

# 1. Стратегічні основи реінжинірингу бізнес-процесів

Для успішного керівництва організацією і її функціонування необхідно управляти нею систематично. Успіху може бути досягнуто в результаті впровадження і підтримки в робочому стані системи менеджменту якості, розробленої для постійного поліпшення діяльності з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін. Управління організацією включає менеджмент якості разом із іншими аспектами менеджменту [1-3].

Використовуючи вісім принципів менеджменту якості, які визначені в ISO 9000–2001, для того щоб вище керівництво могло керуватися ними з метою поліпшення діяльності організації, було розроблено модель досягнення успіху організацією, що включає наступні елементи (рис. 1.1):

## **1. Управління на основі процесів (процесний підхід).**

Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесами.

## **2. Залучення до розвитку співробітників.**

Працівники всіх рівнів складають основу організації, і їх повне залучення до процесу розвитку дає можливість організації з найбільшою віддачею використовувати їх здібності.

## **3. Безперервне навчання і вдосконалення процесів.**

Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід розглядати як її незмінну мету.

## **4. Розвиток партнерства.**

Організація і її постачальники взаємозалежні, і відносини взаємної вигоди підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

## **5. Корпоративна соціальна відповідальність.**

Розвиток у співробітників організації відповідального ставлення до виконуваних функцій і їх результатів, а також корпоративного духу і культури за допомогою розробки мотиваційних програм, проведення корпоративних заходів.

## **6. Орієнтація на результат.**

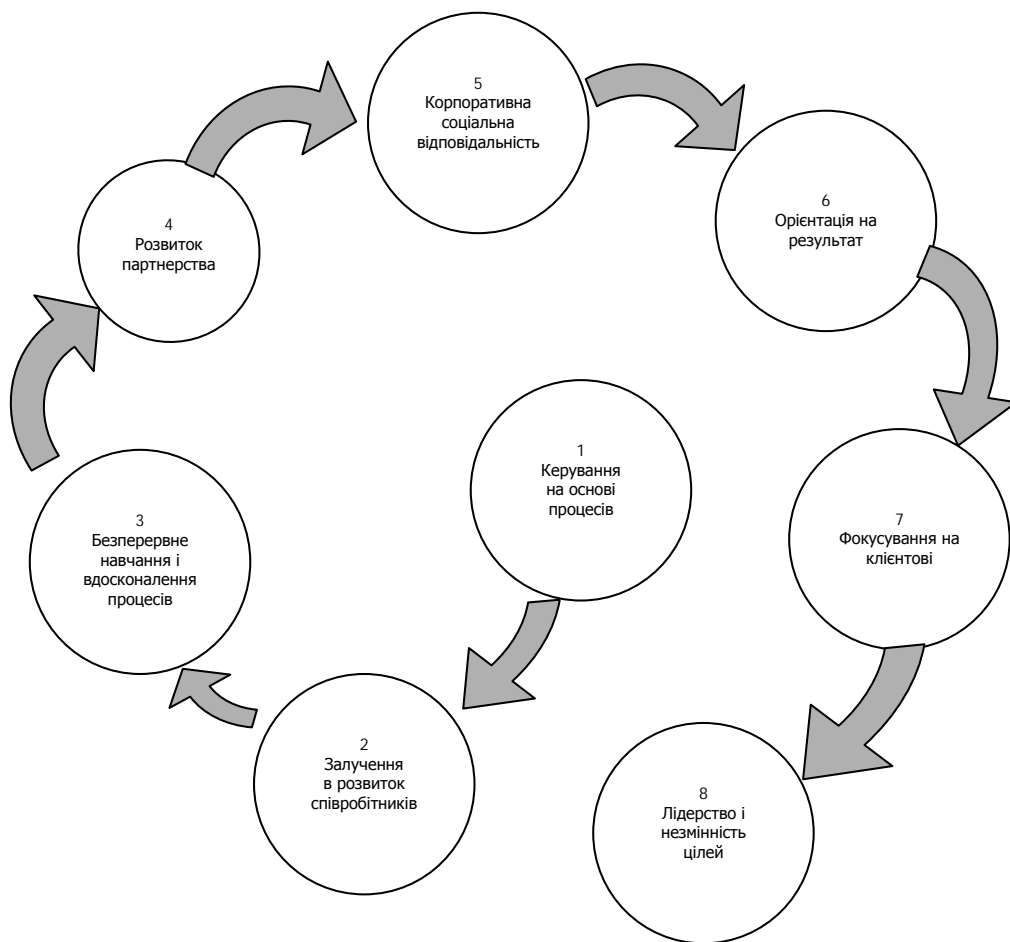


Рис. 1.1. Модель досягнення успіху організацією

Виявлення, розуміння і менеджмент взаємозв'язаних процесів як системи сприяють результативності і ефективності організації під час досягнення її цілей.

