

ТЕМА 5

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ



Основні поняття: бізнес-процес, процесний підхід, основні процеси, допоміжні процеси, управлінські процеси, оптимізація, моделювання, документування, фіксація структури та етапів процесу.

- 1 Сутність процесного підходу.
- 2 Бізнес-процеси: поняття та визначення
- 3 Типи бізнес-процесів в організації.

1 Сутність процесного підходу

У сучасних умовах господарювання підприємства потребують безперервного вдосконалення своїх систем управління. Одним із напрямків створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Під процесним підходом до управління діяльністю підприємства розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси. Саме тому від того, наскільки ефективні бізнес-процеси підприємства, залежить успіх бізнесу в цілому. Перевагою процесного підходу є можливість здійснення поточного управління за рахунок зв'язку між окремими процесами. Даний підхід підкреслює важливість:

- розуміння та виконання вимог;
- необхідності розглядати процеси з точки зору їх здатності додавати цінність;
- отримання результатів виконання процесу і його результативності;
- безперервного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань.

У підприємствах, що функціонують за функціональним принципом, на працівників покладається відповідальність за діяльність підрозділів, але ніхто з них не несе відповідальності за те, щоб процеси були якісно і вчасно виконані в цілому.

Основна відмінність функціонального підходу від процесного полягає в такому (табл. 5.1):

Таблиця 5.1 – Основна відмінність функціонального підходу від процесного полягає

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Основний об'єкт управління	Функції (окремі види діяльності, наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво)	Процеси (послідовність дій для створення цінності, наприклад, обробка замовлення)
Мета	Оптимізація окремих функцій	Оптимізація всього процесу створення цінності
Організаційна структура	Вертикальна, заснована на підрозділах за функціями	Горизонтальна, орієнтована на взаємодію між функціями
Відповідальність	Розподілена між функціональними підрозділами	Зосереджена на власнику процесу (процесному менеджері)
Орієнтація	Внутрішня ефективність (як краще виконати функції)	На клієнта та кінцевий результат

Комунікація	Часто ускладнена між підрозділами	Орієнтована на інтеграцію та співпрацю
Гнучкість	Обмежена, складно адаптуватися до змін	Вища, легше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі
Приклади	Бухгалтерія, маркетинг, виробничий відділ	Випуск продукції, надання послуг, управління ланцюгом постачання

Процесний підхід в управлінні організацією – це методологія, яка орієнтована на управління діяльністю через бізнес-процеси. Бізнес-процес визначається як сукупність взаємопов’язаних дій або задач, які виконуються для досягнення конкретного результату, що створює цінність для споживача. Основна ідея процесного підходу полягає у зосередженні уваги не лише на окремих функціях, а на всьому ланцюгу дій, які забезпечують досягнення цілей організації.

Процесний підхід сприяє підвищенню прозорості управління, спрощенню взаємодії між підрозділами, а також дозволяє виявляти слабкі місця і покращувати ефективність роботи. Основними принципами процесного підходу є орієнтація на клієнта, чітке визначення і документування процесів, постійний моніторинг та оптимізація діяльності.

Таблиця 5.2 – Основні показники процесного підходу

Категорія показників	Приклад показника	Опис
Ефективність процесу	Час виконання процесу (Cycle Time)	Тривалість повного циклу виконання бізнес-процесу від початку до завершення
Продуктивність процесу	Пропускна здатність (Throughput)	Кількість операцій, виконаних за певний період часу
Якість процесу	Рівень помилок (Error Rate)	Частота виникнення дефектів або помилок у процесі
Вартість процесу	Собівартість процесу (Process Cost)	Загальні витрати на виконання процесу, включаючи ресурси, матеріали та час
Задоволення клієнта	Індекс задоволення клієнта (Customer Satisfaction)	Вимірювання рівня задоволеності клієнтів результатами процесу (наприклад, анкети, опитування)
Гнучкість процесу	Час адаптації (Adaptation Time)	Час, необхідний для внесення змін у процес або його адаптації до нових умов

2 Бізнес-процеси: поняття та визначення

Бізнес-процес – це комплекс різних дій, що перетворюють ряд даних на виході в ряд даних на виході (товари або послуги) для іншої людини або процесу, з використанням людей і устаткування. Ми всі зайняті процесами і в різний час виконуємо ролі то клієнта, то постачальника.

