

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Методичні рекомендації до практичних занять
навчальної дисципліни
«Управління бізнес-процесами авіапідприємств»

Освітньо-професійна програма: Менеджмент авіакомпаній та аеропортів
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент

Розробник проф., д.е.н. Гуріна Г.С.

Київ-2022

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ №1,2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета заняття - визначити та дослідити основні терміни в управлінні бізнес-процесами авіапідприємств, проаналізувати передумови і генезис формування функціонального підходу до управління підприємством, визначити переваги та недоліки функціонального підходу, дослідити сутність та принципи процесного підходу, структуру бізнес-процесу, ідентифікувати переваги та недоліки процесного підходу та дослідити особливості застосування процесного підходу у побудові організації.

Питання для обговорення:

1. Предмет, завдання і структура курсу "Управління бізнес-процесами авіапідприємств".
2. Зміст головних термінів і визначень в управлінні бізнес процесами. Зміст понять функція і процес.
3. Передумови і генезис формування функціонального підходу до управління підприємством. Переваги та недоліки функціонального підходу.
4. Сутність та принципи процесного підходу.
5. Структура бізнес-процесу. Ознаки процесу.
6. Переваги та недоліки процесного підходу.
7. Порівняльний аналіз функціонального, процесного, процесно-функціонального підходів.
8. Зв'язок основних та допоміжних процесів. Виконавці процесу. Види входів та виходів. Функції власника процесу. Параметри процесу.
9. Застосування процесного підходу у побудові організації.
10. Управління організацією згідно моделі ланцюжка бізнес процесів М.Портера. Процеси життєвого циклу продукції. Створення цінності в процесі виробництва.

Ситуаційна вправа «Сучасні тенденції управління бізнес-процесами підприємств»

Для забезпечення конкурентних переваг на ринках товарів та послуг у XXI ст. підприємствам України важливо перейти на інноваційну модель розвитку з використанням новітніх технологій для реалізації потенціалу та ефективного його управління. Ринкові перетворення, що відбулись у суспільно-економічній системі за останні роки, спричинили істотні зміни у визначенні пріоритетів розвитку вітчизняних підприємств, особливо з урахуванням упровадження нової техніки, нових інформаційних технологій,

ресурсних можливостей, що відкриваються перед бізнесом у зв'язку з курсом нашої держави на вступ до ЄС та світовою глобалізацією. В умовах сучасного висококонкурентного ринку стратегія інноваційно-технологічного розвитку стає рішучим фактором успіху, який дозволяє забезпечити високі фінансові показники. Більшість компаній розуміють необхідність інноваційної стратегії, однак лише одиницям вдається впроваджувати її системно та послідовно, звертаючи високу увагу на внутрішні бізнес-процеси підприємства та їх оптимізацію. Однак усвідомлення необхідності переорієнтації на інноваційну модель розвитку та вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві не забезпечило появу цілеспрямованого руху до реалізації нових напрямів, що й зумовило актуальність даної статті.

Сьогодні в ринковій економіці рішучим фактором виступає наявність і оцінка не тільки підприємства, а саме оцінка відповідних бізнес-процесів як фактору реалізації потенціалу.

Згідно з процесним підходом вся робота підприємства повинна бути організована на основі взаємодіючих бізнес-процесів. Організація вважається сильною, функціонально стабільною, коли вона має добре опрацьовану та апробовану систему бізнес-процесів, що забезпечує виробництво, якість, конкурентоспроможність, а також реалізує потенціал підприємства.

Бізнес-процес складається з набору операцій, порядок виконання яких в рамках бізнес-процесу чітко визначен технологією чи інструкціями, тому такі поняття як маршрути та правила, визначають бізнес-логіку процесу, являються необхідними його характеристиками.

Оптимізація бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, за якого ряд дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві у відповідності з поставленими цілями і завданнями, таких як збільшення потенціалу підприємства, а разом з тим і збільшення прибутку та зниження витрат.

Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів слід виділити такі: 1) відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства; 2) орієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів; 3) наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів; 4) наявність власників бізнес-процесів, які відповідальні за їх оптимізацію.

Виділяють наступні методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів: Аналітичні методи; Формально-універсальні методи; Комплексні методи постійного удосконалення; Бенчмаркінг; Аутсорсинг; Інструментальні методи.

Використання цих методів на підприємствах залежить від певних факторів, таких як рівень та частота змін, характер організації, специфіка діяльності.

Можна виділити такі переваги оптимізації бізнес-процесів підприємств:

1) скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;

2) формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей;

3) інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;

4) можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;

5) можливість підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;

6) зростання керованості підприємства;

7) поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;

8) наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;

9) зростання інвестиційної привабливості підприємства.

Оптимізація бізнес-процесів спрямована на підвищення ефективності управління бізнес процесами і формування стандарту діяльності компанії «як має бути». У свою чергу, стандарт роботи компанії є основою для створення внутрішніх регламентів та посадових інструкцій співробітників, організації підготовки персоналу, а також вирішення завдань з автоматизації бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів підприємств є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах та реалізації його потенціалу, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів. В результаті проведеного дослідження були виявлені основні принципи та критерії оптимізації. Для максимізації якості бізнес-процесів на підприємствах України необхідно використовувати такі методи оптимізації, які дозволять встановити баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами ринку з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого. Проведений аналіз та групування основних методів вдосконалення полегшить їх вибір для практичного застосування на підприємствах та призведе до успішності проекту.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте та дослідіть сучасні тенденції управління бізнес-процесами підприємств.

2. Охарактеризуйте основні напрями та базові принципи реалізації потенціалу підприємства та його управління на підставі бізнес-процесів з урахуванням потреби у прогресивних змінах для того, щоб сприяти розвитку вітчизняних підприємств.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ № 3,4. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Мета заняття - дослідити особливості декомпозиції та деталізації процесу, проаналізувати взаємозв'язок процесі та зв'язок процесу з зовнішніми та внутрішніми процесами, взаємозв'язок відділів при функціонуванні процесу, визначити основні види бізнес-процесів, дослідити алгоритм опису бізнес-процесу та нотацію IDEF0 і рекомендації щодо її використання, ідентифікувати вимоги до процесу планування P-D-C-A, проаналізувати особливості та складові моделі системи менеджменту якості, заснованої на процесному підході, дослідити вимоги до процесів згідно стандартів ISO та особливості управління якістю процесу.

Питання для обговорення:

1. Декомпозиція процесу. Рівень деталізації процесу. Взаємозв'язок процесів.
2. Зв'язок процесу з зовнішніми та внутрішніми процесами. Взаємозв'язок відділів при функціонуванні процесу.
3. Матриця процесу. Процедура впровадження процесного підходу.
4. Класифікація бізнес-процесів. Рекомендований перелік бізнес-процесів у побудові моделі управління організацією.
5. Алгоритм опису бізнес-процесу.
6. Методологія опису бізнес-процесів організації.
7. Нотація IDEF0 та рекомендації щодо її використання.
8. Вимоги до процесу планування (P-D-C-A).
9. Стандарт ISO. Модель системи менеджменту якості, заснована на процесному підході. Етапи управління процесами. Цикл Демінга-Шухарта. Етапи планування процесу.
10. Схема та складові управління процесом. Додаткова цінність процесу. Вимоги до процесів згідно стандартів ISO. Структура забезпечення процесу. Управління якістю процесу.