### **7. Фокусування на клієнтові.**

Організації залежать від своїх клієнтів, і тому повинні розуміти їх поточні і майбутні потреби, виконувати їх вимоги і прагнути перевершити їх очікування.

### **8. Лідерство і незмінність цілей.**

Керівники забезпечують єдність цілей і напрямів діяльності організації. Їм слід створювати і підтримувати комфортне внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до вирішення завдань організації.

Зовнішнє середовище, що швидко змінюється, низька ефективність існуючої організаційної структури підприємства, відсутність належної заці-

кавленості працівників у результатах виробничої діяльності, обмеженість і висока вартість ресурсів спричинили формування нових принципів процесного управління [38]:

- управління за цілями (підсистема А на рис. 1.2), яке необхідне в умовах стабільної діяльності компанії;
- реінжиніринг бізнесу (підсистема Б на рис. 1.2), який необхідний в умовах кризи.

У процесі бізнес-моделювання спочатку послідовно описуються стратегії, цілі і функції компанії, і потім вони розподіляються по виконавчих ланках аж до конкретних співробітників (рис. 1.3).

Функція – це завдання, яке вирішує компанія для власного виживання і для досягнення поставленої мети. Функція відповідає на питання «Що робити?». Зрозуміло, в рамках компанії можна виділити безліч функцій. Так, в будь-якій бізнес-системі є наступні функції: управління фінансами, виробництво, продажі.

