



Теоретичні основи процесного управління

Лекція з навчальної дисципліни “Управління
бізнес-процесами в торгівлі”





1. Процесний підхід в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання
2. Поняття бізнес-процесу у діяльності суб'єкта господарювання
3. Класифікація бізнес-процесів



План

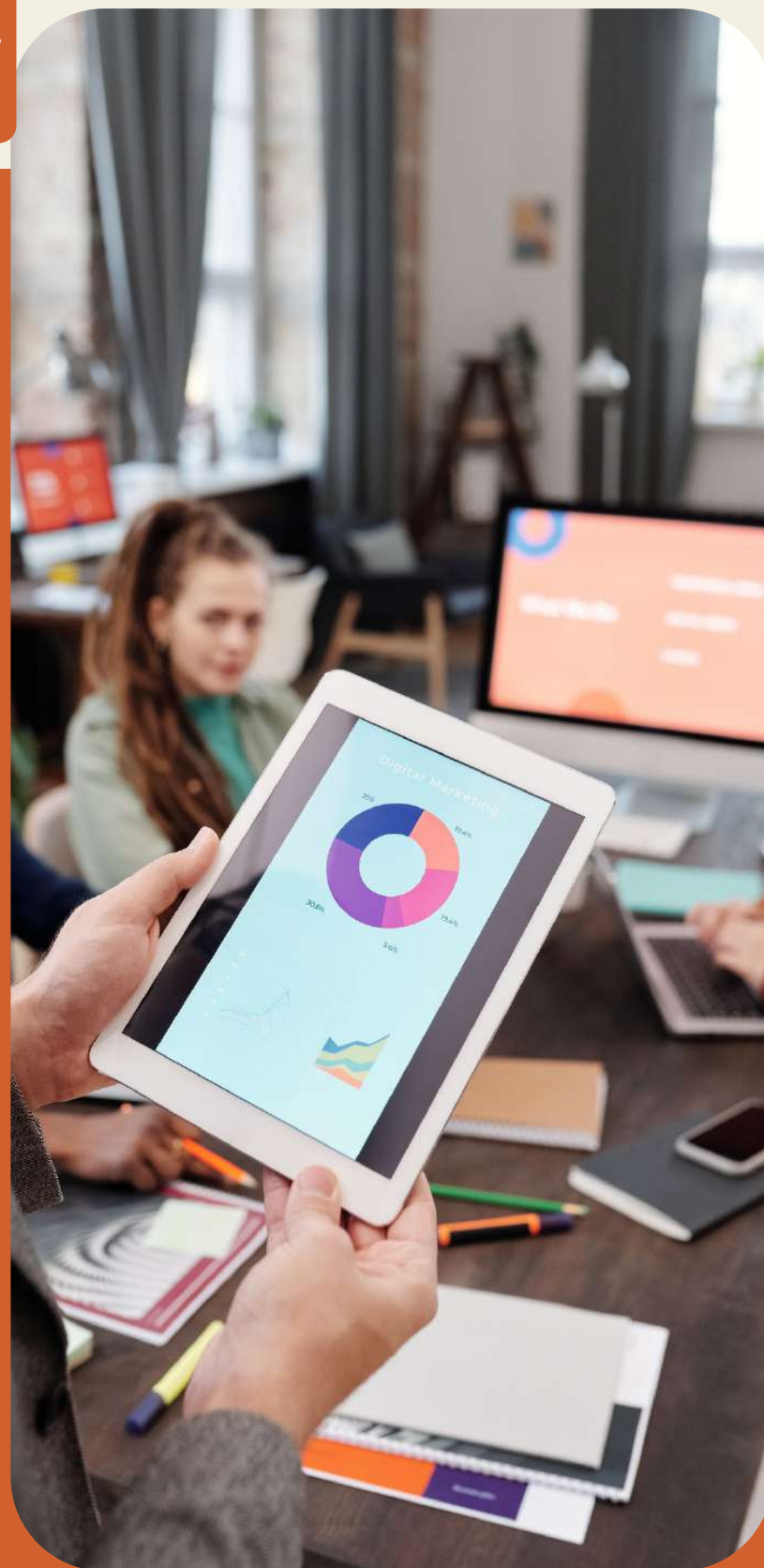


1. Процесний підхід в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання



Переважна більшість сучасних підприємств і компаній створена за функціональним або ієрархічним принципом. Однак епоха тотального зростання якості вимагає інших підходів до управління. Відмітною рисою функціонального управління є слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами, що спричиняє збільшення часових витрат праці, перекладання відповідальності під час вирішення проблем, які вимагають участі декількох управлінських служб чи виробничих підрозділів. Застосування процесного підходу припускає наявність налагодженої горизонтальної взаємодії, оскільки всі процесуальні етапи виконуються послідовно, а результат процесу або якість робіт усередині нього перевіряються наступною ланкою процесного ланцюжка, що є споживачем продукту, виготовленого попередньою ланкою.





Функціональні структури є доволі негнучкими й через заорганізованість – недостатньо пристосованими до змінних умов господарювання. За процесного підходу до організації управління підприємством виконавці, наділені ширшими повноваженнями, самостійно ухвалюють рішення і несуть відповідальність за отриманий результат, що дає змогу менеджерам швидко й оперативно реагувати на зміну умов, призводить до підвищення їхньої віддачі та рівня значимості на підприємстві. Критерії ефективності й якості роботи підрозділів і підприємства загалом за функціонального підходу доволі часто є взаємовиключними, процесний же підхід припускає узгодженість та координованість критеріїв ефективності й якості роботи підприємства та його структурних елементів. Перевагою процесного підходу до управління ланцюжками створення доданої вартості є краща реалізація його системних властивостей. Функціональний підхід сконцентрований на оптимізації виконання власне функцій, процесний – спрямований на оптимізацію взаємодії функцій з огляду на те, як реалізація функцій одними центрами витрат впливає на ефективність виконання функцій іншими центрами витрат і, відповідно, на загальну ефективність. За традиційного функціонального підходу до управління підприємством функціональні підрозділи, служби, відділи прямо не зацікавлені у загальних результатах діяльності підприємства загалом, оскільки системи оцінювання результатів їхньої діяльності відірвані від загальної результативності.



Становлення концепції процесного підходу відбувалося в три етапи, які отримали назву доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний етапи. Протягом кожного перерахованого етапу, процесний підхід вдосконалювався та набував нових якостей.

На доіндустріальному етапі розвитку процесного підходу, останній описував процеси організації виробництва та мав за мету виробництво високоякісної продукції.

На індустріальному етапі розвитку метою процесного підходу було його застосування до управління організацією та формування ефективної системи управління організацією.

Постіндустріальний етап розвитку процесного підходу передбачає використання підходу для операційної та управлінської діяльності підприємства з метою формування системи управління та системи якості в організації.





Термін «процесний підхід» підтверджено стандартом ISO 9000:2008, у якому зазначено, що для результативного функціонування організації повинні управляти численними зв'язками і взаємодіючими процесами. Систематична ідентифікація процесів, управління ними та їхня постійна взаємодія вважаються процесним підходом. У стандарті зазначено: перевага процесного підходу полягає у неперервності управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у рамках єдиної системи, а також за їх комбінації та взаємодії. За використання у системі менеджменту якості процесний підхід підкреслює важливість:

- розуміння й виконання вимог;
- необхідності розгляду процесів із погляду доданої цінності;
- досягнення результатів виконання процесів та їх результативності;
- постійного вдосконалення процесів на основі об'єктивного виміру.