Завдання 1. Визначте точку економічної рівноваги та величину оптимальних витрат на контроль та попереджувальні заходи на основі наступних даних:

- 1) Витрати на дефект: залежність пряма, при максимальній кількості дефектів 20 витрати складають 80 од.;
- 2) Витрати на контроль: залежність пряма, при максимальній кількості дефектів 20 витрати складають 20 од., при відсутності дефектів 10 од.;
- 3) Витрати на попереджувальні заходи - парабола при

максимальної кількості дефектів 10 витрати складають 0 од.,при відсутності дефектів 70 од..

Завдання 2. Побудуйте контрольну *и-карту* для певного виробу; проставте його розміри в порожній рядок усіх стовпчиків, вказав одиницювиміру виробу.

Номер партії	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розмір виробу, од. виміру	300	320	310	350	330	325	315	324	362	346
Кількість дефектів	7	5	9	14	12	19	3	5	7	6

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ № 5,6. ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ОПИСУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета заняття - визначити роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами, дослідити структуру регламенту виконання бізнес процесу та організаційно-структурну карту бізнес процесу, проаналізувати досвід використання процесного підходу у розробці моделей управління підприємством, ідентифікувати рівні документування бізнес-процесів, визначити особливості та дослідити методології опису бізнес-процесів сімейства IDEF.

Питання для обговорення:

1. Роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами. Структура регламенту виконання бізнес процесу.
2. Організаційно-структурна карта бізнес процесу.
3. Досвід використання процесного підходу у розробці моделей управління підприємством. Рівні документування. Склад документації згідно ISO. Опис процесів. Етапи документування.
4. Методології сімейства IDEF.
5. Методологія функціонального моделювання IDEF0. Метод моделювання процесів IDEF3. Моделювання інформаційних потоків IDEF1. IDEF1x – методологія побудови реляційних структур. IDEF2 – методологія динамічного моделювання розвитку системи. IDEF3 – методологія документування процесів. IDEF4 – методологія побудови

об'єктна-орієнтовних систем. IDEF5 – методологія онтологічного дослідження складних систем.

Ситуаційна задача «Розвиток моделювання бізнес-процесів підприємства та особливостей їх документування»

Проміжним етапом є управління бізнес-процесами, а саме їх механізмом. Кожен процес має бути регламентований, запланований та забезпечений необхідними умовами для функціонування. Зокрема мають бути визначені відповідальні за процес, необхідні операції, задачі кожного з учасників бізнес-процесу, параметри входів та виходів. Отже, елементи моделі формують функціональний блок. Оскільки кожен з процесів мають власне призначення та функції, вони складаються з різних елементів функціонального блоку.

Основними елементами є:

1. Управління (засоби контролю, такі як стандарти, інструкції та інша регламентуюча документація);
2. Вхід (необхідні ресурси для здійснення бізнес-процесів);
3. Вихід (результат процесу, що може бути ресурсом для наступного процесу або готовою продукцією, яка реалізується споживачам для задоволення їх потреб).
4. Механізм (включає засоби здійснення процесів). Кожен з елементів відіграє важливу роль і є невід'ємною частиною. Розробка окремого бізнес процесу здійснюється з урахуванням необхідності формування цих елементів.

Загалом розробка бізнес-процесів — це складна та трудомістка задача, що складається з таких етапів як:

1. встановлення мети бізнес-процесів;
2. визначення меж бізнес-процесів;
3. визначення учасників бізнес-процесів;
4. встановлення вимог до ресурсів;
5. розробка системи оцінки для бізнес-процесів;
6. формування діаграми бізнес-процесів;
7. розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесу;
8. встановлення переліку та формування структури документів.

Рішенням цієї складної задачі на сучасних підприємствах є моделювання бізнес процесів за допомогою спеціальних інформаційних систем та стандартів. Користувачі спеціальних програм та стандартів мають можливість керувати реалізацією кожного з етапів, отримувати доступну інформацію про поточний стан бізнес процесів, здійснювати їх моделювання.

Способи моделювання бізнес-процесів еволюціонували разом з

розвитком процесного підходу та ІТ-технологіями. Умовно даний процес можна поділити на такі етапи:

1. Для моделювання бізнес-процесів спочатку використовувалися прості графічні методи у вигляді блок-схем, застосовувалися мережі Петрі, встановлювалися орієнтовні графи.

2. Моделювання бізнес-процесів здійснювалося на основі спеціальних методологій, таких як SADT, IDEF та DFD.

Методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) заснована на класичних принципах методології структурного проектування систем для формування програмного забезпечення та побудови інформаційної системи.

В подальшому відбувся розвиток сімейства стандартів IDEF (Icam DEFINITION, Icam — Integrated ComputerAided Manufacturing). Даний стандарт базується на методології системного аналізу SADT. Він дозволив побудувати логічну систему взаємопов'язаних процесів підприємств, регламентувати діяльність та вчасно виявити недоліки такі як дублювання функцій та відсутність регламентованого механізму.

На практиці активно застосовуються нотації DFD (Data Flow Diagramming), що призначені для опису потоків інформації, про кожний процес, який перетворює свої вихідні дані у результат та дані про роботу працівників.

3. Третій етап пов'язаний з дослідженнями М. Хаммера і Д. Чампі в книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі». Вченими було запропоновано дві моделі бізнес-процесів: як є (As is) і як має бути (To be). Дана модель дає можливість оцінити ефективність поточної моделі (As is), виявити проблеми, розбіжності, загрози для кожного з бізнес-процесів та побудувати нову модель (To be). Функціональну модель типу «As is» та «To be» можна будувати з використанням методології SADT, сімейства стандартів IDEF та інших сучасних методологій, що використовуються на підприємствах. Для автоматизації роботи з бізнес-процесами в 1990-х р.р. були створені системи управління потоками робіт WfMS (Workflow Management System), що увійшли у міжнародні стандарти. Їх застосовують для маршрутизації потоку робіт різних типів, що здійснюються в межах окремих бізнес-процесів.

