



О. С. Галушко,
канд. екон. наук, Міжнародний інститут бізнесу

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В КОМПАНІЇ

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF VALUE-ORIENTED APPROACH IMPLEMENTATION WITHIN COMPANY

Анотація. В статті визначено організаційні аспекти та умови забезпечення ефективної реалізації положень ціннісно-орієнтованого підходу в межах компанії. Надано рекомендації щодо використання інструментарію та розподілу завдань між відповідними рівнями операційної системи.

Ключові слова: цінність, Бережливе виробництво, операційна система, потік створення цінності

Summary. In the article organizational aspects and conditions of effective implementation of value-oriented approach propositions within company are assigned. Recommendations for instruments usage and tasks distribution among operations system levels are given.

Keywords: value, Lean Production, operations system, value stream

Вступ. В сучасних динамічних і висококонкурентних умовах розвитку економіки системоутворюючим чинником функціонування підприємств виступає цінність як запорука гармонізації інтересів всіх учасників економічних відносин, адже саме через її створення для споживачів та інших стейкхолдерів виробники уможливають досягнення і власних цільових орієнтирів. Це обумовлює об'єктивну потребу використання принципів ціннісно-орієнтованого підходу в діяльності компаній для формування бажаних конкурентних позицій на ринку, забезпечення довгострокової результативної діяльності.

Ціннісно-орієнтований тип економічного мислення, що притаманний західній культурі ведення бізнесу і сповідується компаніями-світовими лідерами, ще не набув належного визнання більшістю українських підприємств. Разом з тим, економічні та соціальні виклики сьогодення підтверджують беззаперечність того, що саме створення цінності виступає ключовою детермінантою стійкого й ефективного функціонування підприємств.

Значний внесок у формування сучасної парадигми бізнесу, в основі якої лежить ціннісна орієнтація, зробили такі вчені, як М.К. Бункіна, Д. Вумек [1], В. Говіндараджан, Д. Джонс, М.Л. Джордж [5], Н.С. Кузнецов, Е. Кургін, В. Левінсон, С.І. Лушин, А.В. Миронов, С. Нокс, М.Е. Портер, М. Ротер [8], А. Сливотські, А. Стрікланд, А. Томпсон, Н. Чичкова, Дж. К. Шанк [4] та ін.

Особливостям реалізації ціннісно-орієнтованого підходу в межах операційних систем присвячені праці Н.Дж. Еквілайна, А.В. Ільєнкової, В.А. Козловського [6], М.І. Круглова, А.С. Курочкіна [7], М.В. Макаренка, Т.В. Маркіної, М.Х. Мескона, Т.В. Омеляненко, Н.П. Тарнавської, Р.Б. Чейза, Р.Ф. Якобса [9].

Постановка задачі. Теоретичні напрацювання та практичний досвід останніх років доводять, що орієнтація підприємства лише на нарощування масштабів ринкової діяльності не гарантує йому лідерських позицій та стратегічного успіху. Формування стійких конкурентних переваг стає можливим лише через трансформацію бізнес-філософії компанії, привнесення в її діяльність положень концепції створення цінності, що є запорукою гармонізації інтересів всіх учасників економічних відносин [2].

В свою чергу, для отримання бажаних результатів від впровадження принципів ціннісно-орієнтованого підходу необхідно забезпечити відповідну організаційну підтримку цього процесу в межах компанії.

Метою статті є обґрунтування організаційних умов та вимог для ефективного впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу в діяльність компанії.