Процесний підхід до організації і управління дозволяє підприємству отримати такі переваги:

- створюються умови для широкого делегування повноважень і відповідальності виконавцям, що сприяє підвищенню якості продукції і процесів;
- кожен працівник підприємства прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість;
- основним критерієм якості і цінності продукції є задоволення потреб споживачів;
- скорочується кількість рівнів прийняття рішень, унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності підприємства;
- усуваються невиправдані витрати, які не впливають на процес створення цінності продукції;
- покращуються комунікації, оскільки обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого;
- створюються умови для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів.



Процесний підхід в управлінні в якості основного об'єкта управління виділяє бізнес-процес, що наскрізно проходить через усі рівні організації і відповідає за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.





Водночас дослідники вказують і на складнощі процесного підходу, зокрема: значні фінансові витрати під час переходу до процесного управління; спротив персоналу й звуження компетенції співробітників; складність реалізації, пов'язана з документальним оформленням кожного бізнес-процесу; недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між окремими елементами управління організацією у цілому; вияв критеріїв успішності лише в межах конкретного бізнес-процесу, а не підприємства загалом.





**При застосуванні
процесного підходу важливо
передбачати:**



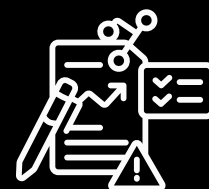
**розуміння і
виконання вимог
споживачів**



**необхідність розгляду
процесів з точки зору
споживчої цінності**



**досягнення
результативності і
ефективності у робочих
характеристиках процесів**

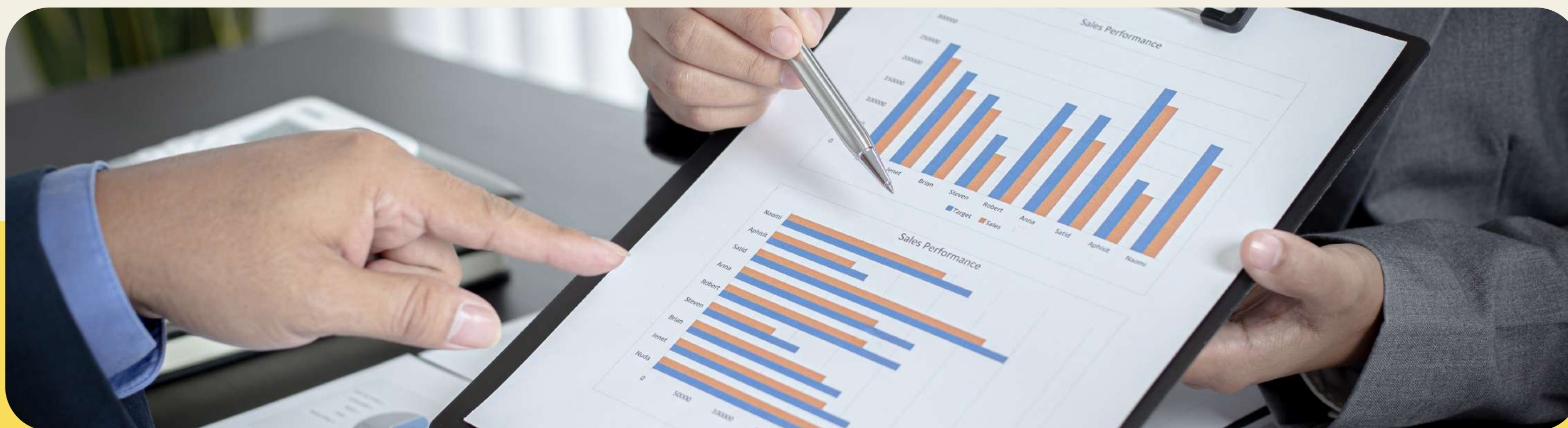


**постійне покращення процесів, що
базується на об'єктивних даних,
отриманих внаслідок вимірювання стану
їх протікання**



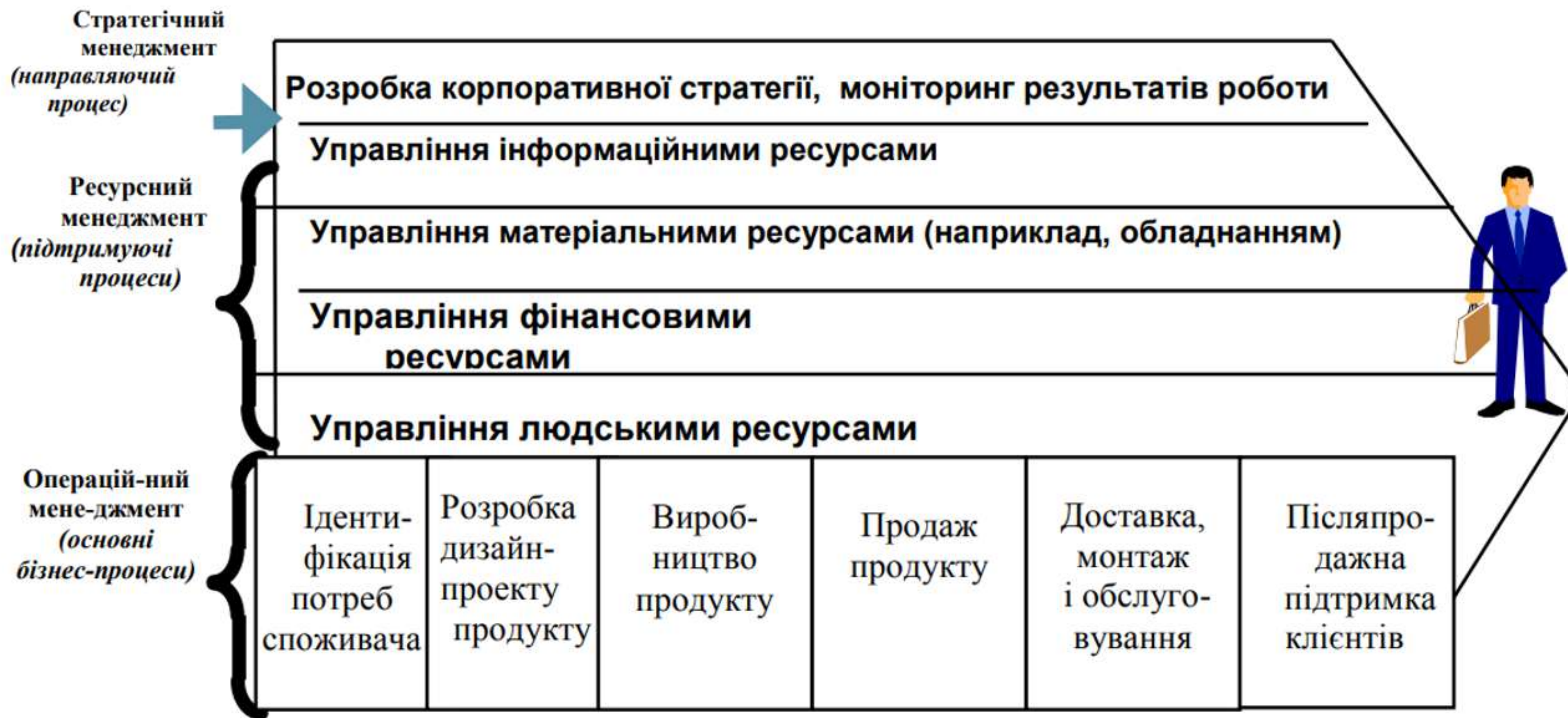


Під процесним управлінням розуміють сукупність принципів і механізмів, що спрямовані на формування та оптимізацію системи бізнес-процесів з метою зростання споживчої цінності продукції для клієнтів. Предметом процесно-орієнтованого управління є проблеми, пов'язані з особливістю здійснення процесів на підприємстві і управління ними, забезпеченням ефективності процесів підприємства. Об'єктом процесно-орієнтованого управління визначаємо взаємопов'язану сукупність процесів і функціональні зони підприємства.