До методології та засобів автоматизації відносять ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) і поширену ERP-систему (система планування ресурсів підприємства) SAP R/3. ARIS підтримує чотири основні типи моделей: організаційні, функціональні, інформаційні та управління. Базовою бізнес-моделлю ARIS є eRPC (extended Event-driven Process Chain, розширена модель ланцюжку процесів, що управляють подіями). Програма надає можливість здійснити перевірку відповідності створюваної моделі методології SAP (система – набір модулів, які працюють за технологією

клієнт-сервер) та здійснити тестування на відповідність стандартам ISO. Дані інформаційні системи мають ряд функцій, програмних модулів, необхідних для контролю та автоматизації різних видів діяльності підприємства.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте основні елементи бізнес-процесу підприємств та основні етапи розробки бізнес-процесів підприємств.
2. Дослідіть особливості моделювання бізнес процесів за допомогою спеціальних інформаційних систем та стандартів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. МОНІТОРИНГ, КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ПРОТІКАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ

Мета заняття - проаналізувати керівництво в управлінні бізнес-процесами та визначити роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами, дослідити цілі і політику управління бізнес-процесами в організації, вчити складові моделі збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу Р.Нортон і Д.Каплана, дослідити логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами - внутрішні бізнес-процеси - персонал», вміти визначати показники стану протікання процесів, показники продукту процесів, показники задоволеності клієнтів.

Питання для обговорення:

1. Керівництво в управлінні бізнес-процесами. Роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами. Цілі і політика управління бізнес-процесами в організації.
2. Модель збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу. Р.Нортон і Д.Каплана. Логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами - внутрішні бізнес-процеси - персонал».
3. Методика ідентифікації ключових бізнес процесів і формування критеріїв оцінки їх стану.
4. Показники стану протікання процесів. Показники продукту процесів. Показники задоволеності клієнтів процесу Попереджувачі та коригувальні дії в управлінні організацією.

Ситуаційна задача «Роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами. Методи аналізу стану протікання бізнес-процесів»

Для впровадження процесного підходу до управління організацією вищому керівництву необхідно:

- a) сформулювати політику і цілі управління;
- б) визначити процеси необхідні для системи менеджменту якості (процес має бути ідентифікований та виділений, як набір дискретних робіт);
- в) визначити внутрішніх і(або) зовнішніх споживачів та вимоги до кожного із процесів
- с) встановити послідовність і взаємодію цих процесів;
- д) визначити відповідальних за кожен із процесів (власників) та критерії і методи оцінки, які необхідні як для забезпечення робіт, так і управління цими процесами
- е) визначити „вхідні” потоки та постачальників процесів, забезпечити отримання ресурсів та інформації, що необхідні для моніторингу і підтримки процесу;
- ф) спостерігати, вимірювати і аналізувати процеси (організація самостійно обирає форму представлення цих даних);
- г) визначати управлінський вплив і ресурси, необхідні для процесів та вживати необхідні міри для досягнення запланованих результатів та постійного покращення результату процесів.

Політика і цілі управління служать орієнтиром для організації. Вони визначають бажані результати та сприяють організації використання ресурсів для досягнення цих результатів.

Цілі управління необхідно узгодити із політикою, орієнтувавши їх на безперервність покращення та обов'язкову вимірність результатів. Досягнення цілей управління здійснює позитивний вплив на якість продукції, ефективність роботи і фінансові показники, а відповідно на задоволеність, впевненість зацікавлених сторін.

Аналіз бізнесів-процесів варто розуміти в широкому змісті - це робота із графічними схемами процесів, і також з усією доступною інформацією про процеси, вимірами показників процесів, порівняльний аналіз і т.д.

Методики аналізу процесів можна умовно розділити на два види: якісний і кількісний.

Методики якісного аналізу процесів засновані на:

- аналізі суб'єктивних оцінок процесу співробітниками організації та зовнішніх фахівців;
- візуальному аналізі графічних схем процесів;
- порівнянні процесу з окремими типовими вимогами.

Поряд з цим можна виділити кілька методик суб'єктивної оцінки процесів. Багато в чому такі методики були розроблені в працях основоположників і послідовників методології реінжинірингу бізнесів-процесів, таких як Хаммер і Чампи, Робсон і Уллах й ін. Крім того, для якісного аналізу процесів можуть бути використані загальновідомі методи аналізу: SWOT-аналіз, аналіз за допомогою Бостонської матриці й ін. Крім того, процес може бути проаналізований на відповідність законодавчим і нормативним актам.

Вхідні дані для аналізу зі сторони керівництва згідно вимог п. 5.6.2 .

ISO 9001-2009 повинні включати наступну інформацію:

- a. результати внутрішніх аудитів;
- b. зворотний зв'язок із споживачем;
- c. ефективність функціонування процесів і відповідність продукту;
- d. статус попереджувачих і коректуючих дій;
- e. дії, що послідували за попереднім аналізом зі сторони керівництва;
- f. зміни, які могли б вплинути на систему управління;
- g. рекомендації щодо вдосконалення.

Вихідні дані аналізу зі сторони вищого керівництва згідно вимог п. 5.6.3 ISO 9001-2009 повинні включати рішення і дії, пов'язані з:

- a. вдосконаленням результативності системи менедж-менту якості та її процесів;
- b. вдосконаленням продукту згідно вимог споживача;
- c. рішення про перерозподіл ресурсів.

ЗАВДАННЯ:

1. Визначте роль вищого керівництва підприємства в управлінні бізнес-процесами.
2. Дослідіть особливості методи аналізу стану протікання бізнес-процесів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Написання МКР №1.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ № 9,10. ВИМОГИ ДО ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Мета заняття - дослідити процедуру планування, його мету, завдання та ефективність проведення, проаналізувати процес формування цілей у середовищі авіапідприємств та формування системи планів, проаналізувати моделі та алгоритми процесу планування та визначити попереджувальні і коригуючі дії в управлінні авіапідприємством, дослідити модель збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу авіапідприємств як інструменту планування, проаналізувати логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами – внутрішні процеси – персонал», дослідити особливості бюджетування як сучасного підходу управлінського контролінгу бізнесу авіапідприємств.

Питання для обговорення:

1. Процедура планування, його мета, завдання та ефективність

- проведення. Моделювання середовища. Процес формування цілей у середовищі авіапідприємств. Система планів.
2. Моделі та алгоритми процесу планування. Попереджувальні і коригуючі дії в управлінні авіапідприємством. Переваги та недоліки процесного менеджменту над функціональним.
 3. Модель збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу авіапідприємств як інструмент планування. Ланцюжок бізнес-процесів. Карта збалансованих показників ефективності бізнесу.
 4. Логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами – внутрішні процеси – персонал». Карта стратегічних цілей і критеріїв оцінки. Фінансові перспективи. Перспективи розвитку стосунків зі споживачем. Перспективи стану внутрішніх бізнес-процесів. Перспективи навчання і розвитку персоналу.
 5. Бюджетування як сучасний підхід управлінського контролінгу бізнесу авіапідприємств. Система бюджетів.

Ситуаційна задача «Модель збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу»

Посилення процесів глобалізації та інтеграції України у світове співтовариство обумовлює необхідність впровадження нових аналітичних засобів підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств. Одним із таких аналітичних засобів є система збалансованих показників (BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем для вимірювання ефективності реалізації стратегії підприємства. Вони стверджують, що система збалансованих показників є інструментом стратегічного планування та управління, який слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності.

Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства.

