

3. Організаційна структура компанії, заснована на управлінні бізнес-процесами

3.1. Види бізнес-процесів

Для ведення будь-яких процесів в організації необхідно виконувати одні і ті ж правила (рис. 3.1): окрім виконавців (співробітників підрозділів) процесів для виконання робіт потрібні ресурси: персонал, матеріали, устаткування, середовище, програмне забезпечення тощо. На вході процесів завжди присутні ресурси (матеріальні, інформаційні та ін.), які в результаті виконання процесів перетворюються на заплановані результати (продукти, послуги, інформацію). Процеси повинні відбуватися в організації відповідно до наперед розроблених регламентів [27].

Для будь-яких бізнес-процесів організації схема управління також має однаковий шаблон (рис. 3.2), згідно з яким власник бізнес-процесу забезпечує процес ресурсами, а також обов'язково контролює виконання бізнес-процесу за допомогою інформації про хід процесу і ухвалює у разі потреби коригуючі рішення.

Класифікація бізнес-процесів [25]:

1. Щодо клієнтів процесів (рис. 3.3):
 - зовнішні;
 - внутрішні.
2. Щодо отримання доданої цінності (рис. 3.4):
 - основні (що додають цінність);
 - допоміжні (що додають вартість).
3. Щодо рівня детальності розгляду (рис. 3.5):
 - верхнього рівня;
 - детальні;
 - елементарні (операції, що не вимагають детальнішого опису).
4. Щодо видів діяльності (за складом робіт) (рис. 3.6):
 - планування діяльності;

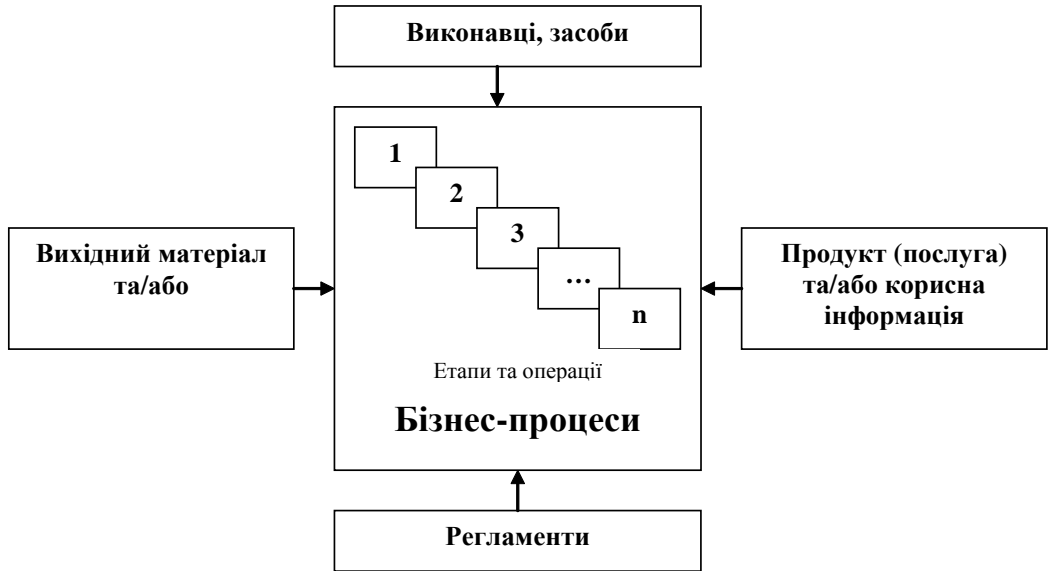


Рис. 3.1. Правила ведення бізнес-процесів

- здійснення діяльності;
- ухвалення рішень;
- реєстрація фактичної інформації;
- контроль і аналіз.

Будь-який складний БП може включати ці 5 елементів.

Зовнішнім називається процес, що має вхід і/або вихід поза компанією.

Внутрішнім називається процес, що знаходиться цілковито в рамках однієї організації.

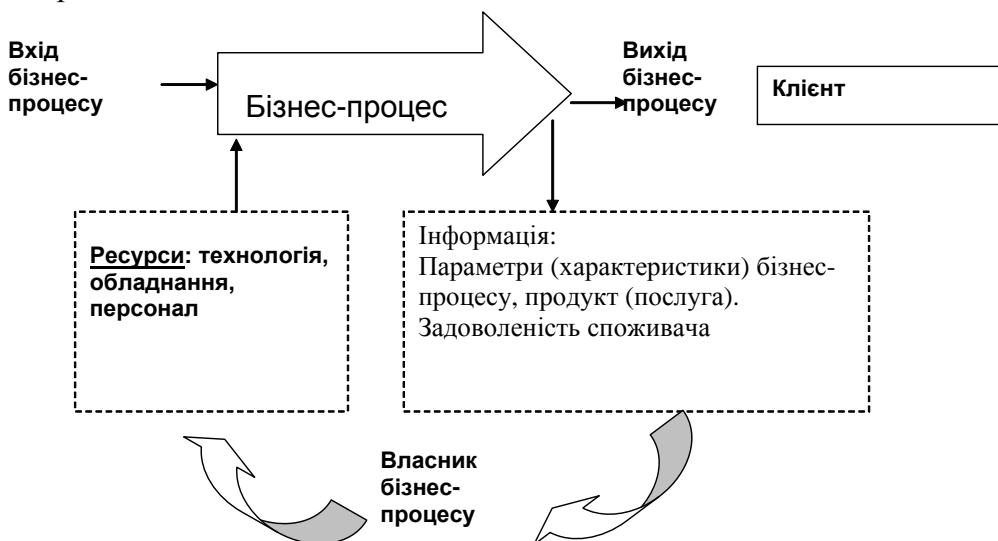


Рис. 3.2. Схема управління бізнес-процесом

Основні процеси – це процеси поточної діяльності компанії, результатом яких є виробництво виходів, потрібних зовнішнім клієнтам.

До основних процесів організації, як правило, відносять процеси виробництва, збуту і постачання. Іншими словами, до основних процесів слід відносити всі процеси, що додають цінність. Прикладами таких процесів є процеси маркетингу, закупівель, виробництва, зберігання, постачання і сервісного обслуговування продукції.