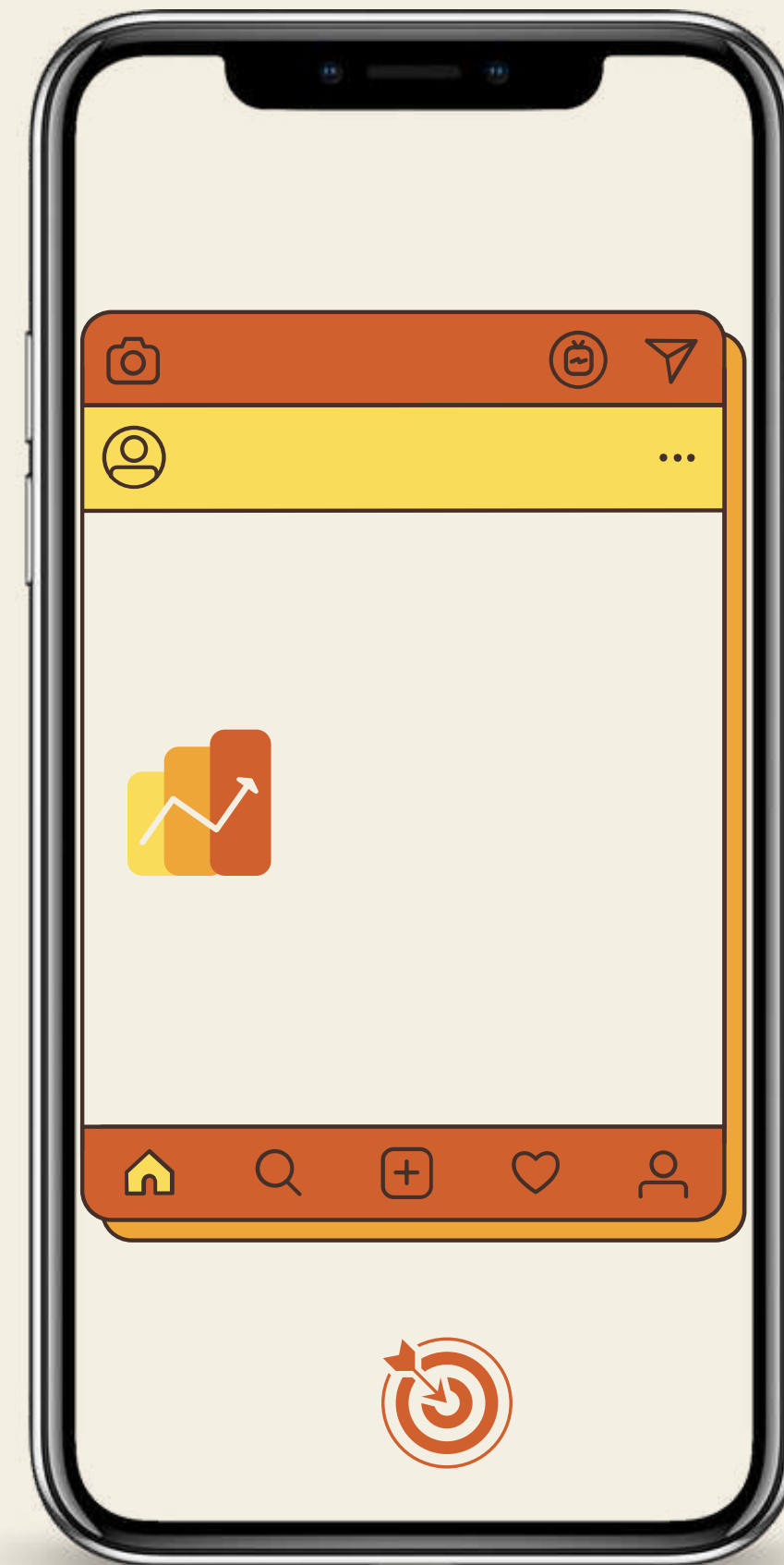


Управління організацією як ланцюжком бізнес-процесів





Фундаментом процесного підходу є принципи його побудови та функціонування. Принципи процесного підходу до управління визначають основні правила, керуючись якими можна організувати ефективне функціонування підприємства, яке націлене на кінцевий результат.





Зміна кількості
горизонтальних та
вертикальних зв'язків на
користь горизонтальних

Працівники
підприємства
самостійно будують
ланцюжки взаємодії
один з одним,
керівник контролює
контролює
за потреби

Уточнення зон
відповідальності

Виконання завдання
знаходиться
в компетенції
працівника,
який є єдиним
власником процесу

Зняття протиріч
між підрозділами

Завдання кожного
відділу – призначити
на бізнес-процес
спеціаліста,
кваліфікація якого
відповідає вимогам
конкретного етапу
завдання



Основні завдання процесного підходу в управлінні підприємством



Чітко визначені етапи, послідовність виконання яких приведе до ефективного впровадження процесного підходу до управління, описані у стандартах з управління якістю, а саме:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування на всіх рівнях в організації; – визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;
- забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- вживати заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.





За іншим підходом відзначається необхідність визначення цілей бізнес-процесів, встановлення меж процесів, їх входів і виходів, розробки документації на процеси (процедур, регламентів, карт, схем тощо), здійснення удосконалення процесів на основі циклу Демінга (циклу PDCA). Зазначені види робіт пропонується здійснювати у такій послідовності:



1-й етап. Ідентифікація бізнес-процесів (розробка концептуальної моделі бізнес-процесів, вибір критеріїв ідентифікації бізнес-процесів, ідентифікація основних і допоміжних процесів, формування і затвердження повного складу бізнес-процесів, визначення ключових і критичних бізнес-процесів).



2-й етап. Розгортання бізнес-процесів (призначення власників і керівників бізнес-процесів, визначення основних характеристик процесів, опис бізнес-процесів, встановлення управлінських циклів бізнес-процесів).

3-й етап. Документування бізнес-процесів (визначення складу документації, розробка документованих процедур і карт процесів, визначення форм бізнес-процесів).





4-й етап. Визначення послідовності і взаємозв'язку бізнес-процесів (формування матриці розподілу повноважень і відповідальності при виконанні бізнес-процесів, побудування схеми взаємодії бізнес-процесів).



5-й етап. Поліпшення бізнес-процесів (вимірювання бізнес-процесів, аналіз, оцінка, вибір стратегії й методів поліпшення бізнес-процесів). Такий перелік робіт найбільш повно охоплює процес реалізації процесного управління.



