



Статистичне оцінювання ефективності бізнес- процесів

Процесний підхід до управління бізнес-процесами

Для досягнення найкращого результату відповідні ресурси та діяльність, у якому вони працюють, потрібно розглядати як *процес*.

Процесна модель підприємства складається з безлічі бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи і посадові особи організаційної структури підприємства.

Під *бізнес-процесом* розуміють сукупність різних видів діяльності, які разом створюють результат, що має цінність для самої організації, споживача, клієнта або замовника.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами

Зазвичай на практиці застосовуються такі *види бізнес-процесів*:

- *основний*, на базі якого здійснюється виконання функцій з поточної діяльності підприємства з виробництва продукції або надання послуг;
- *обслуговуючий*, на базі якого здійснюється забезпечення виробничої та управлінської діяльності організації.

Бізнес-процеси реалізуються за допомогою здійснення *бізнес-функцій*.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами

При застосуванні процесного підходу *структура управління підприємством включає два рівні:*

- управління в рамках кожного бізнес-процесу;
- управління групою бізнес-процесів на рівні всієї організації.

Саме процесний підхід є одним з основних принципів загального управління якістю (TQM), і якість кожного окремого процесу організації в сумі дає якість в цілому.

Процесний підхід до управління бізнес-процесами

Основою управління окремим бізнес-процесом і групою бізнес-процесів є *показники ефективності*, серед яких можна виділити:

- витрати на здійснення бізнес-процесу
- розрахунок часу на здійснення бізнес-процесу
- показники якості бізнес-процесу.

На основі цього принципу організація повинна визначити процеси проектування, виробництва і постачання продукції або послуги.

Основні тези процесного підходу:

- Клієнт (як внутрішній, так і зовнішній) — головний цензор наших дій.
- Місія бізнесу — створення цінності для клієнта.
- Цінність для клієнтів створюється в процесах.
- Не виробляти і збувати, а відчувати і реагувати.
- Бізнес повинен знати як створюється цінність у його процесах.

Основні тези процесного підходу:

- Бізнес повинен постійно підвищувати свою ефективність (через вимірювані метрики).
- У бізнес-процесів повинні бути власники (фахівці, що відповідають за бізнес-процес у цілому).
- Персонал — це не ресурс, а капітал.

Процесний підхід змінив дизайн бізнесу, змінив кілька налаштувань бізнесу.

Фокусування бізнес-систем змінилася:

- З функцій — на задоволення потреб клієнта (зовнішнього і внутрішнього).
- З розрізнених функцій — на цілісні бізнес-процеси.
- З колективної безвідповідальності — на персоналізовану відповідальність.
- З ієрархічної організаційної структури — на пласку (сплощену).

Перехід до процесного підходу в управлінні бізнесом
складається з 2-х великих кроків:

- *регламентація бізнес-процесів*, яка включає визначення спершу стратегії бізнесу (якщо її немає), а потім перехід до бізнес-процесів і їх вирівнювання або дизайн під розроблену стратегію. Як наслідок — зміна організаційної структури, перевизначення профілів необхідних фахівців під новий підхід до управління.
- *автоматизація (айтізація)*, створення керованої ІТ моделі бізнес-процесів і постійне підвищення їх ефективності.

Технологія Workflow

Одним із *методів опису бізнес-процесів та технологією організації бізнесу на основі процесного підходу* і корпоративних інформаційних систем є *метод Workflow*. Термін *Workflow* дослівно означає «*потік робіт*». Однак *технологія Workflow* розглядається набагато ширше – як автоматизація бізнес-процесів підприємства, яка є частиною концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і пропонує підходи до прискорення реакції компанії та її процесів на швидкі зміни зовнішнього середовища.

Технологія Workflow

Workflow у даний час вважається ключовою технологією, що здійснює вплив на розвиток інших технологій.

Workflow (згідно глосарію Workflow Management Coalition, міжнародної організації, що займається введенням стандартів в системах Workflow) – це впорядкована в часі безліч робочих завдань, одержуваних і виконуваних співробітниками за допомогою засобів механізації, автоматизації, або вручну, але в тих послідовностях і в рамках тих правил, які визначені для даного бізнес-процесу.

