**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**Кафедра Менеджменту та оподаткування**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

2017

**Тема 1. Процесний підхід до розподілу праці.**

Поняття бізнес-процесу, його складові. Класифікація бізнес-процесів. Принципи побудови організаційних структур. Виокремлення і регламентація Бізнес-процесів. Методи зображення.

Для того, щоб приступити до впровадження процесного підходу потрібно визначити бізнес-процеси та розробити їх класифікацію, згідно якої ми будемо аналізувати і виділяти бізнес-процеси для реінжинірингу.

Існує безліч визначень та інтерпретацій основного поняття реінжинірингу - бізнес-процесу. Наведемо тут лише основні з них:

1. сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача ;
2. структуроване скінченна безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача чи ринку;
3. безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту і задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю;
4. стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для споживача ;
5. логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві.

Таким чином, ми бачимо, що автори по різному бачать і називають бізнес-процеси, тому і така безліч різноманітних понять. Ми в нашій роботі спиратиметься на визначення, представлене в роботі.

Розробкою класифікації бізнес-процесів займалися різні автори. Тут ми наведемо основні з них.

Процеси організації можуть бути розділені на 3 основні категорії за характером діяльності та продукту, що створюється :

1. первинні бізнес процеси - це основні процеси, що створюють додану вартість продукту, який виробляє компанія. Це процеси, що створюють продукт, що представляє цінність для кінцевого споживача. Вони пронизують всю організацію;
2. підтримуючі (допоміжні) бізнес процеси - процеси, що забезпечують діяльність основних процесів;
3. розвиваються процеси – процеси, які дозволять створити ланцюжок цінностей в основному і в допоміжному процесах на новому рівні показників: розробка продукту тощо;

Також до цієї класифікації можна додати ще один пункт:

бізнес процеси управління – процеси, які дозволяють керувати всією діяльністю організації.

Це досить проста загальна класифікація, але вона необхідна для початкового розділення бізнес-процесів підприємства на групи.

На основі цих ідей Європейською комісією Євросоюзу (ENAPS) розроблена рограмма, в якій запропонована інша класифікація:

1. бізнес-процеси - розробка продукту, вимоги споживачів, виконання замовлень, обслуговування споживачів;
2. вторинні процеси - підтримка і перспективний розвиток.

У цій класифікації бізнес-процеси відокремлені від вторинних процесів, до яких віднесено процеси підтримки та розвиваються.

Також бізнес-процеси можна класифікувати виходячи з тих елементів, які складають бізнес-процес. Для розробки класифікації необхідно уточнити основні складові, які характеризують функціонування бізнес-процесу :

* 1. господар або власник - особа, яка наділена достатнім обсягом повноважень, має у своєму розпорядженні ресурси і бере на себе відповідальність за виконання процесу в належному порядку та обсязі;
	2. ресурси, необхідні для функціонування цього процеси;
	3. вхід і вихід, тобто те, що ми споживаємо (завжди має свого постачальника) і отримуємо (об'єкт або послуга, отримані в результаті виконання процесу);
	4. система показників - показники, які використовуються для оцінки ефективність процесу;
	5. технологія процесу - порядок виконання діяльності з перетворення входів у виходи.

Таким чином, з вище описаного можна скласти наступну класифікацію, з позиції основних характеристик процесу, тому що це дасть можливість достовірно виділити і описати процеси [15]:

1. за кількістю повноважень і ресурсів у власника бізнес-процесу:
* володіє всіма ресурсами і повноваженнями (напр., власник підприємства - директор);
* частково володіє ресурсами і повноваженнями (начальник підрозділу);
* не володіє ресурсами взагалі (виконавець, який підкоряється тому, у кого є необхідні йому ресурси).

Нестача ресурсів і повноважень у власника процесу ускладнює його нормальне функціонування і при аналізі може показати його неефективність, що на практиці може бути і не так, тому що причина зовсім в іншому.

1. за результатами виходу:
* за формою виходу - матеріальний / інформаційний;
* за споживачем - внутрішній (тобто використовується в подальшому іншим бізнес-процесом) / зовнішній (тобто виходить готовий продукт, необхідний споживачеві).
1. за потоками, що забезпечує вхід:
* матеріальний – сировина, матеріали, полу фабрикати, які будуть перетворені у вихід;
* інформаційний – документарна чи електронна інформація, яка необхідна для нормального виконання самого процесу;
* людський – персонал (напр., для процесу «Забезпечення кадрами»);
1. за ресурсами, що використовуються для виконання процесу:
* матеріальний – обладнання, транспорт, інфраструктура, тобто те, за допомогою чого ми перетворюємо вхід у вихід;
* інформаційний – документарна чи електронна інформація, яка необхідна для нормального виконання самого процесу;
* людський – персонал, який безпосередньо приймає участь у перетворенні входу у вихід.

Межа, що розділяє входи і ресурси, досить умовна. Необхідною умовою для функціонування процесу є точне визначення того, чим володіє господар процесу для нормального функціонування процесу - надходить це ззовні або є у нього в наявності.

Таким чином, ресурси процесу:

* знаходяться під управлінням власника процесу;
* їх об'єм планується на велику кількість циклів чи довготривалий період роботі.

В той же час як вхід процесу:

* надходять з зовні;
* їх об'єм планується на один чи кілька циклів роботи процесу, або на випуск певного об'єму продукції.

Слід зазначити, що поділ входів і ресурсів на матеріальні та інформаційні не припускає під собою тільки матеріальний вхід або ресурс - його все рівно завжди супроводжує інформаційні потік, тобто документування. Але інформаційний потік - це тільки рух інформації, необхідної в подальшому або вже готової для споживача.

Згідно даної класифікації можна визначити процеси, які нестабільні у своїй діяльності, не досягають поставленого рівня системи показників, використовують ресурси, але не привносять цінності до продукту. Також така класифікація допоможе виділити значущі процеси, які потрібно видозмінити для досягнення кардинальних і різких покрашень в актуальних показниках, а також ті процеси, які, можливо, можна урізати.

Загальні рамки програми ENAPS

Бізнес-процеси

Вторинні процеси

Розробка продукції

* Дослідження продукції
* Розробка та конструювання продукції
* Розробка та конструювання процесу
* Технологічна підготовка виробництва

Обслуговування споживачів

* Післяпродажне обслуговування
* Повернення продукції

Виконання замовлень

* Забезпечення та матеріально-технічне постачання
* Планування та управління виробництвом
* Виробництво та збір продукції
* Розподілення продукції та логістика
* Обслуговування договорів

Підтримка

* Фінансовий менеджмент
* Управління персоналом
* Управління інформацією
* Поточний ремонт та обслуговування обладнання
* Медичний контроль персоналу, оточуюче середовище та техніка безпеки

Вимоги споживачів

* Розвиток ринку
* Організація маркетингу та продажів
* Тендерний розвиток продажів

Перспективний розвиток

* Удосконалення поточного процесу
* Дослідження технології виробництва продукції
* Підвищення кваліфікації персоналу
* Розширення базі матеріально-технічного постачання
* Розширення зовнішніх зв'язків
* Стратегічне планування

Рисунок 1 – Класифікація бізнес-процеси згідно ENAPS

Бизнес-процесс

За кількістю повноважень і ресурсів у власника

За результатами виходу

За потоками, що забезпечує вхід

За ресурсами

володіє всіма ресурсами

частково володіє

не володіє ресурсами

За формою виходу

За споживачем

Матеріальний

Інформаційний

Матеріальний

Інформаційний

Людський

Людський

Матеріальний

Інформаційний

Внутрішній

Зовнішній

Рисунок 2 – Класифікація бізнес-процесів

**Тема 2. Збалансована система показників як метод оцінки бізнес-процесів**

Передумови виникнення BSC. Порівняльна характеристика індустріальної та інформаційної епохи. Основні ідеї BSC. Основні складові і показники BSC. Основні помилки при опануванні теорії. Побудова BSC.

# Передумови

# В індустріальну епоху (1850-1975) запорукою успіху компанії було вміння витягти максимум прибутку, ощадливо використовуючи масштаби й обсяги виробництва. Компанії індустріальної епохи відрізнялися різким поділом свого штату на дві групи. Перша - це інтелектуальна еліта - керівники (менеджери, керівники) - розробляли нові продукти, технологічні процеси, вибирали клієнтів і працювали з ними. Друга група - це люди, зайняті безпосереднє виробництвом і наданням послуг. Ця робоча чинність була основним чинником виробництва, причому використалися тільки фізичні, але не інтелектуальні здатності цих людей. Працівників наймали, щоб вони працювали, думати повинні були інші.

# Таблиця 1. Порівняльна характеристика епох індустріальної й інформаційної

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри | Індустріальна | Інформаційна |
| Поділ праці | Функціональне: виробництво, постачання, збут, маркетинг, технології | Інтегровані процес^-процеси-бізнеси-процеси |
| Взаємодія із зовнішнім середовищем | Традиційність | оперативність |
| Орієнтація ринку | Низькі ціни, більші обсяги виробництва | Індивідуальні замовлення споживачів |
| Інновації | Спрямовані на зниження витрат | Спрямовані на вдосконалювання продукту |
| Характеристики працівників | Дві групи: «білі комірці» і «сині комірці» | Підвищення вимог інтелекту до всіх груп працівників |

Наприкінці ХХ століття автоматизація виробництва й висока продуктивність привели до скорочення робітників і збільшенню попиту на інтелектуальну працю. Стратегічне планування замінило класичне довгострокове планування в постіндустріальну (інформаційну) епоху. В 1999 році журнал Fortune, бажаючи з'ясувати причини невдач менеджер^-менеджерів-топ-менеджерів, опублікував результати власного дослідження, проведеного серед керівників компаній. Виявилося, що тільки 10% компаній успішно реалізують власну стратегію й досягають поставлених цілей. А причиною більшості невдач є не низька якість самих стратегій, а численні помилки в їхній реалізації - у першу чергу, непогодженість стратегічних планів із щоденною діяльністю співробітників компаній.

# **Причини провалів у реалізації стратегій, згідно даним дослідження Harvard Business School серед 937 світових компаній з переліку Global-1000:**

1. неправильна реалізація стратегічних цілей компанії;
2. персонал не знає або не зв'язує стратегічні цілі компанії зі своєю діяльністю;
3. розподіл ресурсів у планах і бюджетах не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей компанії;
4. контроль діяльності охоплює далеко не всі важливі для ведення бізнесу показники - тільки 15% показників ефективності, використовуваних компаніями, пов'язані з необхідністю досягнення стратегічних цілей
5. мотивація співробітників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників;

Таким чином, виявилося, що концепція стратегічного планування незавершена, і зводиться до формулювання стратегії лише на рівні топ-менеджменту. Тому, на наш погляд, що з'явилася відносно недавно концепція **Balanced Scorecard** або **Система Збалансованих Показників** (ЗСП) є конкретизацією й подальшою розробкою концепції стратегічного планування.

Авторами ЗСП є професори Гарвардської школи економіки Девід Нортон і Роберт Каплан. Проводячи дослідження, автори керувалися наступною гіпотезою: керування за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень.

Підставою для цього послужив зростаючий розрив між балансовою й ринковою вартістю компаній, що, згідно з даними по 3500 американських компаніях, в 1978 році становив 5%, а до 1998 року 72%.

Причиною такого розриву стало поступове, але неухильне збільшення вартості нематеріальних активів - таких як інтелектуальний капітал, інновації, репутація - у загальній вартості компаній. Стандарти фінансової звітності ніяк не враховували подібних економічних умов.

# 2. Основні ідеї BSC

Основний принцип Balanced Scorecard, що багато в чому став причиною високої ефективності цієї технології керування - **управляти можна тільки тим, що можна виміряти**.

Інакше кажучи, мети можна досягти тільки в тому випадку, якщо існують показники, що піддаються числовому виміру, що говорять керівникові, що саме потрібно робити й чи правильно з погляду досягнення мети він робить те, що робить.

Збалансована система трансформує стратегію в завдання й показники, згруповані по чотирьох різних напрямках: **фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання персоналу.** Формулюючи кінцеві результати й фактори їхнього досягнення, топ-менеджери направляють дії працівників на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

*\* Увага! Зараз може скластися думка, що автори розробили* ***показники*** *по цим чотирьох групах. НЕМАЄ!!! Їхня ідея – це* ***метод******розробки й узгодження*** *показників, а самі показники вибираються компанією залежно від характеру діяльності, обраної стратегії й особливостей ринку.*

**ЗСП - це взаємозв'язок причинно-наслідкових зв'язків із критеріями оцінки результатів і факторів їхнього досягнення.**

*Причинно-наслідкові зв'язки*: кожний параметр, включений у збалансовану систему, повинен бути елементом у ланцюзі, за допомогою якої компанія одержує інформацію про стратегії бізнесу-одиниці.

*Фактори досягнення результатів*: правильно складена ЗСП повинна мати збалансований комплекс результатів(відстрочені характеристики) і факторів досягнення результатів (випереджальні показники), що є невід'ємною частиною загальної стратегії одиниця^-одиниці-бізнесу-одиниці.

*Взаємозв'язок з фінансовими результатами*: всі показники ЗСП через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків повинні бути погоджені з фінансовими цілями.

Згадаєте про такі характеристики діяльності організації як ефективність і результативність. Іноді один вступає в протиріччя з іншим. Який з них має більший пріоритет? У традиційному плануванні перший. У стратегічному - другий. ЗСП дозволяє досягти високих значень перш і другого одночасно, оскільки усуває можливі протиріччя.

Автори **Balanced Scorecard** запропонували чотири напрямки оцінки ефективності й загальних показників, характерні для більшості компаній

|  |  |
| --- | --- |
| **Складова** | **Загальний показник** |
| Фінанси | Рентабельність інвестиційДодана вартість (прибуток)Ріст доходу |
| Клієнти | Задоволення потреб клієнтаЗбереження клієнтської базиЧастка ринкуПрибутковість клієнта |
| Внутрішні процес^-процеси-бізнеси-процеси | ЯкістьСтроки виконання замовленняВартістьРозробка нових продуктів |
| Навчання й розвиток персоналу | Задоволеність персоналуНаявність інформаційних системЗбереження кадрової базиЕфективність працівників |

Розглянемо ці складові більш докладно.

**3.Основні складові й показники**

* 1. **Фінансова складова**

Фінансові цілі можуть серйозно відрізнятися залежно від того або іншого етапу життєвого циклу організації. У спрощеному виді це ріст; стагнація й «збір урожаю».

 - ріст - грошовий потік має негативні значення, а рентабельність інвестицій - низька. Загальна фінансова мета - процентний ріст доходу й обсягів продажів у цільовому сегменті;

- стабільність - чудова рентабельність інвестицій, зусилля спрямовані на ліквідацію вузьких місць, розширення потужностей. Основні цілі традиційні - доход від основної діяльності й валовий прибуток.

- «збір урожаю» - будь-який інвестиційний проект повинен мати певний і короткий строк повернення інвестицій. Головна фінансова мета - грошовий потік. Ціль складається не в максимізації рентабельності інвестицій (що спокусливо), а скоріше максимізації повернення в компанію грошових потоків від всіх коштів, інвестованих у неї в минулому.