Система процесного управління містить:

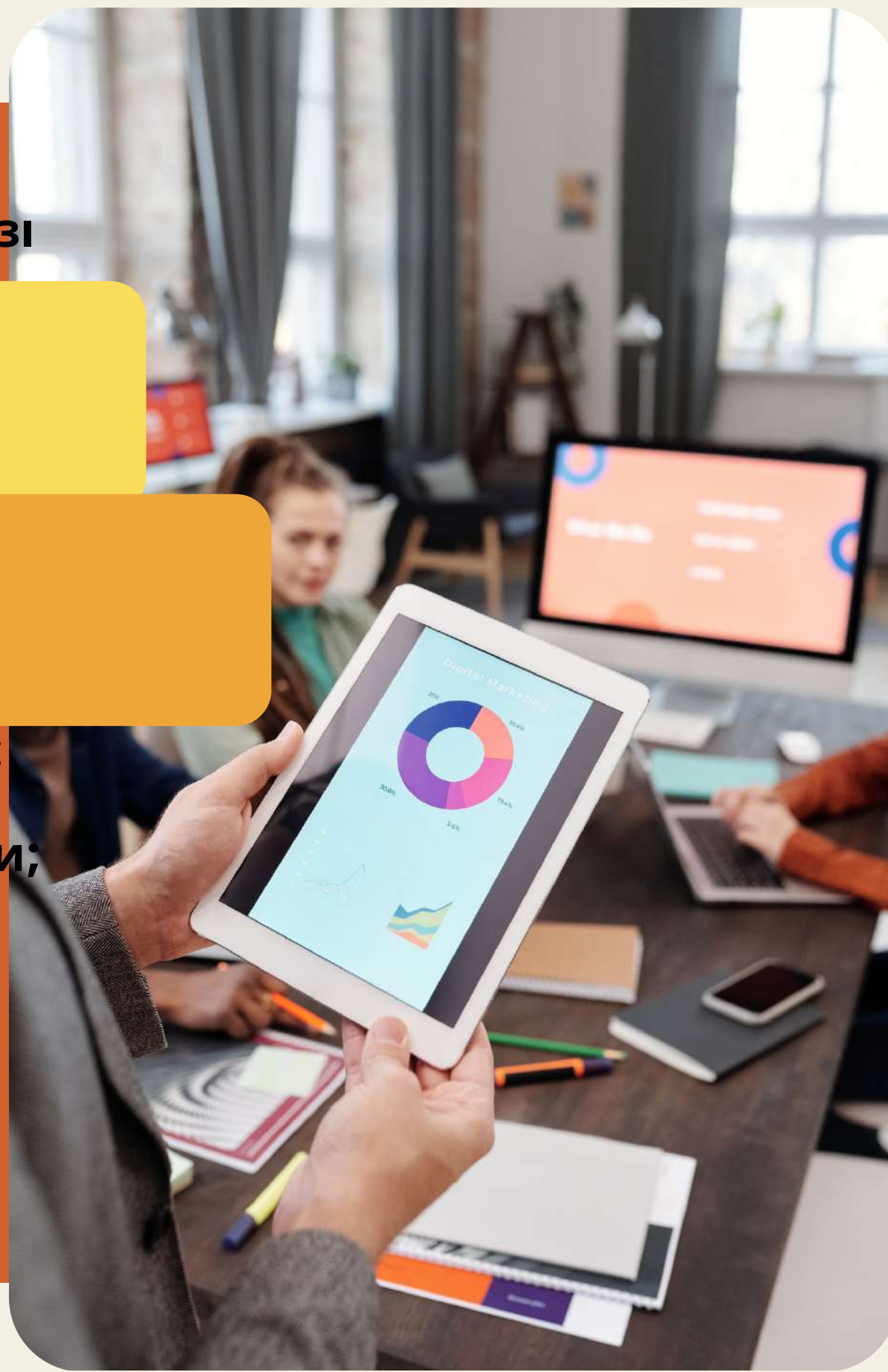


- планування цілей та діяльності;
- налагодження співпраці між бізнес-процесами та структурними підрозділами підприємства;
- відповідальність працівників за результати діяльності;
- визначення порядку дій у нетипових ситуаціях;
- звітування перед вищим керівництвом;
- систему фінансово-економічних показників, які оцінюють діяльність підприємства загалом та окремих бізнес-процесів;
- аналізування результатів діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.





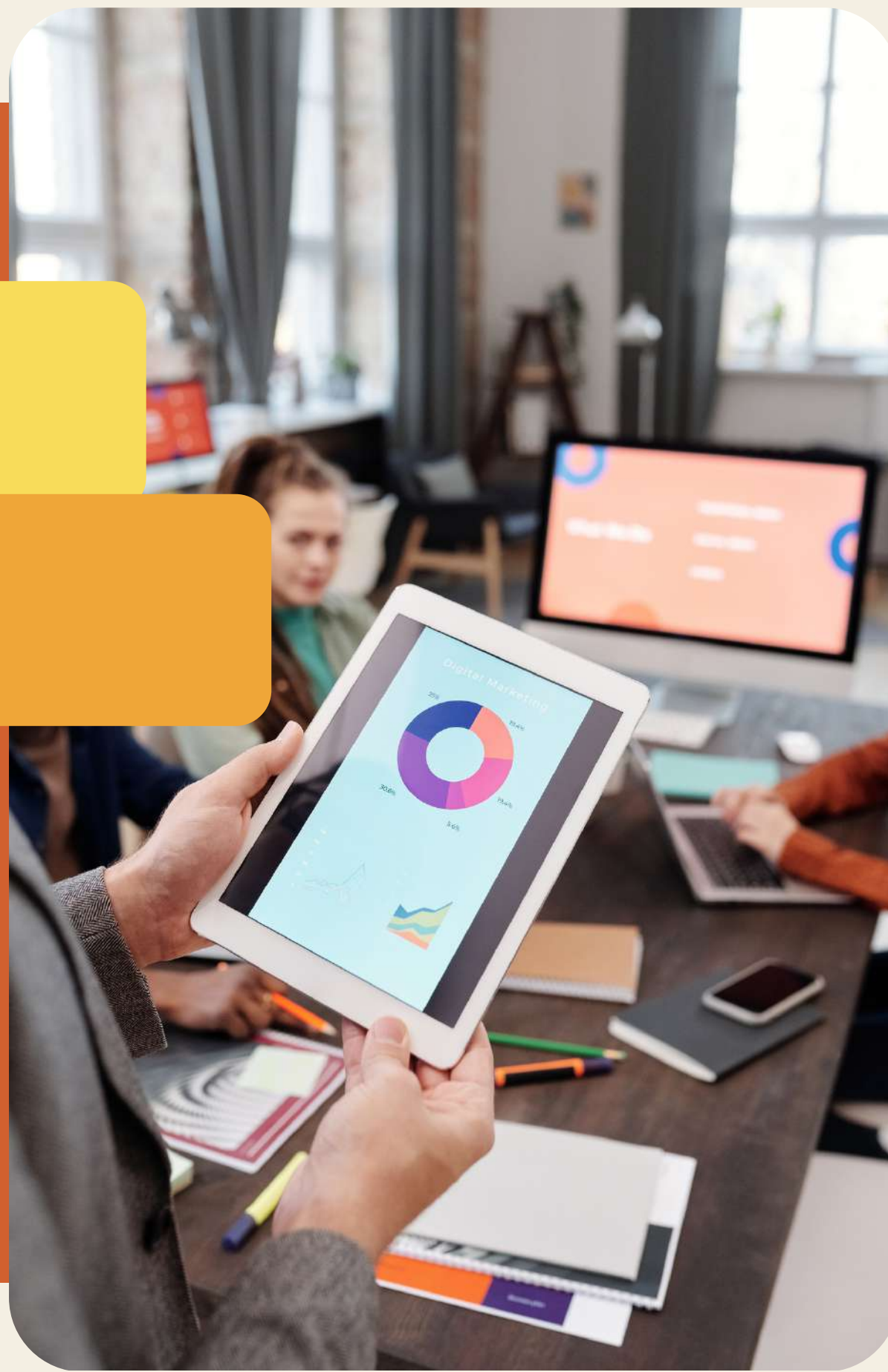
Враховуючи теоретичні напрацювання фахівців у галузі процесно-орієнтованого управління та практичного досвіду, ми визначили три базові елементи процесно-орієнтованого управління підприємствами: система цілепокладання; система управління процесами; процесно-орієнтоване середовище підприємствами: система цілепокладання; система управління процесами; процесно-орієнтоване середовище



Система цілепокладання, тобто механізм забезпечення управління підприємством шляхом визначення конкретних цілей і стратегій, містить у собі комплекс організаційних і технічних заходів і ресурсів, зокрема управлінських, які спрямовані на обґрунтовану постановку завдань, оцінку результатів, коригування процесів, визначення стратегій. Її умовно можна назвати дахом процесно-орієнтованого управління підприємствами, тому що система цілепокладання є основою для формування процесного середовища та системи управління процесами.