Результати. Впровадження принципів та положень ціннісно-орієнтованого підходу в компанії вимагає зміни філософії ведення бізнесу, формування нової парадигми діяльності та управління підприємством. Для того, щоб цей процес був дійсно результативним, важливо забезпечити відповідну організаційну підтримку, що передбачає реалізацію таких основних заходів:

- 1) проведення роз'яснювальної роботи і навчання серед працівників для формування розуміння важливості для підприємства і вигоди для них (працівників) застосування положень ціннісно-орієнтованого підходу;
- 2) залучення працівників на всіх рівнях операційної системи до генерування ідей та заходів, що сприяли б ефективному впровадженню організаційних змін. Це може бути реалізовано шляхом створення робочих груп у складі технологів, спеціалістів з маркетингу, виробництва, логістики, ініціативних робітників, завдання яких полягає у розробці ідей і пропозицій зі створення нових виробів, підвищення продуктивності операційної системи, удосконалення виробничого процесу в цілому. Така організація спільної роботи сприятиме формуванню атмосфери новаторства, готовності до сміливих і нестандартних рішень, яка має бути частиною корпоративної культури компанії;
- 3) формування корпоративної культури, відповідно до якої цінність виступає системоутворюючим чинником функціонування компанії. При цьому цінність для споживача розглядається як зовнішній орієнтир діяльності. Головним внутрішнім орієнтиром для підприємства виступають ціннісні очікування його ключових стейкхолдерів;
- 4) створення комплексу інформаційної підтримки, що передбачає налагодження комунікаційної мережі, завдяки якій має забезпечуватися своєчасне інформування всіх працівників про зміни в діяльності компанії через формування якісного зворотного зв'язку від працівників до керівництва на всіх рівнях операційної системи;
- 5) своєчасне та адекватне встановлення функцій і завдань щодо забезпечення ефективного управління потоком створення цінності (ПСЦ) на кожному з рівнів операційної системи, виділення відповідальних за реалізацію відповідних управлінських рішень;
- 6) забезпечення ефективної взаємодії з партнерами – дистриб'юторськими мережами і постачальниками. Це дозволить підвищити як оперативність, так і якість прийнятих рішень, допоможе в повній мірі враховувати специфіку ринку і, як наслідок, створити для партнерів компанії більш вигідні й комфортні умови співпраці. Пріоритетами у взаємовідносинах з партнерами має стати створення прозорості і привабливості для них політики ведення бізнесу, суттєве поліпшення рівня трейд-маркетингової активності в ключових каналах збуту, оптимізація логістичного ланцюга та ланцюга створення цінності [1].

Процес впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві передбачає залучення всіх підрозділів підприємства, адже ціннісно-орієнтоване управління спрямоване на формування нової парадигми бізнесу, а пов'язані з цим перетворення носять поступальний і системний характер. Одним з ключових моментів при цьому є формування у персоналу та партнерів підприємства бачення та усвідомлення переваг таких змін.

Для забезпечення повноцінного та якісного виконання відповідних завдань необхідно залучати відповідні підрозділи підприємства, кожен з яких має виконувати свою частину роботи, за результати якої встановлюється певний рівень винагороди. В процес впровадження положень та принципів ціннісно-орієнтованого підходу також мають бути залучені спеціалісти різних сфер, працівники всіх рівнів операційної системи. У зв'язку з цим, ми окреслили коло основних завдань, що передбачається реалізувати на відповідних рівнях операційної системи, кожне з яких включає свої підзавдання. Для їх виконання мають бути визначені повноваження, сфера та ступінь відповідальності кожного з виконавців. На рис. 1 наведено розподіл цих ключових завдань у розрізі ієрархічних рівнів операційної системи, також зазначено основних відповідальних суб'єктів, які мають здійснювати контроль за їх виконанням.

Відповідно до рис. 1, в центрі управління компанії та на III-му рівні операційної системи процеси мають бути спрямовані на визначення пріоритетів корпоративної стратегії підприємства і враховані інтереси основних його стейкхолдерів. Тому на цьому рівні складаються основні стратегічні плани діяльності компанії та формуються ділові стосунки з ключовими партнерами.

На II-му рівні акценти робляться на організації виробництва, налагодженні відносини з постачальниками сировини і матеріалів та дистриб'юторами. При цьому менеджмент компанії має врахувати ціннісні очікування партнерів, що забезпечать довгострокові та вигідні стосунки в ланцюжку постачальник-виробник-дистриб'ютор.