*\* - на стадії скорочення фінансові показники повинні бути акцентовані на підтримці існуючої вартості компанії для підготовки до вигідного продажу.*

Таблиця 2. Показники стратегічних фінансових напрямків

|  |  |
| --- | --- |
| стадія | Стратегічні напрямки |
| Ріст доходу й розширення діяльності | Скорочення витрат | Використання активів |
| Ріст | Прибутковість продукту (клієнта)Відсоток неприбуткових клієнтів | Собівартість одиниці (продукту, угоди) | ОкупністьПродуктивність |
| Стабільність | Частка цільових клієнтівВідсоток доходу від нового використання існуючого продуктуПрибутковість продукту (клієнта) | Власні витрати проти витрат конкурентівСкорочення витратНепрямі витрати (відсоток продажів) | Грошовий циклROCE по основних категоріях активівКоефіцієнт використання активів |
| Збір урожаю | Ріст обсягу продажів у сегменті ринкуВідсоток доходу від продажів нового продукту новим клієнтам | Доходи на персонал | Інвестиції (відсоток продажів)Дослідження й розвиток (відсоток продажів0 |

Для кожної із трьох стадій стратегії виділяють три фінансових стратегічних напрямки:

- ріст доходу й розширення структури діяльності;

- скорочення витрат і збільшення продуктивності;

- використання активів і інвестиційна стратегія.

У таблиці 2 представлена матриця трьох стадій стратегії й трьох фінансових напрямків.

Фінансова складова може бути доповнена цілями й показниками керування ризиками, якщо це стратегічно виправдано.

**3.2.Клієнтська складова**

Перший крок - визначення цільового сегмента ринку, а потім уже формування для нього цілей і показників. Клієнтська складова характеризується двома комплексами показників. Перший - загальні (ключові) показники, що використають всі підприємства. Другий - фактори досягнення результатів.

До ключових показників ставляться:

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Характеристика |
| Частка ринку | Відношення обсягу угод, зроблених компанією до загального обсягу угод на даному ринку |
| Збереження клієнтської бази | Наприклад, середньоквадратичне відхилення обсягу угод, зроблених одним клієнтом за минулий період |
| Розширення клієнтської бази | Наприклад, число реальних нових клієнтів стосовно числа потенційних клієнтів або до раніше наявним |
| Задоволення потреб клієнта  | ☺, ☹ |
| Прибутковість клієнта | Чистий прибуток від клієнта або сегмента ринку по виключенню витрат на їхню підтримку |

Друга група в загальному виді є показниками споживчої цінності пропозиції, які можна згрупувати в такий спосіб:

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Характеристика |
| Характеристики товарів і послуг | Строки, ціна, якість, функціональність |
| Взаємини із клієнтами | Кваліфікація персоналу, доступність, швидкість реакції |
| Імідж і репутація | Нематеріальні фактори, досягаються PR |

**3.3. Складова внутрішніх бізнесів-процесів**

Визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей підприємства. Мети й показники цього розділу формулюють після фінансової й клієнтської складової. Саме така послідовність дозволяє компанії орієнтувати параметри внутрішніх БП на ті з них, які дозволяють вирішити завдання акціонерів і клієнтів.

Вартісний ланцюжок внутрішніх бізнесів-процесів у загальному виді містить у собі 3 основних БП:

- інновації; (ефективність інновацій і ступінь інноваційности)

- операції (виробництво); (строки, якість, витрати)

- післяпродажне обслуговування.



Рисунок 3. Складова внутрішніх бізнесів-процесів - загальна модель вартісного ланцюжка.

Традиційно оцінці піддавався тільки операційний процес як центр системи показників діяльності підприємства. Однак це тільки один із трьох факторів! І на сьогоднішній день думки дослідників зводяться до того, що найважливіший з них - інноваційний процес. Проблема в тім, що оцінити ефективність НІОКР представляється досить складним. Взаємозв'язок між витратами й досягнутими результатами виражена не так чітко, як у виробничому процесі. Виробництво, часовий цикл якого триває від декількох хвилин до декількох місяців, значно легше піддається оцінці й контролю за допомогою певного набору показників.

Компанії, що провадять напівпровідники, розробили такі характеристики для оцінки інноваційного процесу:

- відсоток продажів нового товару від загального обсягу реалізації;

- відсоток продажів товарів, на які компанія має право власності;

- введення нового товару на противагу конкуруючому або плановому продукту;

- тривалість розробки товарів нового покоління;

- відношення операційного прибутку до виплати податків за п'ять років до загальних витрат розробки.

**3.4. Складова навчання й розвитку персоналу.**

Проблема даної складової в тім, що скорочення інвестицій (або взагалі їхня відсутність) у навчання й розвиток персоналу представляється як короткостроковий прибуток. Несприятливі наслідки такого підходу, що мають довгостроковий характер, виявляться тільки в майбутньому. Автори ЗСП виділяють три загальних показники, які оцінюють ситуацію в компанії:

- задоволеність працівника (оцінюється на підставі щорічних опитувань по бальній системі);

- збереження кадрової бази (виміряється звичайно відсотком плинності кадрів ключового персоналу);

- ефективність працівника.

Найпростіший з них - показник доходу на одного працюючого. Однак при цьому виникає небезпека досягти поставлений показник шляхом скорочення персоналу й установленням останнього у жорсткі умови, або залученням тимчасової робочої чинності на принципах аутстаффинга. Альтернативою може бути показник співвідношення обсягу виробництва до сумарної заробітної плати працівників.

Створюючи ЗСП, компанія повинна дати зовсім нові обов'язки своїм працівникам. Перенавчання розглядається із двох точок зору: необхідний рівень перенавчання й відсоток працівників, що бідують у ньому.

«Коефіцієнт стратегічного перенавчання» відображає співвідношення числа працівників, підготовлених для специфічної діяльності, сполученої зі стратегічним розвитком компанії, до числа необхідних фахівців. Для організацій, де потрібне масове навчання, показником може служити необхідний період часу.

Крім того, показниками вдосконалювання персоналу можуть бути:

- показник числа висунутих і впроваджених пропозицій;

- показник удосконалювання(наприклад, показник «половини»;

- показник відповідності особистих цілей корпоративним;

- показники роботи в команді.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рівень перенавчання (квалификаційний розрив) | високий | Стратегічне перенавчання | Масове перенавчання |
| низький | Удосконалювання сфер компетенції |
|  | низький | високий |
|  | Відсоток персоналу |

Рисунок 4 Показник навчання й розвитку.

На жаль, цієї складовими компаніями, що розробляють для себе ЗСП, приділяється найменше уваги. Багато компаній не вважають потрібним або можливим це зробити. На розробку програм навчання персоналу або впровадження інформаційних систем виділяються певні ресурси, але самі по собі вони не розцінюються як одні з коштів реалізації стратегії.

**4. Побудова ЗСП**

Технологічно побудова ЗСП для окремо взятої компанії включає кілька необхідних елементів:

- карту стратегічних завдань, логічно зв'язаних зі стратегічними цілями,

- безпосередньо карту збалансованих показників (кількісно вимірюють ефективність бізнесів-процесів, "крапку досягнення мети" і строки, у які повинні бути досягнуті необхідні результати),

- цільові проекти (інвестиції, навчання й т.п.), що забезпечують впровадження необхідних змін.

- "приладові панелі" керівників різних рівнів для контролю й оцінки діяльності.

**"Приладова панель"** менеджера кожного рівня включає ті показники, якими він оперує у своїй діяльності. Для топ-менеджера це показники вартості компанії, ефективності використання капіталу, ефективності інвестицій і т.д. На рівні керівника виробничої одиниці - показники операційних витрат, завантаження потужностей, величини шлюбу й т.п. Побудова BSC здійснюється таким чином, щоб завдання й показники менеджерів більше високого рівня в інтегрованому виді відображали завдання й показники менеджерів більше низького рівня оргструктури.

Для виміру руху компанії до досягнення стратегічних цілей розробляються близько 15-25 показників для компанії, 10-15 - для підрозділів і по 3-5 - для окремих співробітників.

Для кожного показника створюється таблиця, у якій відображається наступна інформація:

- якої стратегічної мети відповідає даний показник?

- хто відповідає за досягнення даної стратегічної мети й поліпшення значення показника?

- яке джерело інформації буде використатися для одержання значення даного показника, і який алгоритм буде використатися для його розрахунку?

- які цільові значення планується досягти по даному показнику?

- які ініціативи (заходу, програми дій) приведуть до очікуваного значення показника?

Для кожного показника призначається відповідальний за його досягнення: людина, що буде відповідати за збір інформації, за виконання намічених ініціатив і надання звітності по показнику. У противному випадку за показники ніхто не буде відповідати (крім директора).

Типовий проект розробки ЗСП включає наступні етапи:

1.Формалізувати мети.

**2. Визначити** напрямку діяльності, які необхідні для її реалізації стратегічних цілей. Крім описаних 4-х складових можуть бути інші, що мають істотне значення для даної організації.

3.Визначити завдання - результуючі показники для досягнення цілей і розподілити їх по напрямках діяльності.

4.Установити причинно-наслідкові зв'язки й фактори впливу між цілями й завданнями.

5.Визначити вимірники цілей.

6.Розробити програми по досягненню цілей і завдань - випереджальні показники.

7. Інтегрувати BSC у систему керування. На основі розроблених показників розподіляються людські й фінансові ресурси, установлюється зона відповідальності за виконання завдань. BSC інтегрується в планово-бюджетну систему компанії й в управлінську звітність. Для кожного відповідального співробітника формуються Приладові панелі менеджерів, що включають необхідні для контролю над ходом виконання завдань показники. На цьому ж етапі мотивація співробітників зв'язується з виконанням завдань, передбачених Збалансованою системою.

8. Впровадити. На цьому етапі реалізується план змін, і система керування компанією починає функціонувати на основі розробленої концепції BSC.

# **Фактори успішного впровадження Balanced Scorecard**

1. Здійснення змін у компанії повинне проводитися під керівництвом її перших осіб, при участі виконавчого керівництва.
2. Впровадження BSC вимагає постійних, а не одноразових зусиль, спрямованих на реалізацію стратегії й цілей компанії.
3. Кожний співробітник повинен розуміти, у чому ціль його дій у рамках загальної мети компанії. Щоб це відбулося, персонал повинен пройти навчання й бути інформованим про зміни, що відбуваються. Крім того, варто заохочувати поширення систем оціночних показників у компанії, щоб як підрозділу, так і окремі співробітники створювали свої власні системи показників.

# **Тема 3. Реінжиніринг як метод управління бізнес-системою**

Поняття реінжинірингу. Принципи реінжинірингу. Інформаційні технології в реінжинірингу. Проблеми застосування реінжинірингу. Вітчизняна практика.

**1. Поняття реінжинірингу.**

Як науково - практичний напрямок, реінжиніринг бізнес - процесів уперше з'явився в США й за кілька років перетворився в одну із провідних і активно, що розвиваються галузей, інформатики.

Уперше термін "реінжиніринг бізнес - процесів" (від англ. *business process reengineering, BPR*) був уведений М. Хаммером, що визначає цей вид діяльності як "**фундаментальне** переосмислення й **радикальне** перепроектування **бізнес - процесів** компаній для досягнення **істотних поліпшень** в основних актуальним показниках їхньої діяльності: вартість, якість, послуги й темпи".

Виділені (жирним шрифтом) у цьому визначенні чотири слова, на думку М. Хаммера й Дж. Чампи, - ключові.

1. *«Фундаментальний»* Повинні бути отримані відповіді на ключові питання про діяльності підприємства: «Чому ми повинні робити те, що ми робимо?» і «Чому ми повинні робити це тим способом, яким ми це робимо?»

1. *«Радикальний»* Радикальність означає відкидання всіх існуючих структур і процедур і втілення нових способів виконання робіт.

*3. «Істотні»* Якщо підприємство має падіння виробництва всього на 10%, якщо його витрати всього на 10% перевищують норму, якщо показник якості потрібно збільшити всього на 10%, якщо процес обслуговування замовників вимагає прискорення всього на 10% — те підприємству не потрібен реінжиніринг. У цьому випадку застосовні «звичайні» методи, наприклад програми поступового поліпшення якості. РБП повинен застосовуватися тільки тоді, коли є нестаток в «вибуховому» впливі.

*4. «Процеси»*

Указується, що хоча це поняття - найважливіше у визначенні реінжинірингу, воно найбільш важко розуміється керуючими підприємств. Більша частина ділових людей не є «процессоорієнтованими»; вони сфальцьовані на завданнях, на роботах, на людях, на структурах, але не на процесах. М.Хаммер і Дж.Чампи визначають бізнес-процес як «сукупність видів діяльності, що має один або більше видів вхідних потоків і створює вихід, що має цінність для клієнта».

Бізнес-процес можна зобразити як ряд логічно взаємозалежних завдань, націлених на досягнення результату. При цьому бізнес-процес характеризується двома важливими особливостями:

1. Він має своїх ринкових або внутріфірмових «платоспроможних» замовників (одержувачів);
2. Він перетинає організаційні границі, тобто він звичайно протікає поверх бар'єрів, що існують між підрозділами компанії, а також між різними компаніями, зв'язаними між собою відносинами “постачальник-споживач”, або навіть проникає крізь ці бар'єри. Бізнес-процес найчастіше не залежить від формальної організаційної структури компанії.

**Реінжиніринг припускає перенесення акцентів внутріфірмового менеджменту з поопераційної спеціалізації на міжфункциональні бізнеси-процеси, такі, наприклад, як розробка нового продукту або послуги, виконання замовлень клієнтів, сервіс і т.п.**

В організаціях, що діють на традиційних принципах глибокої спеціалізації, звичайно відсутнє особа, на яке покладає повна відповідальність за той або інший бізнес-процес у цілому. В організації, орієнтованої на бізнес-процес, менеджери середньої й низової ланки одержали більше повноважень для прийняття рішень, прийняття рішень стає частиною функціональних обов'язків виконавця.

*Існують наступні категорії бізнес - процесів*

* процеси, що безпосередньо забезпечують випуск продукції;
* процеси планування й керування;
* ресурсні процеси;
* процеси перетворення.

*Бізнес - процес характеризується:*

* існуючою технологією реалізації бізнес - процесу;
* існуючою структурою бізнес - системи;
* коштами автоматизації, устаткуванням, механізмами й т.п., що забезпечують реалізацію процесу.

*Основними показниками оцінки ефективності бізнес - процесів є:*

* кількість виробленої продукції заданої якості, оплачена за певний інтервал часу;
* кількість споживачів продукції;
* кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний інтервал часу;
* вартість витрат виробництва продукції;
* тривалість виконання типових операцій;
* капіталовкладення у виробництво продукції.