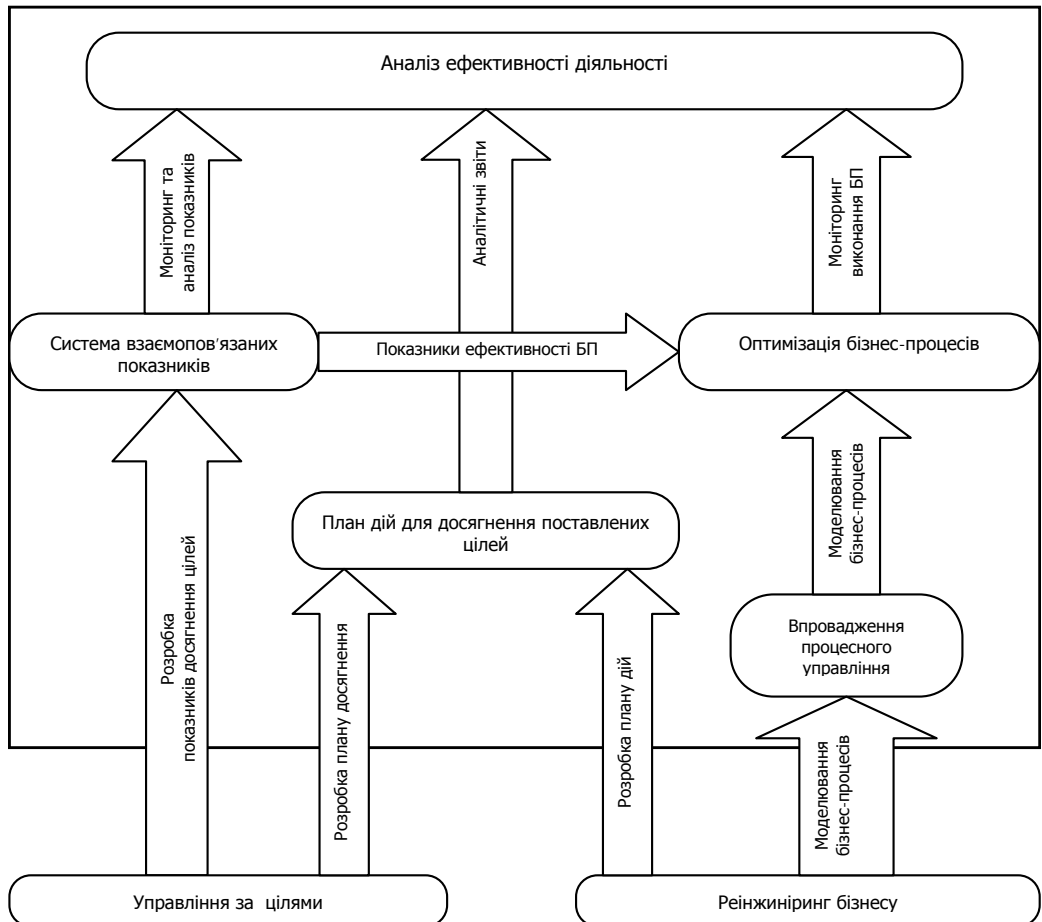


Рис. 1.2. Стратегія процесного управління



Рис. 1.3. Концепція процесу управління персоналом в організації відповідно до логіки процесного управління

Бізнес-процес – це реалізація функції в часі, спосіб розв’язання бізнес-задач. Бізнес-процес описує те, як функції виконуються – в якій послідовності і в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою в роботі компанії. Бізнес-процес відповідає на питання «Як робити?». Тому функції і процеси не є протилежностями, а є лише різними рівнями абстракції.

Зазвичай бізнес-процес описують як шлях матеріального об’єкта або інформації – шлях, який проходить, наприклад, замовлення клієнта по відділах або ідея в процесі розробки нового продукту. У зв’язку з цим у літературі прийнято визначення бізнес-процесу саме як набору робіт і процедур, що перетворюють входи на виходи або що споживають ресурси і приводять до корисного результату [4].

Бізнес-модель (БМ) компанії – це документований опис (рис. 1.4):

- стратегічних цілей і завдань;
- дерева продуктів і послуг;
- дерева функцій;

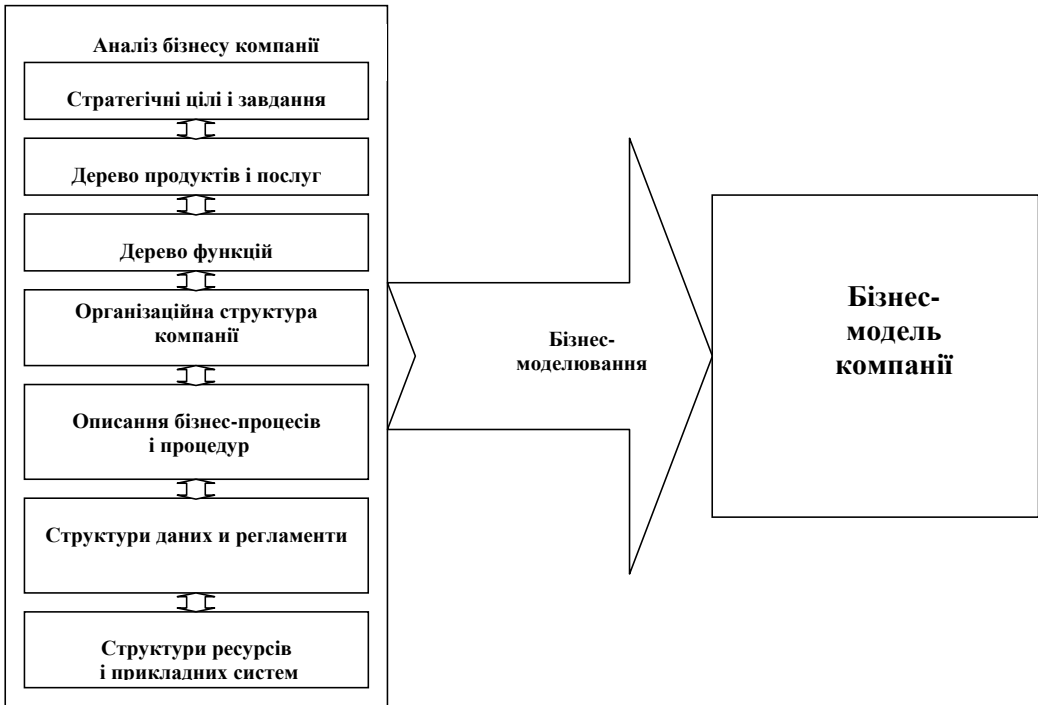


Рис. 1.4. Аналіз діяльності компанії

- організаційної структури;
- бізнес-процесів (БП) і процедур;
- структури даних і регламентів;
- структури ресурсів і прикладних систем;
- взаємозв'язків усіх вказаних об'єктів і структур.