BSC трансформує стратегію в показники, згруповані за чотирма різними напрямками: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу».

Процес розробки збалансованої системи показників починається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії. Для визначення фінансових завдань необхідно вибрати головну мету, якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки. Фінансові показники оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення підприємства. Досягнення таких цілей як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення

економічної доданої вартості оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів.

Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує підприємство, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключовими показниками цієї складової є задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази дозволяють визначити споживчу цінність пропозицій та є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Головними показниками є виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість, продуктивність тощо. Складова навчання і розвитку персоналу визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довготривале зростання та вдосконалення. Для оцінювання кадрової ситуації будь-якого підприємства використовують три ключових показника: задоволеність працівника, збереження кадрової бази, ефективність працівника.

BSC орієнтована на вирішення двох важливих проблем: 1) ефективну оцінку результатів діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими; 2) сприяння досягненню стратегічної мети діяльності підприємства.

Для вдалого впровадження системи збалансованих показників на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів (рис.1). До першого етапу можна віднести постановку цілі та переведення її у стратегію підприємства. Це дає змогу управлінцям найбільш чітко розуміти організацію та її стратегію, яку вони безперешкодно та чітко зможуть донести до працівників нижчих рівнів. Для робітників нижчих рівнів така інформація повинна бути виражена у вигляді конкретної інтегрованої системи цілей та показників, яка виражає довгострокові фактори успіху.

На другому етапі потрібно звернути увагу на комунікацію та зв'язок. Це дозволить керівникам поширити стратегію на всіх рівнях організації, тобто від вищого до нижчого, та пов'язати її з особистими цілями окремих підрозділів та конкретними цілями кожного співробітника. Тому кожен підрозділ оцінюється за своїми фінансовими показниками, а цілі робітників пов'язані з короткостроковими фінансовими винагородами. Система збалансованих показників мотивує всіх робітників підприємства, не залежно від рівня, до досягнення корпоративних цілей. Кожен працівник повинен розуміти як взаємодіють окремі підрозділи і як їх робота впливає на роботу підприємства. Саме система мотивації надає найбільшу ефективність кожного робітника, який рухається у зазначеному напрямі.

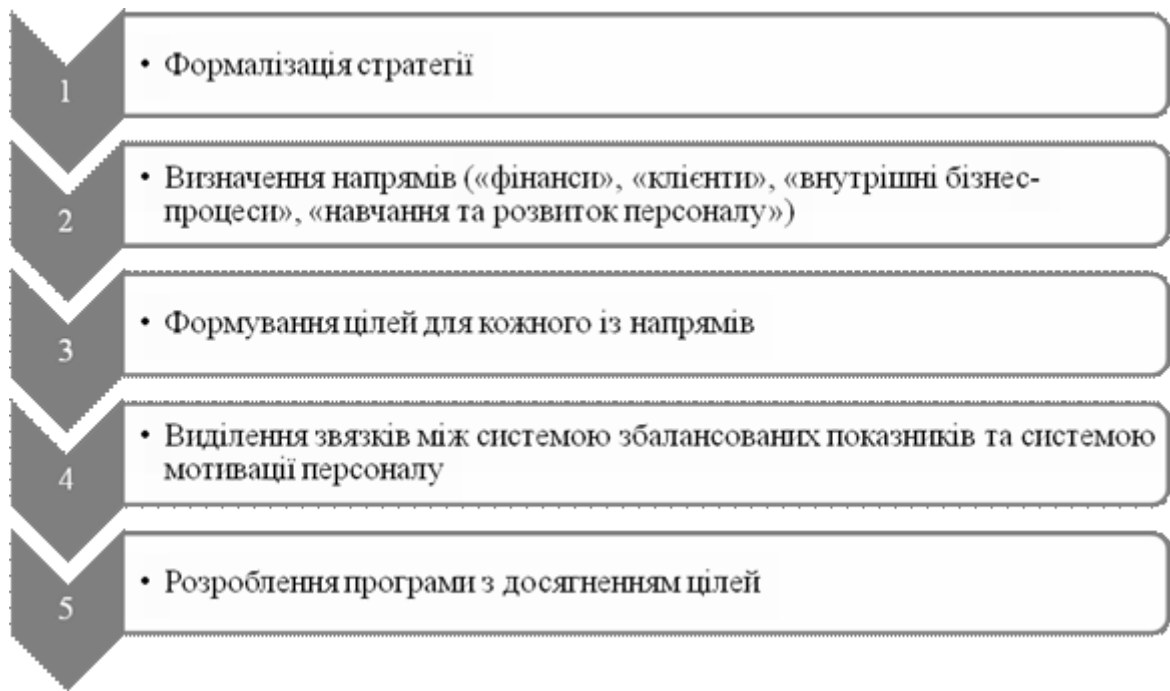


Рис. 1. Модель системи збалансованих показників на підприємстві

На третьому етапі відбувається планування та постановка цілі, яка дає змогу підприємствам об'єднувати бізнес та фінансові плани. Сьогодні багато компаній проводять різні організаційні зміни та програми, що сконцентровані на підвищенні ефективності функціонування підприємства або окремих його процесів. Інколи управлінцям важко поєднати різні ініціативи, щоб отримати поставлені стратегічні цілі, що призводить до непорозумінь та негативних очікувань у разі впровадження таких програм. Тому важливою умовою є чітке розуміння цілі та бажання координувати та вести компанію до досягнення її довгострокових цілей.

На четвертому етапі важливим є стратегічний зв'язок та навчання. Підприємство дає змогу для стратегічного навчання. За допомогою системи збалансованих показників підприємство може стежити за досягненням короткострокових результатів, а саме: стосунках з клієнтами, внутрішніх процесах підприємства, навчанні та розвитку працівників.

На п'ятому етапі практичне застосування системи збалансованих показників відбувається при чіткому вирішенні корпоративної стратегії та етапів її реалізації. До таких з них можна віднести: розроблення показників, які відображають найважливішу ефективність діяльності підприємства, цінності причинно-наслідкових відносин; стосуються як всього підприємства, так і кожного його підрозділу. Також вважаємо за доцільне розробити системи винагород для працівників, хто має успіхи в системі збалансованих показників; перевірити інфраструктуру інформаційних технологій, тобто зібрати дані про звітність у відповідності до BSC, вміти налаштовувати та управляти системними складовими, які необхідні для створення об'єднаної системи.

Система збалансованих показників дозволяє:

– пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі

ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними та підвищити ефективність функціонування підприємства;

– враховувати основні аспекти діяльності підприємства, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;

– перевести цілі, поставлені перед підприємством, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для всіх співробітників;

– виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства;

– графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємства;

– ініціювати позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження BSC;

– забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємства.

Система збалансованих показників має цілу низку переваг, які дозволяють керівництву підприємства не лише результативно управляти ним, але й підвищувати його ефективність функціонування (рис.2).