Автори **Волков К. В.**, **Попов Е. В.** пропонують для первинного визначення процесів підприємства взяти за орієнтир систему якості ІСО 9001.  У стандарті ІСО 9001 перераховуються ті бізнеси-функції підприємства, або, інакше кажучи, елементи якості, на які поширюється дія стандарта:

* 1. відповідальність керівництва;
	2. система якості;
	3. аналіз контракту;
	4. керування проектуванням;
	5. керування документацією;
	6. закупівлі продукції;
	7. продукція, надана споживачам;
	8. ідентифікація продукції;
	9. керування процесами;
	10. контроль і проведення випробувань;
	11. контрольне, вимірювальне й іспитове встаткування;
	12. статус контролю й випробувань;
	13. керування невідповідною продукцією;
	14. коригувальні й попереджуючі дії;
	15. вантажно-розвантажувальні роботи, зберігання, упакування й поставка;
	16. реєстрація даних про якість;
	17. внутрішні перевірки якості;
	18. підготовка кадрів;
	19. технічне обслуговування;
	20. статистичні методи.

Щоб забезпечити діяльність більшості організацій, звичайно досить усього від 3 до 10 основних бізнесів-процесів. Але визначити їх неможливо без відповідного аналізу й так називаного інсайту (інтуїції). Бізнеси-процеси рідко можна описати в термінах традиційних управлінських структур, а тим більше відшукати серед традиційних видів діяльності. Звичайно виділяють три види типових бізнесів-процесів: **вироблення стратегії, розробка нового товару, виконання замовлень**.

**2. Принципи реінжинірингу**

Таким чином, перелічимо базові принципи, покладені в основу реінжинірингу бізнес - процесів:

* кілька робочих процедур поєднуються в одну, тобто відбувається горизонтальний стиск процесу (за наявними оцінками, горизонтальний стиск прискорює виконання процесу приблизно в 10 разів);
* виконавці приймають самостійні рішення;
* процеси мають різні варіанти виконання (той або інший варіант вибирається залежно від конкретної ситуації, стану й т.д.);
* робота виконується в тім місці (підрозділі, відділі), де це доцільно (усувається зайва інтеграція, що приводить до підвищення ефективності процесу в цілому);
* зменшується кількість перевірок і керуючих впливів;
* мінімізується кількість погоджень шляхом скорочення зовнішніх крапок контакту; єдина крапка контакту забезпечується вповноваженим менеджером (у тих випадках, коли кроки процесу або складні, або розподілені таким чином, що їх не вдається об'єднати чинностями невеликої команди).

Узагальнимо зміни, що відбуваються на підприємстві, що проводить реінжиніринг своїх бізнесів-процесів. Змінюються трудові завдання, так само як і люди, здатні їх виконати, відносини між цими людьми й менеджерами, плани особистого розвитку цих людей, способи, за допомогою яких їхня праця оцінюється й оплачується, ролі менеджерів і керівників і навіть те, що відбувається в головах працівників. Можна зробити загальний висновок - зміни, ініційовані реінжинірингом бізнесів-процесів, обов'язково змінюють ключові елементи системної структури підприємства, оскільки всі аспекти її функціонування - люди, трудові завдання, менеджери й цінності - зв'язані один з одним. Хаммер і Чампи називають їхніми чотирма елементами багатогранної моделі системи внутріфірмового керування. Заголовний елемент даної моделі - це бізнеси-процеси підприємства, тобто спосіб, яким здійснюється робота; другий - це її трудові завдання й організаційні структури; третій - системи керування й оцінки результатів; четвертий - організаційна культура, тобто цінності й переконання її працівників [8].

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Бізнеси-процеси |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Трудові знання, організаційні структури |  |  |  |  |  | Організаційна культура |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | Системи керування й оцінки результатів |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Рисунок 5** Багатогранна модель системи внутріфірмового управління

**3. Інформаційні технології в реінжинірингу**

Залучення загальної уваги до ідей і практики реінжинірингу (так, наприклад, тільки в США, де до середини 90-тих реінжиніринг застосовували більше двох третин найбільших компаній, що представляють самий широкий спектр різноманітних галузей національної економіки, в одному лише 1994 році на консультантів по реінжинірингу було витрачено більше $7 млрд.) пояснюється, не в останню чергу, входженням світової економіки в епоху повсюдного застосування інформаційних технологій (ІТ) на основі масової комп'ютеризації й широкого використання Internet. М. Хаммер розглядає *BPR* як революцію в бізнесі, що знаменує відхід від базових принципів побудови підприємств і перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність. Можливість такої революції обумовлена, у першу чергу, новітніми досягненнями в області інформаційних технологій, фахівці якої починають відігравати провідну роль у конструюванні бізнесу.

**Однак сподівання на всесилля інформаційних технологій виявляються безпідставними в тих випадках, коли під реінжинірингом розуміють усього лише комп'ютеризацію традиційно сформованих бізнесів-процесів**. Тут можна провести історичну аналогію з вітчизняним досвідом впровадження автоматизованих систем керування виробництвом в 60-х - 70-х роках, коли академік Глушков був змушений призивати «не намагатися автоматизувати існуючий хаос», а спочатку, до підключення всієї моці інформаційних технологій, раціоналізувати всі процеси керування на підприємстві.

Тому впровадженню інформаційних технологій повинна передувати корінна перебудова внутріфірмового керування, а на зміну розумінню комп'ютерної служби підприємства, як однієї з його функціональних структур, повинне прийти вбудовування інформаційних технологій в усі обновлені бізнеси-процеси.

*Компанія Ford у випадку комп'ютеризації існуючого процесу платежів своїм постачальникам могла б відмовитися від 100 з 500 співробітників відділу по роботі з рахунками постачальників, а шляхом реінжинірингу цього процесу з наступною його комп'ютеризацією вона скоротила чисельність співробітників цього відділу на 400 чоловік.*

*Компанія Kodak могла б за рахунок використання сучасних робочих станцій автоматизованого проектування всього на кілька доби скоротити існуючий процес розробки нової продукції й необхідного технологічного встаткування. Однак на основі комп'ютеризації минулий реінжиніринг процесу було досягнуто 50%-ное скорочення строків розробки.*

 Необхідно усвідомити, що реінжиніринг і впровадження КИСНУВ (корпоративної інформаційної системи) є процеси зовсім різні, і в жодному разі їх не слід змішувати.

Для формалізації бізнесів-процесів на підприємства Ініціативною організацією по керуванню бізнесами-процесами (Business Process Management Initiative, BPMI) був створений «Мова моделювання бізнесів-процесів» (Business Process Modeling Language, BPML), однак він не одержав популярності серед виробників програмного забезпечення. Діє й міжнародна організація Workflow management coalition (WfMC). Продукти класу Workflow можна визначити як програмні системи, які забезпечують повну або часткову координацію виконання виробничих операцій бізнесів-процесів організації.

1. **Проблемні питання реінжинірингу**

За деяким даними, в 80% реінжиніринг не вдається. Але в 20% приводить до приголомшливих результатів. Це ще раз підтверджує принцип Парето 80:20. У чому ж причини невдач? Спробуємо виділити основні.

1. Нечітко сформульовані або розмиті цілі підприємства.

 На питання «у чому ціль існування підприємства (ведення бізнесу)?» 80% респондентів, серед яких і керівники, і власники, і співробітники підприємств, відповідять «одержання прибутку». Але, по-перше, одержання прибутку може насправді не бути метою підприємства, а по-друге, якщо і є, це кінцева мета, що досягається різними методами, називаними стратегією. Дві протилежні стратегії конкуренції «диференціація» і «низькі витрати» спрямовані на збільшення прибутку, однак у першому випадку вона досягається за рахунок додаткової оплати за якість і імідж, а в другому - за рахунок росту обсягів реалізації.

 Поки керівництво підприємства не сформулює свою позицію на ринку, не має змісту починати перетворення.

 2. Непрофесіоналізм керівництва. У країнах пострадянського простору збереглася така тенденція, що керівником стає професіонал у технічній області, що володіє до того ж, лідерськими якостями. Про основні методи керування підприємствам він знає тільки з досвіду, і не готовий до радикального перетворення. Ця проблема може бути вирішена залученням зовнішнього консультанта-професіонала. Однак багато керівників розглядають це як пригнічення власної гідності й визнання своєї некомпетенції.

 3. Острах зайвих витрат + непевність в успіху.

Формування команд, що здійснюють реінжиніринг бізнесів-процесів, а також програмне забезпечення вимагає значних інвестицій, необхідних для проведення первісного аналізу бізнесів-процесів, їхнього перепроектування й наступного впровадження в практику функціонування організації.. Крім того, як було зазначено, реінжиніринг може привести до значного скорочення штату підприємства. Це спричинить необхідність компенсаційних виплат (відповідно до трудового законодавства України, посадовий оклад за 2 (або 6?) місяців). Ці витрати повинні бути понесені сьогодні, а передбачуваний, навіть самий оптимістичний результат - у майбутньому. Із цієї причини керівники й не зважуються на перетворення.

1. Підвищення вимог професіоналізму до співробітників.

Професіонал у вузькій спеціалізації може бути не готів виконувати супутні й розширені функції через некомпетенцію. Наприклад, така проблема одержала поширення у вітчизняних організаціях, де працюють співробітники старше 50 років із введенням обчислювальної техніки й взагалі нових технічних коштів. Тому підприємству або буде необхідний новий штат (що спричиняє додаткові витрати), або необхідні навчальні програми, що приводить до проблеми 3.

5. Психологічний настрой персоналу. Не менш важливим фактором успіху (або провалу) реінжинірингу варто вважати настроєність персоналу на рішучу й швидку перебудову не тільки й не стільки організаційної структури корпорації, але й (саме головне й, мабуть, саме важке) - на корінну зміну самого характеру роботи кожного співробітника і його робочого оточення (готовність і вміння виконувати розширене коло робіт, нести відповідальність не тільки за свої власні дії, але й за результати командної роботи). Необхідна потужна мотиваційна підтримка.

Оскільки реінжиніринг припускає корінне ламання устояних управлінських функцій і характеру виконуваних робіт, ініціювати й очолити цей процес повинне вище керівництво компанії, а її лідер повинен стати “фанатиком” реінжинірингу. А фанатик, по визначенню видатного британського політичного й державного діяча Уїнстона Черчілля (1874 - 1965), - «це людина, що не може міняти свою думку й не хоче міняти тему обговорення».

**Тема 4 Теорія обмежень**

Поняття і сутність. Типи обмежень. Напрями використання. Основні кроки. Методи теорії обмежень:набір правил перевірки логічності тверджень про роботу організації та причинно-наслідкових зв'язків між ними, алгоритми побудови причинно-наслідкових діаграм, метод «барабан — буфер — мотузка», метод критичного ланцюга для управління проектами.

Метод розумових процесів Голдратта, на відміну від багатьох подібних методик візуалізації інформації (наприклад, діаграми Ісікави, ментальних карт), пропонує набір правил, що дозволяють перевірити наявність причинно-наслідкових зв'язків та їх достовірності. Такі правила називаються критеріями перевірки логічних побудов (КПЛП, Categories of Legitimate Reservation) — це вісім положень, за допомогою яких можна перевірити, довести або спростувати правильність збудованих причинно-наслідкових зв'язків:

* Ясність — кожен однозначно розуміє твердження, що використовуються в діаграмі.
* Наявність твердження — твердження містить закінчену думку.
* Наявність причинно-наслідкових відносин — дійсно названа причина викликає зазначене слідство?
* Достатність наведеної причини — названа причина достатня, щоб викликати вказаний наслідок, у даному контексті.
* Перевірка наявності альтернативної причини — може бути названа причина лише однією з можливих?
* Неприпустимість підміни причини наслідком — переплутані причина і наслідок.
* Пошук перевірочного слідства — якщо названа причина має місце, то у неї повинні бути не тільки зазначене слідство, але і деякі інші, побічні, слідства (які не обов'язково повинні бути вказані на споруджуваній діаграмі).
* Відсутність тавтології — наслідок пропонується як обґрунтування існування причини.
* "Будь-яка компанія може отримувати необмежений дохід", - переконує учасників своїх майстер-класів Еліяху Голдратт.
* І хоча ні одне підприємство у світі ще не опублікувало звітності, де в графі "виручка" стояв би знак безкінечності, він переконаний, що прагнути до цього потрібно, а головне - можливо. Допомогти компаніям досягти видатних результатів покликана теорія обмежень ([theory of constraints; TOC](http://osvita.ua/add-education/articles/glossary/9287)).
* Всі перешкоди, що обмежують потенційно нескінченну продуктивність бізнес-машини, будь то неправильна організація виробництва або недостатній попит, у цій теорії називаються "вузькими місцями". Відповідно, основне завдання управлінців - ці вузькі місця виявити і "розширити".
* Щоб навчити менеджерів дивитися на виробництво по-іншому, Голдратт популяризував свої ідеї в художньому творі "Мета: процес безперервного вдосконалення". Книга вийшла в 1984 році і відразу стала бестселером. Герой цього виробничого роману Алекс Рого мужньо бореться з надлишками запасів, замовленнями, що спізнюються та несинхронною роботою виробничих ділянок свого заводу. Допомагає і наставляє його гуру - фізик Іона. У цьому персонажі легко вгадується сам Голдратт - професор фізики, володар кількох десятків патентів.
* Голдратт переконаний, що компанії як соціальні системи не так вже відрізняються від природних фізичних систем. А принципи світоустрою в цілому куди більш універсальні, ніж прийнято вважати.
* Кредо Голдратта - простота: "Багато людей люблять все ускладнювати. Якщо з пояснення ніхто нічого не зрозумів, всі будуть в захваті: "Ах, це так складно і розумно". У мене абсолютно протилежний підхід. Якщо після пояснення хтось каже: "Чорт, це ж очевидно, як я сам не здогадався!" - це і є те, чого я добиваюся. Все потрібно спрощувати до рівня здорового глузду. Але, на жаль, common sense (здоровий глузд) і common practice (загальна практика) - це дві великі різниці".
* Книги Голдратта розходяться багатомільйонними тиражами. Наприклад, у Японії "Мета" за популярністю обійшла навіть "Гаррі Поттера". Теорія обмежень сьогодні вивчається в більш ніж 200 бізнес-школах світу. Сам же Голдратт вже давно став власним «обмеженням»: графік його майстер-класів та консалтингових проектів вимагає досягнення межі людських здібностей і енергії.
* Тим, хто стане на боротьбу з обмеженнями, Голдратт обіцяє, що менш ніж за чотири роки річний прибуток їхніх компаній зрівняється з нинішнім річним оборотом. При цьому незважаючи на ажіотажний інтерес до теорії він визнає, що реально застосовують її лише 5% виробничих компаній у світі: "Це як з Біблією: багато хто вірить, але мало хто практикує у повсякденному житті".
* **Бізнес-фізика**
* Обмеження, про які говорить Еліяху Голдратт, діляться на дві великі групи - фізичні та управлінські.
* Перші - вузькі місця, які не дозволяють збільшувати продуктивність. Другі - стереотипи й переконання, які ніхто не ставить під сумнів. Причому саме управлінські обмеження становлять 90-95% загального обсягу. Але, якщо чесно, то починати розбиратися в TOC краще з обмежень виробничих.
* Отже, кожне підприємство можна представити у вигляді ланцюжка процесів, де кожна наступна ланка споживає продукцію попереднього. Наприклад, цех фарбування споживає продукцію штампувального цеху, а той у свою чергу - цеху металообробки. Один з фактів, які констатує теорія обмежень: всі ланки виробничого ланцюга мають різну продуктивність.
* Інший - в межах сучасної парадигми управлінець прагне завантажити ланку на 100% потужності. Тобто домогтися максимальної локальної ефективності. Так знижується собівартість операції, так підвищується продуктивність праці.
* Проблема в тому, що два цих постулату разом дають гори незавершеної роботи, зрив термінів і низькі фінансові показники. Чому? Тому що результативність роботи всієї системи визначається продуктивністю вузького місця - найслабшої ланки системи. Це - ключова теза ТОС.
* При цьому вузьким місцем може бути будь-яка ділянка підприємства - цех, склад, верстат і навіть конкретна людина. Визначити подібне вузьке місце, за словами Дмитра Капранова, можна так: "Як правило, це та ділянка роботи, перед якою постійно накопичуються великі черги незавершеної роботи".
* Одне з провокаційних правил TOC - система не повинна бути завантажена на 100%. "Поширена помилка полягає в тому, що всі ресурси неодмінно повинні працювати на повну потужність. Коли керуючий йде по цеху, він хоче бачити, що всі верстати працюють і співробітники теж без діла не вештаються", - коментує Дмитро Капранов.
* З описаної картини напрошуються два очевидні (як і попереджає Голдратт) виводу. Перший: головне - це нарощування пропускної здатності вузького місця. Другий - синхронізація режиму роботи всього виробничого ланцюжка, ритм якої, очевидно, має задавати вузьке місце.
* Рішень першого завдання може бути безліч. Екстенсивне нарощування потужності - наприклад, поставити поряд з одним верстатом інший, такій же.
* Корисно переглянути техпроцес - можливо, за рахунок його зміни вдасться знизити навантаження на вузьке місце. Наприклад, якщо вузьке місце - це піч, в якій повинні оброблятися деталі після фарбування, то цілком можливо, що, перейшовши на інший тип барвника, вдасться зменшити час, необхідний на термічну обробку, і, відповідно, збільшити кількість оброблюваних деталей за зміну. Крім того, часто ефективним виявляється маніпулювання партіями деталей.
* Як говорить Голдратт, з часом пошук вузьких місць і способів їх розширення стає досить захоплюючою грою. Але було б занадто просто, якби на цьому все закінчувалося. Адже як тільки вузьке місце перестане бути самою слабкою ланкою, замість нього з'явиться якесь інше. Відповідно, для більш якісного - комплексного - підвищення ефективності системи потрібні такі ж комплексні підходи.
* **Б'ємо в барабани**
* Одним з ключових інструментів підвищення продуктивності системи, у якій виявлено вузьке місце, є механізм Drum, buffer, rope (барабан, буфер, мотузка) - DBR. Він же досить образно демонструє і сам принцип роботи [TOC](http://osvita.ua/add-education/articles/glossary/9287).
* Цей метод герой книги "Мета" Алекс Рого винайшов під час походу з загоном бойскаутів. Його колоні ніяк не вдавалося встановити правильний темп і дотримуватися графіка руху.
* Швидкі завжди норовили піти вперед, повільні відставали, колона розтягувалася, Алексу доводилося постійно її зупиняти і чекати відстаючих. Учасники походу злилися, загін вибився з графіка, а найсумнішим було те, що абсолютно неможливо було зрозуміти, коли ж насправді вони дійдуть до мети.
* Першим ділом Алекс Рого перебудував колону. Швидкі вирушили в кінець, повільні - в початок. Очолив колону найповільніший скаут. Як вузьке місце визначає продуктивність системи, так і швидкість найповільнішого учасника походу стала визначати загальну швидкість руху.
* Колона перестала розтягуватися, проте темп її руху залишався рваним. Той, хто йшов швидше, натикався на того, хто йшов попереду, зменшував швидкість, а потім, отримавши тичок ззаду, брав звичний темп і знову натикався на того, хто йшов перед ним. Проблема була в тому, що кожен з учасників колони зберіг свою власну швидкість руху, нехай навіть і в рамках відведеного простору. Цю проблему вирішили за допомогою барабана, який став задавати ритм - єдину швидкість руху для всіх. Причому тарабанив той самий повільний бойскаут - вузьке місце системи. Слідуючи цій метафорі, на виробництві саме воно повинно задавати ритм роботи - визначаючи інтервал, з яким йому підносять заготовки, а отже, і оптимальний розмір партії.
* **Буферна зона**
* Вузьке місце треба не тільки постійно розвивати, але ще й захищати. Не визнаючи можливості існування стовідсотково ефективних систем, Голдратт не допускає і систем абсолютно надійних.
* Збої обов'язково будуть, від них неможливо застрахуватися. Щоб захистити вузьке місце від простоїв - не дати пропасти кожній дорогоцінній миті його роботи, ТОС наказує... створювати "буфери" запасів. Тобто ті самі гори недоробленої роботи, які при діагностиці системи є головним втіленням проблем. У даному випадку ці "запаси" не шкідливі, а корисні.
* "Перед вузьким місцем завжди повинен бути запас роботи на випадок збоїв системи", - говорить ТОС. Створюється він за рахунок того, що сировина запускається у виробництво з деяким випередженням графіка. Розмір цього випередження і, відповідно, розмір "буфера" (кількість деталей, яка за цей час буде вироблена) визначається виходячи з довжини циклу, розміру резервних потужностей і стабільності роботи ресурсів.
* Такий підхід дозволяє створити запас сировини, а значить, і часу в критичних ланках виробничого ланцюжка, достатній для підтримання безперервності роботи, якщо проблеми все ж таки трапляться.
* Для цих розрахунків і потрібна "мотузка" з історії про бойскаутів, якій потрібно «зв'язувати» вузьке місце і саму першу ланку ланцюга. Мета - забезпечити те, щоб запуск сировини не здійснювався дуже рано і не виникало скупчення зайвих запасів незавершеного виробництва.
* Впроваджувати ТОС можна не тільки на виробництві. У 2003 році повний цикл впровадження теорії обмежень Голдратт провів для Milton Keynes Hospital. Ця лікарня середніх розмірів брала трохи більше тисячі пацієнтів на день і вважалася найбільш неблагополучною в Англії: дотримання встановлених стандартів прийому було для неї рідкістю. Так, планової операції пацієнтові доводилося чекати протягом півтора року, а прийому у спеціаліста - місяць.
* "Ми зосередилися на часі, який пацієнт проводив у відділенні швидкої допомоги з моменту надходження і до того як покинути відділення одним з трьох способів: повернутися додому, бути госпіталізованим в стаціонар або, боронь боже, бути відправленим у морг", - розповідає Голдратт.
* Вузьким місцем у госпіталі виявилася відсутність системи пріоритетів для ключових показників: скільки часу пацієнт вже чекає у відділенні і скільки часу імовірно піде на надання допомоги.
* У результаті багато пацієнтів залишалися у відділенні швидкої допомоги довше встановлених стандартом чотирьох годин. Виявилося, що аналізи крові з відділення швидкої допомоги при відправленні в лабораторію не мали пріоритету перед аналізами крові з інших відділень. Адже низка тестів вимагає тривалого часу для обробки та отримання результатів. Так що, крім очікування, у відділенні швидкої допомоги пацієнт змушений був крім того ще й чекати результати аналізу.
* "Сьогодні, коли пацієнт надходить у відділення швидкої допомоги, перше, що з'ясовує персонал, - чи потрібно йому робити аналіз крові. І якщо потрібно, то роблять це відразу. Нічого складного, чи не так? - Запитує Голдратт у слухачів семінару .- Настільки ж простими і зрозумілими були й інші зміни. А через рік після початку проекту впровадження ТОС Milton Keynes Hospital був визнаний кращою лікарнею Великобританії. Причому цей результат досягнутий без збільшення штату лікарів і сестер".
* **Не виробництвом єдиним**
* Теорія обмежень застосовуватися для вдосконалення будь-яких функцій підприємства. Так, свій підхід ТОС передбачає для поліпшення системи дистрибуції (метод поповнення запасів - Replenishment) і для управління проектами (метод критичного ланцюжка - Critical Chain).
* Мати це на увазі необхідно, тому що після усунення найбільш критичних обмежувачів у виробничій сфері проблеми, швидше за все, перекочують в інші функції, в тому числі й управлінські, або взагалі за межі підприємства - на ринок.
* Наприклад, піднявши продуктивність підприємства до рівня поточного максимального попиту, можливості розширення вузького місця варто шукати вже в області маркетингу. А може бути - збуту, логістики, розробки продукції, швидкості впровадження інновацій, а то й особливостей бізнес-моделі компанії.
* Розібратися з невиробничими проблемами допомагає ще одна технологія теорії обмежень - "розумові процеси", описана Голдраттом в книзі "Мета II: Справа не в везінні". У другій серії виробничого роману Алекс Рого вже очолює три компанії, що входять в конгломерат. І в нього є три місяці на те, щоб зробити їх прибутковими.
* Щоб знайти відповіді на непрості питання (потреби клієнтів, інвестиційний потенціал підприємств, вірна стратегія розвитку холдингу), він і вдається до "розумових процесів" - сукупності логічних інструментів, що дозволяють істотно спростити і впорядкувати опис складних систем, допомагаючи зрозуміти і вирішити приховані в них проблеми. При цьому самі принципи мислення Голдратт, звичайно, не винаходив. Він лише використовував добре відомі інструменти логіки, застосувавши їх для вирішення нових проблем.
* **Ніша ТОС**
* Чи є ТОС революційною теорією - питання відкрите. Сам автор, у всякому разі, наполегливо стверджує, що це здоровий глузд і не більше того. Той, хто знайомий з концепцією Lean Manufacturing (американізований варіант TPS - Toyota Production System, заснований на боротьбі з втратами), знайде в них на перший погляд багато схожого.
* Так, і Lean, і ТОС подаються як комплекс змін, що охоплює весь ланцюжок від збуту до постачальників і всі сфери - від менталітету людей до технології виробництва. Ріднить їх і принцип «витягування», коли на кожній стадії виробництва робота не починається до тих пір, поки не буде закінчена попередня (а спочатку - поки не надійде замовлення від клієнта).
* Крім того, і в одній і в іншій теорії є поняття ритму. У Lean є "час такту" - час роботи виробництва (наприклад, одна зміна), ділене на швидкість, з якою споживач потребує отримання товару. У ТОС ритм роботи системи визначає "барабан" - вузьке місце.
* "Мотузка", згідно з ТОС, прив'язується до шлюзу - ресурсу, що входить, щоб у систему не допускалися надлишки сировини. А в TPS, наприклад, "мотузкою" зв'язуються всі ресурси.
* Але тим не менш у цих моделей є ряд фундаментальних відмінностей, які дозволяють Голдратта говорити про «зміну парадигми», яку несе його система, а його послідовникам порівнювати TOC з такими етапними для управлінської думки концепціями, як конвеєр Генрі Форда і сама TPS.
* Цю саму "зміну парадигми" послідовники ТОС бачать в наступному. Lean і TPS пропонують боротися з втратами, тобто усувати витрати, спрямовуючи їх до нуля. Але, наприклад, обсяги незавершеної роботи до величини меншої, ніж нуль, не доведеш. Відповідно, ми маємо справу з кінцевим процесом.
* У ТОС мова йде не про усунення втрат, а про розвиток пропускної здатності вузького місця, тобто продуктивності системи. Відповідно, цей потенціал змін нічим не обмежений. Знайшли вузьке місце, навчилися з ним працювати, підробили під нього всю систему, повернулися на початок, поступово виводячи систему на новий рівень продуктивності - меж удосконаленню немає.
* Можливо, подібні порівняння мають мало практичної цінності. Тоді, мабуть, варто навести ще один, набагато більш практичний аргумент прихильників TOC. Справа в тому, що Lean пропонує усунути втрати у всіх ланках системи. ТОС ж - оптимізувати в першу чергу вузьке місце.
* Такий підхід дозволяє концентрувати зусилля. Причому в області не тільки матеріальних ресурсів, а й управлінських. Одна справа змінити культуру всього підприємства, домагаючись повсюдної боротьби з втратами, інша справа - підняти ефективність однієї окремо взятого ділянки.
* "Японці кожну ланку відточують, по копійці накопичуючи вигоди, - каже Дмитро Капранов .- Lean, just-in-time, закликають до досконалості у всьому. Але у компаній немає ні часових, ні фінансових ресурсів на те, щоб "вилизувати" все дрібниці. Скажіть зараз якому-небудь директорові, що через п'ять років у нього в компанії все буде відмінно, і він вас куди-небудь відправить. Уявіть, що ви не знайшли слабку ланку і вирішили займатися іншою ділянкою. Можливо, це дозволить добитися якихось поліпшень в цьому конкретному місці, але ж порветься все одно в слабкій ланці. ТОС дозволяє сконцентрувати управлінські зусилля й направити концепції типу "шість сигм" на потрібні процеси й елементи виробництва".
* До речі, прихильники Lean нещодавно теж заговорили поняттями ТОС - про вузькі місця, "буфери" і т. ін. Це означає, що вдалі метафори та чітко описані процеси і явища вже стають загальними для багатьох концепцій управління.
* Сам же Голдратт каже: "Енді Гроув назвав свою книгу "Виживають тільки параноїки". І він має рацію: треба бути параноїком, щоб вірити, що фантастичних результатів можна досягти. Але при цьому важливо не стати істериком і не втратити голову від успіхів".

**Тема 5. Інтеграція і аутсорсинг як методи управління бізнес-системою**

Інтеграційні і зворотні процеси в економіці. Поняття інтеграції, види. цілі. Поняття аутсорсингу, класифікація відносин. Умови застосування, перевагі і недоліки інтеграції і аутсорсингу.

При виборі стратегії поводження на ринку корпорація керується оцінкою перспектив ринку й власним статусом на цьому ринку. Залежно від даних факторів можливий вибір *стратегії внутрішнього росту; вибрати стратегії зовнішнього росту, стратегії вилучення вкладень.*

**Стратегії внутрішнього росту** припускають реалізацію наступних напрямків: більше глибоке впровадження на ринок (концентрація), розвиток ринку, розробка товару, відновлення.

**Стратегії зовнішнього росту** складаються з наступних напрямків: горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична диверсифікованість, конгломератна диверсифікованість.

**Стратегії** занепаду або **вилучення вкладень** припускають вибір з наступних альтернатив: економія як здійснення дій по оздоровленню, зрушення як прийняття нової стратегічної позиції для товару або послуги, вилучення вкладень, що означає продаж частини підприємства, ліквідація — продаж підприємства цілком або вроздріб.

Розглянемо дві протилежні по суті своєї альтернативи - інтеграцію й вилучення вкладень, що останнім часом одержало поширення під терміном «аутсорсинг».

Мотиви до злиттів і придбань можна підрозділити на ***оборонні,*** коли намір може полягати в тому, щоб захистити положення компанії від несприятливих ринкових умов або «хижаків», і ***наступальні,*** коли намір полягає в тому, щоб скористатися перевагами над виявленими слабостями інших компаній або галузей.

