

У доповнення до окреслених методів корпоративної культури відмітимо ефективність засобів нематеріальної мотивації. Вона дозволяє працівникам глибше усвідомити соціальну значущість і необхідність своєї праці та трудової поведінки як морального обов'язку перед собою, колективом і суспільством.

Хочемо зауважити, що корпоративна культура має використовувати дані інструменти комплексно, тільки тоді вони здатні надати ефект синергії. Корпоративну культуру слід розвивати не заради самої культури, а заради досягнення стратегічних цілей організації. Окрім того, варто забезпечити відповідність основних цінностей культури всередині компанії та в зовнішньому середовищі.

Література

1. Роббинз, Стивен П., Коултер, Мэри. Менеджмент, 8-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 1056 с.

2. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник / Л. С. Барютин и др.; под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. 2-е изд. Перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. — 518 с.

Л. П. Батенко, канд. екон. наук, доцент
кафедри стратегії підприємств,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
пр. Перемоги, 54/1, ауд. 243, м. Київ, Україна, 03680
Тел. (044) 455-60-26
e-mail: Ludmilla.batenko@iib.com.ua

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Світова економічна рецесія значно звузила можливості зростання не тільки окремих підприємств, але й цілих галузей, що поставило на порядок денний необхідність відповідної адаптації стратегічної поведінки компаній. Для багатьох з них єдиною можливістю стала, на жаль, стратегія скорочення. В рамках реалізації цієї стратегії (чи то просто плану екстрених заходів по виживан-

ню) приймалися дії по зменшенню персоналу, урізанню витрат, бюджетів розвитку тощо.

Ступінь обґрунтованості таких дій була часто сумнівною, оскільки не торкалась бізнес-процесів компанії, які значною мірою забезпечують її конкурентні переваги і, водночас, є основними носіями її витрат. Чому це відбувалося і продовжується зараз? По-перше, безумовно, оптимізація бізнес-процесів — справа не одного дня і, навіть, тижня, по-друге, вона зачіпає інтереси практично всіх функціональних департаментів, а вони звикли «захищати свою територію», по-третє, ця діяльність потребує інтегрованого використання широкого спектру інструментарію, що застосовується на різних етапах процесу оптимізації, який, до цього ж має різну дисциплінарну «прописку». Наважимось стверджувати, що на більшості вітчизняних підприємств немає відповідних підготовлених фахівців — універсалів, і, на жаль, доступна з означеної проблематики література також не дає вичерпної відповіді на питання, якими засобами можна визначити цільові параметри оптимізації бізнес-процесів, оцінити завантаженість персоналу і засобів виробництва, розрахувати необхідну кількість ресурсів для оновлених операцій і процесів, їх затрати тощо.

Ми пропонуємо вирішувати стратегічне завдання забезпечення операційної ефективності будь-якої організації через проведення відповідних проектів оптимізації бізнес-процесів шляхом залучення працівників усіх підрозділів, оскільки дуже часто процеси мають наскрізний характер, за підтримки фахівців, що володіють міждисциплінарним інструментарієм проведення подібної роботи.

Зупинимось на стислому окресленні кола цих інструментів, що належать таким наукам, як маркетинг, операційний менеджмент, фінансовий менеджмент, управління персоналом тощо.

Безумовно, що основні індикатори напрямків і ступеня поліпшення бізнес-процесів можна отримати від клієнтів компанії, як зовнішніх, так і внутрішніх, для чого доцільно скористатися таким інструментом, як «Будинок якості» (QFD — Quality Function Deployment) [1]. Він дозволяє визначити важливі для клієнтів і проранжовані ними характеристики продукту чи послуги, їх оцінку цих властивостей у порівнянні з найближчими конкурентами, а також трансформувати завдання компанії по кращому задоволенню потреб покупців через цільові параметри процесів, що відповідають за досягнення поставлених задач. Свою роль у цій роботі може зіграти і бенчмаркінг, причому для

великих, розгалужених компаній можна почати із внутрішнього бенчмаркінгу.

Робота, пов'язана з ідентифікацією бізнес-процесів, їх прописанням, визначенням основних характеристик часто супроводжується використанням наявних на ринку програмних продуктів, проте жоден з них сам по собі не спроможний згенерувати такі характеристики, як тривалість процесу, окремої операції, трудомісткість процесу, якість процесу тощо. І тут вже необхідно застосовувати інструменти замірів часу — хронометраж операцій, фотографія і само фотографія робочого дня, метод мультимоментних спостережень тощо [1]. Цим апаратом у свій час чудово володіли нормувальники, яких зараз майже не стало, проте важливість подібної роботи дедалі стає вагомішою.

Оскільки процесний підхід значною мірою стосується роботи допоміжних служб компанії та її офісних структур, то визначити затратні характеристики процесів цих підрозділів неможливо без застосування такого інструменту, як процесне калькулювання (ABC — Activity-Based Costing) а у подальшому — бюджетування діяльності по процесах (ABB — Activity-Based Budgeting) [2].

Забезпечення ефективної діяльності груп по оптимізації бізнес-процесів потребує використання цілої низки інструментів проектного менеджменту, які створюють підґрунтя для вчасної, скоординованої та спрямованої на зазначений результат роботи команди.

Важко уявити собі такого фахівця, що здатен забезпечити всебічну інструментальну підтримку учасникам подібних проектів з оптимізації бізнес-процесів компанії та очолити цю роботу, але наш досвід свідчить про те, що організації, які налаштовані на прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення своєї операційної ефективності шляхом оптимізації бізнес-процесів формують такі групи спеціалістів в складі департаментів організаційного розвитку чи вдосконалення/розвитку бізнесу.

Література

1. *Чейз Ричард Б., Джейкобз Ф. Роберт, Аквилано Николас Дж.*, Производственный и операционный менеджмент: 10-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. — 1184 с.

2. *Хорнгерн Ч., Фостер Дж., Даттар Ш.* Управленческий учет: 10-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005. — 1008 с.