# Тема 6. Система бізнес-процесів компанії

1. **Загальна характеристика і класифікація бізнес-процесів**

У пострадянський період основним завданням підприємства було отримання прибутку, тобто в основі лежить економічна категорія. Зараз, ми говоримо про систему управління підприємством чи бізнесом, яка направлена на отримання прибутку від виробництва та реалізації продукції, виконання робіт та надання послуг, а також на отримання прибутку від підвищення вартості бізнесу за рахунок його оптимальної організації.

Система управління бізнесом – це сукупність бізнес-процесів, що виконується підрозділами та посадовими особами підприємства, які мотивуються на досягнення цілей підприємства і наділені необхідними правами, а також несуть відповідальність за результати виконання бізнес-процесів.

Якщо потрібно побудувати стратегічну систему управління підприємством на довгострокову перспектив та створити ефективний механізм управління, який дозволяв би не тільки планувати та враховувати результати діяльності підприємства, але і оптимально виконував розподіл повноважень та відповідальності між виконавцями функцій, а також необхідним способом проводив мотивацію персоналу, необхідно впроваджувати процесне управління. Основними елементами системи управління за процесами є:

* Бізнес-об’єкт – об’єкт, що має цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача;
* Бізнес-процес – цілеспрямована організаційна діяльність, по перетворенню бізнес-об'єктів та зростанню їх споживчої вартості;
* Показник ефективності – параметр, що вимірює ефективність виконання бізнес-процесу чи цінність бізнес-процесу;
* Посадова особа – людина, яка приймає участь у виконанні бізнес-процесу, наділена певними правами, несе відповідальність за результат виконання процесу та мотивована на досягнення цілей бізнес-процесу;
* Документ – впорядкована сукупність інформації.

Описані елементи системи управління гарантують ціленаправленість, підконтрольність, узгодженість та прозорість виконання бізнес-процесів підприємства.

Отже, в основі сучасної системи управління підприємством лежить управління на основі бізнес-процесів.

Метою впровадження процесного управління є підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства, а також оптимізації його бізнес-процесів. Поняття бізнес-процесу набуло досить високої популярності у нас час.

Одними з перших термін “бізнес-процес” в управлінську термінологію ввели М. Хаммер та Дж. Чампі для описання реінжинірингу як нового методу управління компанією. З метою аналізу ключової компетенції компанії пропонуємо використати трактування терміну “бізнес-процес” цими дослідниками, а саме: **бізнес-процес** - це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої “на вході” використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

В літературі не має єдиного підходу до визначення поняття бізнес-процес підприємства. Автори розглядають бізнес-процес з різних сторін та визначають його ключові характеристики.

У найбільш загальному розумінні поняття ***бізнес-процес можна визначити як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов’язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів (клієнтів) і в кінцевому результаті сприяє зростанню вартості підприємства.***

Головна ідея полягає в тому, що будь-який бізнес-процес має свого споживача зовнішнього чи внутрішнього. І при структуризації організації її діяльність розглядається як сукупність бізнес-процесів. Спрощена схема бізнес-процесів наведена на рис. 1.1.

**Власник бізнес-процесу**

**Ресурси**: технологія, обладнання, персонал, середовище

**Інформація:** параметри процесу та продукту, задоволеність споживачів

**Вхід бізнес-процесу**

**Вихід бізнес-процесу**

**Споживач**

**Виконання бізнес-процесу**

Рис. 1.1. Спрощена схема бізнес-процесу

Бізнес-процес характеризується певними атрибутами:

**Власник бізнес-процесу** – людина, які володіє ресурсами бізнес-процесу, приймає стратегічні рішення, контролює виконання та відповідає за результати бізнес-процесу.

**Вхід бізнес-процесу** - ресурси підприємства, які залучаються підприємством для подальшого їх перетворення в результати (вихід).

**Вихід бізнес-процесу** - це кінцевий продукт, який отримуємо в результаті перетворення ресурсів і має цінність для споживачів.

**Ресурс бізнес-процесу** – матеріальний чи інформаційний ресурс, який використовується для виконання процесу, але не є входом процесу.

**Клієнт (споживач) бізнес-процесу** – клієнтом або споживачем бізнес-процесу може виступати інший бізнес-процес (**внутрішні клієнти**), а також безпосередньо споживачі готової продукції чи послуги, або інші організації (**зовнішні клієнти**).

Управління бізнес-процесом ґрунтується на таких заходах:

* Ідентифікація власника бізнес-процесу;
* Отримання власником всіх необхідних ресурсів;
* Наявність у власника всіх необхідних документів (інструкцій, регламентів, методик, технологій) на виконання бізнес-процесу;
* Побудова власником системи збору об’єктивної інформації про хід бізнес-процесу, параметри продукту та задоволеність потреб споживачів.