Система управління процесами є основою процесно-орієнтованого управління підприємствами, оскільки організовує рух до досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи аналіз і контроль ходу процесу, формуючи механізм управління ним і безперервне покращення діяльності підприємства.



Система цілепокладання, тобто механізм забезпечення управління підприємством шляхом визначення конкретних цілей і стратегій, містить у собі комплекс організаційних і технічних заходів і ресурсів, зокрема управлінських, які спрямовані на обґрунтовану постановку завдань, оцінку результатів, коригування процесів, визначення стратегій. Її умовно можна назвати дахом процесно-орієнтованого управління підприємствами, тому що система цілепокладання є основою для формування процесного середовища та системи управління процесами.



Процесно-орієнтоване середовище, що є підґрунтям ефективного процесно-орієнтованого управління підприємством і включає в себе такі категорії і системи: оптимальна організаційна структура підприємства, оптимальне ресурсне забезпечення, існуюча система обліку та звітності. Процесне середовище, як правило, формується та існує на основі статутів, регламентів, посадових інструкцій, описаних процесів, системи управління якістю. Слід відмітити, що всі елементи процесно-орієнтованого управління існують у неперервному взаємозв'язку. Тобто, відповідно до визначених стратегічних цілей описуються процеси, формується оптимальна організаційна структура підприємства, коригується система управління процесами. Система цілепокладання враховує особливості процесного середовища підприємства та ключові фактори успіху, що можуть бути виявлені за допомогою системи управління процесами.





2. Поняття бізнес-процесу у діяльності суб'єкта господарювання

Процес взагалі – це послідовна зміна предметів і явищ, станів об'єкту в часі, сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Отже ключовими ознаками процесу взагалі і бізнес-процесу зокрема, слід вважати зміну стану об'єкта і спрямованість на певний результат. Бізнес-процеси підприємства включають в себе широкий спектр різних за своєю природою процесів, що пояснює відсутність усталеного визначення бізнеспроцесу. В даний час існує багато визначень поняття бізнес-процесу, які описують бізнес-процес з різних точок зору





Система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів



**Зокрема,
різні
науковці
тлумачать
бізнес-
процес
наступним
чином:**



Структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «ВХОДІВ» та «ВИХОДІВ»



**Зокрема,
різні
науковці
тлумачать
бізнес-
процес
наступним
чином:**



Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства



**Зокрема,
різні
науковці
тлумачать
бізнес-
процес
наступним
чином:**



Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід (ISO 9001)

**Зокрема,
різні
науковці
тлумачать
бізнес-
процес
наступним
чином:**





Підсумовуючи описані визначення, ми можемо сформулювати наступний список характеристик бізнес-процесу:

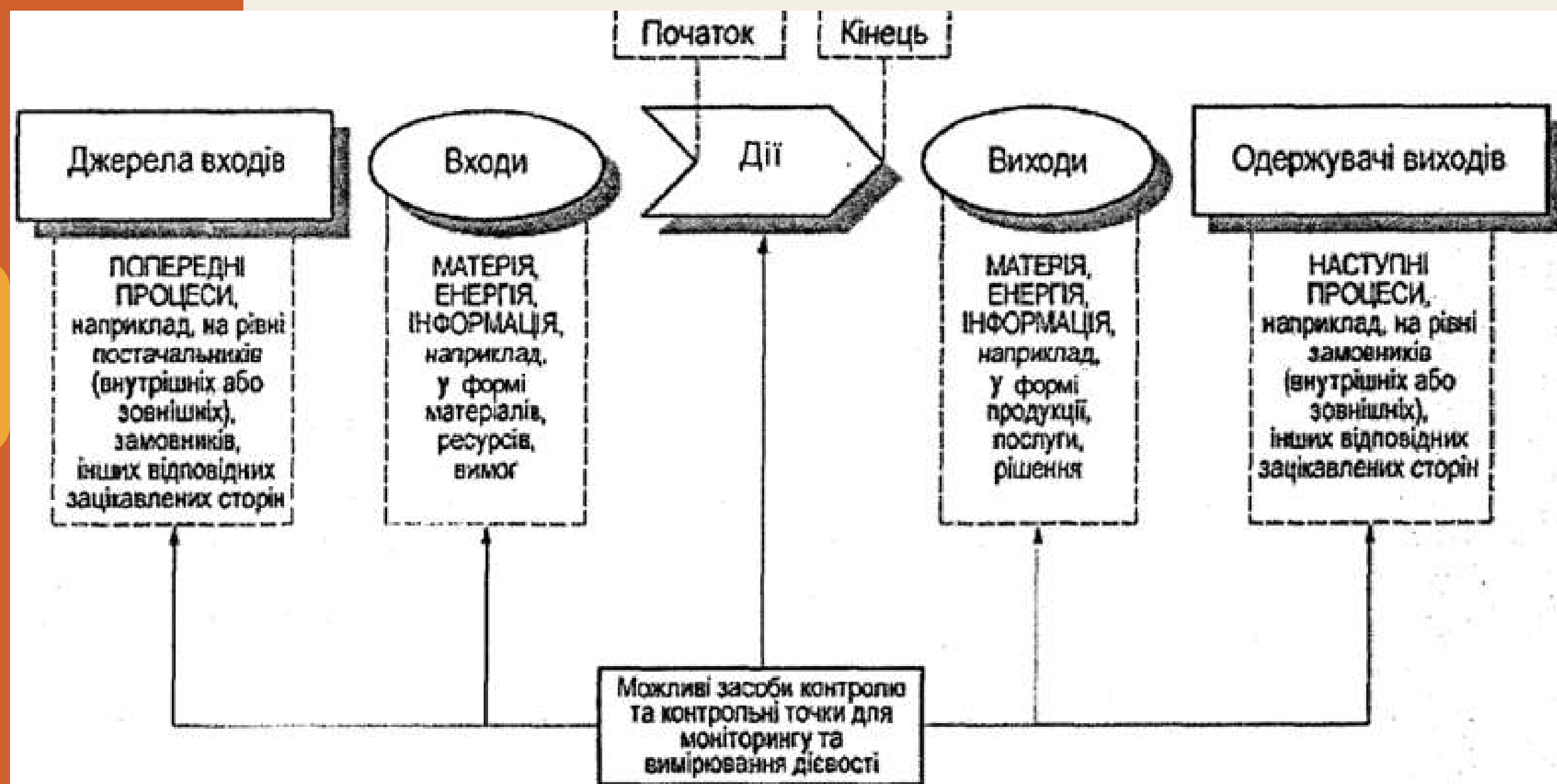
1. Визначеність. Процес має чітко визначені межі, вхідні та вихідні дані.
2. Упорядкованість. Процес мусить складатися з дій, які упорядковані у часі та просторі (послідовність).
3. Клієнт. Має бути одержувач результату процесу – клієнт.
4. Додавання вартості. Трансформація, що відбувається в процесі, повинна підвищити клієнтську цінність.
5. Вбудованість. Процес не може існувати сам по собі, він має бути вбудований в організаційну структуру.
6. Крос-функціональність. Процес може, але не обов'язково, охоплювати кілька функцій.