Внутрішні та зовнішні клієнти процесів

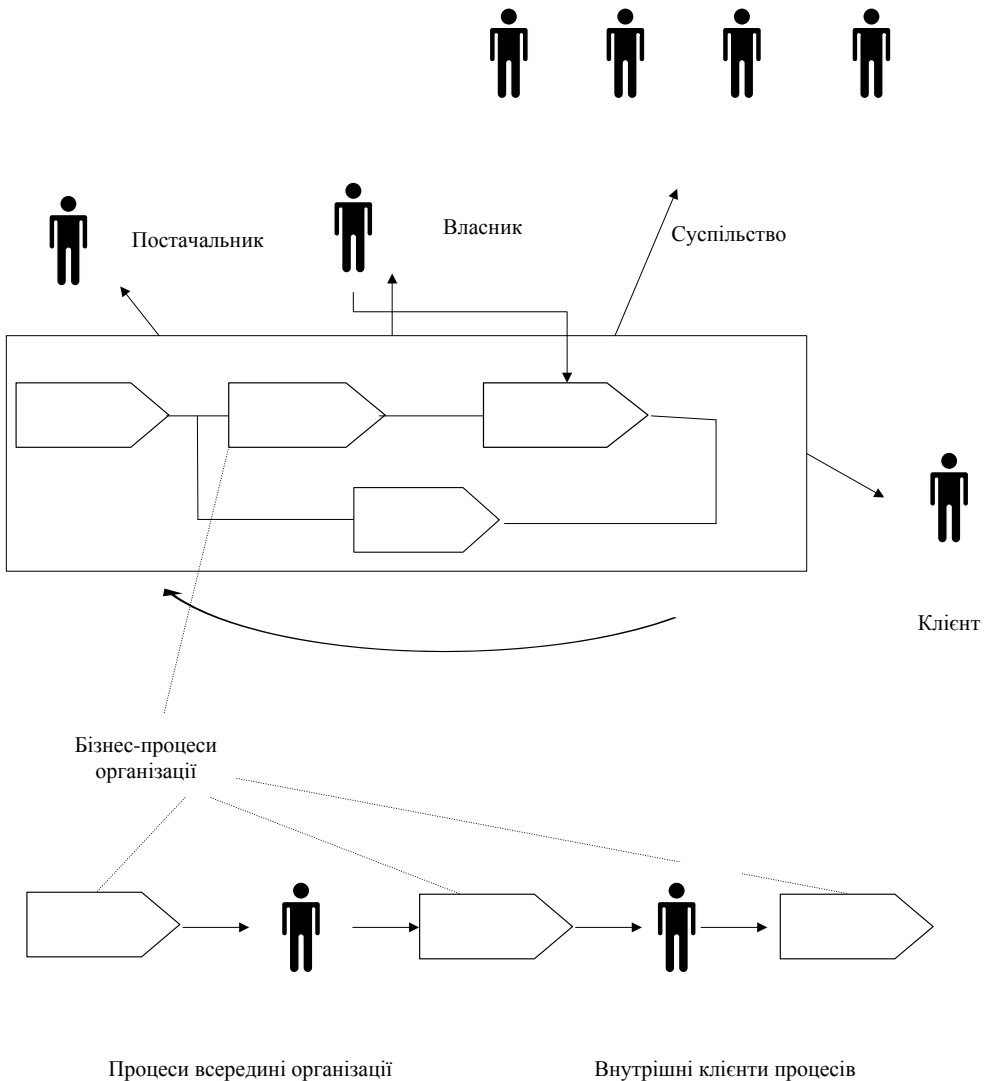


Рис. 3.3. Внутрішні і зовнішні процеси в організації

Згідно зі стандартом ISO 9004–1:1994 виділяють основні процеси організації, як показано на рис. 3.7 [1].

Допоміжні процеси забезпечують ефективну реалізацію основних процесів.

Допоміжні процеси безпосередньо не додають цінності, але збільшують вартість виробу (послуги, інформації). До таких процесів відносять: управління персоналом, управління документацією, технічне обслуговування устаткування, бюджетне управління, адміністративно-господарську діяльність та ін.

Приклад виділення основних і допоміжних процесів для крупної виробничої компанії холдингового типу показаний на рис. 3.8.

