

Omelianenko Tetiana
DSc, Associate Professor,
Professor of the Department of Management,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
omelianenko@kneu.edu.ua

Korotkova Kseniia
Master's Degree in Higher Education, majoring in «Legal Regulation of Economics»
Educational and Scientific Institute «Law Institute of the SHEI «Kyiv National Economic University named after
Vadym Hetman»»
korotkovakse@gmail.com

ECO-IDEOLOGY AND THE CHALLENGES OF CHANGE AS A PART OF THE HR-STRATEGIES OF MODERN COMPANIES

***Summary.** The author's interpretation of the basic tenets of modern eco-ideologies is outlined. They have identified the composition of traditional HR-strategies and are invited to present environmentally-friendly strategies to their strategies. It is characterized by the stage of the environmental release process. Positive results identified by the company in the use of eco-style technology.*

***Key words.** Eco-ideology, HR-strategies, eco-release strategy.*

Онащенко Д. В.,
аспірант кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
d.onashchenko@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ АРХІТЕКТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Розглянуто основні особливості процесного моделювання організаційної архітектури підприємства. Описано переваги процесного підходу в порівнянні з функціональним.*

***Ключові слова:** процесне управління, бізнес-процес, організаційна архітектура.*

Ключовою здатністю для довгострокового успіху підприємства є вміння створювати та розвивати конкурентні продукти в умовах мінливого середовища. Швидкість змін та ефективність організації виходять на перший план. У довгостроковій перспективі компанії конкурують вже не бізнес-моделями або продуктами, а організаційними системами, що здатні, в свою чергу, ефективно трансформувати бізнес-моделі та створювати інноваційні продукти. Процесний підхід для організаційного моделювання стає провідною практикою в світі, дозволяючи отримувати необхідну швидкість, ефективність та пристосованість.

На думку А. Бйорна «процесний підхід виявився набагато більш ефективнішим, ніж функціональний з точки зору боротьби за конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку споживача з його непередбачуваними капризами і кульбітами» [1]

Ядром організаційної архітектури є бізнес-процеси, вони визначають інші елементи архітектури такі як організаційна структура, система збалансованих показників, інформаційна архітектура тощо.

Бізнес-процеси самі по собі не є чимось новим в управлінні, розбивати роботу на операції запропонував ще Адам Сміт [4] в своїй книзі "Дослідження про природу та

причини багатства народів". Едвардс Демінг розвинув цю ідею, та на основі його розробок сформувалися сучасні підходи до моделювання виробничих систем.

Складність у сучасних підприємств полягає в тому, що процеси дробляться на дрібні операції та індивідуальні завдання і втрачається увага на цілісному результаті який очікує отримати клієнт. Спостерігається цікавий ефект, в одній і тій же організації, на рівні окремих операцій, компанія може працювати в процесній логіці, але як тільки ми починаємо збирати операції в більш великі процеси - процесна логіка порушується і поступово переходить в функціональну ієрархію, в якій втрачається більшість необхідних зв'язків. В результаті наскрізні процеси більшого порядку не мають власників і розбиваються між великою кількістю функціональних підрозділів втрачаючи з уваги клієнта та цілісний результат який повинен бути для нього створений. Компанія з горизонтального ланцюжка процесів перетворюється в вертикальну ієрархію функцій.

Вирішення цієї дилеми запропонував Майкл Портер [2]. Він виявив, що цінність створюється не в функціях, а у взаємодіях процесів і запропонував розглянути організацію як цілісний ланцюжок бізнес-процесів, метою якого є створення цінності для споживача. Ідея Портера полягає в тому, що споживач купує не товар або послугу, а ту цінність яку вони в собі несуть. Ланцюжок бізнес-процесів компанії повинен цю цінність формувати. Бізнес-процеси що безпосередньо додають цінність до продукту компанії він назвав основними, а інші процеси він відніс до підтримуючих, метою яких є поліпшення ефективності роботи основних процесів.

Однією з компаній піонерів, які почали використовувати процесний підхід в управлінні, стала General Electric [5]. Новий підхід дозволив значно скоротити кількість рівнів управління та зробити організацію набагато більш плоскою, ефективність роботи при цьому значно зросла. За 20 років, з моменту приходу Джека Уелча на посаду виконавчого директора корпорації, обсяг продажів виріс з \$25 млрд., до \$125,9 млрд., а число працівників з 411 тис., скоротилося до 222 тис.

В розвинутих країнах процесне організаційне моделювання стало звичною практикою. Досягнення в процесній організації підприємств відстежує американська бенчмаркінгова палата APQC, яка відслідковує моделі бізнес-процесів великих компаній по галузях для основного ланцюжка створення цінності та для підтримуючих бізнес-процесів. На підставі їх досліджень можна простежити еволюцію розвитку процесної логіки.

Процесне управління - це управління діяльністю, на відміну від управління структурами, що характерно для функціональної системи управління.

Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в рамках яких «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [6]. Процесний підхід - погляд на підприємство як на зв'язану множину бізнес-процесів.

Наскрізне об'єднання бізнес-процесів дозволяє зв'язати воедино процеси щодо постачання, логістики, виробництва, збуту тощо. Прі цьому основний акцент робиться на механізми взаємодії в рамках бізнес-процесу як між підрозділами всередині організації так і з зовнішніми клієнтами.

Опис бізнес-процесів є універсальною мовою програмування організаційної архітектури підприємства. Відомий аналітик Г. Остерлох [3] зауважив: "...підпорядкування структури процесам, а процесів стратегії. Спочатку необхідно вибудувати стратегію, тобто сформувати бачення майбутнього компанії і визначити його стратегічні цілі. Потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожен з них був орієнтований на досягнення конкретної мети. І лише після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів".