Світовий досвід свідчить, що найбільш успішними компаніями, як правило, стають ті, чий бізнес-процеси добре продумані та чітко визначені (описані), а методи реалізації процесів є ефективними та надійними. Все це має підкріплюватися також гнучкістю і високою мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та орієнтацією на потреби споживачів. Першим хто запропонував елементи процесного підходу був А. Файоль, а найбільш ґрунтовно опрацьований і чітко виражений процесний підхід в теорії Е. Дьомінга. Бізнес-процеси виникають через численні зв’язки між підрозділами, які передають один одному в певній черговості ключове завдання.

Поступово запит переростає в кінцевий результат – товар або послугу. Від ефективності бізнес-процесів безпосередньо залежить конкурентоспроможність і прибутковість підприємства.

Бізнес-процес є системою послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу і за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються в виходи, результати процесу, що становлять цінність для споживачів. Ключовими властивостями бізнес процесу є те, що це кінцева і взаємопов'язана сукупність дій, що визначається відносинами, мотивами, обмеженнями і ресурсами всередині кінцевої множини суб'єктів і об'єктів, які об'єднуються в систему заради спільних інтересів з метою отримання конкретного результату.

У стандарті ДСТУ ISO процес визначений як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт, що використовують входи для створення запланованого результату». У літературі зустрічається також безліч визначень *терміна «бізнес-процес»*, серед яких можна відзначити такі:

- ✓ бізнес-процес – це послідовність робіт, співвіднесення з окремим видом виробничо-господарської діяльності компанії і орієнтована на створення нової вартості, наприклад, на випуск продукції;

- ✓ бізнес-процес – це впорядкований за часом набір завдань, які виконуються як людьми, так і інформаційними системами підприємства, який направлений на досягнення заздалегідь відомої бізнес-цілі за певний час;

- ✓ бізнес-процес – це набір операцій, які разом узяті утворюють результат, який має цінність для споживача;

- ✓ бізнес-процес – це низка певних завдань, що піддаються вимірюванню, які виконуються людьми і системами, та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату;

- ✓ бізнес-процес – це стійка цілеспрямована послідовність виконання функцій, спрямована на створення результату, що має цінність для споживача;

- ✓ бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві;

- ✓ бізнес-процес – це сукупність декількох пов'язаних між собою процедур або функцій, які спільно реалізують деяку задачу бізнесу;

- ✓ бізнес-процес – це повний і динамічно координований набір спільних бізнес-заходів, спрямованих на принесення вигоди клієнтам;

- ✓ бізнес-процес – це потік роботи, що має початок, кінець і межі. Він може бути описаний з різним ступенем деталізації;

- ✓ бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних дій і подій, спрямованих на досягнення якої-небудь мети;

- ✓ бізнес-процес – це набір бізнес-процедур, що сприяють досягненню певного результату.

Схематично бізнес-процес можна представити так, як зображено на рис. 5.1.

Серед учасників процесу виділяють постачальників процесу, виконавців процесу і клієнтів процесу.

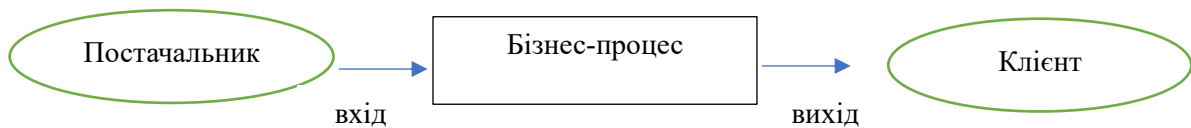


Рисунок 5.1 – Бізнес-процес

Клієнтом (споживачем) процесу називається суб'єкт (фізична, юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес), що використовує результати (виходи) процесу.

Постачальники і клієнти бізнес-процесу бувають зовнішніми і внутрішніми стосовно компанії. *Зовнішніми* постачальниками або клієнтами бізнес-процесів можуть виступати:

- постачальники сировини, устаткування, послуг, які використовує компанія;
- покупці/споживачі продукції і послуг компанії;
- держава, податкові органи, банки та ін.

Внутрішніми постачальниками або **клієнтами бізнес-процесів** виступають підрозділи компанії або інші бізнес-процеси.