Рис. 2. Переваги застосування підприємствами системи збалансованих показників

Огляд основних переваг системи збалансованих показників показав, що в цілому вона представляє інтерес для вітчизняних підприємств, оскільки забезпечує вирішення основного завдання: комплексну ув'язку стратегії підприємства з оперативним і поточним управлінням та підвищити його ефективність функціонування.

Система збалансованих показників є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, що дозволяє: розробити стратегію розвитку організації; донести розроблену стратегію до кожного рівня

компанії; адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу; спроектувати стратегічні цілі; забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей.

У сучасному динамічному середовищі діяльності підприємств, яке характеризується високим ступенем невизначеності, вирішальне значення має пошук та практичне використання результативних аналітичних засобів підвищення їх ефективності функціонування. Одним із найбільш перспективних аналітичних засобів є система збалансованих показників, що дозволяє співвіднести між собою фінансові і нефінансові показники і перевести стратегію діяльності компанії в конкретну площину. Ефективне використання даної системи передбачає необхідність використання значного обсягу інформації, який може бути генерований бухгалтерським обліком за умови організації відповідних розрізів його аналітики.

ЗАВДАННЯ:

1. Дослідіть цілі застосування збалансованої системи показників та процес розробки збалансованої системи показників авіапідприємства.
2. Визначте, на вирішення яких проблем авіапідприємства орієнтована BSC.
3. Опишіть модель системи збалансованих показників на авіапідприємстві.
4. Визначте переваги застосування авіапідприємствами системи збалансованих показників.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ № 11,12. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЩО ПОВ'ЯЗАНІ З РЕАЛІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЧОЇ ФУНКЦІЇ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Мета заняття - дослідити модель М.Потера «Детермінанти інтенсивності конкуренції в галузі» для аналізу міжнародного середовища та особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів, ідентифікувати особливості виробничої функції підприємства як системи бізнес-процесу, проаналізувати основний, допоміжні та обслуговуючі процеси, функціональну та інформаційну модель, складові внутрішнього середовища авіапідприємства як клієнтів в бізнес-процесі, проаналізувати особливості розробки візуальної моделі управління виробництвом, визначити ключові показники оцінки стану бізнес-процесів «Управління виробництвом», «Фінансовий аналіз і облік» та «Управління персоналом».

Питання для обговорення:

1. Модель М.Потера «Детермінанти інтенсивності конкуренції в галузі» для аналізу міжнародного середовища.

2. Системний підхід до моделювання бізнес-процесів.
3. Виробнича функція підприємства як система бізнес-процесу: основний, допоміжні та обслуговуючі процеси.
4. Функціональна та інформаційна модель.
5. Складові внутрішнього середовища авіапідприємства як клієнтів в бізнес-процесі.
6. Тривалість виробничого циклу, швидкість обробки інформації, використання капіталу, внутрішнє та зовнішнє обслуговування, якість продукції, розвиток персоналу.
7. Розробка візуальної моделі управління виробництвом.
8. Ключові показники оцінки стану бізнес-процесів «Управління виробництвом», «Фінансовий аналіз і облік» та «Управління персоналом».
9. Основні складові бізнес-процесу «Управління персоналом» згідно вимог стандарту ISO 9001:2008. Процес «Управляти персоналом» як сукупність під-процесів (організаційно-управлінських дій). Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом».

Ситуаційна задача «Візуалізація бізнес-процесів, що пов'язані зі реалізацією виробничої функції авіапідприємств»

Процесний підхід до організації управління підприємством є найбільш перспективним, тому що відкриває широкі можливості для моделювання та візуалізації бізнес-процесів. Відповідно до процесного підходу діяльність організації представляється у вигляді безлічі бізнес-процесів або адміністративних регламентів.

Бізнес-процес — це діяльність або сукупність видів діяльності для досягнення певної організаційної мети. Для успішного функціонування і розвитку, бізнес-процеси в організації повинні бути направлені на досягнення конкретної мети, чітко сформульовані, визначеними і показувати кінцеві результати після закінчення кожного процесу.

Для того, щоб управлінський персонал організація мав візуальне сприйняття того, як функціонує підприємство, потрібно порівнювати ефективність бізнес-процесів на кожній ланці виробничого, фінансового та збутового ланцюга. Це дозволить підвищити операційну ефективність бізнесу. Поняття бізнес-процесу має певну історію та еволюцію.

Прикладами можуть служити роботи економістів Адама Сміта, Томаса Девенпорта, Пітера Друкера, інженера Фредеріка Тейлора, які мали великий вплив на те, яким чином організації визначають та обробляють бізнес - процеси. Адам Сміт в книзі "Багатство народів" вперше визнав, що використання розподілу праці, а саме декомпозиція на задачі (поділ праці на набір завдань, які виконують спеціалісти в цій сфері діяльності) — може призвести до зростання продуктивності праці. Інноваційний підхід Тейлора в

галузі промислового машинобудування призвели до підвищення продуктивності організації. Він є основоположником ідеї щодо організації роботи, фрагментації завдань та вимірювання робочих місць. Друкер зосередився на спрощенні та децентралізації бізнес-процесів та запровадив концепцію аутсорсингу. Девенпорт визначив бізнес-процес як набір логічно пов'язаних завдань, що виконуються для досягнення визначеного результату бізнесу. За словами Девенпорта, процеси складають структуру, яка допомагає організаціям виконувати завдання, необхідні для створення цінності для своїх клієнтів.

Потрібно розрізняти такі поняття, як бізнес-процес та бізнес процедура. Бізнес-процес — це низка пов'язаних між собою завдань, які призводять до бажаного результату, бізнес-процедура — це чітко обумовлений спосіб здійснення бізнес-процесу. Ділова процедура деталізує команди та людей, відповідальних за кожну частину процесу, а також специфікації, що застосовуються до кожної з цих частин. Підприємство — це організаційна одиниця бізнесу з певним набором обов'язків та заходів, які воно виконує, щоб досягнути поставленої мети та виконати всі бізнес-процеси. Управління є функцією системи виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємства з вирішення проблем. На підприємстві здійснюється управління тоді, коли керівником приймається оптимальне рішення, розробляються нові відносини між елементами системи для подолання проблемної ситуації, встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури.

Основні бізнес-процеси формуються залежно від вимог споживачів. Виходом цих процесів є готова продукція або послуги, що реалізуються споживачам. У результаті реалізації підприємство отримує доходи та прибуток, за рахунок чого функціонує підприємство. В свою чергу виходи обслуговуючих бізнес-процесів направлені на забезпечення основних.

Механізм забезпечуючих бізнес-процесів формується в залежності від вимог підприємства. Важливими для підприємства є бізнес-процеси розвитку. Механізм формується на основі умов зовнішнього середовища та покликаний адаптувати існуючі бізнес-процеси залежно від впливу мінливих зовнішніх факторів. Загалом така класифікація дозволяє визначити пріоритетність бізнес-процесів, їх значення та місце у загальній моделі бізнес-системи, обрати шляхи розвитку, встановити цілі виконання процесів та здійснювати контроль результатів. Під час здійснення управління бізнес-процесами важливо здійснювати оцінку та аналіз бізнес процесів. Цей процес здійснюється у декілька етапів.