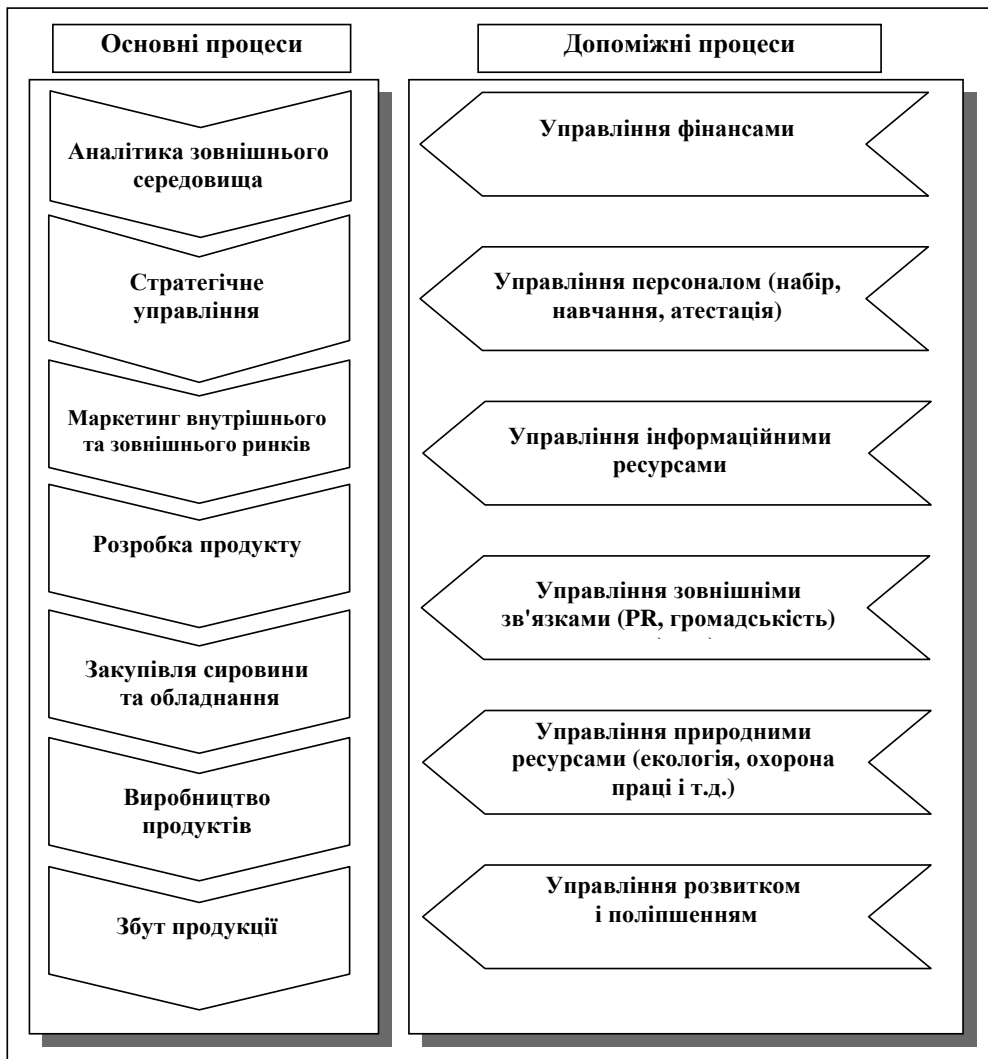


Рис. 3.4. Приклад виділення процесів для великої організації

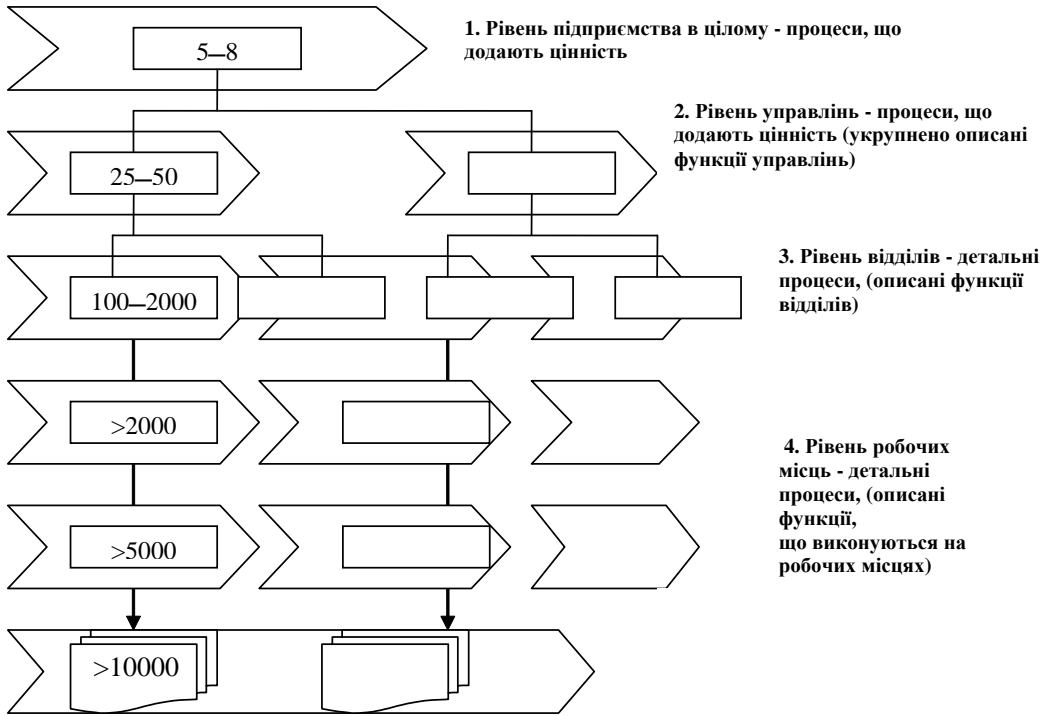


Рис. 3.5. Ступінь детального опису процесів в організації

Верхній рівень опису бізнес-процесів відповідає процесам, керованим заступниками генерального директора. Другий рівень процесів, як правило, розглядається на рівні процесів крупних підрозділів організації. Третій рівень – рівень процесів (функцій) підрозділів і відділів. Четвертий рівень – функції (операції), що виконуються на робочих місцях і т. д. Слід звернути увагу, що кількість об’єктів моделі при декомпозиції може стати дуже великою.

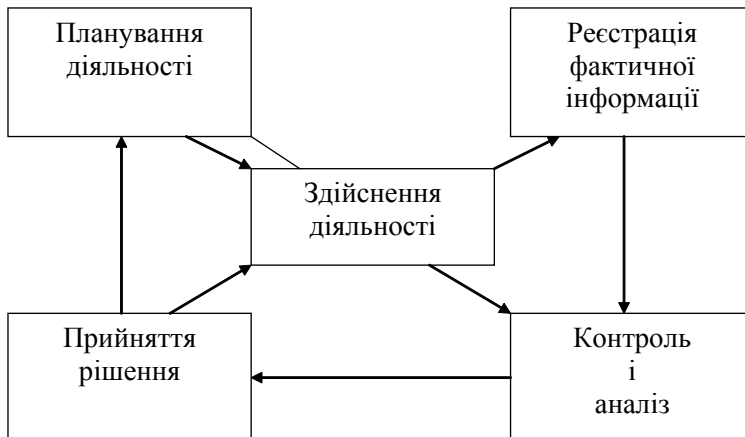


Рис. 3.6. Класифікація процесів за складом робіт



Рис. 3.7. Перелік основних процесів на основі схеми життєвого циклу продукції по ISO 9004–1:1994

При моделюванні бізнес-процесів дуже важливо ухвалити рішення про структуру об'єктів моделювання, а також про те, з яких елементів повинен складатися бізнес-процес. Будь-який досить складний БП може включати п'ять елементів, які повинні бути відображені при формуванні моделі: планування і здійснення діяльності, реєстрація фактичної інформації, контроль і аналіз, ухвалення рішень:

1 – планувати можна як саму діяльність, так і показники ефективності процесу;

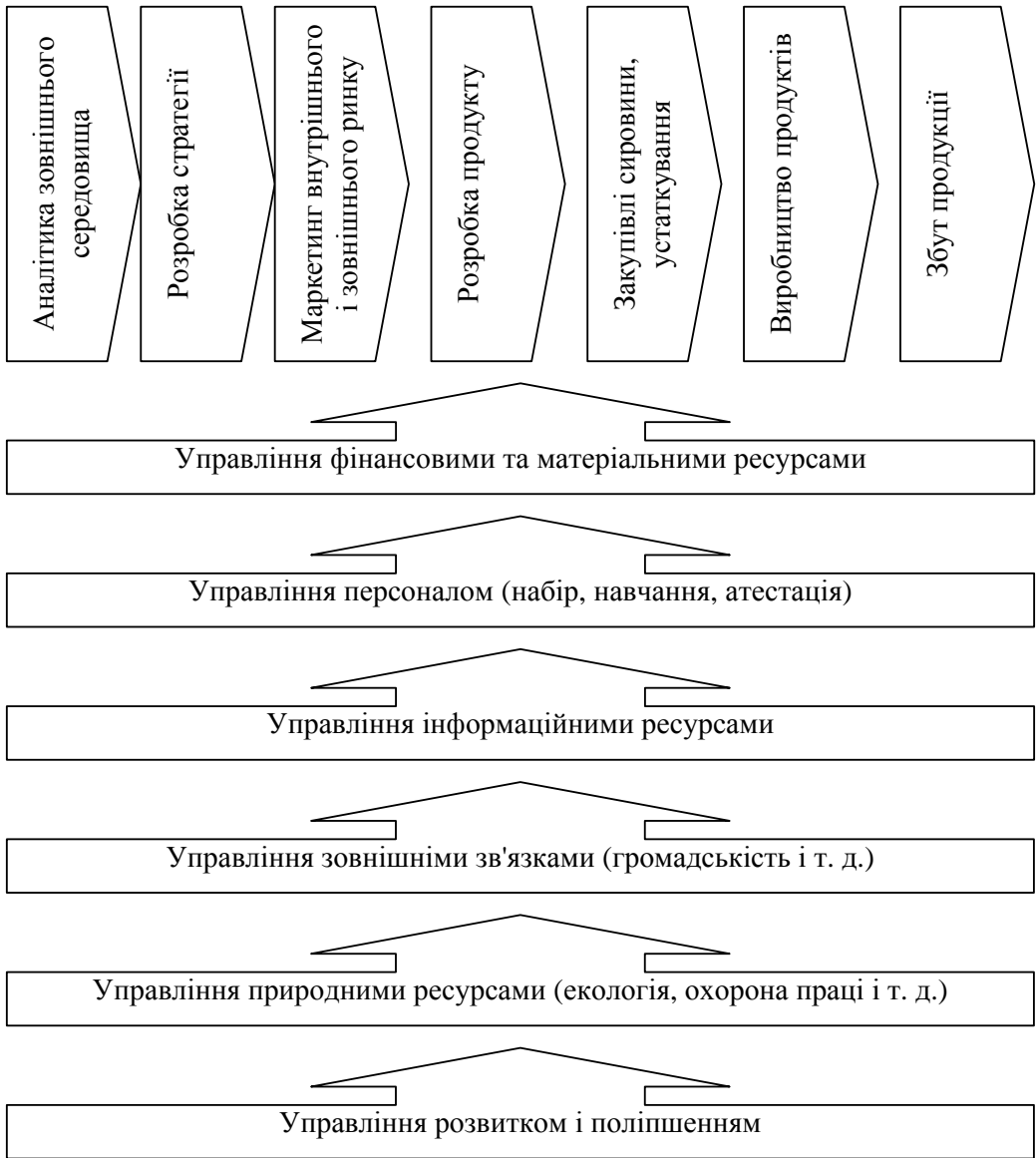
2 – моделі, що описують діяльність, повинні мати входи від усіх інших елементів: планові і облікові дані, дані аналізу, управлінські рішення;

3 – група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо виконання процесу (на практиці, як правило, це функції обліку – виробничого, управлінського, бухгалтерського);

4 – функції з контролю й аналізу виконання планових показників;

5 – функції ухвалення управлінських рішень у рамках процесу, які поєднують у собі елементи оперативного і стратегічного управління.

Відсутність хоч би одного з указаних елементів у БП призводить до того, що система стає погано керованою (некерованою) і неефективною.