Таким чином в процесній логіці бізнес-процес є визначальним для формування організаційної структури підприємства та системи збалансованих показників.

Коли бізнес-процеси визначають структуру компанії - це автоматично ставить співробітників в ланцюжок. Співробітник перетворюється з функціональної клітинки в організаційній структурі у власника бізнес-процесу в ланцюжку створення цінності. Ключовою метою діяльності для співробітника стає створення цінності для наступних процесів, які, в свою чергу, по ланцюжку пов'язані з основним продуктом компанії. Ця логіка так само лягає в систему оцінки співробітників, що стимулює їх до співпраці. Хороша робота визначається внутрішніми клієнтами – власниками наступних процесів, а не керівником. Це робить оцінку співробітників об'єктивною бо результати оцінює той, для кого створюється цінність.

Функціональний підхід до побудови організаційної архітектури має ряд непереборних обмежень, що в умовах високої конкуренції та вимог до гнучкості та ефективності не дозволяє організаціям успішно функціонувати. "Сьогоднішні компанії складаються з функціональних шахт або димоходів, вертикальних структур, що спираються на невеликі елементи процесів" [6]

Ключовими обмеженнями функціонального підходу є:

1. Локальний оптимум. Кожен робить свою справу найкращим чином, і все це може бути непродуктивним, оскільки немає ніякої гарантії, що локальна субоптимізація вигідна для процесу в цілому;
2. Внутрішній клієнт - керівник. Ті, хто повинні бути реальними внутрішніми споживачами - ізольовані один від одного;
3. Мета в ієрархії: особиста безпека, самозбереження в системі, задоволення вимогам керівника, кар'єрне просування. Один з наслідків - перекручена інформація наверх;
4. Час взаємодії між підрозділами: 20% - на виконання роботи і 80% на передачу її результатів наступному виконавцю;
5. Орієнтація на завдання не стимулює зацікавленість працівників в кінцевому результаті;
6. Ніхто не бачить загальну картину. Ніхто не розуміє як насправді функціонує організація.

Процесний підхід дозволяє подолати ці обмеження і створює реальну конкурентну перевагу. Погляд на організацію через бізнес-процеси долає кордони функціонального розподілу праці. Виникають цілісні блоки робіт, які повинні бути виконані для створення продукту. Вони вимагають певного набору компетенцій, які можуть не збігатися з прийнятою функціональною практикою. Всім керує додана цінність яка повинна бути створена в бізнес-процесі і тільки під неї підбирається необхідна кваліфікація виконавців.

Технологія опису бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій бізнесу, дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку, що, в свою чергу, дозволяє реалізувати найважливішу ідею менеджменту якості - вбудовування якості в процес (замість тотального контролю якості готової продукції).

Переваги застосування процесного підходу:

1. Компанія стає більш гнучкою та адаптивною;
2. Зрозуміло хто і за що відповідає, і як кожна операція впливає на кінцевий результат;
3. Взаємовідносини "клієнт - постачальник послуг" налаштовують горизонтальні зв'язки по всьому ланцюжку, та створюють ефект "втягування";
4. Спрощується система управління, менше ієрархії, більша кількість підлеглих, збільшення швидкості прийняття рішень;

5. Стає можливим управляти ключовими бізнес-процесами і результатами діяльності компанії, а також інтегрувати, часто розрізнені, дії департаментів і направляти їх зусилля на єдиний результат;
6. Організація не потребує героїв, в системі стають продуктивними звичайні співробітники;
7. Етапи процесу виконуються в природному порядку;
8. Процеси мають безліч варіантів виконання, фокусування не на завданнях, а на ціннісному результаті для клієнта;
9. Робота виконується там, де можливо зробити її найбільш ефективно, а не там де це визначено функціональною структурою;
10. Скорочується обсяг перевірок і контролю;
11. Мінімізується необхідність погоджень.

Процесний підхід дуже вимогливий до інформаційної системи підприємства. Бізнес-процеси існують в нерозривному зв'язку з KPIs і для ефективного функціонування вимагають точного та оперативного розрахунку. Процесний підхід спирається на максимум висловлену Пітером Друкером: «Управляти можна тільки тим, що можна виміряти». Вимірювання та інтерпретація ціннісного результату кожного бізнес-процесу формують ефективні взаємини між внутрішнім клієнтом і постачальником послуг.

Нажаль процесний підхід до моделювання організаційної архітектури в Україні розвивається повільними темпами. Українські підприємства швидше схильні інвестувати в нове обладнання або в масштабування бізнесу ніж в реінжиніринг системи управління. Проте є ряд компаній які ефективно використовують процесний підхід, наприклад Фоззі Груп (Сільпо, Фор), Спїрїт Глобал (Хортиця), УВС (пивне обладнання)

Список використаних джерел

1. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. А. Бьёрн. – РИИ «Стандарты и качество», 2003. – 251 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. Портер. – Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Семенова Е. Управление через бизнес-процессы Е Семенова, Е Шубникова. – Мозговой штурм, 2000. – №1. – С.10-11.
4. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. А. Смит. – ЭКСМО, 2016. – 1056 с.
5. Уэлч Д. Мои годы в GE / Д. Уэлч, Д Бирн. – Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 512 с.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М. Хаммер, Д. Чампи. – Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

Onashchenko D. V.,
 PhD student of the Management Department,
 SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
d.onashchenko@gmail.com

USING OF THE PROCESS APPROACH IN THE ENTERPRISE ARCHITECTURE

***Summary.** The main features of process modelling of enterprise architecture are considered. The advantages of the process approach in comparison with the functional one are described.*

***Key words:** process management, business process, enterprise architecture.*