підприємством вимагає зміни підходів до управління бізнес-процесами, вибору його доцільної організаційної форми. Найперспективнішою з них є створення міжфункціональних команд, здатних швидко й комплексно реагувати на зміни в бізнес-ситуаціях і приймати оптимальні рішення з відновлення збалансованості діяльності підприємства.

Управління бізнес-процесами з організацією відповідних груп вимагає визначення їх повноважень, функцій, принципів роботи. Впроваджуючи нову форму управління бізнес-процесами, слід враховувати переваги та недоліки групової роботи, етапність розвитку групи як робочого органу в системі управління, необхідність формування соціальних передумов ефективної взаємодії членів команди, розвитку інформаційного забезпечення їх діяльності. Для підвищення ефективності використання інформаційного потенціалу в управлінні бізнес-процесами слід розробити відповідну систему підтримки рішень та дотримання визначених у статті принципів.

Оскільки інформаційні ресурси є найбільш критичними в управлінні бізнес-процесами, міжфункціональна команда повинна побудувати власну модель бізнес-процесу з деталізацією його операцій та по-

казниками, які характеризують їх. Аналіз організаційних стосунків міжфункціональною командою через систему маркетингу дає можливість передачі частини виробничих чи інших функцій своїм партнерам або підрядчикам, що сприятиме зростанню ефективності логістичної системи, в яку входить підприємство.

Література: 1. Ван Рост Ш. Досье по логистике. — Брюссель: Бельгийский институт подготовки кадров, технического содействия и трансферта технологий, 1993. — 36 с. 2. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Маркетинг, 2001. — 396 с. 3. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 224 с. 4. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Изд. Дом "Дашков и К^о", 2000. — 412 с. 5. Гончаренко В. Д. Особенности информационного обеспечения маркетинга. // Вісник Харківського державного політехнічного університету. — Сер. "Технічний прогрес та ефективність виробництва". — Харків: ХДПУ. — 1999. — Випуск 90. — 244 с. 6. Гринів Н. Т. Основні принципи моделювання логістичних систем у стратегічному розвитку організацій / Н. Т. Гринів, І. П. Таранський // Вісник Львівського національного університету "Львівська політехніка". "Логістика". — Львів: Вид. Нац. університету "Львівська політехніка". — 2000. — №390. — С. 162 – 166. 7. Димарчук С. М. Застосування логістичних концепцій товароруку в Україні та їх державна підтримка // Вісник Львівського національного університету "Львівська політехніка". "Логістика". Львів: Вид. Нац. університету "Львівська політехніка". — 1999. — №416. — С. 250 – 255. 8. Доронина М. С. Новая профессия — информационный менеджер / М. С. Доронина, В. Д. Гончаренко // Сб. науч. трудов "Проблемы системного подхода в экономике". — К.: КМУГА, 1998. — 144 с. 9. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. — 444 с. 10. Доронина М. С. Методы и модели в управлении материальными потоками предприятия / М. С. Доронина, Л. Г. Шемаева // Вестник ХГПУ. — Сер. "Технический прогресс и эффективность производства". — Харьков: ХГПУ. — 2000. — Вып. 96. — С. 8 – 12. 11. Золотарьов А. Посилення взаємодії виробництва і обігу / А. Золотарьов, І. Волик, Є. Кузькін // Економіка України. — 2000. — №3. С. 13 – 18. 12. Карий О. І. Інформаційні системи логістики як передумова впровадження логістичного менеджменту підприємства / О. І. Карий, В. І. Восьяло // Вісник Львівського національного університету "Львівська політехніка". "Логістика". Львів: Вид. Нац. університету "Львівська політехніка". — 1999. — №416. — С. 255 – 262. 13. Крикавський Є. Логістика підприємства: Навч. посібник. — Львів: НУ "Львівська політехніка", 1996. — 160 с. 14. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Изд. "Питер", 2000. — 448 с. 15. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике. — М.: Инф.-изд. дом "Филинь", 1997. — 772 с. 16. Чернописька Н. В. Логістичні інформаційні системи в стратегічному розвитку організацій // Вісник Львівського національного університету "Львівська політехніка". "Логістика". Львів: Вид. Нац. університету "Львівська політехніка". — 1999. — №416. — С. 361 – 370. 17. Шемаева Л. Г. Організація матеріальних та фінансових потоків на підприємстві. Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. е. н. — Харків, ХДЕУ, 2001. — 20 с. 18. Ballou R. H. Business Logistics Management. Third Edition. — Prentice-Hall International, Inc., 1993. — 420 p. 19. Cooper J., Browne M., Peters M. European Logistics. — Oxford, Blackwell Publishers, 1991. — 120 p.