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити найбільш важливі бізнес-процеси, провести їх бізнес-діагностику та визначити найбільш проблемні для подальшого впровадження змін та оптимізації.

Бізнес-процеси підприємства можна класифікувати за такими групами:

* основні бізнес-процеси;
* забезпечуючи (допоміжні);
* процеси управління;
* процеси розвитку.

До основних відносяться бізнес-процеси, в основі яких лежить створення доданої вартості підприємства. Їм також притаманні такі характеристики (табл..1.1.):

* створюють додану вартість продукту чи послуги, що виробляє підприємство;
* створюють продукт, що має цінність для зовнішнього споживача (клієнта);
* основним завданням – є отримання прибутку;
* вони безпосередньо приймають участь в реалізації напрямків діяльності підприємства;
* є визначними при формуванні прибутковості та конкурентоспроможності підприємства;
* мають стратегічне значення.

Таблиця 1.1. Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Визначення | Відмінні характеристики |
| * бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту чи послузі, 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.
 |

До другої групи відносяться забезпечуючи (допоміжні) бізнес-процеси підприємства (табл.1.2.), які підтримують інфраструктуру підприємства. Споживачами допоміжних бізнес-процесів виступають підрозділи підприємства, співробітники та основні бізнес-процеси.

Таблиця 1.2. 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 аутсорсінг.
 |

Третя група бізнес-процесів – процеси управління (табл.1.3.). 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.

Таблиця 1.3. 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;
 |

Четверта група бізнес-процесів – це бізнес-процеси розвитку, основним завданням яких є забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та формування доданої вартості. 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.

Така класифікація бізнес-процесів є дуже зручною для використання менеджерами підприємства, адже дає можливість спостерігати за процесами діяльності підприємства та впроваджувати ефективне управління. Кожна з груп бізнес-процесів відіграє свою важливу роль і вносить свою частку при формуванні вартості підприємства. Так, наприклад, основні бізнес-процеси забезпечують отримання прибутку та виступають центрами формування даної категорії. Допоміжні бізнес-процеси, або ще їх називають забезпечуючи, забезпечують функціонування основних бізнес процесів та підтримують інфраструктуру організації. Процеси управління управляють як основними так і забезпечуючими бізнес-процесами і виступають центрами витрат підприємства. І бізнес-процеси розвитку забезпечують стратегічний розвиток. Тобто при такій класифікації бізнес-процесів підприємства можна сформувати універсальну модель бізнес-процесів, де чітко будуть визначені взаємозв’язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток (рис.1.2).

Бізнес-процеси управління

Бізнес-процеси розвитку

Основні

бізнес-процеси

Забезпечуючи

бізнес-процеси

управління

забезпечення

розвиток

прибуток

Рис.1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

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 послузі, а оптимізація бізнес-процесів сприяє зростанню прибутку підприємства та мінімізує витрати. До даної моделі входять бізнес-процеси, які зображені на рис. 1.3.

**прибуток**

пр

 БП1

 БП2

 БП3

 БП4

 БП5

 БП7

 БП6

 БП8

 БП9

**Основні бізнес-процеси**

**Допоміжні бізнес-процеси**

Рис. 1.3. 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

Цей ланцюжок моделює як основну так і допоміжну діяльність підприємства. Основна, пов’язана з виробництвом та збутом продукції, а допоміжна забезпечує виконання основної діяльності.

Кожен бізнес-процес характеризується певною структурою, тобто включає в себе певний, характерний лише йому набір підпроцесів.

**Основні бізнес-процеси:**

Внутрішня логістика:

* збереження товарно-матеріальних цінностей;
* облік товарно-матеріальних цінностей;
* управління запасами.

Виробництво:

* виробництво комплектуючих;
* збірка продукції;
* управління виробництвом.

Зовнішня логістика:

* обробка замовлень споживачів;
* відвантаження продукції;
* облік відвантажень.

Маркетинг і збут:

* ціноутворення;
* мерчендайзинг;
* розподіл і продаж продукції.

Після продажний сервіс та обслуговування:

* монтаж та навчання;
* підтримка споживачів;
* презентації та ремонт.

Матеріально-технічне забезпечення:

* пошук постачальників;
* проведення тендерів;
* закупка сировини та обладнання.

**Допоміжні бізнес-процеси:**

Підтримка інфраструктури підприємства:

* збут та обслуговування;
* планування та фінансування діяльності;
* облік та адміністрування діяльності;
* інформаційне та юридичне забезпечення.

Управління людськими ресурсами:

* підбір та наймання персоналу;
* навчання персоналу;
* мотивація та оплата праці.