Наступальні мотиви включають:

* + політикові агресивного росту - легше домогтися шляхом придбання іншої компанії, чим ростити свою;
	+ звільнення від активів - компанія купується не як діюче підприємства, а заради її активів для перепродажу;
	+ фінансові можливості - у цільової компанії неефективна структура капіталу, і є можливість її використання у своїх інтересах;

особисті обставини - влада, самоствердження й т.п.

Оборонні мотиви злиттів і придбань можуть включати як горизонтальну, так і вертикальну інтеграцію.

За принципом побудови будь-які холдинги, і вітчизняні, у тому числі, можна класифікувати в такий спосіб:

- диверсифіковані;

- вертикально-інтегровані (більшість російських і українських сировинних компаній);

- горизонтально інтегровані (пивні, тютюнові компанії);

Горизонтальна інтеграція***.*** Найбільш типовим образом стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли фірма здобуває або зливається з основним конкурентом або компанією, що **діє на схожій стадії в ланцюжку створення вартості**. Однак при цьому дві організації можуть мати різні сегменти ринку. Об'єднання сегментів ринку внаслідок злиття надає фірмі нові конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі обіцяє істотне збільшення доходу.

Основними оборонними мотивами для *горизонтальної інтеграції* є:

 - ефект масштабу;

 - усунення надлишкових потужностей

 - підтримка ціни;

 - усунення конкуренції;

 - забезпечення росту;

 - придбання керування;

 - придбання розробок (патентних і дослідницьких).

Вертикальна інтеграція.Ця стратегія означає, що компанія розширюється в напрямках діяльності, пов'язаних із просуванням товару на ринок, його реалізацією кінцевому покупцеві (пряма вертикальна інтеграція) і пов'язаних з надходженням сировини або послуг (зворотна).

Пряма вертикальна інтеграція захищає покупців або мережу розподілу й гарантує покупку продукції. Зворотна вертикальна інтеграція націлена на закріплення постачальників, що поставляють продукцію по більше низьких цінах, чим у конкурентів.

Основними оборонними мотивами для *вертикальної інтеграції* є наступні.

1. Забезпечення постійних поставок.Якщо компанія зазнає труднощів в одержанні поставок сировини або комплектуючих частин, вона може вирішити рішення постачальника, щоб у неї була можливість контролювати графік, кількість і, що найважливіше, якість своїх поставок. Таке придбання також допомагає компанії, що здобуває, регулювати ціни й збільшувати свої прибутки.

2. Контроль поставок конкурентів*.* Ця причина може розглядатися як неетична й не повинна бути основним мотивом для злиття або придбання.

3. Захист ринків збуту. Якщо ринки збуту, на яких продаються товари фірми, виявляються з якоїсь причини під погрозою, поглинання може бути одним зі способів їхнього захисту. Воно також може привести до усунення товарів конкурентів з поглинених ринків, що небажано для споживачів.

4.Обмеження конкуренції й контроль цін - бажане, але важко досяжний стан для компаній, які мають можливість монополізувати ринок, на якому вони оперують. Перешкодою для цього служить антимонопольне законодавство.

 Вертикальна інтеграція також володіє рядом переваг і недоліків.

*Переваги:*

1. нові можливості економії: краща координація й керування, зниження витрат на навантаження-розвантаження й транспортування, краще використання площ, потужностей, більше легкий збір інформації про ринок, скорочення переговорів з постачальниками, менші витрати на здійснення угод і вигоди від стабільних зв'язків;
2. гарантія поставки в організації в більше твердий термін і, навпаки, продаж її продукції в періоди низького попиту;
3. вертикальна інтеграція найбільш адекватна в тих галузях, де основою конкуренції є стратегія лідерства по витратам. тому що має місце економія на масштабі й податках.
4. дозволяє протистояти значній ринковій владі постачальників і покупців;
5. може мати технологічні переваги у зв'язку з тим, що організація, що здобуває, одержить краще розуміння технології, що може бути основним для успіху діяльності й конкурентної переваги.

*Недоліки:*

1. тенденція до росту пропорції постійних витрат, і як слідство дії операційного важеля, підвищення ризику підприємства;
2. необхідність складної системи логістики для забезпечення збалансованості внутрішніх потоків продукції між ланками. При цьому навіть невелика зміна ринкової кон'юнктури для будь-якої ланки може викликати збої по всьому ланцюзі;
3. може привести до меншої гнучкості в прийнятті рішень у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища. Вертикально інтегровані компанії завжди мають спеціалізованих конкурентів по кожному з ланок. Для того, щоб вертикально інтегрованої компанії стать лідером на ринку, їй необхідно стати лідером по кожному з ланок. Якщо компанії-конкуренти вертикально інтегрованого холдингу по проміжній ланці вкладають у розвиток свого бізнесу більше ресурсів, чим вертикальна компанія у відповідну ланку, виникає відставання по даній ланці. При цьому конкурент вертикально інтегрованої компанії по кінцевому продукті буде мати можливість купувати кращу заготівлю в конкурента й у результаті вертикально інтегрований холдинг може втратити конкурентні переваги вже в цілому.
4. може створити значні перешкоди для виходу, тому що підвищує ступінь прихильності активів компанії. Їх буде набагато сутужніше продати у випадку спаду;
5. нові підрозділи організації можуть зажадати різних управлінських навичок. Це може бути значною витратою й підвищить ступінь ризику, властивої стратегії.

Холдинги - це структури, які приречені на постійну зміну. Виживуть ті, які зрозуміють, коли їм треба змінитися. Зараз у світі існує тенденція - концентрація на меншій кількості бізнесів. У довгостроковій перспективі це забезпечує максимальну конкурентноздатність. Більше того, відбувається "дроблення" поняття ланки. До самостійних бизнесів належать не тільки виробництво, але також інжиніринг, сервіс. В остаточному підсумку, необхідність концентрації приводить не тільки до відмови від широкої диверсифікованості, але й до необхідності вертикальної дезінтеграції, що одержала назва аутсорсинг.

**Аутсорсинг як вид стратегії скорочення й розподіли: види, характеристика, область вибору**

Стратегія розподілу укладається в делегуванні однією організацією виконання окремих завдань або видів робіт іншої організації або у використанні аутсорсинга, тобтоу відмові від власного бізнесу-процесу.

У науковій літературі не існує єдиних підходів до визначення поняття «аутсорсинг», так, Ермошина О.Л. приводить таке визначення: «термін «аутсорсинг» запозичений з англійської мови й дослівно переводиться як використання чужих ресурсів. Інакше кажучи, аутсорсинг - це передача на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, які спеціалізуються в конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні кошти. Одні дослідники вважають, що аутсорсинг - це перенесення бізнесу на тривалий строк у країни з низькими витратами на виробництво. Зміст таких дій зводиться до зосередження всіх ресурсів на головному для компанії напрямку й передачі інших (підтримуваних, супутніх) функцій третім особам.

Інші дослідники поєднують аутсорсинг із подолом праці, тільки на більше високому рівні - як здатність підвищення конкурентноздатності бізнесу. Передача спеціалізованим компаніям виконання непрофільних функцій може заощадити чинності й кошти підприємства.

Таким чином, аутсорсинг як стратегія полягає в наступному:

 1) використання зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, що традиційно ведеться чинностями наявного персоналу й з використанням власних ресурсів;

2) делегування деяких бізнесів-функцій зовнішнім виконавцям;

3) стратегія керування компанією, що спрямована на передачу ведення функціонально необхідних, але не основних напрямків у діяльності організації компаніям, які спеціалізуються в цьому конкретному роді діяльності;

4) передача окремих видів діяльності, що не є основними для компанії, сторонньої організації;

5) кошти економії витрат на рахунок винесення нехарактерних сфер діяльності на сторону;

6) властивіість, що характерне сучасному організації господарської діяльності: з погляду міжнародної спеціалізації й подоли праці;

7) не тільки передача частини роботи (бізнесів-процесів) сторонній фірмі, але й передача права, обов'язків і відповідальності щодо цієї роботи;

8) вид функціональних комп'ютерних послуг, які надають спеціалізовані фірми своїм клієнтам (банкам, страховим компаніям, біржам і ін.).

Ефективність аутсорсингових операцій зв'язана, насамперед, з розвитком інфраструктурних аспектів. Можна запропонувати узагальнюючу класифікацію цих операцій, представлену в таблиці

Таблиця. Класифікація аутсорсингових операцій

|  |  |
| --- | --- |
| Відмітні класифікаційні ознаки | Види |
| Функціональна область | - фінансовий;- виробничий (технологічний);- маркетинговий;- інформаційних технологій;- юридичний (правовий);- сервісний і ін. |
| Географічно | - локальний;- регіональний;- міжнародний. |
| Масштаб і формазастосування | - окремі операції;- бізнеси-процеси (основні й допоміжні);- функціональні середовища й управлінські функції;- окремі ланки (у рамках виробничого аутсорсинга);- поділ прав власності, використання й керування в рамках організаційної форми здійснення господарської діяльності. |
| З погляду формування ланцюжка створення вартості | - горизонтальна (передача додаткових замовлень на сторону);- вертикальна (передача окремих виробничих або управлінських переділів у рамках ланцюжка створення вартості на стороні);- сферична (обслуговуючі ланцюжки). |
| Залежно від основного ресурсу постачальника | - професійні (трудові ресурси більше кваліфіковані);- виробничо^-технологічний (передові техніка й технологія, володіння необхідними виробничими можливостями й потужностями);- фінансово^-адміністративний (більше висока ефективність управлінських технологій реалізації проектів і здійснення трансакцій щодо параметрів часу й вартості);- географічний (переваги за вартістю використовуваних ресурсів). |
| Залежно від ефективності виконання окремої фази трансформації бізнесу | - реалізації бізнесів-ідей;- керування функціями;- керування процесами;- керування мережами (структурами);- керування знаннями. |
| Залежно від частоти виконання | - разовий;- періодично повторюваний і постійний. |

Переваги аутсорсинга як стратегії бізнесу полягають у наступному.

* 1. Зниження витрат. Можливо у випадках, коли залучення аутсорсера дешевше змісту власної структури, особливо для другорядних функцій, і може бути досягнуте за рахунок скорочення персоналу, зниження операційних витрат\*, а також витрат на впровадження нової технології в переданій ланці.
	2. Спеціалізація на основному бізнесі-процесі й досягнення конкурентної переваги в цій області.
	3. Відмова від частини ризиків.
	4. Можливість використання нових технологій замість розробки власних.
	5. Можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей; вивільнення резервного фонду основного капіталу
	6. Можливість поліпшення керування й контролю операційного керування (аутсорсингова компанія звичайно використає сучасні принципи й форми керування й надає цю можливість менеджерам замовника);

*\*- Мається на увазі, що компанія, що надає послуги аутсорсинга, може обслуговувати відразу трохи клієнтів, тому для неї собівартість обслуговування одиниці стає нижче, ніж аналогічний показник при обслуговуванні всього одного. Таким чином, клієнтам цієї компанії послуга аутсорсинга обходиться дешевше). Як треба зі світової практики, на даний момент скорочення експлуатаційних витрат за рахунок аутсорсинга досягає в середньому 15-20%.*

Аналіз ризиків застосування аутсорсингових операцій показує наступне.

* + 1. Існує можливість банкрутства аутсорсингової компанії.
		2. Аутсорсинг може обмежувати техніко-технологічну гнучкість компанії.
		3. Можливе зниження відповідальності за виконання конкретних функцій менеджменту у зв'язку з їхньою передачею на сторону.
		4. Необхідність розробки спеціалізованих вимог до компаній аутсорсерам щодо надійності й закритості, а їхні клієнти, навпаки, повинні бути готовими до відкритості.
		5. Відсутність законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсинга може привести до:

а)витоку конфіденційної інформації;

б)можливі негативні слідства використання нематеріальних активів;

3)ускладнення здійснення операцій міжнародного аутсорсинга;

4)можливе недотримання договірних відносин.

Останній ризик може бути компенсований застосуванням до аутсорсинговым операцій норм господарського й цивільного законодавства України, якщо розглядати кожну операцію в термінах чинного законодавства, а саме: підряд, комісія, концесія, ліцензування, франшиза; а також норм захисту інтелектуальної власності.

**Резюме**

Вибір стратегічних альтернатив визначається **багатьма факторами,** які можна визначити наступними питаннями:

1) на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство, вироблений товар, ринок товару?

2) чи збільшить об'єднання з іншою компанією шанси проникнення на ринок або посилення ринкових позицій існуючих товарів;

8) чи поліпшить конкурентне положення фірми придбання нових продуктів або підприємств;

9) чи відчувають покупці різницю між продуктами й послугами компанії і її конкурентів;

10) чи існує в підприємства потенціал для вдосконалювання на всіх ланках ланцюжка цінностей.

Відповідь на ці питання допоможе зробити вибір стратегії. Однак за законами діалектики на зміну асиміляції приходить дисиміляція, на зміну об'єднанню - поділ для наступного об'єднання, але на інших початках. Стратегія інтеграції по досягненні підприємством якоїсь «критичної крапки» перестає бути ефективної, і виникає необхідність у скороченні для висновку угоди з аутсорсером на нових принципах. У період бурхливого росту НТП і високих темпів зміни технологій буде мати місце тенденція до спеціалізації, а це приведе до розукрупнення й розвитку аутсорсинговых відносин. По вповільненні темпів інноваційного процесу (таке припущення обґрунтоване циклічним характером розвитку суспільства) знову стане більше актуальної інтеграційний підхід до ведення бізнесу.

#### **Тема 6. Запозичена праця.**

#### Поняття аутстаффінгу, його цілі і завдання. Природа економічної доцільності аутстаффінгу. Класифікація видів аутстаффінгових послуг. Переваги аутстаффінгової послуги. Проблемні питання використання запозиченої праці. Правові і соціальні питання. Договір аутстаффінгу

Аутстаффинг- це виведення персоналу за штат компанії. При аутстаффинге персонал укладає трудові договори не з фірмою, що є фактичним роботодавцем, а з організацією-посередником, або аутстаффером.

Аутстаффер (провайдер) бере на себе функції виплати заробітної плати, сплати податків, виконання трудового законодавства (прийом на роботу, звільнення й т.д.). У той же час роботу персонал виконує безпосередньо для компанії, що є фактичним замовником.

Договірні відносини між аутстаффером і компанією - фактичним роботодавцем оформляються через договір у наданні персоналу (зразок договору представлений нижче).

Основна мета аутстаффинговой послуги - це рішення питань, пов'язаних з оптимізацією штатного розкладу й оперирования бюджетом компанії, а також зниженням ризиків, пов'язаних з рішенням трудових суперечок. При цьому виконуються наступні завдання:

1) оптимізація керування людськими ресурсами при відсутності необхідних ресурсів власних відділів по роботі з персоналом;

2) оптимізація бізнесів-процесів відділу по роботі з персоналом і організації в цілому;

3) зниження навантаження на кадрову службу підприємства;

4) зниження навантаження на бухгалтерію підприємства;

5) зниження ризиків виникнення страхових і інших непередбачених випадків з персоналом;

6) зниження кількості співробітників у штатному розкладі;

7) зняття з компанії зобов'язань по трудових спорах зі співробітником;

8) забезпечення гнучкості в керуванні персоналом і відповідності кількості робочої чинності реальному обсягу роботи.