Найоптимальнішим при розробці БМ є змішаний підхід – коли моделювання йде назустріч: і згори вниз і знизу вгору.

На рис. 1.5 наведено базову концепцію побудови архітектури БМ компанії і практичні способи її створення.

У такому разі найбільш оптимально реалізуються як правильний вибір цілей і стратегій (керівництво краще знає ринок і зовнішнє середовище), так і необхідна ініціатива і підтримка всього персоналу для їх здійснення (співробітники краще знають, як оптимізувати і налагодити свою безпосередню роботу).

Створення системи ефективного управління організаціями різного типу і сфери діяльності – одна з найбільш актуальних проблем, що стоять перед сучасним динамічним менеджментом. Універсального алгоритму для створення таких систем управління не існує, проте можлива розробка загальних принципів побудови систем управління бізнесом.

Формування ефективного бізнесу можливе в будь-якій галузі виробництва і сфері надання послуг, починаючи від переробки сировини і готель-

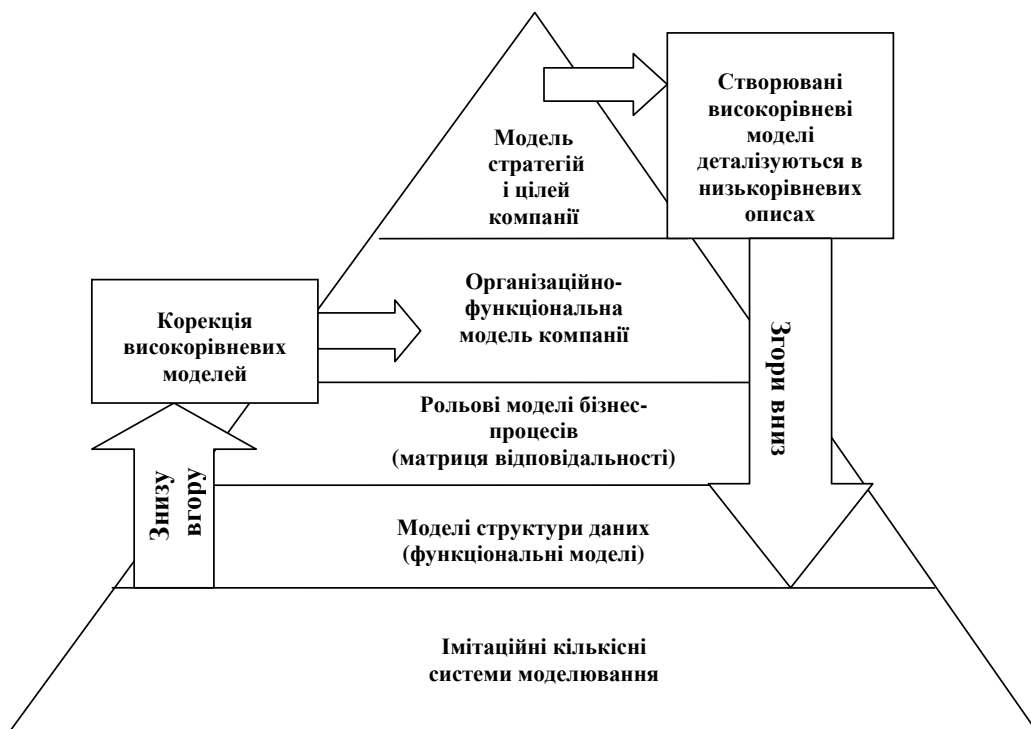


Рис. 1.5. Концепція процесу моделювання бізнесу

ного бізнесу і закінчуючи виробництвом високотехнологічної продукції в області телекомунікацій, банківській і страховій сферах, використовуючи метод управління за цілями (рис. 1.6).