Кожен бізнес індивідуальний, і категорії, до яких належать бізнес-процеси, будуть залежати від того, чим займається підприємство. Конкретним типом завдань може бути процес підтримки в одному бізнесі та основний процес в іншому. Ми будемо відходити від функціонального мислення, тому замість того, щоб намагатися перерахувати функції та процеси, в які вони можуть потрапити, ми розглянемо результати. В залежності від результатів бізнес процесу будемо визначати його тип. Існує

три основні типи бізнес-процесів: основні процеси, процеси підтримки, процеси управління. Щоб досягти досконалості, всі ці три елементи повинні працювати разом як одне ціле. А оскільки основні процеси лежать в основі бізнесу, їх максимально ефективна робота є стратегічним пріоритетом, який веде до успішного розвитку організації.

1. Основні процеси: які забезпечують цінність діяльності підприємства. Основні процеси також відомі як первинні процеси, тому інший спосіб поглянути на це — запитати: "Чим у першу чергу займається підприємство?" Кожне завдання, яке безпосередньо відіграє роль у створенні результатів бізнесу є частиною основного процесу. Щоб отримати вихідні дані, потрібно використати вхідні дані і виконати послідовність процесів переходу від вхідних даних до вихідних. В середині кожного основного процесу є кілька підпроцесів. Деякі додають цінності, інші (наприклад, зберігання) — ні, але всі вони безпосередньо впливають на продукти чи послуги, які клієнти отримують від організації. Оскільки ці процеси лежать в основі цінності бізнесу, їх часто називають ланцюгом створення вартості. Вони включають: розробку та створення товару чи послуги; рекламу товару або послуги та донесення її до покупця. Обслуговування після продажу та підтримка також додають вартості та є частиною основних процесів. Основні процеси безпосередньо обслуговують зовнішніх клієнтів і приносять дохід.

2. Процеси підтримки обслуговують внутрішніх "клієнтів" і самі по собі не приносять доходу. Це не означає, що процеси підтримки непотрібні. Наприклад, діяльність з організації персоналу не має нічого спільного з кінцевими клієнтами і безпосередньо не приносить грошей, але без цих бізнес-процесів підприємство не зможе працювати. IT-відділ не заробляє для підприємства грошей, але без систем, які він контролює, функції організації, що генерують цінність, можуть зупинитися. Як тільки ми починаємо розглядати функції поряд з процесами, ми можемо побачити, що певні функціональні відділи будуть залучені як до підтримки, так і до основної діяльності. Фінансовий відділ відстежує рахунки клієнтів — важливу частину обслуговування клієнтів, яка безпосередньо бере участь у ланцюжку створення вартості. Однак він також генерує управлінські рахунки, які використовуються для визначення того, чи приносять інвестиції у бізнес результати. Процеси підтримки дозволяють ефективно виконувати основні процеси, а також мають стратегічне значення — доки вони виконують свою підтримуючу роль.

3. Процеси управління. Процеси, чи то основні чи процеси підтримки, вимагають планування, координації, моніторингу та контролю. Процеси управління також включають вимірювання загальних результатів та роботу з можливостями і загрозами, які можуть допомогти чи завдати шкоди підприємству. Також керівництво має забезпечити виконання дотримання нормативних вимог та досягнення фінансових цілей та бюджетів. Попри те, що процеси управління не приносять безпосередньо доходу, вони оптимізують отримання доходу та забезпечують постійний розвиток бізнесу загалом.

ЗАВДАННЯ:

1. Дослідіть основні, підтримуючі та процеси управління авіапідприємств.
2. Наведіть приклади розробки функціональної та інформаційної моделей авіапідприємств.
3. Визначте особливості візуалізації бізнес-процесів, що пов'язані зі реалізацією виробничої функції авіапідприємств.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ № 13,14. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЩО ПОВ'ЯЗАНІ ЗІ ЗБУТОМ ТОВАРУ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Мета заняття - дослідити складові ланцюжка бізнес-процесів життєвого циклу, ланцюжка бізнес-процесів «Управління продажем», дослідити особливості опису бізнес-процесів на етапі реалізації продукції, визначити завдання комерційних посередників в бізнес-процесах збутової системи у міжнародному середовищі, проаналізувати моделі управління торгово-комерційною діяльністю та функції управління і бізнес-процеси у роздрібній торговій компанії, дослідити ключові передумови успіху моделювання системи управління торговельною діяльністю, визначити показники оцінки стану бізнес-процесів «збут-постачання-торгівля».

Питання для обговорення:

1. Ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу. Ланцюжок бізнес-процесів «Управління продажем».
2. Опис бізнес процесів на етапі реалізації продукції: постачання, продаж і збут. Завдання комерційних посередників в бізнес-процесах збутової системи (каналів збуту) у міжнародному середовищі .
3. Моделі управління торгово-комерційною діяльністю. Функції управління і бізнес-процеси у роздрібній торговій компанії Ключові передумови успіху моделювання системи управління торговельною діяльністю. Показники оцінки стану бізнес-процесів «збут-постачання-торгівля»

Ситуаційна задача «Ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу підприємства»

Процес продажу можна представити, як наступну сукупність бізнес-процесів: відбір клієнта; залучення клієнта; продаж; післяпродажне обслуговування (утримання) клієнта.

Процес вирощування рослинницької с/г продукції також можна представити у форматі ланцюжка бізнес-процесів.

Перелік критеріїв, згідно із якими вимірюють ефективність та результативність протікання бізнес-процесу в кожному окремому випадку вимагає індивідуального підходу, але можна зауважити, що будь-який бізнес-процес характеризує три групи показників:

- показники процесу;
- показники продукту процесу;
- показники задоволеності клієнтів процесу;

В теперішній час все частіше менеджмент малого і великого бізнесу при плануванні розвитку бізнесу та організацій використовує процесний підхід. Тобто, будь-яка дія уявляється як сукупність дій (бізнес-процесів), у якій продукт однієї дії слугує вхідним потоком для іншої дії (бізнес-процесу).

Застосування в організації системи управління, що передбачає ідентифікацію (визначення) процесів, їх взаємодію, а також управління ними називається „процесним підходом“.

При застосуванні процесного підходу, як методу забезпечення життєдіяльності, важливо передбачати:

- а) розуміння і виконання вимог споживача;
- б) необхідність розгляду процесів з точки зору додавання споживчої цінності;
- в) досягнення результативності і ефективності в робочих характеристиках процесів;
- г) постійне покращення процесів, що опирається на об'єктивність їх вимірювання.

Для опису бізнес-процесу використовують наступний алгоритм:

1. Назвіть бізнес-процес (дію).
2. Ідентифікуйте головного споживача продукту дії. Сформулюйте зміст вихідного продукту та критерії його вимірювання
3. Ідентифікуйте зміст вхідних потоків, їх головного постачальника та критерії їх вимірювання.
4. Ідентифікуйте найменування та вимоги до ресурсів (люди, обладнання) та зміст головних регламентів, яким має бути підпорядкована дія.