Модель роботи з компанією, що надає послуги аутстаффинга, звичайно наступна. Після укладання договору на ці послуги, обов'язковим додатком до якого є списки виведених співробітників з їх особистими даними, описом функцій, відповідальності й компенсацій, співробітники оформляються в провайдера. З кожним з них він укладає окремий трудовий договір. Далі провайдер відправляє цих співробітників у компанія-замовник для безпосереднього виконання виробничих функцій. У ході роботи всі поточні документи, довідки й т.п. виведені за штат співробітники передають безпосередньо провайдера. Відповідно, той щомісяця виплачує заробітну плату кожному співробітникові, а також всі премії, бонуси й доплати, певні компанією-замовником.

Крім того, провайдер щомісяця відраховує встановлені податки з фонду заробітної плати, виплати в пенсійний фонд і інші виплати, певні законодавством. Періодично (щотижня, щомісяця, щокварталу) провайдер передає замовникові звіти в проробленій роботі, на підставі яких виставляється рахунок. У рахунок за послуги входить заробітна плата співробітників, податки, оплата можливих бонусів і властиво оплата послуг по аутстаффингу.

У випадку використання аутстаффинга компанія-провайдер стає формальним роботодавцем для співробітників компанії-замовника. Співробітники компанії-замовника зараховуються в штат провайдера, що бере на себе повну відповідальність за виплату заробітної плати, податків, ведення особистих справ і інші роботи з персоналом відповідно до законодавства.

**Класифікація видів аутстаффингових послуг**

1. Кадрово-аутстаффингові послуги, що включають у себе підбор і супровід персоналу.

2. Бухгалтерско-аутстаффингові послуги, що включають зовнішнє ведення бухгалтерського обліку, аудит і виведення персоналу за штат.

3. Консалтингово-аутстаффингові послуги, що включають у себе навчальний і консультаційний супровід підприємств, а також аутсорсинг частини бізнесів-процесів організації-замовника.

4. Юридичні аутстаффингові послуги, що включають у себе юридичний супровід діяльності підприємств і супровід персоналу.

5. Властиво аутстаффинговые послуги.

Зв'язано даний розподіл насамперед із прагненням організацій, що роблять послуги в області обслуговування роботи підприємств, розширити лінійку надаваних послуг таким чином, щоб нові напрямки роботи стикувалися із уже існуючими основними напрямками діяльності підприємств.

Найбільш популярними на ринку на даний момент часу є: кадрово-аутстаффингові (75 % опитаних респондентів), бухгалтерско-аутстаффингові (15 % опитаних респондентів) і консалтингово-аутстаффингові послуги (10 % опитаних респондентів) (дані по Росії).

### 3. Привабливість аутстаффингової послуги

При складанні економічної моделі діяльності підприємства складаються в тому числі й графіки роботи співробітників з розрахунком вартості кожної людино-години, у витратну частину якого включається вартість витрат на встаткування, видаткові матеріали, оренда приміщення, вартість роботи обслуговуючого персоналу, різні податки й т.п.

Зменшення витрат на обслуговування персоналу веде до зменшення вартості кожної людино-години роботи співробітників підприємства, що приводить до зменшення вартості випускає продукции, що, і, як слідство, до збільшення фактичної (не бухгалтерської) прибутку підприємства.

Збільшення витрат, показуваних у бухгалтерському балансі підприємства з метою зменшення податку на прибуток.

Зменшення витрат на обслуговування штатних співробітників у бухгалтерії й відділі по персоналі (канцелярія, папір, видаткові матеріали, ПК, програмне забезпечення, устаткування й т.п.).

Зниження кількості штатних співробітників у бухгалтерії й відділі персоналу підприємства в середньому на 1,5-2 штатні одиниці, у залежності от тимчасових і кількісних показників технологічного ланцюжка виконання роботи. Даний пункт стосується насамперед підприємств, які змушені розширювати свою діяльність за рахунок збільшення кількості співробітників, що виконують виробничі (наприклад, робітники) або торгово^-рекламні (наприклад, мерчендайзеры) функції й, як слідство, що збільшують кількість обслуговуючу їхню роботу персоналу: помічників бухгалтерів, касирів, секретарів і помічників менеджерів у відділах по персоналі.

Можливість уникнути перерозподілу штатних функцій в обслуговуючу роботу підприємства персоналу при різкому збільшенні кількості працюючих співробітників на час реорганізації підприємства.

Можливість розширення соціального пакета працівників без фактичних витрат з боку підприємства-замовника. Завдяки наявному в аутстаффера ресурсу - численним штатним працівникам - компанія здатна забезпечувати своїх співробітників путівками за рахунок соцстраху, а також одержувати значні знижки на інші послуги (пільгове споживче кредитування, страхування (медичне й майнове) і т.п.).

**Проблемні питання аутстаффингу**

Першим питанням, що виникає в топ-менеджменту компанії, що розглядає варіант аутстаффинга, є питання в можливості впливу на співробітників і контролю якості виконуваної роботи. Адже фактично відбувається втрата влади над співробітниками, неможливість покарання за невиконання посадових обов'язків. Цікавий факт: представники компанії «Y» на питання: «А яким образом я буду управляти надаваним персоналом, геть адже складається в штаті іншої компанії?» відразу відповідають, що на об'єктах на вимогу замовника можуть перебувати спеціальні представники, які будуть контролювати роботу співробітників, спрямованих по аутстаффингу. Однак це, швидше за все, приведе до подорожчання аутстаффинговых послуг і зниженню економічної ефективності даної моделі.

На думку юристів - фахівців в області трудового права, застосування схеми надання персоналу не позбавлено певних недоліків. Він (персонал) не складається в штаті приймаючої організації, що виступає фактичним роботодавцем; на нього не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку цієї організації. Це є до «наданих працівників» не можна застосувати дисциплінарні стягнення, відсторонити їх от виконуваної роботи або звільнити з ініціативи роботодавця. Вирішити питання з персоналом, що не відповідають кваліфікаційним вимогам, можна тільки шляхом урегулювання відповідних розбіжностей з організацією, що надала його. Але аспекти відповідальності цієї організації лежать у границях надання персоналу певної кваліфікації, а не відповідальності за якість виконаної роботи. Тому варто рекомендувати детально визначити в договір надання персоналу, що сторони розуміють під “персоналом належної кваліфікації”, включаючи як істотні умови договору вимоги до рівня й профілю утворення, досвіду роботи, наявності певних навичок, а якщо буде потреба - наявності державних ліцензій, атестацій, оглядів.

Друга проблема, з якої зіштовхується підприємство, - це проблема присвяти «позикових» працівників у корпоративні секрети й можливість використання дані компанії з метою несумлінної конкуренції. Така проблема виникає при залученні фахівців високого класу, що з економічної точки зору дійсно доцільно. Так, при розробці нових проектів, компанія випробує необхідність в «свіжих ідеях» і досвідченому фахівці, але згодом цей фахівець при високих витратах на оплату його праці буде «простоювати» після впровадження проекту й переходу компанії у відносно стабільний стан.

І третє питання - це вартість послуг аутстаффера стосовно витрат на оплату праці співробітників. (Мається на увазі не співробітників, виведених за штат компанії, а співробітників, яких компанія може скоротити при виведенні персоналу за штат). При нинішньому рівні заробітної плати іноді дешевше містити обслуговуючий персонал із застарілими основними фондами на робочому місці, чим оплачувати послуги провайдера.

Ще одним обмежником, властивим вітчизняним підприємствам, є слабість менеджменту, що виражається в розмитих посадових обов'язках співробітників і недосконалій організаційній структурі. При цьому стає проблематичним визначити реальну потребу в співробітниках у кількісному і якісному відношенні.

**Правове регулювання позикової праці в Україні**

З 2001 року компанія ZEST Outsourcing, що має головний офіс у м. Києві й філії в 7 містах України, надає послуги по наданню тимчасового персоналу, від 2 до 250 осіб. У рамках проектів ZEST Outsourcing задіяні наступні категорії фахівців: молодший офісний, виробничий персонал, технічні фахівці, фахівці відділу продажів. При цьому зазначена організація здійснює висновок персоналу за штат компанії й утворення нових робочих місць за штатом компанії, тобто укладає трудові договори із працівниками, які раніше працювали й продовжують виконувати свої трудові обов'язки на певних підприємствах, в організаціях, установах, але їхнім роботодавцем де юрі стає ZEST Outsourcing. Організація Діловий Клуб «Україна - Санкт-Петербург» здійснює працевлаштування українських працівників у Російській Федерації на умовах аутсорсинга («оренди персоналу»), по якому бере на себе обов'язку по всіх видах страхування працівників, оформлення дозволу на роботу на території Санкт-Петербурга й т.п. У Львові щонайменше п'ять підприємств надають в оренду встаткування для будівництва з обслуговуючим персоналом, що власне кажучи також є запозиченою працею.. Таким чином, зазначені форми працевлаштування придбали широке поширення, але їхнє правове регулювання сьогодні ще перебуває в стадії розвитку. Ні Кодекс законів про працю України, ні Закон України «Про зайнятість населення» не містять положень щодо регулювання праці працівників, які укладають трудовий договір із приватним агентством зайнятості й працюють на умовах запозиченої праці.

 «Запозичений» працівник часто не одержує гарантій зайнятості, у нього менша зарплата, на нього практично не поширюються норми соціального захисту, тому що механізм застосування цього виду діяльності належним чином не відпрацьований.

Поширення форм позикової праці в багатьох сучасних державах викликало необхідність прийняття Міжнародною організацією праці Конвенції про приватні агентства зайнятості від 19.06.1997 року за № 181. Під приватним агентством зайнятості в Конвенції розуміється будь-яка фізична або юридична особа, незалежне від державної влади, що надає одну або більше послуг на ринку праці: a) послуги в сфері підбора пропозицій і заявок по працевлаштуванню, які без приватного агентства стають самостійною стороною трудових відносин; б) послуги, по поданню в наймання працівників з наміром надання їх у розпорядження третій стороні, що може бути як фізичним, так і юридичною особою; в) інші послуги, пов'язані з пошуком роботи, які визначаються компетентним органом влади, після консультацій з найбільш представницькими організаціями роботодавців і працівників, такі як надання інформації, але не мають своєю метою підбор конкретних пропозицій робочих місць і заявок на них.

Держави, які ратифікували Конвенцію, відповідно до національному закону й практиці визначають і розподіляють відповідні обов'язки між приватними агентствами по працевлаштуванню й підприємствами-користувачами відносно: ведення колективних переговорів; мінімальної заробітної плати; робочого часу й інших умов роботи; установлених законом видів допомоги й соціального забезпечення; доступу до навчання; захисту в сфері професійної безпеки й здоров'я; компенсації у випадку професійного травматизму або професійних хвороб; відшкодування у випадку банкрутства; захисту материнства й допомоги по вагітності і родам, а також пільг і видів допомоги батькам. Як можна побачити з даних положень, рівень захисту працівників, найнятих приватними агентствами зайнятості, є досить високим: забезпечується дотримання їхніх трудових прав і гарантій.

Ситуація з ратифікацією Конвенції № 181 в Україні складна. Президент України Указом «Про вдосконалення державного регулювання в сфері зайнятості населення й ринку праці в Україні» від 11.07.2005 р., № 1073/2005 запропонував Кабінету Міністрів України до 1.12.2005 року підготувати проект закону про ратифікацію Конвенції Міжнародної організації праці № 181 про приватні агентства зайнятості. Однак під час обговорення питання на засіданні тристороннього органа соціального партнерства в сфері зайнятості - Українського координаційного комітету сприяння зайнятості - його учасники ні в грудні 2005 р., ні у квітні 2006 р. не прийшли до консенсусу. Серед аргументів проти ратифікації Конвенції висувалися такі: запозичена праця буде використатися як кошти підриву профспілкового об'єднання трудящих; застосування позикової праці приведуть до погіршення умов роботи, включаючи норми безпеки й гігієни роботи, перевищення нормальної тривалості робочого часу, установлення розміру заробітної плати нижче, ніж у постійних працівників; звільнення підприємством-користувачем постійних працівників з видів робіт, на які вигідніше застосовувати праця позикових працівників; позикова праця стала роботою з високим ризиком виробничого травматизму й професійної захворюваності. Отже, члени уряду й роботодавці вважають цей закон передчасним. Передбачається, що дане питання буде вивчатися далі й поступово будуть напрацьовуватися зміни в законодавство. Однак не можна не враховувати той факт, що позикова праця в Україні вже існує.

**Тема 7. Мотивація менеджерів.**

Традиційний підхід до встановлення цілей в корпоративному управлінні. Конфлікт інтересів і агентська проблема на мікрорівні. Поняття інформаційної асиметрії. Погляди на природу інформаційної асиметрії. Конфлікт інтересів і агентська проблема на макрорівні.

Традиційні і новітні підходи до мотивації менеджерів. Синдром менеджера. Вигоряння.

**Традиційний підхід до встановлення цілей в корпоративному управлінні.**

На початку ХХ століття сформувався один з основних принципів корпоративного керування – принцип поділу права власності й контролю. Цей принцип був обумовлений роздробленістю власності американських компаній, у яких частка великих акціонерів часто не перевищувала 10%; і формуванням класу професійних менеджерів, що конкурували один з одним за право управляти корпораціями не на основі величини їхнього внеску в капітал, а на основі досвіду, знань, здатностей. При цьому інтерес контролю над корпорацією радикально відрізняється від інтересу володіння власністю. Принципу поділу права власності й контролю супроводжує проблема **розбіжності інтересів власників і найнятих ними менеджерів**, що одержала назву **агентської проблеми**.

На сьогоднішній день розрізняють чотири певні групи впливу (стейкхолдеров):

- групи впливу, що фінансують підприємство (власники, акціонери, принципали);

- менеджери, які керують їм (агенти);

- службовці, що працюють на підприємстві (принаймні, та їхня частина, що зацікавлена в досягненні цілей організації;

- економічні партнери.

Поводження груп впливу визначається їхніми інтересами. Ці інтереси відносно стабільні в часі, і різні групи готові докладати зусиль для тиску на організацію з метою скорегувати організаційне поводження відповідно до цих інтересів. У рамках даної теми докладніше розглянемо перші дві групи.

Власники.Раціональний підхід, на якому будується економічна теорія, припускає ряд важливих допущень про власників. Зокрема:

- компанія існує заради блага своїх власників;

- головним завданням власника є максимальне збільшення його фінансового добробуту;

- власники зацікавлені в максимізації прибутків;

- власники приймають всі важливі рішення;

- власники зацікавлені в як можна більше довгому існуванні організації як джерела доходів;

Керівництво.Сучасні подання припускають, що не власники, а вище керівництво має найбільша вага в стратегічному керуванні організацією. Тому топ-менеджери можуть самостійно здійснювати наступні важливі дії:

- одержувати більшу зарплату, виплати у вигляді різних бонусів і міняти структуру організації відповідно до власних інтересів;

- запускати схвалені ними проекти;

- одержувати вигоду від різних видів діяльності.

 Подальші перетворення структури власності привели до поділу інтересантів по наступних групах:

1. Інсайдеры - великі акціонери + керівництво (менеджмент^-менеджмент-топ-менеджмент);
2. Аутсайдери - дрібні акціонери.