Конкурентні переваги використання технології Workflow

- безперервний контроль та управління змінами, що дозволяє підприємству стати більш динамічною структурою, в якій зміни здійснюються шляхом послідовної адаптації успішного досвіду;
- дозволяє управляти якістю як продукції так і робочого процесу та усувати невиправдані витрати;
- забезпечує безперервний постійний обмін інформацією за рахунок автоматизації процесів передачі інформації та наявністю постійного і об'єктивного зворотного зв'язку всередині організації.

Конкурентні переваги використання технології Workflow

- керівництву підприємства видає інформацію, необхідну для того, щоб ефективно втручатися в процес управління, приймати рішення в потрібний момент;
- забезпечує дієву підтримку прийняття рішень, що впливає на ефективність функціонування підприємства в цілому;
- дозволяє виявляти приховані проблеми (які в інших випадках були б проігноровані), які можуть полягати в неправильній організації бізнес-процесу;

Конкурентні переваги використання технології Workflow

- забезпечує зв'язок між технологіями і людьми, шляхом організації усіх основних компонентів бізнес-процесу – ролей, правил, маршрутів, даних, документів, додатків і комунікацій;
- використовуючи Інтернет надає можливість керувати процесом як усередині підприємства, так і поза ним, безпосередньо активно взаємодіючи з клієнтами, постачальниками і партнерами;
- посилює контроль над продуктивністю виконання завдань, пов'язаних з обробкою інформації;

Конкурентні переваги використання технології Workflow

- надає в розпорядження аналітиків підприємства статистику для аналізу робочих навантажень, витрат, періодів пікового навантаження і багатьох інших аспектів діяльності;
- дозволяє моделювати процедури та можливі сценарії їх виконання з високим ступенем деталізації і точності, при цьому доступ до даних про виконання процесів вимагає мінімальних витрат.

Методи для оптимізації бізнес-процесів

1) Для *оптимізації ресурсного забезпечення* процесу необхідно володіти моделлю системи процесів, а також відомостями про організаційну структуру та ІТ-підтримку діяльності підприємства (вертикальне стиснення, горизонтальне стиснення).

2) *Проведення політики стимулювання* (проведення маркетингового дослідження; визначення групи товарів, які приносять найбільший прибуток; перегляд асортиментності та цінової політики.)

3) *Оптимізація грошових потоків* (зупинення чи закриття довгострокових інвестиційних проектів, які не принесуть прибутку в найближчий час; зміна графіку надходження інвестицій по інших проектах з метою ліквідації касових розривів в бюджеті компанії).

Методи для оптимізації бізнес-процесів

4) *Робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування*
(структуризація дебіторів за строками платежу та розробка формалізованих принципів кредитоспроможності клієнтів).

5) *Реструктуризація кредиторської заборгованості*
(уступка прав власності на основні засобів погашення заборгованості в обмін на основні засоби; уступка акцій компанії, частини акцій компанії в обмін на покращення умов кредитування).

Фактори впливу на ефективність бізнес-процесів

Об'єктивні чинники впливу	Суб'єктивні чинники впливу
Вектори державного регулювання	Фінансово-економічні аспекти
Рівень конкурентоспроможності	Рівень цін на матеріали, ресурси
Політична ситуація в країні	Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати
Демографічні показники	Кількість функціональних працівників
Ринок збуту	Якість продукції
Рівень інфляції	Автоматизація процесів і інформаційне забезпечення
Реальні доходи населення	Рівень техніки і технології
Сезонність попиту	Система мотивації і заохочення
Конкурентні переваги підприємства	Кваліфікація персоналу

Джерело: Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020ю №1-2(82). С. 79-84

Схема переходу до процесного управління на промисловому підприємстві



Джерело: Ісаєв Р.А. Методика опису (структуризації) бізнес-процесів промислового підприємства та її практичне застосування. *Управління в організації*. 2008. №8.