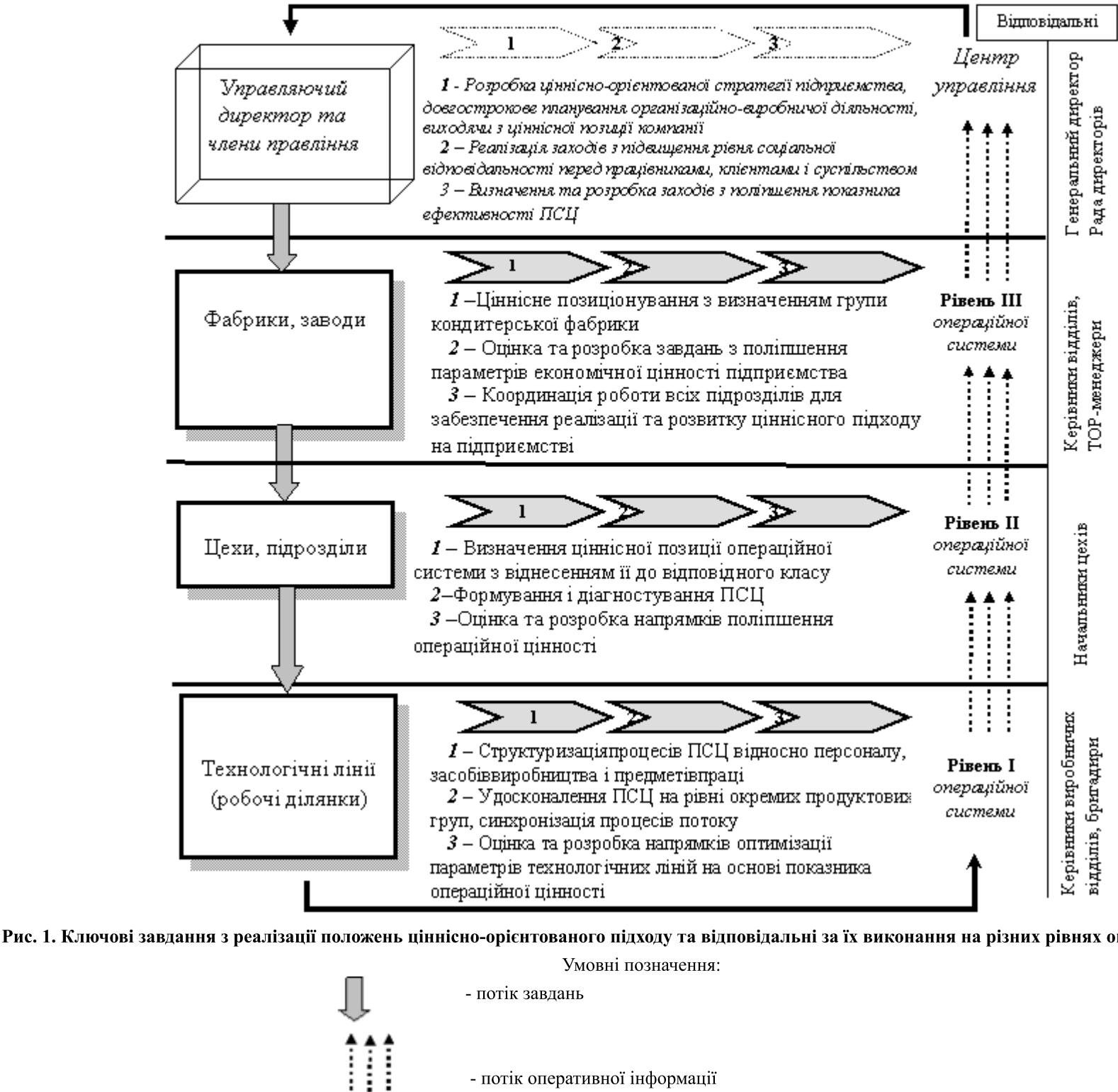


Рис. 1. Ключові завдання з реалізації положень ціннісно-орієнтованого підходу та відповідальні за їх виконання на різних рівнях операційної системи