Допоміжні процеси

Рис. 3.8. Приклад класифікації бізнес-процесів компанії

Бізнес-процеси мають безліч класифікацій, які використовуються для того, щоб загострити увагу керівників на тих або інших групах БП. Іноді виділяють три групи БП в організації: основні, допоміжні і процеси управління (табл. 3.1).

Наочним представленням бізнес-процесів компанії є мережа процесів,

яка являє собою схему, побудовану на основі бізнес-процесів, що складають дерево.

При побудові оточення бізнес-процесу описуються його входи і виходи. Вхід і вихід кожного бізнес-процесу відповідно є виходом і входом для іншого бізнес-процесу або зовнішнього суб'єкта, з якими взаємодіє організація. Взаємодії між бізнес-процесами, що складають дерево, відображаються за допомогою мережі процесів (рис. 3.9)

Таблиця 3.1

Класифікація процесів підприємства

Типи процесів	Характерні ознаки	Клієнти
Основні процеси (процеси основної діяльності)	Призначення процесів – створення основних продуктів Результат – основний продукт і/або напівфабрикат для його виготовлення Процеси лежать на шляху створення основних продуктів Процеси додають до продукту цінність для споживача	1. Зовнішні клієнти 2. Кінцеві споживачі 3. Внутрішні клієнти – інші процеси організації
Допоміжні процеси	1. Призначення процесів – забезпечення діяльності основних процесів 2. Результат – ресурси для основних процесів 3. Діяльність процесів не стосується основних продуктів 4. Процеси додають продукту вартість	1. Внутрішні клієнти – інші процеси організації
Процес управління організацією	1. Призначення процесу – управління діяльністю всієї організації 2. Результат – діяльність всієї організації	1. Власники (інвестори) 2. Споживачі (клієнти) 3. Персонал (співробітники) 4. Постачальники і субпідрядники 5. Суспільство (зовнішнє середовище)

Іноді виділяють чотири групи процесів: основні, допоміжні, управління і розвитку (табл. 3.2).

Ієрархічні зв'язки і класифікація бізнес-процесів на мережі процесів не показано, щоб не перевантажувати модель. На відміну від дерева бізнес-процесів мережа БП дає повніше системне уявлення про діяльність організації, оскільки дозволяє показати не тільки елементи організації, але і взаємодію між ними. Крім цього, мережа процесів забезпечує перевірку

розробленої моделі діяльності організації на цілісність, правильність виділення бізнес-процесів і опису їх оточення.

Таблиця 3.2

Класифікація бізнес-процесів організації

Назва групи БП	Визначення	Особливості
Основні	БП, які створюють продукт, що представляє цінність для зовнішнього клієнта; БП, які створюють додану вартість продукту, пропонуваного компанією; БП, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші; БП, прямою метою яких є генерування доходів.	Представляють «дзеркальне» відображення бізнес-напрямків діяльності компанії; Визначають профіль бізнесу; Мають стратегічне значення; Є джерелом генерування доходів; Можуть розвиватися або відмирати залежно від затребуваності ринку і стратегії компанії.
Допоміжні	БП, які не створюють доданої вартості продукту, пропонуваного компанією; БП, клієнтами яких є основні БП; БП, які підтримують інфраструктуру компанії.	Можуть перетворитися на основні БП, якщо будуть конкурентною перевагою компанії; Не мають стратегічного значення; Можуть відмирати у разі наявності конкурентоздатних альтернатив на зовнішньому ринку і передачі їх виконання на аутсорсинг.
Управління	БП, прямою метою яких є управління діяльністю компанії.	Відмінність між процесами управління визначаються специфікою об'єктів управління: стратегія, гроші, персонал, споживач, товарний запас, активи і т.д.
Розвитку	БП, метою яких є отримання прибутку в довгостроковій перспективі; БП, метою яких є вдосконалення і розвиток діяльності організації.	На 80% являються проектами. Вимагають підходів проектного менеджменту.

На практиці мережу процесів часто називають мережею або схемою взаємодії бізнес-процесів. На мережі БП потрібно показати зовнішні суб'єкти, з яким взаємодіють бізнес-процеси компанії – клієнти, постачальники, банки та ін. (рис. 3.10) [22].

3.2. Типи організаційних структур підприємства

Будь-яке комерційне підприємство має сенс, якщо воно приносить прибуток. Отримуючи **прибуток**, такі підприємства збільшують власний капі-

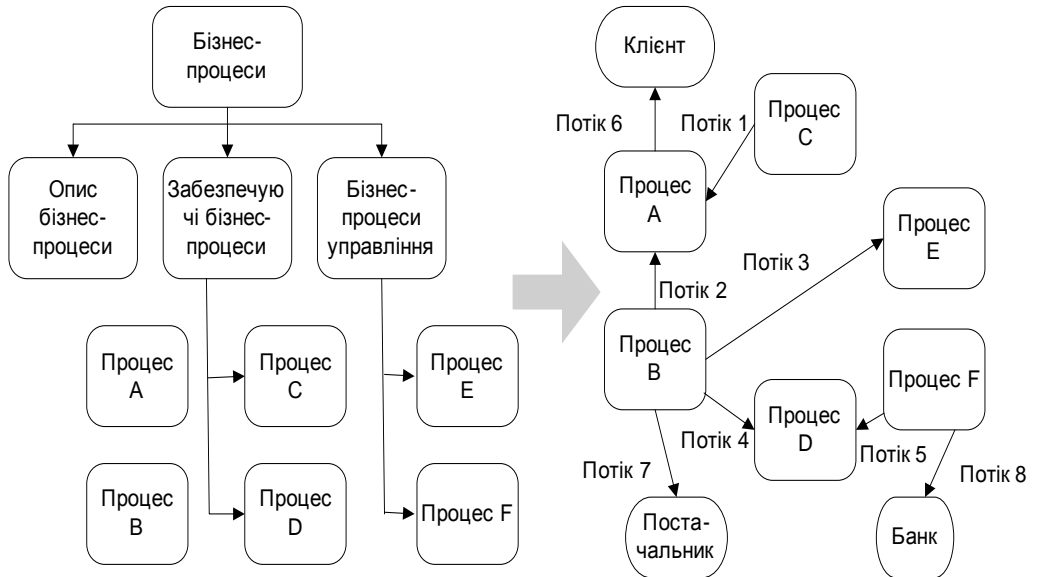


Рис. 3.9. Приклад побудови мережі БП



Рис. 3.10. Приклад мережі бізнес-процесів

тал і, за визначенням, завжди здатні виконати свої фінансові потреби у фінансових ресурсах для свого розвитку і задовольняються головним чином за рахунок власних засобів.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу, закономірно викликають появу нових принципів управління (рис. 3.11). Чим інтенсивні-

ше виявлялася дія зовнішнього середовища, тим більше уваги керівництво підприємства повинне приділяти вивченню процесів, що відбуваються в ринковій економіці, і розробці адекватних реакцій на можливі зовнішні дії.

Необхідно відзначити елементи системної динаміки (рис. 3.11).