Отже, **бізнес-процес** – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу та використання ресурсів вхідні процеси перетворюються на виходи (результати процесу), що є цінними для споживачів.





Основні елементи бізнес-процесу представлено





Вхід бізнес-процесу – це ресурси та/або інформація, необхідні для його виконання.

Вихід бізнес-процесу – це результат (продукт, послуга) його здійснення.

Власник бізнес-процесу – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, необхідне для його реалізації, інформацію про нього, керує його перебігом і несе відповідальність за його результати і ефективність.





Постачальники та клієнти бізнес-процесу можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Зовнішні клієнти розглядаються відносно до організації в цілому або стосовно її бізнес-процесів, причому такими є не тільки споживачі продукції або послуг, а ще всі ті учасники, які використовують результати діяльності компанії, а саме: інформацію, фінансові і матеріальні ресурси, людей. Внутрішніми клієнтами є функціональні підрозділи – виконавці та процеси, що застосовують результат виконання (вихід) процесу, тобто ті, з якими даний бізнес-процес взаємодіє.





Головна мета бізнес-процесу передбачає задоволення вимог клієнтів. Останні поділяються на п'ять типів:

- 1) первинні клієнти, вони одержують первинний вихід;
- 2) вторинні клієнти, вони знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;
- 3) непрямі клієнти, вони не отримують первинного виходу, однак присутні в ланцюжку, та очікують пізніший за часом вихід;
- 4) зовнішні клієнти, вони отримують вихід процесу – агенти, дистриб'ютори, роздрібні продавці тощо;
- 5) зовнішні непрямі клієнти, споживачі.



Розробка бізнес-процесів – це складна та трудомістка задача, що складається з таких етапів як:

1. Встановлення мети бізнес-процесів;
2. Визначення меж бізнес-процесів;
3. визначення учасників бізнес-процесів;
4. Встановлення вимог до ресурсів;
5. Розробка системи оцінки для бізнес-процесів;
6. Формування діаграми бізнес-процесів;
7. Розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесу;
8. Встановлення переліку та формування структури документів.





3. Класифікація бізнес-процесів



Вважається, що підприємство має близько двадцяти ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Одним з перших основних етапів побудови процесно-орієнтованої організації і управління діяльністю підприємства є виділення й класифікація бізнес-процесів.



**Основу для
класифікації бізнес-
процесів становлять
чотири базові
категорії:**



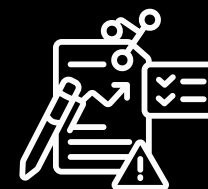
**основні бізнес-
процеси**



**управлінські бізнес-
процеси**



**забезпечуючі бізнес-
процеси**



**бізнес-процеси
розвитку**





Основними бізнес-процесами є ті процеси, які орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта, та забезпечують одержання доходу для підприємства. Як правило, основних бізнес-процесів на підприємстві порівняно небагато

Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

Визначення	Відмінні характеристики
• бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту чи послугі, що виготовляється підприємством; • бізнес-процеси, що створюють продукт чи послугу, що має цінність для зовнішнього споживача; • бізнес-процеси, основною ціллю яких є отримання прибутку; • бізнес-процеси, за які зовнішній споживач готовий сплачувати гроші.	• являють собою дзеркальне відображення бізнес-напрямків діяльності підприємства; • виступають джерелом отримання прибутку; • визначають профіль бізнесу; • мають стратегічне значення; • можуть знаходитися на стадії розвитку чи виведення в залежності від потреб ринку чи стратегії підприємства.





Забезпечуючі бізнес-процеси – це допоміжні процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів. У загальному виді вони забезпечують ресурсами та послугами всі бізнес-процеси підприємства.

Характеристика допоміжних (забезпечуючих) бізнес-процесів підприємства

Визначення	Відмінні характеристики
- бізнес-процеси, клієнтами (споживачами), яких виступають основні бізнес-процеси; - бізнес-процеси, які підтримують інфраструктуру підприємства.	- виходи можуть продаватися на зовнішньому ринку; - не мають стратегічного значення; - можуть перетворитися в основний процес; - можуть зникнути у випадку появи конкурентоспроможних альтернатив та передачі їх виконання на <u>аутсорсінг</u>.





Управлінські бізнес-процеси – це бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій менеджменту на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому. Процеси управління в свою чергу, також можна віднести до допоміжних бізнес-процесів, які не формують вартості, але забезпечують функціонування основних бізнес-процесів. Вони дозволяють управляти підприємством, при цьому забезпечують його конкурентоспроможність, виживання та розвиток, а також регулюють поточну діяльність підприємства

Характеристика бізнес-процесів управління підприємством

Визначення	Відмінні характеристики
- бізнес-процеси, які забезпечують виживання, конкурентоспроможність та розвиток підприємства, а також регулюють його поточну діяльність; - бізнес-процеси, прямою ціллю яких є процеси управління діяльністю підприємства.	- Мають типову внутрішню структуру: - планування; - організація; - облік; активи - контроль; - регулювання. - Різниця між процесами управління визначається специфікою об'єктів управління, якими управляє сам процес:
	- стратегія; постачальник; - персонал; - гроші; - товарні запаси;