 Однак об'єднання великих акціонерів в одну групу з агентами не знімає агентської проблеми. Огляд економічних злочинів за 2005 р. (Global Economic Crime Survey 2005), підготовлений компанією PricewaterhouseCoopers, показав, що в Росії 50% економічних злочинів роблять топ-менеджери компаній. Тоді як у світі цим займаються середній менеджерський склад і лінійний персонал (77%). Аудитори зв'язують таку тенденцію, з одного боку, з гарним утворенням російських топ-менеджерів, що дозволяє їм придумувати й реалізовувати різноманітні шахрайські схеми, з іншого боку - із загальною слабістю корпоративного керування. Середньої ж втрати від шахрайських операцій у російських компаніях становлять $3,1 млн, включаючи $1,8 млн від використання службового становища в особистих цілях (тобто проведення усередині компанії операцій, спрямованих на особисте збагачення співробітника). Подібні дослідження в Україні поки не проводилися, але експерти думають, що ситуація буде схожою.

**Конфлікт інтересів і агентська проблема (мікрорівень)**

**Природа й наслідки конфлікту**

Однією з основних умов виникнення агентської проблеми вважається інформаційна асиметрія: одна сторона розташовує свідомо більше повною й достовірною інформацією, чим інша.

У найпростішому варіанті конфлікт інтересів власника й менеджера може привести до таких проблем в організації, як ведення неадекватних фінансових потоків, одержанні топ-бонусів («відкотів»). Це виражається в завищенні вартості закупівлі встаткування, сировини, послуг, продаж без обліку по бухгалтерії встаткування, сировини, послуг, невиправдано високий маркетинговий і рекламний бюджети.

Інша часто, що згадується проблема, виникає як результат розходження між короткочасною й довгостроковою вигодою фірми. Наприклад, діяльність в області НІОКР звичайно вигідна для фірми, оскільки вона забезпечує її новим продуктом і новою технологією. Однак фінансова вигода від НІОКР може з'явитися тільки через кілька років, хоча витрати на неї потрібні безпосередньо в цей час. Отже, топ-менеджери можуть бути зацікавлені в скороченні витрат на НІОКР для підвищення прибутку (і відповідних бонусів), наражаючи на небезпеку конкурентноздатність у довгостроковій перспективі.

**Приклад.** Процес прийняття рішень, у тому числі рішень про інвестування, найчастіше лежить у сфері відповідальності найманого керівника. І він, у принципі, не розташований вибирати найефективніший для фірми варіант. Причина в тім, що менеджер, як правило, бере участь у прибутку фірми, але **не бере участь у її збитках**. Тому він більше схильний до ризику. У фірми є вибір: реалізація проекту А або проекту В. Первісні інвестиції становлять 100 тис. дол. Доход від проекту А с імовірністю 100% складе 80 тис. дол. Доход від проекту В — або збиток 50, або прибуток 200, з рівною ймовірністю (50%). Менеджер як винагорода одержує 10% від прибутку.

Можна зробити нехитрі розрахунки: прибуток від проекту А в будь-якому випадку складе 80 тис. дол., винагорода менеджера - 8 тис. дол. Прибуток від проекту В у сприятливих умовах складе 200, а винагорода менеджера - 20. У несприятливих умовах фірма одержить збиток в 50 тис. дол. і винагорода менеджера буде нульовим. Отже, найбільш імовірна винагорода менеджера при виборі проекту В становить у середньому 10 тис. дол. при прибутку фірми 75 тис. дол.

Виходить, що власникові (для максимізації прибутку) вигідно реалізовувати проект А, а менеджерові для максимізації винагороди - проект В. Якщо рішення про інвестування приймає менеджер, то він вибере більш вигідний для себе варіант.

Ще одна проблема агента пов'язана з корпоративним ростом. Деякі властолюбні топ-менеджери можуть збільшувати розмір своєї імперії за рахунок акціонерів, коли вони більше зацікавлені в короткостроковому росту, чим у довгостроковій результативності. Однак такі дії не завжди можуть бути вдалими, а в деяких випадках можуть вести до краху корпорації

**Причини агентської проблеми**

1. Як говорять психологи, теорію колективного несвідомого Юнга ще ніхто не скасовував. Радянська система виховала в людях очікування, крім покладеного заробітку, якихось додаткових бонусів. "У нас у психології "совдеповського "періоду існувала така "надбудова " - якщо їсти де взяти, чому б не взяти. Це не соромно. Тебе скоріше засудять, якщо ти не візьмеш, ніж навпаки ", - говорить психолог.

2. Другою причиною називають «менеджерський комплекс недооціненості» - "Ми завжди коштуємо дорожче, ніж нам платять". " Цей конфлікт у самооцінці менеджера й оцінці роботодавця породжує впевненість у несправедливості. До того ж, за словами соціолога, суспільство і явища, що відбуваються в ньому, підштовхують до злодійства. Це постійні рекламні історії про багатство, накопичення, які ще більше стимулюють соціальну потребу людини насититися.

3. Третьою причиною фахівці називають психологію гравця. Ці люди при будь-яких обставинах будуть ризикувати, оскільки тільки на грані вічного фолу можуть нормально працювати.

**Попередження й вирішення агентської проблеми.**

1. Система контролю з боку акціонерів за топ-менеджментом: у наглядацькій раді - присутність представників акціонерів, прописані в уставі фінансові бар'єри. Наявність в акціонерів об'єктивної інформації з різних джерел про стан свого бізнесу: наприклад, неформальні відносини з топ-менеджментом і фінансистами компанії, колегами по ринку можуть розповісти про бізнес у цілому й про колег зокрема. Західні дослідники нарешті-те "відкрили" для себе перевірений ще в часи СРСР метод виказування й пропонують користуватися послугами whistle-blowers (дослівно - "дуючих у свисток"). По суті, це донощики, що працюють у компаніях. Дослідники затверджують, що такі фахівці - ключова ланка як у виявленні, так і в запобіганні шахрайства. Тому що вони точно знають, де перебувають "чорні діри", у яких пропадає частина прибутку компанії.

2. Пильна увага до ділової активності "топа" після закінчення строку "детального входження в посаду": два-п'ять років роботи на пості в сфері виробництва й великого бізнесу, півтора^-два року - у сфері послуг і оптової торгівлі. Існують різні теорії відносно "справедливого" винагороди менеджерів. При цьому думки розходяться: одні власники вважають, що доцільніше включення топа до складу співзасновників. Критичний період для найманого керівника - п'ять років роботи в компанії. Після цього починаються розмови про партнерство. Інша думка - що більше стимулюючими є бонусна система й гарна зарплата. Ton-менеджери зацікавлені в акціях, якщо в них пакет не менш 25%. При цьому їсти ризик потрапити в залежність, якщо не збігаються мети й цінності власників.

3. Психологи рекомендують обов'язковий відпочинок для найманого персоналу на провідних позиціях. Перевтомленому "топу" простіше відчути власну недооціненість.

# **Погляд на природу інформаційної асиметрії**

Щодо інформаційної асиметрії є дві думки, підтримувані різними теоріями й дослідженнями: перше полягає в тому, що менеджер знає більше, і друге - що більше знає власник.

**Думка 1 - Менеджер знає більше**

Він знає все внутрішнє середовище підприємства, контролює працюючих людей, йому підкоряються й бухгалтерія, і фінансовий директор. Люди його знають, йому звітують. Він збирає всю інформацію в себе, а потім уже вирішує, що із цього він буде включати у свою доповідь на зборах акціонерів. Тому всі акціонери знають, що діяльність найманого керівника необхідно контролювати. Найманий керівник (директор) у курсі зовнішніх умов розвитку й діяльності фірми. Він краще обізнаний про ситуації на тім сегменті ринку, де діє компанія, і в курсі взаємин з партнерами, постачальниками, клієнтами. Він з ними спілкується, причому частина взаємодій між підприємствами може бути заснована на особистих взаєминах.

І, напевно, саме головне: менеджер краще, ніж хто-небудь обізнаний про свої власні наміри. Він знає, до чого він збирається привести фірму, який вибір зробити при інвестуванні, у який проект вкласти гроші. Тільки він знає, наскільки чесно він дотримує умов свого трудового договору-контракту й наскільки старанно охороняє інтереси власників і інтереси підприємства. Директор може забезпечити нормальне прибуткове функціонування фірми, але ніхто не може гарантувати, що з **декількох варіантів розвитку** найманий керівник вибере саме оптимальний для фірми результат: у своєму виборі він опирається на свою особисту вигоду, а не на вигоду компанії. Виникають витрати альтернативи - витрати упущених можливостей.

**Думка 2 - Власник знає більше**

Споконвічно найбільш обізнаною особою у фірмі є її творець. В Україні (як і в Росії), у малому й середньому бізнесі, як правило, творець підприємства і є його власником. Насправді творець може бути як менеджером, що залучив коштів зовнішніх інвесторів для створення підприємства, так і власником, що найняв менеджера для керування. По визначенню, по ситуації, творець знає про стратегії фірми більше, ніж всі інші співробітники, і більше, ніж її менеджер. Тому що його особисті цілі визначають стратегію фірми.

Грамотний власник стежить за тим, щоб кожний співробітник знав саме ту частину інформації, що забезпечить максимально ефективне виконання їм свого завдання. Наступає момент, коли працівник «переростає» свій рівень посвячення й починає підозрювати, що насправді фірма розвивається по зовсім іншому шляху, чим він думав, і її керівництво переслідує інші мети, відмінні від тих, що він знає. У цей момент працівник або йде з фірми, або йде на іншій, більше високий рівень внутріфірмової ієрархії, де одержує новому, відповідному його статусу інформацію. Одне з поширених думок серед вітчизняних керівників-власників наступне: «Потрібно шукати такого директора, що був би не здатний управляти всім бізнесом, включаючи стратегічне планування й оперативне керування. Якщо компетенція директора перевищує його обов'язки, неминуче виникне конфлікт».

Власник-Бізнесмен вирішує свої проблеми шляхом організації Справи. Справою може бути й комерційне підприємство, і похід у політику, і організація благодійного проекту, і залежно від тієї ролі, що фірма грає в Справі, творцем і вибирається її стратегія розвитку. Наприклад, власник може планувати збагачення за рахунок **основної діяльності** фірми, так і за рахунок **перепродажу** її. Ряд фірм створюється зі специфічною метою **протидії** ворожому **поглинанню**, для одержання **контролю над** яким-небудь коштовним **активом** або як перевалочний пункт. Також фірма могла бути створена винятково із цілей **престижу**, або «на зло сусідові». Менеджер про це не знає й, найімовірніше, ніколи не довідається.

За даними незалежного дослідження, розуміння найманими директорами суті бізнесу оцінюється власниками: 28% як задовільне, 14% - недостатнє, 56% охарактеризували його як гарне або дуже гарне.

 **Агентська проблема на макрорівні**

 **Еволюція структури власності в Україні**

 Починаючи з 1999 року масова приватизація в Україні привела до росту частки Інсайдерів за рахунок держави.

|  |  |
| --- | --- |
| Види власників | Частка, відсотків по роках |
| 1999 | 2000 | 2012 |
| інсайдеры | 44 | 55 | 57 |
| Аутсайдери | 36 | 34 | 35 |
| Держава | 20 | 11 | 8 |

 Процес концентрації власності українських підприємств підтримувався двома групами акціонерів - вищим керівництвом і інституціональними інвесторами.

|  |  |
| --- | --- |
| Види власників | Частка, відсотків по роках |
| 1998 | 2012 |
| Держава | 21 | 11 |
| Вище керівництво | 6 | 15 |
| Трудовий колектив | 62 | 54 |
| Інституціональні інвестори | 10 | 19 |
| Населення | 1 | 1 |

 Концентрація акціонерного капіталу в руках вищого керівництва корпорації здавалося б, знімає агентську проблему в її класичному трактуванні. Відповідно до гіпотези Р. Мерграна, у випадку концентрації власності в руках агентів, останні мають можливість одержувати доход від володіння акцій, а не від збільшення заробітної плати. Принципал і агент в одній особі – конфлікту інтересів немає. Однак в Україні з переділом власності виник **поділ інтересів інсайдерів - вищого керівництва й інституціональних інвесторів**.

 **Особливості проблеми у великих корпораціях України**

 При такій структурі власності виникає блокування агентами участі принципалів, тобто вище керівництво - інсайдери блокує участь у управлінні підприємством інших великих акціонерів. Агентська проблема перетворює в конфлікт інсайдерів.

 Дослідження даного питання показали, що в балансах 82 з 270 підприємств була відсутня прибуток, але майже всі вони (74) за підсумками фінансового року здобували спонукуване й нерухоме майно. Менеджери підприємств намагалися позбавити принципалів доходу у вигляді дивіденду, максимізуючи при цьому не прибуток, а розмір активів. Отже, основний мотив придбання акцій керівництвом – одержання абсолютної волі у встановленні заробітної плати. Це суперечить гіпотезі Р. Мерграна.

 Пояснення простої. Агенти-власники прагнуть максимізувати вигоду від володіння акціями, але при цьому не мають належний рівень знань відносно максимізації курсового доходу! Так ще й в умовах українського ринку з «високою асиметрією інформації»!

 Підтвердженням цього факту є пряма залежність між концентрацією корпоративної власності в руках агентів (вищого керівництва) і вартістю акціонерного капіталу.

 Інституціональні івестори-інсайдери, як і агенты-інсайдери, воліють не фінансувати діяльність контрольованих підприємств за допомогою додаткових емісій акцій, щоб не губити контроль над підприємством. Але на відміну від агентов-інсайдерів для інституціональних інвесторів головним мотивом придбання акцій є одержання наявних дивідендів. От чому в останньому випадку підприємства зіштовхуються із проблемою недореінвестування.

 **Огляд методів вирішення агентської проблеми.**

1. В 1937 році Р.Кроуз розробив контрактну теорію фірми, спрямовану на рішення агентської проблеми: між акціонерами як постачальниками капіталу й менеджерами як керуючим цим капіталом повинен бути укладений контракт, що обмовляє найбільше повно усі права й умови взаємин сторін. Проблема укладається в тім, що передбачити в контракті всі ситуації, які можуть виникнути в процесі ведення бізнесу, неможливо. Отже, завжди можуть виникати ситуації, коли менеджери будуть ухвалювати рішення щодо свого розсуду. Тому сторони діють за принципом залишкового контролю, тобто менеджери діють за своїм розсудом в умовах, не обговорених контрактом. Приймаючи принцип залишкового контролю, акціонери фактично погоджуються з тим, що вони можуть платити додаткові витрати в чинність розбіжності інтересів.

2. В 1942 році П.Дракер сформулював суть даної проблеми: влада належить менеджерам не тому, що вони неї узурпували, а тому, що акціонери забули про свої права й свій борг.

 Ця точка зору збігається з думкою вітчизняних дослідників, що запорукою успіху на підприємстві в запобіганні агентських конфліктів є **оптимальна структура власності.** *Критерієм оптимальності служить високий рівень знань акціонерів підприємства в частині основ корпоративного керування.* Саме проста більшість акціонерів є останнім рівнем підтримки найбільш перспективних для підприємства рішень на зборах акціонерів. Із цього погляду заставою оптимальності структури є присутність у ній інституціональних інвесторів.