Діяльність будь-якої компанії треба організовувати, орієнтуючись на розвиток інновацій в області діяльності компанії, удосконалюючи як існуючі бізнес-процеси, так і розробляючи проекти створення нового бізнесу на основі інструментів проектного менеджменту (Project management) (рис. 1.7–1.8).

Для дослідження і розробки бізнесу найдоцільніше використовувати моделювання на основі структурно-процесного підходу [10].

Такий підхід припускає велике число і варіантність компонентів управління, враховує універсалізм системного і конкретний характер процесного. Цей підхід заснований на чіткій логіці моделювання, включаючи ідентифікацію і постулювання бізнес-стратегії компанії, визначення і проектування основних бізнес-процесів компанії, виділення бізнес-моделі управління, моделювання організаційно-функціональної структури, розподіл ресурсів організації, розвиток певної корпоративної культури.

Принциповою для структурно-процесного підходу є наявність стратегії як базового чинника побудови організації, пріоритетність процесів перед організаційною структурою і наявність особливої культури управління, заснованої на якості й постійних удосконаленнях [7].



Рис. 1.6. Формування ефективного бізнесу

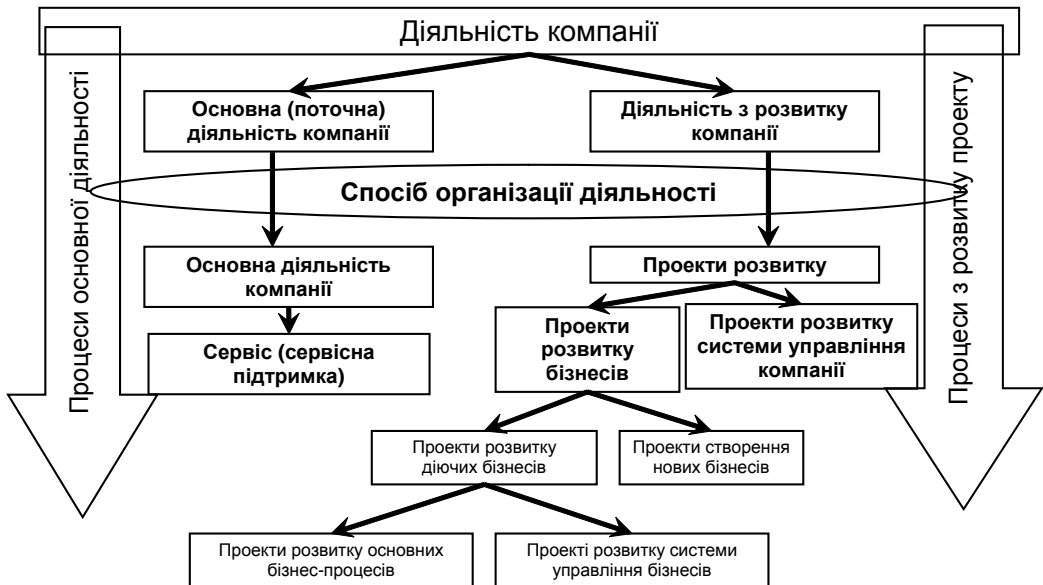