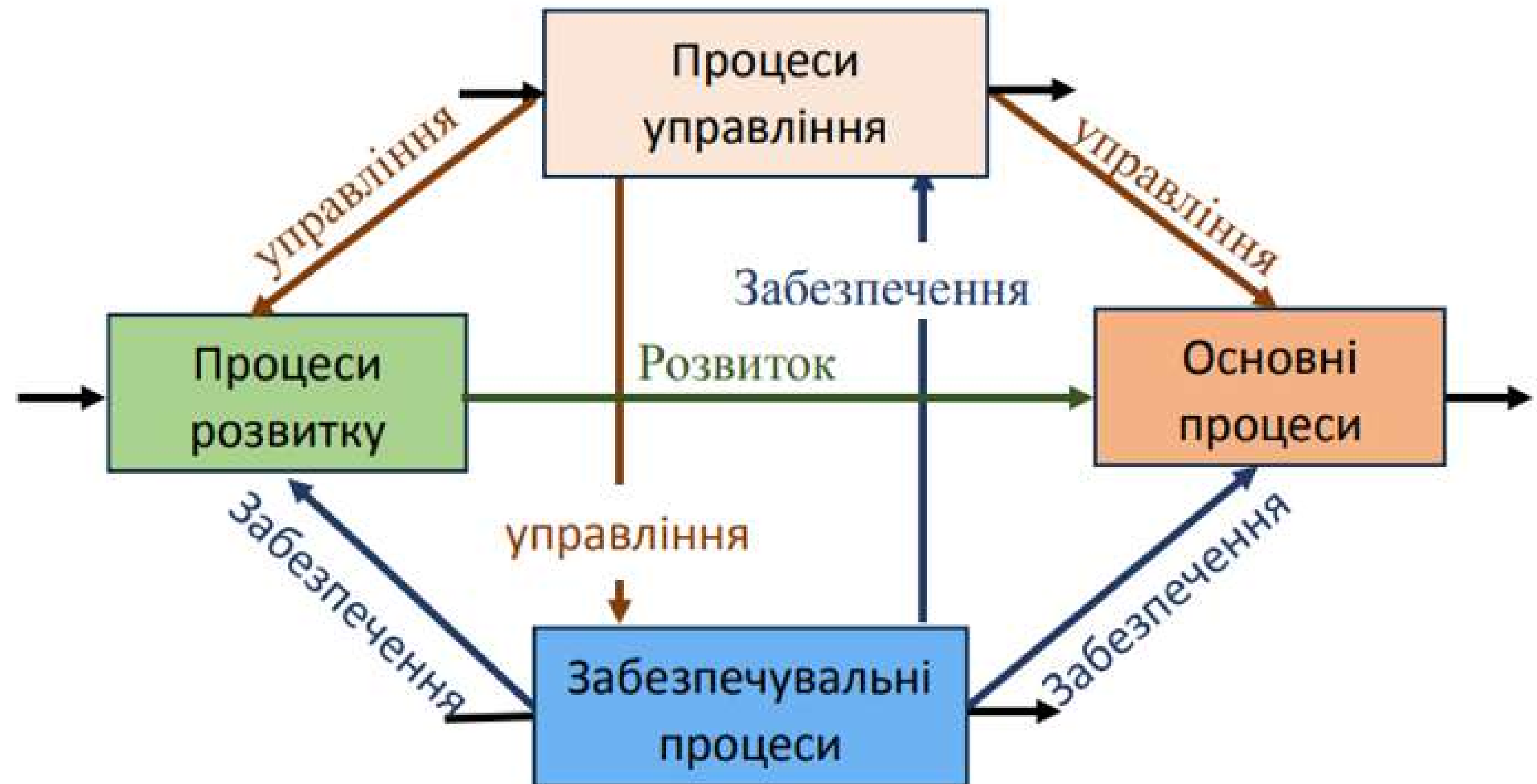
Бізнес-процеси розвитку – це бізнес-процеси вдосконалення, освоєння нових напрямків і технологій, а також інновацій.

Їх ще можна визначити центрами формування інвестицій чи венчурного капіталу.

Дуже часто бізнес-процеси розвитку розглядаються як бізнес-проекти, які складаються з разових дій підприємства по проведенню, реструктуризації, автоматизації, реінжинірингу, виводу нових продуктів на ринок, та інших проектів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства.

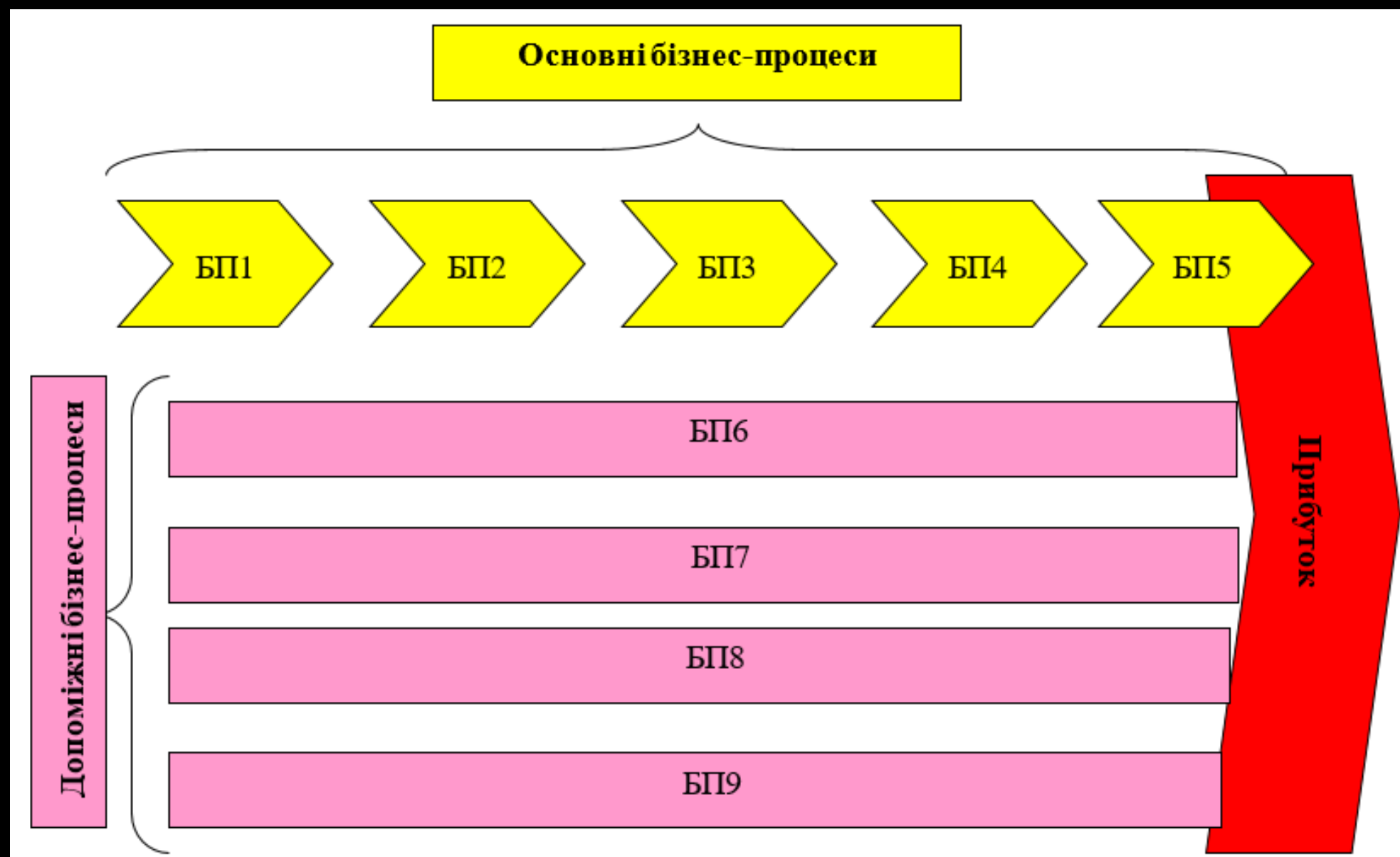


Взаємозв'язок між усіма категоріями бізнес-процесів





Якщо класифікувати бізнес-процеси підприємства відносно формування доданої вартості, то за даним методом розрізняють первинні та вторинні бізнес-процеси. Модель ланцюжка створення вартості була створена Майклом Портером ще в 1985 році і розглядає підприємство як сукупність бізнес-процесів, кожен з яких додає цінність продукту чи послуги, а оптимізація бізнес-процесів сприяє зростанню прибутку підприємства та мінімізує витрати.