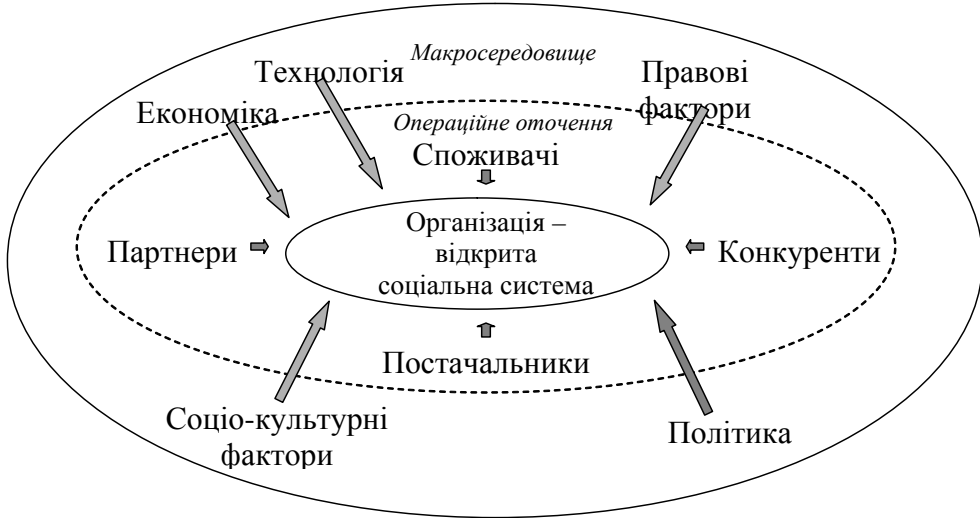


Рис. 3.11. Організація та її зовнішнє оточення

Кризові явища можуть виникнути на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (рис. 3.12). У певні моменти воно може не отримувати прибуток або приносити збитки. Але це короткострокові, епізодичні ситуації, які не змінюють сутності підприємства як виробника прибутку. Подібні ситуації можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Якщо ж підприємство неефективне в цілому, то криза набуває затяжного характеру. В цьому випадку може бути почата процедура банкрутства підприємства – продаж майна, активів для розрахунків з кредиторами, і, зрештою, **ліквідація** підприємства (рис. 3.12).

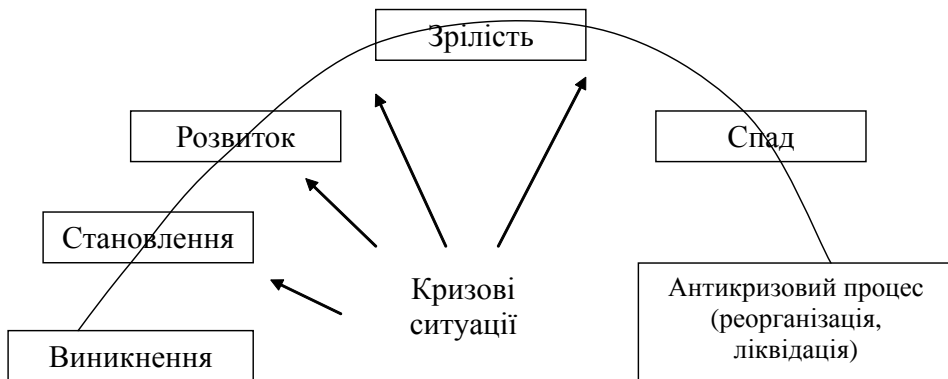


Рис. 3.12. Життєвий цикл розвитку організації

Щоб цього не відбулося, необхідно вчасно зрозуміти причини, через які підприємство опинилося в кризовій ситуації, провести діагностику підприємства і розробити відповідні заходи щодо її усунення [20].

Діагностика організації повинна включати наступні етапи:

- оцінка стратегії;
- ситуативний аналіз (клієнт, конкурент, потенціал ринку);
- організаційно-управлінський аналіз (структура, функція, метод управління);
- фінансово-економічний аналіз (рух грошових коштів);
- виробничо-господарський аналіз (використання виробничого потенціалу).

Заходи з усунення кризової ситуації:

- 1) зміна стратегії;
- 2) реінжиніринг бізнесу;
- 3) методологія управління проектами;
- 4) система менеджменту якості;
- 5) інформатизація бізнесу;
- 6) система ризик-менеджменту;
- 7) управління знаннями;
- 8) управління змінами.

Організаційна структура управління (ОСУ) є не тільки основою існування кількісно визначеної системи управління, але й формою, в межах якої відбуваються зміни і формуються передумови для переходу системи на нову якість. ОСУ – найбільш консервативна ланка системи управління. Аналіз еволюції ОСУ передбачає певну типізацію. Подаємо наступну класифікацію [13]:

• **Механістична (бюрократична) структура** – виступає як жорстка ієрархія, як піраміда управління.

• **Органістичні структури** отримали свою назву за аналогією з діяльністю живої матерії, живої клітини, їх відрізняє гнучкість і адаптивність. Для таких структур характерна невелика кількість управлінських рівнів, правил, інструкцій, велика самостійність в ухваленні рішення на нижньому рівні.

У першій половині ХХ століття домінуючими були лінійні і функціональні ОСУ, а потім їх комбінації (ЛФС). Згодом західні корпорації стали практично повсюдно переходити до динамічних структур. Перехід до дивізіонних ОСУ (ДС) – прогрес в розвитку системи управління, оскільки керівники вищої ланки стали більше приділяти уваги питанням перспективного розвитку виробництва. Характеристики цієї системи управління – **децентралізація оперативного управління виробництвом у поєднанні з жорсткою системою фінансового контролю і централізацією НДДКР (науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт)**. Головний недо-

лік як ЛФС, так і ДС – сповільненість процесу підготовки і застосування управлінських рішень.

Відділення в ДС, поступово розвиваючись, послужили основою створення центрів прибутку і реалізації, центрів інвестицій. Поступово такі центри стали трансформуватися в стратегічні господарські центри (СГЦ) – внутрішньофірмові підрозділи, що відповідають одночасно і за розвиток майбутнього потенціалу.

Однією з проблем ОСУ в міру ускладнення продукції, що випускається, ставала проблема **гнучкості**. Цю проблему намагалися розв'язати, створюючи нові варіанти комбінованих управлінських структур шляхом впровадження в ЛФС нових елементів із тимчасовими або постійно діючими органами (комітетами, центрами, проектними офісами) – так звані **матричні структури організаційного управління (проектно-цільові)**. Всі ці варіанти ОСУ отримали назву програмно-цільових структур.

Відмітні особливості: ОСУ програмно-цільового типу відрізняються від ЛФС тим, що в ЛФС закладено комплексне управління підсистемами, тоді як програмно-цільові структури покликані управляти всією системою як єдиним об'єктом, орієнтованим на певну мету.

Сучасними модифікаціями програмно-цільових структур є венчурні. Інноваційні крупні фірми інтегрують їх у свій менеджмент.

Аналіз еволюції ОСУ показав, що універсальної структури немає і процес пошуку оптимальних варіантів продовжується, наприклад, «концепція розмороженої системи» або організації без ОСУ (СУ, що самоорганізуються).

Віртуальна ОСУ – мережа ділової співпраці, що об'єднує основний бізнес із зовнішнім оточенням за допомогою інформаційних технологій і засобів телекомунікацій.

Зараз найбільшого значення для ефективності процесу управління організацією набуває управління інформацією і зростання ролі людського чинника (це досвід, бажання працювати і т. д.)

Під мережевими організаціями розуміються коопераційні угоди, що об'єднують малі і середні фірми.

Характеристики функціонального управління:

- Відсутність горизонтальних зв'язків між підрозділами.
- Лавиноподібне зростання угод, які ускладнюють БП.
- Значна кількість працівників, що жодним чином не впливають на кінцеву ефективність бізнес-системи.
- Концентрація функції відповідальності на керівникові і розмивання її серед менеджерів.

Ухвалення рішення замикається на керівнику-експертові.

Низька норма керованості пояснюється тим, що керівникові (експертові) потрібно контролювати виконання всіх технологій, а це доволі складно.