Рис. 1.7. Діяльність компанії і способи її організації

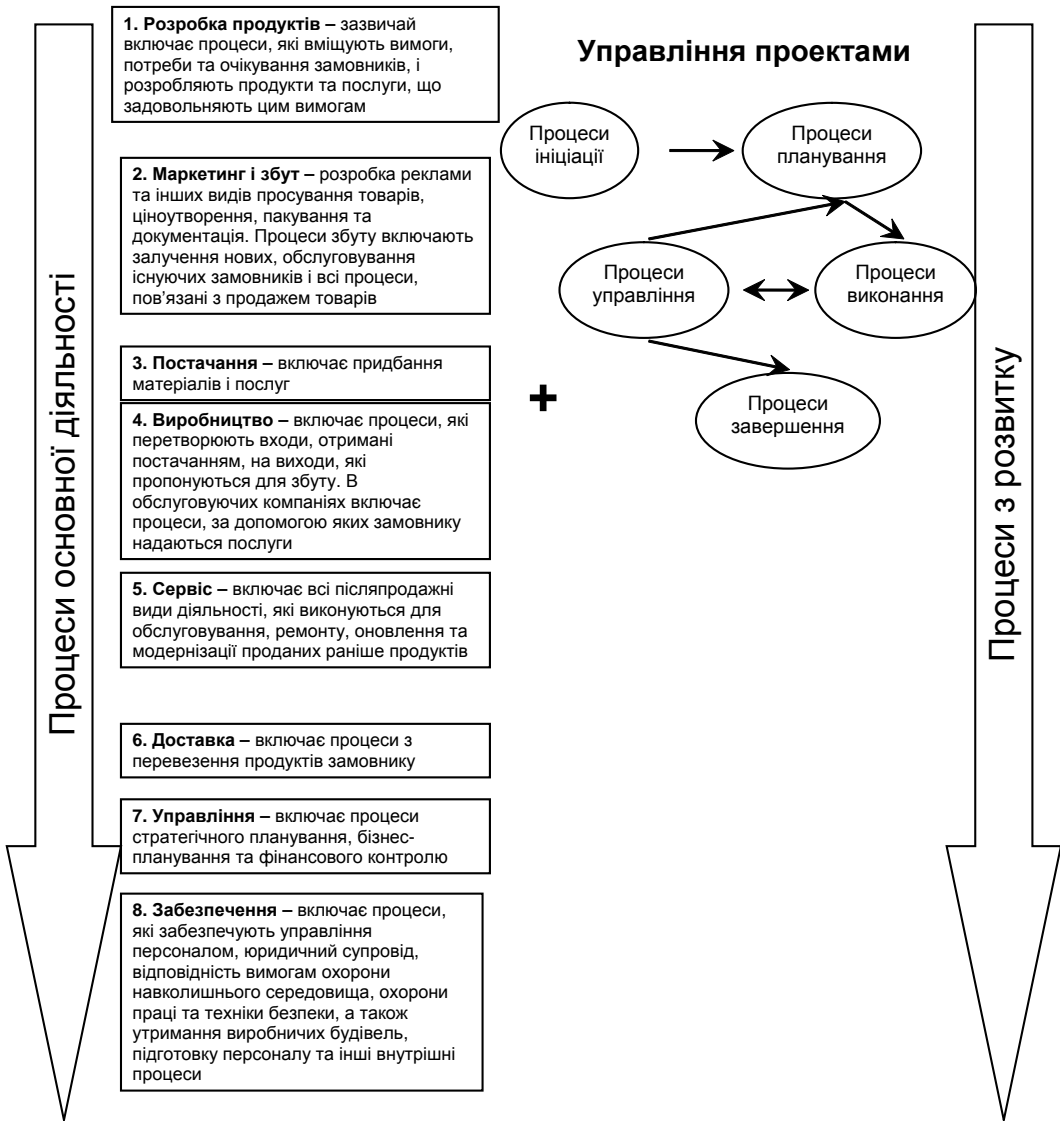


Рис. 1.8. Бізнес-процеси діяльності і процеси розвитку

Кожен елемент принципово важливий для стійкого розвитку організації, тому необхідно використовувати всі компоненти в рамках єдиної структури (рис. 1.9).

Після розробки бізнес-моделі організації й останнього її елементу (фінансової моделі) управління організацією здійснюється по каналах зворотних зв'язків за рахунок чотирьох елементів: кадрової структури, корпоративної культури, безпеки бізнесу, системи ефективності.

В основі управління організації краще за все використовувати методи процесного управління (табл. 1.1).





Рис. 1.9. Схема моделювання системи управління організацією

Таблиця 1.1

**Методи процесного управління організацією**

Методи процесного управління	Реінжиніринг бізнес-процесів (Business process reengineering)	Управління знаннями (Knowledge management)	Загальне управління якістю (Total quality management)
Цілі	Оптимізація процесів на основі організаційних змін	Адаптація процесів на основі формування інформаційної системи	Синхронізація процесів на основі впровадження стандартів якості

Виходячи з вищесказаного, модель розвитку бізнесу організації матиме такий вигляд (рис. 1.10).