3. У світовій практиці одним з механізмів, що змушують керівництво працювати на акціонерів, є введення в структуру управління інституту корпоративного секретаря. У більшості українських акціонерних товариств корпоративні секретарі існують, тільки вони про це не знають. Тому в їхній роботі немає системи, як правило, вони залежні від виконавчого органа, що дуже обмежує їхньої можливості.

Корпоративний секретар професійно займається тільки питаннями акціонерів, тим самим стає координуючим центром між підрозділами виконавчої дирекції й радою директорів. Апарат корпоративного секретаря відповідає за створення ефективної, дипломатичної, оперативної системи відносин між суспільством і акціонерами. От чому важливий незалежний статус корпоративного секретаря. Він підкоряється прямо раді директорів (на відміну від підрозділів виконавчого органа), і в чинність цього має можливість об'єктивно оцінювати ситуацію, не встаючи апріорі на позицію однієї зі сторін (особливо в конфліктній ситуації), що полегшує пошук компромісу.

Вимоги щодо незалежності. Звичайно мова йде про те, щоб корпоративний секретар не був: а) працівником АТ останні кілька років; б) власником, співробітником або членом органа керування суб'єкта підприємництва, що є постачальником або клієнтом АТ останні кілька років; в) родичем осіб, зазначених у п.а) і б). Звичайно, тут можуть бути різні варіації.

 РЕЗЮМЕ

* 1. Відділення власності від управління виділило дві основних групи впливу на діяльність організації: власників і агентів.
	2. Інтереси цих груп не ідентичні, і в деяких ситуаціях можуть вступити в конфлікт. Цей конфлікт одержав назву агентської проблеми.
	3. Основою агентської проблеми називають інформаційну асиметрію. При цьому розділилися думки про те, хто має більшу інформацію: агент або власник.
	4. Варіанти рішення агентської проблеми:

- введення агента до складу власників;

- установлення агентові адекватної винагороди;

- регулювання інформаційного потоку агента власником;

- установлення системи контролю над діями агентів за допомогою інституту корпоративного секретаря.

5. В Україні у великих приватизованих підприємствах агентська проблема виразилася в конфлікті інсайдерів - керівництва, що має частку власності, і інституціональних інвесторів.

6. Дії посібника зі збільшення частки власності спрямовані не на приріст дивіденду, а на приріст активів і особистого доходу у вигляді винагород.

7. Рішення агентської проблеми такого характеру можливо тільки при підвищенні фінансової грамотності акціонерів і розвитку фондового ринку України.

**Тема 8. Інформаційна комерція**

Організаційно-правові і економічні аспекти ведення бізнесу в Інтернет. Підприємства реального сектору в інформаційному середовищі. Інтернет-магазин: переваги, економічна доцільність, проблемні питання. Організація платежів в інтренет-торгівлі. Особливості оцінки Інтернет-бізнесу. Системи штучного інтелекту в комерційній діяльності. Прийняття рішень за допомогою штучних інтелектуальних систем. Нейронні мережі.

Складові електронної комерції наведено на рис.6. Категорії СЕК [1, 2]: “бізнес – бізнес” (наприклад, компанія, що використовує мережу для замовлень постачальникам, отримання рахунків і оплати); “бізнес – споживач” (електронна роздрібна торгівля); “бізнес – адміністрація” (операції, що укладаються між компаніями та урядовими організаціями); споживач – адміністрація (ще не існує, але із зростанням попередніх двох категорій уряди можуть розширити електронну взаємодію в таких сферах, як, наприклад, соціальні виплати); “споживач – споживач” (взаємодія користувачів для обміну комерційною інформацією, досвідом, аукціонною торгівлею між фізичними особами). Основними категоріями систем електронної комерції є "бізнес – бізнес" (Business-to-Business - B2B) та "бізнес – споживач" (Business-to-Customer - B2C).



Рисунок 6. Складові і категорії електронної комерції

Інструменти, якими фірма користуватиметься для реалізації можливостей електронної комерції (рис. 7), можна умовно розділити на такі групи: бізнес-додатки; електронні магазини; шлюз в EDI-систему (технології електронного обміну даними); зв’язок із фінансовими організаціями через різні платіжні системи.



Рисунок 7. Інструменти електронної комерції

Сфери поширення електронної комерції: маркетинг, продаж і сприяння продажу; перепродаж, попередні домовленості, поставки; фінансування й страхування; комерційні операції: замовлення, отримання, оплата; обслуговування та підтримка продукту; спільна розробка продукту; розподільне спільне виробництво; використання загальних і приватних послуг; адміністрування бізнесу (концесії, дозвіл, податки, митниця тощо); транспорт, техніка перевезень і постачання; загальні закупівлі; автоматична торгівля електронними товарами; бухгалтерський облік; розв’язання спірних моментів

Найважливішими властивостями віртуальних організацій в умовах інформаційної економіки слід визначити наступні:

1) Вони не розраховані на випуск стандартної продукції. Основне завдання віртуальних організацій – максимально скористатися можливостями глобальної економіки, існуючих систем зв’язку і комунікацій для створення продуктів, що максимально відповідають розвитку науки і технологій у світі.

 2) Територіально розподілені. Для виготовлення продукту вони тимчасово об’єднують різних виробників, а після його випуску припиняють своє існування. Принцип концентрації виробництва для даного типу підприємств не спостерігається: віртуальне підприємство не може бути «потужним промисловим гігантом», навпаки – воно намагається мінімізувати свою присутність, використовуючи тільки те, що сьогодні необхідно для роботи.

3) Для віртуальних організацій відсутня необхідність централізації управління. Управління, як і виробництво, розподілено. Кожний агент працює за своїми правилами і законами, самостійно розпоряджається власними ресурсами. У віртуальних підприємств немає необхідності у створенні великих і дорогих систем управління, з іншого боку – їх система управління має явні ознаки інтелектуальності, в яку закладаються принципи обробки даних і формування необхідної інформації.

4) Віртуальні організації створюються для випуску високотехнологічного, а іноді й унікального продукту, що виробляється у вигляді одиничних екземплярів чи малих партій. В основі лежить орієнтація на окремого споживача або на невеликі групи споживачів, при цьому продукція може бути досить нестандартною.

5) Для досліджуваних організацій характерна відмова від масового виробництва. Акцент робиться на технологічність, якість, оригінальність, задоволення побажань споживачів. Управління віртуальним підприємством дозволяє широко використовувати його самостійно самим споживачем, який бажає застосувати власні сили у виготовленні індивідуальних речей.

6) Віртуальні організації легко пристосовуються до росту економіки, зміни її вимог, постійної появи нових технологічних рішень, оскільки вони інформаційно орієнтовані на ці зміни.

Віртуальним організаціям важко існувати у кіберпросторі на 100%. В них реалізуються як віртуальні (нематеріальні), так і матеріальні елементи, пропорції між якими визначаються потребами клієнтів, типом віртуального ринку, бізнес-моделлю підприємства. Залежно від характеру (віртуальний чи реальний) активів організації і структури управління можна надати наступну типологію віртуальних організацій (рис. 8). Тип 1 відповідає випадку, коли активи організації і управління реалізовані віртуально. До цього типу відносяться розподілені команди, що займаються торгівлею і управляються віддалено через Інтернет; фінансові організації, що, маючи офіси в різних країнах, продають через мережі свій віртуальний товар – фінансові інструменти. Тип 2 характеризує випадок, коли матеріальні активи можуть управлятися віртуально (дистанційно). Прикладом таких віртуальних організацій виступають ІТ-компанії. Тип 3 відповідає випадку, коли віртуальні активи управляються матеріальним способом (робота з комп’ютерними базами даних). До організацій цього типу належать видавництва та інформаційні агентства (вони створюють і продають нематеріальну продукцію, однак її виробництво вимагає концентрації фізичних засобів); тренінгові центри та освітні установи (як правило, концентрують навчальні потужності на одному майданчику). Тип 4 характеризує випадок, коли робота з матеріальними активами і управління ними реалізується традиційним способом. До цієї групи належать всі організації, пов’язані з матеріаль-ними виробництвом.



Рисунок 8. Типологія віртуальних організацій

**Інформаційні ресурси**

1. Buster J. What is Business Process Integration (BPI)?. /J. Buster [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lansa.com/ resources/jargonbuster.htm](http://www.lansa.com/%20resources/jargonbuster.htm).
2. Goldman S. L. Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer / Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K.. – N.Y.: Van Nostrand Reinhold, 1995.
3. Hammer M, Champy J. Reengeneering the corporation, HarberBusiness, A division of HarperCollinsPublisher, 1995/ - 330 c.
4. http://jus.org.ua/autsorsing-ta-autstaffing
5. http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Vzuk/2008\_18/tom\_2;
6. Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance". *Harvard Business Review* (January–February): 71–79.
7. Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.[ISBN](https://en.wikipedia.org/wiki/International_Standard_Book_Number) [978-0875846514](https://en.wikipedia.org/wiki/Special%3ABookSources/978-0875846514).
8. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Эксмо, 2005. – 578с.
9. Акімова І. Стимулювання вертикальної інтеграції в Україні: переваги та небезпека [Електронний ресурс]/ Акімова І, Щербаков О., - Інститут економічних досліджень і політичних консультацій в Україні. Німецька консультативна група з питань економічних реформ.-К, 2001. – Режим доступу [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\_papers/German\_ advisory\_group/2001/q14\_ur.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_%20advisory_group/2001/q14_ur.pdf)
10. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ. С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с, илл. - (Серия «Практический менеджмент»).
11. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2006. 288 с.
12. Берко А.Ю., Висоцька В.А. Intranet архітектура інтелектуальних систем електронного навчання // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2001. – № 438. – С.3–10.
13. Бравар Жан-Луї, Морган Роберт.Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Пер. з англ.., - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
14. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу//Науковий журнал «Економіка і фінанси». №12. Грудень 2013р – Дніпропетровськ. – 2013. – с.78-85.
15. Голдратт Э. Критическая цепь / Э. Голдратт ; [пер. с англ. Е. Федурко]. – М. : ТОС центр, 2007. – 272 с.
16. Голдратт Э. Цель – 3. Необходимо, но не достаточно. / Голдратт Э., Шрагенхайм Э., Птак К. ; пер. с англ. Д. Капранов. – К. : НіД, 2009. – 243 с.
17. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Дело не в везенье / Э. Голдратт, Д. Кокс ; пер. с англ. Е. Федурко. – К. : ЛОГОС, 2007. – 775 с.
18. Господарський кодекс України
19. Детмер У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / У. Детмер, Э. Шрагенхайм ; пер. с англ. О. Наливайко. – М. : Альпина-паблишерз, 2009. – 329 с.
20. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. – 2-е изд. / У. Детмер ; [пер. с англ. У. Саломатова ; под ред. Ю. Быстрова]. – М. : Альпина бизнес букс, 2008. – 444 с.
21. Джейрмен Р. Аутсорсинг и вертикальная интеграция: предложения для исследований на базе организационной теории /Джейрмен Р., Кротов К., Федотов Ю. //Российский журнал менеджмента. – 2011. - Том 9, № 2, - С. 93–108.
22. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.
23. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
24. Закон України „Про електронний документообіг” від 22.05.2003 р., № 851-IV.
25. Закон України „Про інформацію” від 2.10.92 р., № 1280-IV // Відомості Верховної Ради України. – Офіц. Вид. – К.: Парламентське вид-во, 2003.
26. Закон України „Про телекомунікації” від 18.11.03 р., № 1280-ІV. – К., 2003.
27. Закон України Про електронну комерцію Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 45, ст.410
28. Ивин Л.Н., Куклин В.М. Информационная экономика. – Харьков: Изд-во Кроссроуд, 2005 – 436 с.
29. Інноваційне перетворення проблемних підприємств: технологічна санація виробництва: Монографія / О.С.Захарченков – Х: «Цифровая типография № 1», 348 с.
30. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2003. С. 257.
31. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. — М. : Олимп- Бизнес, 2005. — 512 с.
32. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
33. Карминский А.М. Информатизация бизнеса: концепция, технологии, системы / [Карминский А.М., Карминский С.А., Нестеров В.П. и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 623 с.
34. Катаев А. В. Виртуальные бизнес-организации : монография / А. В. Катаев. – СПб.: Политехнический университет, 2009. – 120 с.
35. Клементс, Стюарт. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора/Стюарт Клементс, Майкл Донеллан при участии Седрика Рида; под общ.ред. В.В.Голда; пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
36. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — Эксмо, 2010. — 160 с.
37. Кодекс законів про працю України
38. Козлова В. Опыт ТОС на украинском рынке / В. Козлова // Управление компанией. – 2007. – № 10. – С. 46 – 50.
39. Колотов А. Луч света в темном царстве / А. Колотов // Бизнес-образование в Украине. – 2005. – № 8. – С. 15 – 17.
40. Конвенція Міжнародної організації праці № 181 «Про приватні агентства зайнятості» / [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://uraltradeunion.ru/acts/mezdunarod/agent\_zanjat.html
41. Корнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в ХХІ веке / М. Уорнер, М. Витцель. – М. : Добрая книга, 2005. – 295 с.
42. Кошелев А. Н. Синдром «белого воротничка», ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008
43. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. –К., 2005. – 308 с.
44. Майк Ротер, Джон Шук Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности /; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс : CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. — 144 с.
45. Мартин Грабе. Синдром выгорания – болезнь нашего времени: Психологический практикум / пер.с англ. В.Немченовой – Речь, 2008 г.
46. Менеджмент для магистров: Учебное пособие/Под.ред д.э.н., проф.. А.А.Епифанова, д.э.н., проф.. С.Н.Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.
47. Мехович С.А., Захарченков А.С. Санация и реинжиниринг производственно-технлогической основі проблемніх предприятий: монография / Х.: Віровець А.П. «Апостроф», 2011 – 392 с.
48. Питерс У., Уотфмен П. В поисках эффективного управления: Пер. с англ., М., 1990.
49. Плескач В.Л. Електронна комерція: [підручник] / В.Л. Плескач, Т.Г. Затонацька. – К.: Знання, 2007. – 535 с.
50. Применение теории ограничений в менеджменте производственных запасов / Е. В. Бакулин ; М-во образования Рос. Федерации, ГУЭФ. – СПб. – 2011. – № 1. – С. 91 – 92.
51. Рекомендация Международной организации труда от 19 июня 1997 г. № 188 «О частных агентствах занятости» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.profsporttur.ru/docs2/d\_05.php
52. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ. под ред. НД.Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
53. Сладкевич М.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций – К., МАУП, 2001
54. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие: Пер.с англ. – М., Финансы и статистика, 2001
55. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер с англ., М: Дело, 2001
56. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. С. 26.
57. Хлебников Д.В. Матрица аутсорсинга/[Електронний ресурс].– Режим доступу: [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua)
58. Шапошніков К.С. Віртуалізація бізнес-процесів оператора електрозв’язку // Вісник Донецького університету. Сер. В. Економіка і право: Науковий журнал. – 2005. – Вип. 2.– С. 191-195.