Характеристики процесного управління

БП уміщує елементи, кожен із яких має конкретні і поміряні на вході ресурси, а на виході – результати. Контролюються не технології, а межі процесів. Тут реально деталізують повноваження і відповідальність виконавців. Виконавець має право сам вибирати технології, необхідні для досягнення результатів. Водночас до ступеня кваліфікації виконавця пред’являються серйозні вимоги. Керівник тут є не функціональним управлінцем, а експертом.

Розуміння цілей організації, параметрів ефективності полягає у відмінності менеджера управління процесами від функціонального експерта або адміністратора.

Процесне управління, орієнтоване на загальний результат, складається з локальних досягнень по окремих процесах. Такий підхід дозволяє істотно скоротити кількість персоналу за рахунок скорочення непотрібних робіт (директива, узгодження і т.д.), надати діяльності підприємства цілеспрямованості і сформуванню ефективної системи мотивації персоналу.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це внутрішній устрій будь-якої виробничо-господарської системи, тобто принцип організації елементів системи, сукупність стійких зв’язків і відносин між ними.

Класифікація типів ОСУ показана на рис. 3.13.

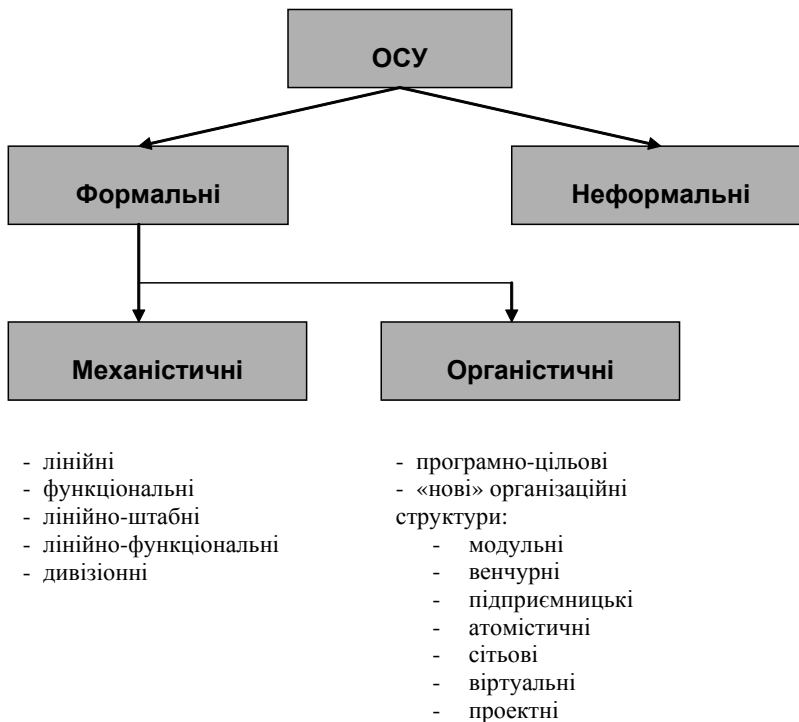


Рис. 3.13. Класифікація типів ОСУ

Сучасний менеджмент вказує на наявність двох **принципів управління**: функціональний і процесний. Усе інше – лише приклади їх практичної реалізації, як у «чистому» вигляді, так і в поєднанні різних комбінацій.

Теоретичну базу сучасного менеджменту складають, перш за все, такі дисципліни, як теорія організації, теорія систем, кібернетика, синергетика (рис. 3.14). Ці теорії сформувалися за різних обставин і в різні часи, вони мають свою історію і внутрішню логіку розвитку.

Теорія організації вивчає процеси системоформування і їх закономірностей. Разом із тим, теорія організацій досліджує природу системовизначальних чинників. **Теорія систем** досліджує сутність цілісності і системності, властивості цілого і його частин, тобто організацію певного стійкого

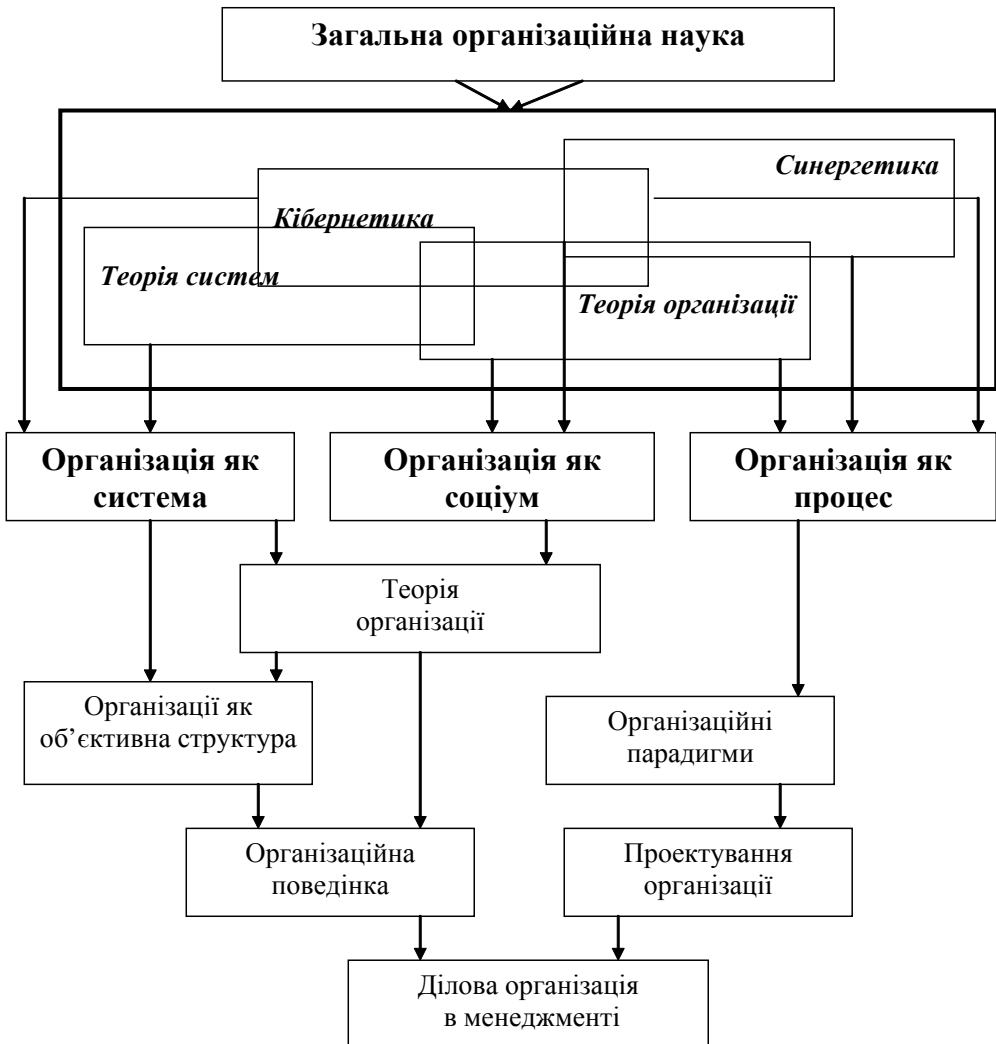


Рис. 3.14. Теоретична база ділової організації

об'єкта, цілісність якого і є система. **Предмет кібернетики** – проблема формування і передачі дій з управління для досягнення заданого стану системи довільної природи, тобто досягнення певного рівня її організації. **Синергетика** вивчає механізми взаємодії елементів системи в процесі її самоорганізації і саморозвитку.