На I-му рівні операційної системи здійснюється аналіз технологічних процесів виробництва продукції з відповідними ціннісними характеристиками, пошук обмежень потоку створення цінності на основі моніторингу ступеня збалансованості виробничих потужностей, тривалості виробничих циклів, якості сировини і готової продукції, ефективності технологічних рішень тощо. На цьому рівні головне завдання зводиться до діагностування можливостей узгодження ціннісних пріоритетів кінцевих споживачів та ціннісних орієнтирів компанії-виробника, тому тут мають ретельно аналізуватися такі складові ПСЦ як техніко-технологічна, матеріальна та інформаційна для виявлення резервів його збалансування та удосконалення.

Впровадження принципів та положень ціннісно-орієнтованого підходу в діяльність підприємства пов'язано з необхідністю здійснення певних організаційних удосконалень, що стосуватимуться насамперед роботи персоналу і функціонування обладнання як найбільш явних фізичних складових ПСЦ. В свою чергу, це обумовлюватиме необхідність застосування відповідних управлінських технологій. Для реалізації цього напряму організаційного забезпечення можуть бути використані деякі інструменти сучасних концепцій операційного менеджменту, серед яких найбільш доцільними визначено наступні (рис. 2).



Рис. 2. Можливі інструменти організації роботи працівників, обладнання та операційного управління при впровадженні ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві

Визначальною рисою ефективно функціонуючої ціннісно-орієнтованої операційної системи є її постійний розвиток та безперервне удосконалення ПСЦ. Взаємозв'язки та структурна підпорядкованість елементів, що забезпечують розвиток підприємствана засадах ціннісно-орієнтованого підходу можна представити у вигляді своєрідного будинку, як це показано на рис. 3.