Наприклад, внутрішнім клієнтом бізнес-процесу «Планування продажів» є виробництво або бізнес-процес «Планування виробництва». Управління бізнес-процесами в компанії здійснюється через «власників».

Власник бізнес-процесу – це посадовець, який має в своєму розпорядженні ресурси й інформацію про бізнес-процес. Власник управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результати і ефективність.

Входи процесу	це ресурси, необхідні і достатні для реалізації процесу, тобто для отримання виходу
Технологія процесу	це сукупність підпроцесів, робіт, дій, операцій, здійснюваних над входами для отримання виходів.
Виходи процесу	це результати реалізації процесу. Всі процеси взаємопов'язані між собою: виходи (результати) одних процесів є входами для інших.
Регламент бізнес-процесу (опис бізнес-процесу)	документ, який описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців і порядок прийняття рішень щодо покращень.
Ресурси	інформація (документи, файли), фінанси, матеріали, персонал, обладнання, інфраструктура, середовище, програмне забезпечення, необхідні для виконання бізнес-процесу.
Мережа бізнес-процесів організації	сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів, які включають всі функції, що виконуються підрозділах в організації

Функція	напрямок діяльності елемента організаційної структури, яка є сукупністю однорідних операцій, що виконуються на постійній основі.
---------	--

Рисунок 5.2 – Складові процеси бізнес-процесу

3 Типи бізнес-процесів в організації.

Бізнес-процеси можна розділити на 2 групи

- основні процеси;
- допоміжні процеси.

Таблиця 5.2 – Класифікація бізнес-процесів

Бізнес-процес	Опис	Приклади
Основні бізнес-процеси	Процеси, які створюють цінність для клієнта та формують кінцевий продукт чи послугу.	Виробництво продукції, надання послуг, обслуговування клієнтів.
Допоміжні бізнес-процеси	Процеси, які підтримують виконання основних, забезпечуючи необхідні ресурси та умови.	Технічне обслуговування, управління персоналом, бухгалтерія.
Управлінські бізнес-процеси	Процеси, які забезпечують управління організацією, планування, контроль і координацію.	Стратегічне планування, фінансовий контроль, управління ризиками.

Основні процеси лежать на шляху проходження продукції. Спочатку у вигляді маркетингової інформації, проєкту, потім у вигляді матеріального об'єкта (деталі, товару, програмного продукту, послуги і т. д.), як схеми для виділення. Залежно від особливостей конкретного підприємства вибираються ті процеси, які є на будь-якому підприємстві. При цьому доцільно дотримуватися таких правил:

Правило 1. Даний перелік процесів не є обов'язковим і повним, назви процесів в конкретних організаціях можуть не збігатися, процеси можна об'єднувати й виключати залежно від цілей і особливостей конкретної організації

Правило 2. Основних процесів має бути не більше ніж 7 ± 2 .

Правило 3. При виділенні процесів необхідно призначати осіб, відповідальних за їх результативність.

Правило 4. Щоб господар міг впливати на хід процесу і його результати, йому повинні бути виділені всі необхідні ресурси й повноваження та встановлені показники ефективності процесу. Крім основних процесів в організації існують ще й допоміжні процеси. Ці процеси безпосередньо не контактують з продукцією і призначені для забезпечення нормального функціонування основних процесів. До таких процесів відносяться: процес підготовки, навчання та атестації персоналу. Процес управління документацією встановлює порядок розробки, затвердження та ведення документації, що регламентує діяльність організації та її окремих підрозділів, який забезпечує ефективну роботу всіх процесів.

Допоміжні процеси забезпечують роботу основних процесів (сервісне обслуговування обладнання, забезпечення енергоресурсами і виробничим середовищем, забезпечення роботи офісу, інформаційне забезпечення, забезпечення фінансової підтримки, управління навколишнім середовищем, PR-

діяльність і зв'язок з громадськістю і т. д.). При виділенні допоміжних процесів діють схожі правила:

Правило 1. Діяльність і персонал допоміжних процесів не працюють із продукцією, що становить мету діяльності організації безпосередньо, а забезпечують роботу основних процесів.

Правило 2. Кількість допоміжних процесів не повинна бути більша, ніж 5 ± 2 . Інакше вищий керівник втрачає управління організацією з тієї ж самої причини.

Правила 3-4. Точно такі ж, як для основних процесів.