Сутність функціонального управління – контроль над виконанням співробітниками їх функцій і строге виконання працівниками вказівок «експерта» (рис. 3.15). Норма керованості, тобто науково обґрунтована кількість підлеглих, яких можна контролювати, складає 5 ± 2 людини. Визначальний параметр ефективності – професійна кваліфікація керівника, оскільки він сам розподіляє сфери діяльності між підлеглими.

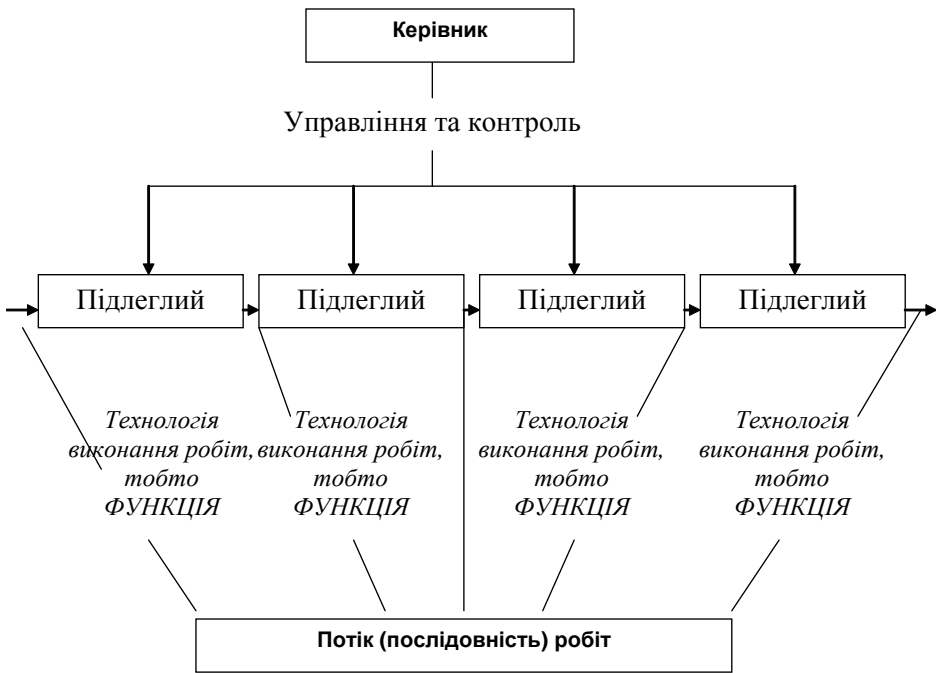


Рис. 3.15. Функціональне управління

Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяється поняття «бізнес-процес» як послідовність дій, спрямована на досягнення кінцевого, вимірного і конкретного результату (рис. 3.16).

Згідно з принципом управління бізнес-процес поділяється на елементи, кожний з яких також має конкретні і вимірні «входи» (ресурси) і «виходи» – результати. Керівник контролює їх лише на межах. Тобто контролюються не технології, а межі підпроцесів. Головний критерій ефективності процесного управління – досягнення мети групою, відділом, департаментом, підприємством. Норма керованості складає 12 ± 5 чоловік, тобто практично утричі вище порівняно з функціональним.

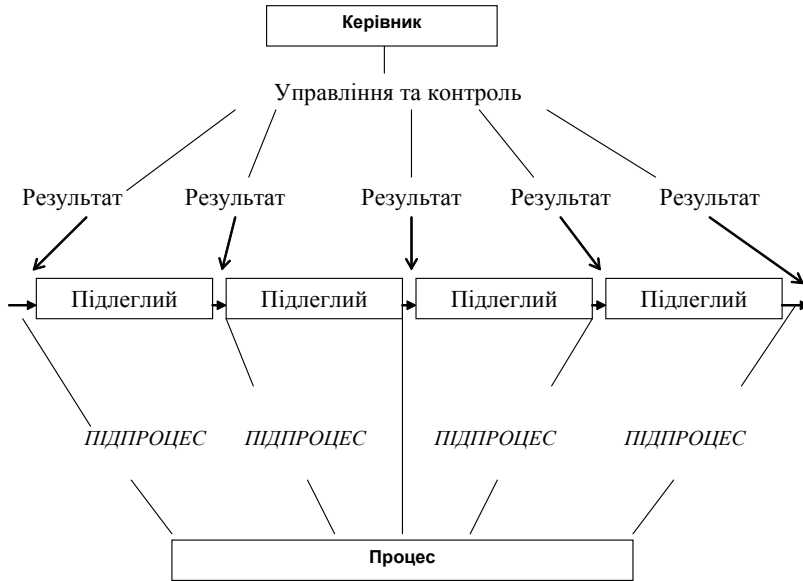


Рис. 3.16. Управління за процесами (цілями)

Розглянемо приклади виділення процесів в ОСУ різного типу (рис. 3.17–3.20).

У лінійно-функціональній ОСУ лінійні служби здійснюють основні процеси, тоді як функціональні підрозділи виконують допоміжні процеси.



Рис. 3.17. Лінійно-функціональна структура організації

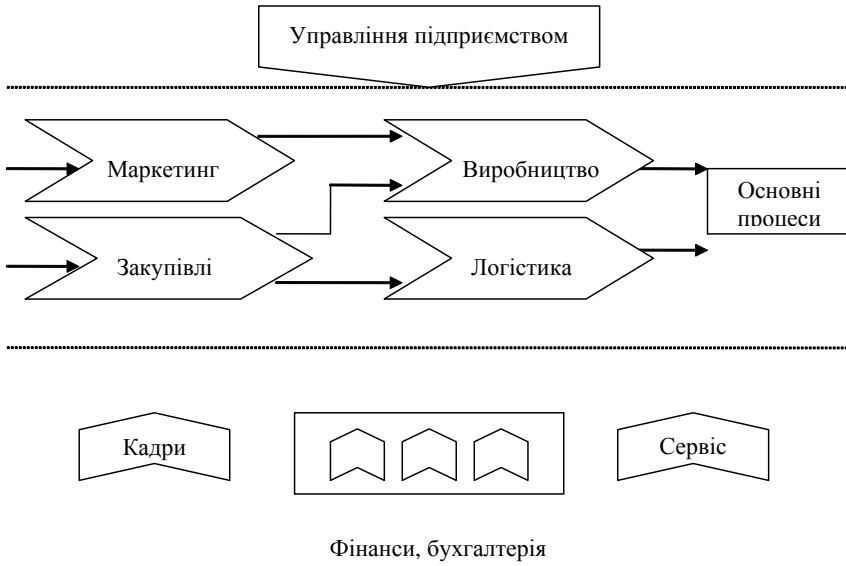


Рис. 3.18. Схема виділення процесів торгово-виробничої організації, побудованої за лінійно-функціональною структурою