Впровадження процесного підходу передбачає здійснення переліку дій:

- а) визначити необхідні процеси (процес має бути ідентифікований та виділений, як набір дискретних робіт);
- б) визначити внутрішніх і(або) зовнішніх споживачів та вимоги до кожного із процесів
- в) встановити послідовність і взаємодію цих процесів;
- г) визначити відповідальних за кожен із процесів (власників) та критерії і методи оцінки, які необхідні як для забезпечення робіт, так і управління цими процесами
- д) визначити „вхідні“ потоки та постачальників процесів, забезпечити отримання ресурсів та інформації, що необхідні для моніторингу і підтримки процесу;

є) спостерігати, вимірювати і аналізувати процеси (організація самостійно обирає форму представлення цих даних);

ж) визначати управлінський вплив і ресурси, необхідні для процесів та вживати необхідні міри для досягнення запланованих результатів та постійного покращення результату процесів;

Наприклад, для виробничого підприємства ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу можна уявити: визначення потреб споживача, визначення структури споживчого ринку; створення проектної пропозиції товару, виробництво товару, доставка (продаж) товару, обслуговування клієнта, задоволення запитів споживача.

ЗАВДАННЯ:

1. Дослідіть ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу підприємства.
2. Визначте особливості опису бізнес-процесу із застосуванням алгоритму.
3. Проаналізуйте етапи впровадження процесного підходу в рамках ланцюжка бізнес-процесів життєвого циклу підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ № 15,16. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Мета заняття - дослідити поняття «розвитку» економічних процесів та поняття «сталого розвитку» в економічних процесах, визначити переваги та недоліки підходу «сталого розвитку» відносно підходу «інноваційного розвитку» в менеджменті авіапідприємства, проаналізувати інноваційні процеси як засіб забезпечення конкурентоздатності підприємств, дослідити корпоративну соціальну відповідальність як засіб забезпечення сталого розвитку підприємств, проаналізувати маркетингову інформаційну систему (МІС) в менеджменті підприємства як технологію оптимізації в прийнятті управлінських рішень, дослідити особливості бізнес-процесів в електронній комерції у міжнародному середовищі.

Питання для обговорення:

1. Поняття «розвитку» економічних процесів. Поняття «сталого розвитку» в економічних процесах.
2. Переваги та недоліки підходу «сталого розвитку» відносно підходу «інноваційного розвитку» в менеджменті авіапідприємства.
3. Інноваційні процеси як засіб забезпечення конкурентоздатності підприємств. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб забезпечення сталого розвитку підприємств. Управління стейкхолдами як технологія ідентифікації та нівелювання загроз стабільності бізнес-процесів у міжнародному середовищі.
4. Маркетингова інформаційна система (МІС) в менеджменті

підприємства.

5. Поняття оптимальності в управлінському рішенні. МІС як технологія оптимізації в прийнятті управлінських рішень. Веб-сайт підприємства як Інтернет-компонента МІС.
6. Особливості бізнес-процесів в електронній комерції у міжнародному середовищі.

Ситуаційна задача «Запровадження концепції сталого розвитку в розрізі оптимізації бізнес-процесів підприємства»

Появу терміну «сталий розвиток» (sustainable development) пов'язують з ім'ям прем'єр-міністра Норвегії Гру Харлем Брундланд, яка сформулювала його в звіті «Наше спільне майбутнє», що було підготовлено для ООН і опубліковано у 1987 р. Міжнародною комісією з навколишнього середовища і розвитку. Вона визначала його як розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. За підсумками роботи комісії Генеральна

Асамблея ООН прийняла резолюцію "Екологічна перспектива до 2000 року і далі" (1987), згідно з якою сталий розвиток визначався керівним принципом діяльності ООН, урядів, приватних та неурядових організацій. У широкому сенсі термін "сталий розвиток" означає збалансований, самодостатній розвиток, що покращує якість життя і підтримує ефективне відтворення навколишнього середовища.

На всесвітньому саміті "Планета Земля" в Ріо-де-Жанейро (1992) концепція сталого розвитку була проголошена стратегією виживання цивілізації у XXI ст. Наступні саміти Ріо+5 та Ріо+10 не тільки актуалізували потребу у розробленні практичних рекомендацій щодо реалізації даної стратегії, а й виявили необхідність у науковому аналізі та теоретичному обґрунтуванні проблеми.

Г.Дейлі у своїй книзі "Поza зростанням. Економічна теорія сталого розвитку" описує сталий розвиток як гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес всієї земної цивілізації, груп країн, окремо взятих країн нашої планети, в ході якого одночасно оптимально вирішується цілий комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів. Як базові для побудови такої стратегії було названо концепції корпоративного громадянства (англ. – corporate citizenship), екологічної ефективності (англ. – eco-efficiency) та корпоративної соціальної відповідальності (англ. – corporate social responsibility). Саме корпоративній соціальній відповідальності відводиться роль базового підходу у побудові стратегії сталого розвитку (за визначенням А.Керола – теоретичного "ядра") Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) постійно опікується питаннями сталого розвитку.

Сприяння сталому розвитку визначено у Глобальному баченні (Global Vision), що наведене у стратегічному плані ISO. Спеціальна проблемна група сформулювала перелік стандартів, які прямо або опосередковано пов'язані зі

складовими сталого розвитку. Розподіл елементів сталого розвитку, які можуть бути охоплені міжнародною стандартизацією, згідно з моделлю, яку пропонує ISO.

«Декларація тисячоліття» ООН, прийнята у 2000 році 189-ма країнами на Саміті тисячоліття ООН, визначила Цілі Розвитку Тисячоліття (ЦРТ), тобто всеосяжні рамки цінностей, принципів і ключових чинників розвитку до 2015 року. У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому було затверджено нові орієнтири розвитку.

Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» було започатковано інклюзивний процес адаптації ЦСР. Кожну глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку. На сьогодні в Україні було проведено низку національних та регіональних консультацій, за результатами яких можна зробити висновок, що національні ЦСР слугуватимуть основою для інтеграції зусиль, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування.

Створення соціально відповідальних влади й бізнесу безпосередньо пов'язано із реалізацією концепції сталого розвитку. Соціальна відповідальність бізнесу є підсистемою соціальної відповідальності загальної системи суспільної взаємодії, а також засобом гарантування та охорони суспільних відносин, які встановлюються певними суб'єктами та гарантуються певними засобами з метою дотримання поваги до прав людини, є проявом культури суспільства, реалізації його суспільних інтересів і регламентується соціальними нормами, контролюється санкціями. Цей феномен уособлює елементи надбудови суспільства, що залежать від рівня розвитку економічних, політичних та суспільних відносин; розвивається та трансформується разом із суспільними відносинами; є добровільною ініціативою організацій (компаній) щодо дотримання етичних норм у сфері соціальної взаємодії та прийняття на себе відповідальності за вплив на навколишнє середовище, партнерів, споживачів, працівників, громади тощо. Світова практика свідчить, що концепція СВБ успішно розвивається і перебуває у процесі постійних змін та вдосконалень.