Модель ланцюжка створення вартості

Основні бізнес-процеси підприємства:

БП 1 – Внутрішня логістика

БП 2 – Виробництво

БП 3 – Зовнішня логістика

БП 4 – Маркетинг та збут

БП 5 – Післяпродажне обслуговування та сервіс

Допоміжні бізнес-процеси підприємства:

БП 6 – Матеріально-технічне забезпечення

БП 7 – Підтримання інфраструктури підприємства

БП 8 – Управління людськими ресурсами

БП 9 – Розвиток технологій



Базові категорії можуть бути розширені додатковими категоріями, внаслідок чого можуть бути виділені кілька десятків різновидів бізнес-процесів. Виділення і класифікація бізнес-процесів конкретного підприємства, визначення їхніх параметрів – складне завдання, яке потрібно виконати при запровадженні процесного підходу до організації і управління діяльністю підприємства. Більш детальний підхід до класифікації бізнес-процесів представлений у таблиці





Ознака класифікації	Види бізнес-процесів	Характеристика
За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості)	Основні	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для організації
	Допоміжні	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних <u>бізнеспроцесів</u> та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості
	Бізнес-процеси управління	Процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи загалом
	Бізнес-процеси розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також зосереджені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі





Ознака класифікації	Види бізнес-процесів	Характеристика
За орієнтованістю бізнес-процесів	Процеси, орієнтовані на клієнта/ Customer Oriented Processes (COP's)	Це процеси виконання продукту, які визначають вимоги клієнтів (входять в ці процеси): вимоги дизайну, способу виробництва, доставки і сервісу. Ці процеси загалом мають найбільший рівень взаємодії із зовнішніми споживачами. Процеси групи COP's містять маркетинг і продажі, дизайн і розробки, виробництво, доставку, упакування продуктів, сервіс та гарантії, процеси формування споживчої цінності для клієнта.
	Процеси, орієнтовані на підтримку/ Support Oriented Processes (SOP's)	Процеси цієї групи забезпечують потрібні ресурси для процесів, орієнтованих на клієнта. Мають найбільший рівень взаємодії з операційним рівнем процесів, орієнтованих на клієнта. Процеси, орієнтовані на підтримку, об'єднують трудові ресурси, інформаційні технології, закупівлі сировини, лабораторні дослідження, підтримку основних процесів, виготовлення запчастин, управління складською інфраструктурою тощо.
	Процеси, орієнтовані на управління/ Management Oriented Processes (MOP's)	Процеси формування зобов'язань, лідерства, управлінських ресурсів, моніторингу та прийняття управлінських рішень на рівні топменеджменту. Процеси, орієнтовані на управління, передбачають бізнеспланування, моніторинг управлінських рішень, планування якості, планування ресурсів, комунікації тощо.





Ознака класифікації	Види бізнес-процесів	Характеристика
За місцем у ланцюгу формування вартості	Вхідна логістика	Сукупність процесів, пов'язаних із отриманням, складуванням та розподіленням ресурсів між «входами» бізнес-процесів. Відносини з постачальниками є ключовим фактором у створенні цінності в цій групі процесів
	Виробничі процеси	Сукупність процесів трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати за рахунок технології виробництва/надання послуг. Збалансованість виробничих процесів та їх ефективність є ключовим фактором формування цінності на цьому етапі виконання бізнес-процесів
	Вихідна логістика	Сукупність процесів доставки продукції/послуг до клієнтів організації. Містить процеси складування та дистрибуції готової продукції.
	Маркетинг та продажі	Сукупність процесів, спрямованих на переконання клієнта у здійсненні покупки товарів/послуг організації у зіставленні із конкурентами. Ефективна маркетингова політика є джерелом створення цінності на цьому етапі.
	Сервіс	Підтримка споживчої цінності виготовленої продукції/послуг для клієнта, після здійснення ним покупки.





Ознака класифікації	Види бізнес-процесів	Характеристика
За місцем у ланцюгу формування вартості	Управління персоналом	Процеси пошуку, найму, навчання, мотивації, нагородження та звільнення працівників організації. Люди є джерелом формування нових ідей, інновацій, тому цінність цієї групи бізнес-процесів полягає у структуруванні робіт із налагодження всіх типів активностей, описаних вище.
	Інфраструктура організації	Це системи та функції підтримки щоденних операцій організації. До цього виду бізнес-процесів відносяться фінанси та облік на підприємстві, функціонування юридичної служби, служби охорони та інших обслуговувальних служб на підприємстві, а також загальне адміністрування підприємства.
	Технологічний розвиток/інноваційна діяльність	Сукупність процесів із пошуку нових ідей, їх тестування, реалізації та комерціалізації. Ці процеси мають на меті створити критично необхідні конкурентні переваги за рахунок зміни конфігурації основних бізнес-процесів.
	Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами	Сукупність процесів пошуку кращих постачальників та обслуговувальних компаній, які за оптимальну ціну зможуть забезпечити достатню кількість ресурсів та інструментів, для функціонування основних бізнес-процесів. Процеси цієї групи формують цінність за рахунок можливого зниження вартості ресурсів чи підвищення якісних характеристик (доставка, ремонт, обслуговування обладнання) ресурсів, за рахунок постачальників





По відношенню до клієнтів організації	Зовнішні бізнес-процеси(прецеденти)	Процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації
	Внутрішні бізнес-процеси	Процеси, які повністю відбуваються в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів
За рівнем деталізації розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	Сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Детальні бізнес-процеси (<u>підпроцеси</u>)	Складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що становить згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі у створенні кінцевого результату
	Елементарні бізнес-процеси (операції)	Елементи процесу, не здатні самотійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і містять лише одну операцію





Бізнес-процеси за напрямком руху	Горизонтальні бізнес-процеси	Сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього Горизонтальні процеси, що виконуються у декількох функціональних підрозділах – <u>міжфункціональні</u> (наскрізні) бізнес-процеси
	Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси	Процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять відповідно до її структури у межах функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів (відображають взаємодію керівництва організації, її підрозділів та робітників)
За унікальністю	Типові бізнес-процеси	Характерні для будь якої організації незалежно від галузі та специфіки роботи об'єкта дослідження
	Специфічні бізнес-процеси	Характерні тільки для об'єкта дослідження бізнес-процеси, які відображають специфіку роботи залежно від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог організації





За характером впливу на успіх організації	Ключові бізнес-процеси	Процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні стосовно організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжування процесів залежно від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість організації, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо
	Критичні бізнес-процеси	Процеси, неналежне виконання яких може становити фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності організації





Питання для обговорення



1. Що таке бізнес-процес у діяльності підприємства?
2. Чим відрізняється процесний підхід від функціонального підходу до управління?
3. Які ключові ознаки бізнес-процесу?
4. Як визначається поняття «вхід» та «вихід» бізнес-процесу?
5. Хто такий власник бізнес-процесу та які його функції?
6. Які бувають внутрішні та зовнішні клієнти бізнес-процесу?
7. Які існують типи клієнтів бізнес-процесу?
8. У чому полягає головна мета бізнес-процесу?
9. Які етапи розробки бізнес-процесів ви можете назвати?
10. Які основні категорії бізнес-процесів виділяють?
11. Чим відрізняються основні бізнес-процеси від забезпечуючих?
12. Які характеристики мають управлінські бізнес-процеси?
13. Яку роль відіграють бізнес-процеси розвитку в організації?
14. У чому полягає суть моделі ланцюжка створення вартості Портера?
15. Які приклади основних бізнес-процесів підприємства ви можете назвати?
16. Які допоміжні бізнес-процеси зазвичай виділяють?
17. Як відрізняються внутрішні та зовнішні бізнес-процеси?
18. У чому полягає різниця між горизонтальними та вертикальними бізнес-процесами?
19. Що таке ключові та критичні бізнес-процеси?
20. Чому важливо здійснювати класифікацію бізнес-процесів для ефективного управління підприємством?