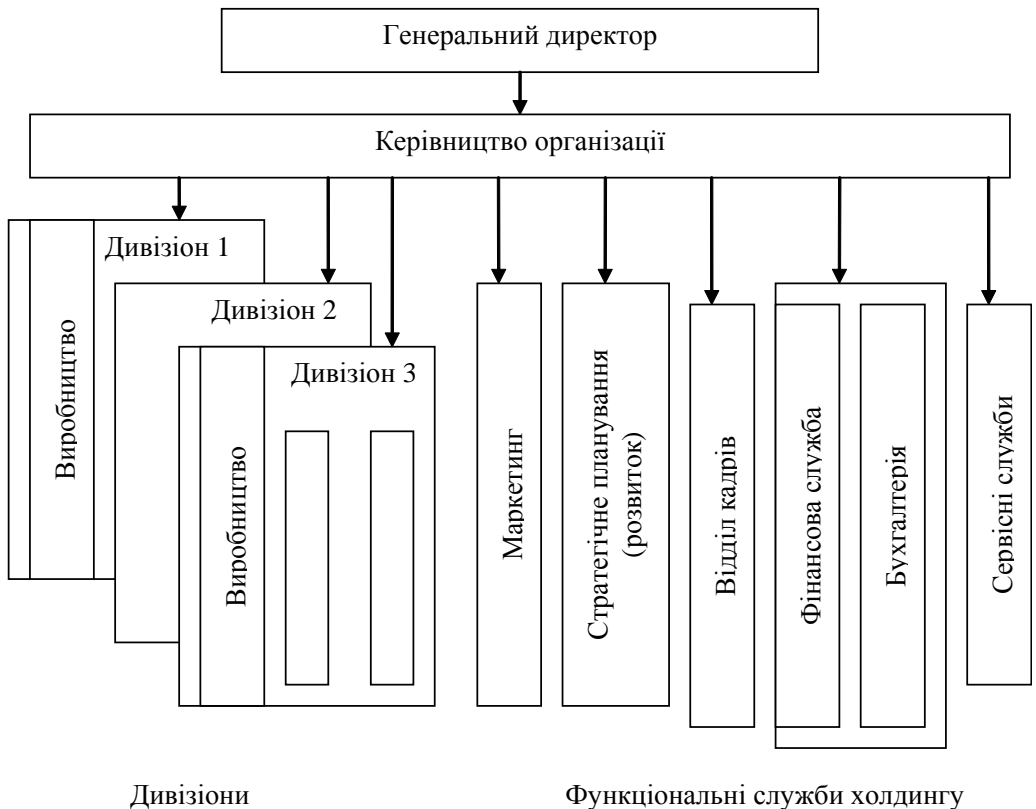


Рис. 3.19. Дивізіонна побудова організації

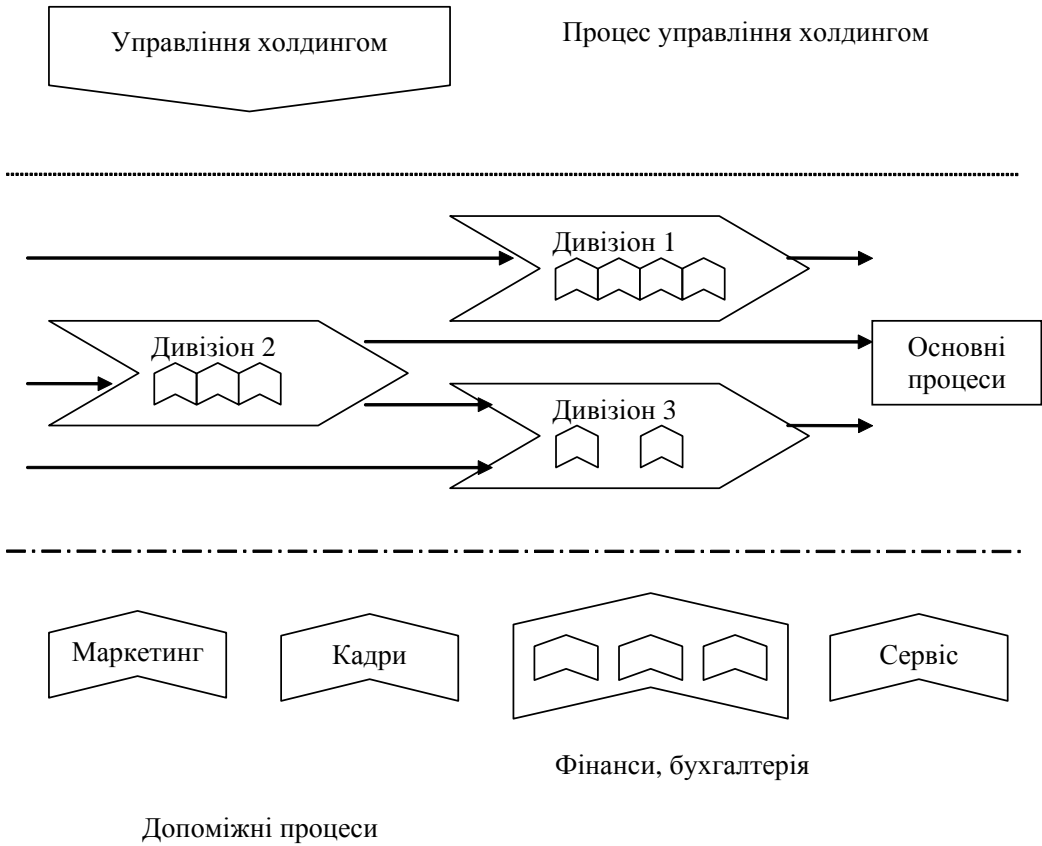


Рис. 3.20. Виділення процесів верхнього рівня в дивізіонній організації

У дивізіонній ОСУ основними процесами (виробництвом) займаються дивізіони. Функціональні служби виконують допоміжні бізнес-процеси.

3.3. Контрольні питання, завдання і тести

3.3.1. Контрольні запитання

1. Класифікація бізнес-процесів.
2. Опишіть схему управління бізнес-процесом.
3. Чим розрізняються внутрішні та зовнішні бізнес-процеси?
4. Чим відрізняються основні бізнес-процеси від допоміжних?
5. Перелічіть основні бізнес-процеси організації на основі стандарту ISO.
6. Перелічіть стандартні функції будь-якого бізнес-процесу.
7. Чим характеризуються бізнес-процеси управління?
8. Чим характеризуються бізнес-процеси розвитку?
9. Що таке мережа бізнес-процесів в компанії?

10. Виділіть види оточення компанії.
11. Опишіть життєвий цикл розвитку організації.
12. Що таке організаційна структура управління?
13. Чим відрізняється функціональний підхід до управління від процесного?

3.3.2. Завдання для практичних робіт

1. Дайте перелік основних бізнес-процесів Вашої компанії.
2. Дайте перелік допоміжних бізнес-процесів Вашої компанії.
3. Виділіть бізнес-процеси управління в Вашому підрозділі.
4. Виділіть бізнес-процеси розвитку в Вашому підрозділі.
5. Визначте, на якій стадії життєвого циклу розвитку знаходиться зараз Ваша організація.
6. Визначте, якого типу організаційна структура Вашої компанії.
7. Зобразіть організаційну структуру Вашої компанії.
8. Зобразіть організаційну структуру Вашого підрозділу.

3.3.3. Питання для самостійної роботи

1. Що таке мегапроцес компанії?
2. Поняття кризи, антикризового управління організацією.
3. Інструменти виходу з кризової ситуації в організації.
4. Історія розвитку організаційних структур управління.
5. Класифікація організаційних структур управління.
6. Дивізіональні структури.
7. Матричні структури.
8. Проектний офіс.
9. Лінійні структури.
10. Різні класифікації бізнес-процесів організації.

3.3.4. Тести для самоконтролю

1. Зовнішнім називається бізнес-процес:
 - який має вхід і/або вихід поза компанією;
 - процес поточної діяльності компанії, результатом якого є виробництво виходів, потрібних зовнішнім клієнтам;
 - який знаходиться цілком в рамках однієї організації.
2. Який з перелічених бізнес-процесів є основним:
 - бюджетування;
 - документообіг;
 - постачання.
3. Який з перелічених бізнес-процесів є допоміжним:
 - мотивації;
 - закупівель;

- стратегічного планування.
4. Організаційна структура – це:
- структура об'єкту управління, побудована з урахуванням вимог найкращого функціонування всієї системи;
 - структура робіт проекту;
 - дерево цілей організації.
5. Функціональна організаційна структура має вигляд:
- матриці;
 - дерева;
 - мережі.