У сучасній діловій практиці існує кілька підходів щодо трактування соціальної відповідальності бізнесу. Згідно із визначенням Світової ради компаній зі сталого розвитку, – це довгострокове зобов'язання компаній щодо етичного ведення бізнесу та сприяння сталому економічному розвитку підприємства, громади і суспільства загалом. Своєю чергою Європейський Альянс корпоративної соціальної відповідальності (заснований у 2006 р.)

визначає КСВ як концепцію залучення соціальних і екологічних напрямів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними заінтересованими сторонами.

За результатами Форуму соціально відповідального бізнесу, офіційно оприлюднене визначення трактує поняття КСВ як стратегію, що репрезентує "відповідальне ставлення. будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем". Зазначимо, що «Корпоративну соціальна відповідальність», термін що виник в кінці 20 століття і став найважливішою складовою поняття про сталий розвиток.

У стратегії "Європа-2020", як і в більшості програмних документів Європейського Союзу, КСВ розглядається як аналог поняття "соціальна відповідальність бізнесу", яка визначається як добровільні зобов'язання підприємницьких структур, що виходять за межі чинних законодавчих норм, нести відповідальність за результати своєї діяльності не лише в економічній, але й у соціальній та екологічній сферах. Ця відповідальність поширюється на значне коло зацікавлених осіб – власників, працівників компанії, місцеве населення і суспільство загалом. У цілому, можна говорити про синонімічність понять СВБ та КСВ, адже на практиці представники бізнес середовища, вважають за краще використовувати термін «корпоративна соціальна відповідальність», академічні кола, громадські організації - «соціальна відповідальність бізнесу». Обидва терміни є перекладом від англійського слова «corporate social responsibility».

В країнах Європейського Союзу досить широко використовується поняття корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, у червні 2017 р. Європейським парламентом було розглянуто пропозиції Cooperatives Europe та прийнято резолюцію «European Agenda for the collaborative economy», в якій зазначено, якщо спільна економіка буде базуватись на відповідальності, це може сприяти створенню нових можливостей для громадян, споживачів та працівників, а також розвитку економіки регіону на рівні місцевих громад, в якій впроваджуватимуться моделі обміну знаннями та навчання, що має стимулювати та укріплювати культуру відкритих інновацій. Метою даної концепції є створення кооперативної економіки, яка має стати не лише більш ефективною, але й стійкою, а, отже, мати соціально-економічне та екологічне спрямування.

На міжнародному рівні питань сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності стосується так звана «вісімка глобальних ініціатив»: Глобальний пакт ООН (The UN Global Compact); конвенції МОТ (ILO convention); керівні настанови Організації економічного співробітництва та розвитку для транснаціональних корпорацій (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises); стандарти ISO серії 14000 (системи екологічного управління); стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000 (AccountAbility 1000); Глобальна ініціатива звітності (The Global

Reporting Initiative - GRI); Глобальні принципи Салівана (The Global Sullivan Principles - GSP); стандарт соціальної відповідальності SA 8000 (Social Accountability 8000), на підґрунті якого розроблений проект ISO 26000 [3]. На нашу думку, найбільш придатними для першочергової адаптації до реалізації в діяльності вітчизняних органів публічного контролю є вимоги стандартів соціальної та етичної звітності серії AA 1000, Глобальної ініціативи звітності GRI та стандартів соціальної відповідальності.

Просування принципів КСВ в Європі розпочалося з утворення в 1995 році мережі європейських бізнесів (European Business Network – CSR Europe), яка зайнялася поширенням і популяризацією принципів КСВ. Офіційно принципи КСВ були представлені на Лісабонському європейському саміті у березні 2000 року. Як показує досвід, уряди країн ЄС займають активну позицію в просуванні КСВ.

Основним базовим документом цих країн є «Green Paper», прийнятий в 2001 році, в якому представлена європейська рамкова політика з КСВ, згідно якої уряд розробляє національну політику, у тому числі механізми і інструментарій підтримки кращих практик і інноваційних ідей. На додаток до нього були розроблені документи, які країни Європейського Союзу використовують при розробці національної політики по КСВ. Серед них:

- «План ЄС щодо захисту довкілля», в якому закріплено основні напрями діяльності держав Європейського Союзу в сфері захисту довкілля;
- «Політика інтегрованого продукту» («IPP»), покликана відстежувати міру впливу виробничих процесів на довкілля і стимулювати впровадження найбільш ефективних способів виробництва;
- «Загальна система екоменеджменту і аудиту» (EMAS), яка рекомендує систему оцінки і звітності з КСВ і спрямована на впровадження в діяльності компанії екологічно дружнього менеджменту;
- «Європейська ініціатива екологічної ефективності» (EEEI), розроблена Всесвітньою бізнес-радою із стійкого розвитку, організацією «Європейські партнери за захист довкілля» і Єврокомісією, спрямована на інтеграцію принципів екологічної ефективності в промислові і економічні стратегічні плани компаній;
- Резолюція Європарламенту «Стандарти ЄС для європейських підприємств, що здійснюють свою діяльність в країнах, що розвиваються: назустріч Європейському корпоративному кодексу поведінки» пропонує створення європейського типового корпоративного кодексу поведінки;
- Стратегія «Європа 2020: стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання» (прийнята 25 жовтня 2011 року), в якій представлені нові напрями розвитку КСВ в ЄС. Одним з головних чинників зміцнення економіки в ЄС вважають стійке зростання, ґрунтоване на раціональному використанні ресурсів, екології і конкуренції.

Важливо підкреслити, що в умовах глобалізації бізнесу сам факт соціально відповідального ведення бізнесу є важливим чинником інвестиційної привабливості компаній. Попри те, що реалізація програм КСВ

об'єктивно спричиняє значне зростання витрат компанії, в довгостроковому періоді вони компенсуються зростанням доходу від покращення гудвілу компанії та підвищення інвестиційної привабливості, що в кінцевому підсумку створює умови для зростання конкурентоспроможності. Загалом, моніторинг кореляції залежності ефективності діяльності компаній від впровадження стратегії соціальної відповідальності свідчить, що компанії, котрі реалізують активну соціальну політику, заощаджують до 40% витрат на просування своїх товарів чи послуг на ринку. Це дозволяє зробити висновок, що реалізація стратегії соціальної відповідальності бізнесу сприяє зростанню рентабельності, а, відтак, і конкурентоспроможності.

ЗАВДАННЯ:

1. Дослідити основні особливості та складові концепції сталого розвитку підприємств.
2. Проаналізувати міжнародний досвід запровадження концепції сталого розвитку в розрізі оптимізації бізнес-процесів підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 17. ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Написання МКР №2.