Розвиток технологій:

* проведення ринкових досліджень;
* проектування та розробка нових продуктів;
* удосконалення внутрішніх технологій / процесів.

Дана модель розглядає підприємство як ціль базових дій, кожна з яких додає цінність продукту, а їх оптимізація максимізує прибуток та мінімізує витрати підприємства.

Ланцюжок створення доданої вартості моделює як основну так і допоміжну діяльність підприємства. Основна діяльність пов’язана з виробництвом та дистрибуцією продукції підприємства, а допоміжна допомагає здійснювати основну діяльність.

1. **Реінжиніринг (удосконалення) бізнес-процесів.**

**Офіційне визначення реінжинірингу** таке: “Фундаментальне переосмислення і *радикальне* перепроектування бізнес-*процесів* із метою досягнення *істотного* поліпшення в якості функціонування».

РБП — це інструмент, спеціально розроблений з метою використання за обставин, що вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані раніше схеми покращення процесів не в змозі. Але це не означає, що РБП заміняє собою постійні покращення. Якщо на підприємстві вже проведений реінжиніринг певного процесу, то далі будуть потрібні методи безперервних покращень (continuous improvement), що носять технологічний характер, які потрібно застосовувати, щоб успішно функціонувати й у майбутньому.

Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тому принципового значення набувають узгодженість, взаємообумовленість та взаємодоповнюваність дій кожного робітника.

Головною *метою РБП* є значне прискорення реакції підприємства на зміну вимог споживачів при одночасному покращенні операційної діяльності і багатократному зниженні витрат у процесах виробництва і збуту.

До основних *властивостей реінжинірингу* науковці відносять відмову від застарілих правил і підходів ведення бізнесу; радикальну перебудову способів господарської діяльності; впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством; приведення до значного покращення показників його діяльності тощо.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше у одній з наступних ситуацій: в умовах глибокої кризи, яка пов’язана з високим (неконкурентним) рівнем витрат та відмовою більшості споживачів від продукції компанії; при задовільному поточному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів щодо його діяльності в майбутньому (небажані тенденції у попиті, рівні доходності тощо); коли швидкозростаючі і агресивні компанії завдяки реалізації можливостей реінжинірингу прискорюють збільшення відриву від найближчих конкурентів і створюють унікальні конкурентні переваги.

*Впровадження реінжинірингу*, як правило, ознаменовано переходом від лінійно-функціональної до процесно-орієнтованої організації, в основі якого лежить реалізація ланцюжка створення споживчої вартості, на початку і в кінці якої знаходиться споживач. В процесі переходу послідовно виконуються такі *етапи впровадження РБП*:

1. здійснення комплексного аналізу існуючих бізнес-процесів на підприємстві з погляду створення споживчої вартості, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони організації бізнесу;
2. розробка еталонної моделі організації бізнесу, у якій закладені цілі майбутніх покращень, і до якої слід наближати існуючу систему організації бізнесу. Одночасно створюється оціночна система результатів бізнесу відповідно до існуючих поставлених цілей досягнення бізнесу;
3. реалізація закладених в еталонній моделі цілей, зниження впливу негативних чинників, впровадження нового стилю управління підприємством. Втілення елементів нової моделі на практиці вимагає вмілого переходу від старих процесів до нових;
4. здійснення регулювання інтегрованих процесів після впровадження запланованих змін на основі бенчмаркінгу[[1]](#footnote-1).

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроектування» та «бізнес-процес». Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

*Істотне поліпшення* – це не просто підвищення певного параметру підприємства або покращання роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. Критерій реінжинірингу – разючий прорив в ефективності функціонування.

*Радикальне перетворення* означає звернення до першопричин речей. Тобто реінжиніринг – не поліпшення існуючого положення речей, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих систем функціонування організації. Це відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана.

Третє ключове слово у визначенні – «*бізнес-процес*», під яким розуміють групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. Споживачу однаково, яким чином всередині підприємства організовано виконання тих або інших завдань/робіт, – для нього важлива тільки та цінність, яку він одержує у вигляді продукту і послуг підприємства. У традиційній організації процеси, проходячи через численні організаційні підрозділи, – фрагментовані, приховані і по суті некеровані. Проте процеси є першоосновою організації, засобом створення цінності для споживачів.

До основних ***властивостей*** реінжинірингу науковці відносять:

- відмову від застарілих правил і підходів ведення бізнесу;

- радикальну перебудову способів господарської діяльності;

- впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством;

- приведення до значного покращення показників його діяльності тощо.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше у одній з наступних ситуацій:

- в умовах глибокої кризи, яка пов’язана з високим (неконкурентним) рівнем витрат та відмовою більшості споживачів від продукції компанії;

- при задовільному поточному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів щодо його діяльності в майбутньому (небажані тенденції у попиті, рівні доходності тощо);

- коли швидкозростаючі і агресивні компанії завдяки реалізації можливостей реінжинірингу прискорюють збільшення відриву від найближчих конкурентів і створюють унікальні конкурентні переваги.