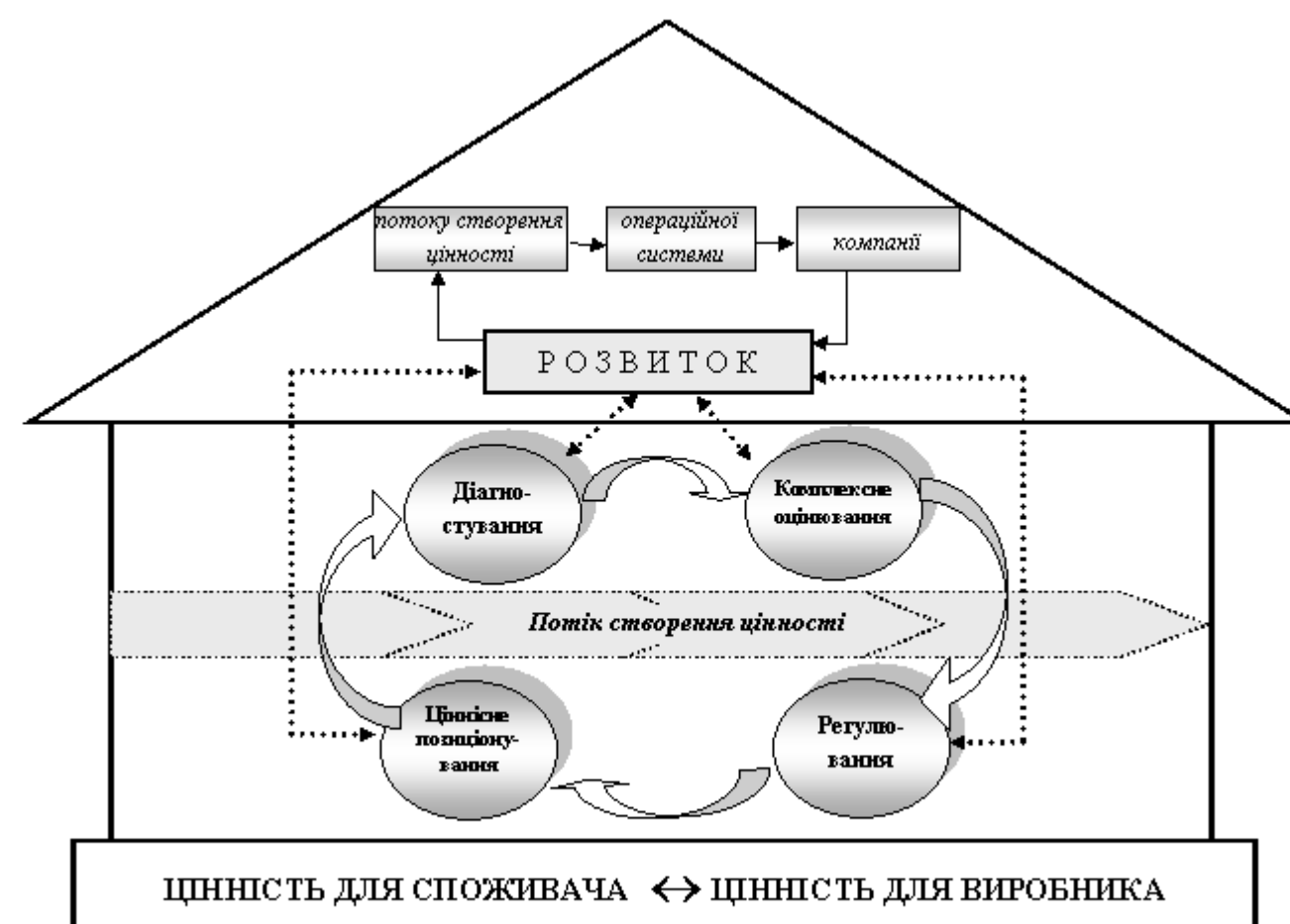


Рис. 3. «Будинок» розвитку компанії на засадах ціннісно-орієнтованого підходу

На рис. 3 зображено у вигляді будинку, що символізує компанію в цілому, схему взаємозв'язків між елементами впровадження та розвитку положень ціннісно-орієнтованого підходу. Фундаментом цього «будинку» виступає цінність, створена для споживача і виробника, що досягається як результат гармонійного функціонування всіх його складових. Підсистеми моделі управління ПСЦ у своєму взаємозв'язку формують основу ефективної роботи операційної системи підприємства. Розвиток при цьому виступає інтегральною складовою моделі, адже, з одного боку, саме через розвиток забезпечується постійне удосконалення та безперервне функціонування всіх підсистем моделі, а з іншого, - основним результатом впровадження ціннісно-орієнтованого підходу є забезпечення постійного розвитку ПСЦ, що виявляється в розвитку операційної системи, а отже, і компанії в цілому.

Висновки. Таким чином, впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві передбачає формування комплексу організаційних передумов, що мають сприяти поступовим позитивним змінам в його діяльності. Результатом таких якісних перетворень має стати безперервне удосконалення та підвищення ефективності функціонування компанії, що досягається через розвиток ПСЦ, операційної системи та підприємства загалом за рахунок забезпечення ціннісно-орієнтованого управління.

Важливим є також врахування специфіки діяльності компанії, особливостей її операційної системи, структури ланцюга створення цінності. Саме ці питання складатимуть поле наших подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Вумек Дж. П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: Пер. с англ. / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 472 с.
2. Галушко О.С. Особливості моделі управління ціннісно-орієнтованою операційною системою компанії / О.С. Галушко // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины / Материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Алушта, 1-3 октября 2009 года. – Симферополь. – 2009. – С. 154.
3. Галушко О.С. Структурно-змістовна характеристика моделі ланцюга створення цінності / О.С. Галушко // Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету». Економічні науки. Том 2 (122). - №6. – 2008. – С. 63-67.
4. Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан. Стратегическое управление затратами / Пер. с англ. - СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288с.