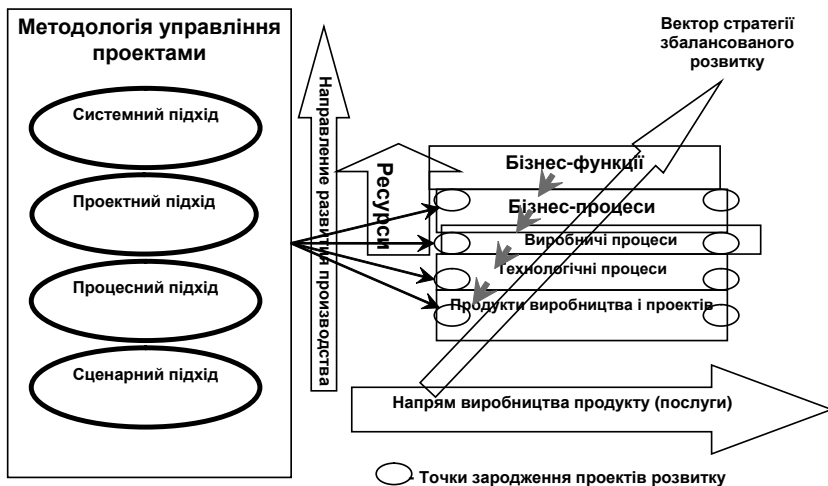


Рис. 1.10. Багаторівнева модель розвитку бізнесу організації

## **1.1. Контрольні запитання, завдання і тести**

### *1.1.1. Контрольні запитання*

1. Назвіть принципи менеджменту якості згідно стандарту ISO 9000-2001.
2. З яких двох напрямів складається стратегія процесного управління сучасною компанією?
3. Опишіть алгоритм бізнес-моделювання.
4. Чим відрізняються цілі, функції та бізнес-процеси компанії?
5. Що таке бізнес-процес?
6. Що таке бізнес-модель організації?
7. Опишіть два напрями бізнес-моделювання в компанії.
8. Які шляхи побудови ефективного бізнесу Ви знаєте?
9. Поясніть зв'язок між процесним і проектним менеджментом.
10. В чому полягає сутність структурно-процесного підходу до побудови бізнесу?
11. Назвіть бізнес-процеси діяльності організації.
12. Назвіть процеси управління проектами в компанії.
13. Які сучасні методи процесного управління Ви знаєте?

### *1.1.2. Завдання для практичних робіт*

1. Сформулюйте місію, основні цілі та функції туристичної компанії.
2. Розробіть організаційну структуру рекламного агентства та опишіть функції кожного співробітника.
3. Проаналізуйте, чи відповідають Ваші функції, регламентовані у Вашій посадовій інструкції, змісту положення про підрозділ, в якому Ви працюєте. У разі відсутності цих документів, розробіть їх.
4. Розробіть дерево продуктів і послуг ІТ-компанії.
5. Опишіть організаційну структуру, перелік функцій і матрицю відповідальності для підрозділу, в якому Ви працюєте.
6. Сформулюйте перелік проектів розвитку на 5 років вперед для фармацевтичної компанії.
7. Виділіть бізнес-процеси Вашої організації.

### *1.1.3. Питання для самостійної роботи*

1. Визначення процесу в стандартах ISO.
2. Класифікація бізнес-процесів.
3. Стандарти проектного менеджменту.
4. Сутність управління за цілями.
5. Поняття реінжинірингу бізнесу.
6. Що таке оптимізація бізнес-процесів?
7. Бачення, місія, цілі, стратегія компанії.

8. Що таке організаційна структура компанії?
9. Які типи організаційних структур Ви знаєте?
10. Поняття інновації, інноваційного розвитку.
11. Класифікація проектів в компанії.
12. Поняття системи, системного підходу до управління.
13. Що таке корпоративна культура?
14. Управління знаннями в компанії.
15. Сучасні методології управління якістю.

#### ***1.1.4. Тести для самоконтролю***

1. На яке питання відповідає бізнес-функція:
  - як робити?
  - що робити?
  - хто що повинен робити?
2. Бізнес-процес – це
  - процес отримання прибутку;
  - маршрут проходження документу;
  - послідовність окремих операцій, сума яких повинна значити для користувача результат.
3. Матриця відповідальності бізнес-процесу відображає:
  - план дій кожного виконавця бізнес-процесу;
  - перелік бізнес-функцій;
  - відповідність функції і виконавця.
4. Сутність процесного підходу до управління полягає в:
  - в виділенні процесів і управлінні ними;
  - в плануванні окремих проектів;
  - в управлінні діяльністю організації за календарними періодами.