Таблиця 1.4

Методи побудови бізнесу на принципах реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Методи реінжинірингу | Особливості методу |
| Автоматизація бізнес-процесів підприємства (business process automation – BPA) | Автоматизація приводить лише до прискорення існуючих бізнес-процесів. Використовуючи інформаційні технології, BPA автоматизує існуючий процес із усіма його недоліками й не ставить перед собою завдання проектування нового процесу для кардинального підвищення ефективності. |
| Перебудова програмного забезпечення | На основі сучасних технологій здійснюється переписування застарілих інформаційних систем без зміни самих процесів, що автоматизуються. |
| Скорочення розмірів підприємства (downsizing) | Зменшення можливостей компанії, викликані зниженням вимог ринку. Реінжиніринг, навпаки, збільшує можливості компанії. |
| Реорганізація підприємства (reorganizing) | Дана концепція має справу тільки з організаційними структурами, а не з процесами. |
| Поліпшення якості (quality improvement – QІ), тотальне управління якістю (total quality management – TQM) | Хоча управління якістю відводить центральну роль бізнес-процесам, даний метод приймає наявні процеси й намагається їх поліпшити, не змінюючи їх на нові. |
| Безперервне удосконалення бізнес-процесів (continuous process improvement) | Передбачає поступове поліпшення бізнес-процесів. Найближче до системи «Тотального управління якістю» (внесення змін стосовно оптимізації якості, часу, витрат. Процес удосконалення має зростаючий і безупинний характер, але він проводиться в межах одного-двох процесів, або навіть процедур. |
| Перебудова бізнес-процесів (business process redesign) | Основна мета – виявлення й усунення процесу, що не приносить доданої вартості. При цьому відбувається впровадження кращої практики у всьому процесі або в його конкретній частині. Передбачає діагностику існуючих процесів і розробку заходів щодо їх удосконалення. |

Таким чином, основною особливістю реінжинірингу бізнес-процесів є орієнтація на корінну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій або іншій сфері. У межах кожного з підходів до реінжинірингу бізнес-процесів застосовуються різні методики реалізації реінжинірингу на підприємстві. Методичні підходи до перебудови бізнес-процесів належать до комплексних методів вдосконалення діяльності й можуть використовуватися залежно від розв’язуваного завдання у взаємозв’язку й взаємному доповненні. Використання даних методів на чинному підприємстві залежить від ряду факторів, таких як рівень змін, частота змін, характер підприємства тощо.

**3. Моделювання бізнес-процесів.**

Моделювання бізнес-процесів прийшло в управлінську практику одночасно з появою програмних продуктів, ціллю яких є комплексна автоматизація системи управління підприємства.

Воно дозволяє проаналізувати не лише діяльність підприємства вцілому, але і взаємодію з зовнішніми організаціями та постачальниками, а також провезти аналіз та дати вартісну як кожного бізнес-процесу окремо так і системі бізнес-процесів.

Ціллю сучасних підприємств є постійне вдосконалення їх діяльності. Це в свою чергу потребує розробки нових технологій та методів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності підприємства і звичайно впровадження нових, більш ефективних методів управління та організації діяльності підприємства.

Маючи модель підприємства, всіх його бізнес-процесів, що орієнтовані на досягнення конкретних цілей, ми маємо можливість для проведення удосконалення діяльності підприємства. Аналіз підприємства як моделі досить ефективний метод для того, щоб з’ясувати потреби та можливості досягнення поставлених цілей. Моделювання бізнес-процесів відкривають додаткові можливості для проведення функціонально-вартісного аналізу підприємства.

Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вирішити такі питання як:

* оцінка дійсної вартості продукту чи послуги, що виготовляється підприємством;
* оцінка вартості підтримки споживачів;
* ідентифікація, найбільш важливих робіт (функцій), ті що мають найбільшу вартість повинні бути удосконаленні в першу чергу.

Сьогодні на ринку комп’ютерних технологій представлені декілька спеціальних програм, які дають можливість провезти аналіз підприємства та побудувати бізнес-модель. Вибір методології та інструментів моделювання бізнес-процесів не мають ключового значення. Існують стандартизовані, випробувані часом методи та інструменти, за допомогою яких можна провезти діагностику підприємства та побудувати його модель. Головна їх перевага – простота та доступність в управлінні.

Найбільш поширеним методом є метод структурного аналізу *SADT (Structured Analysis and Design Technique).* На основі даного методу був прийнятий стандарт моделювання бізнес-процесів *IDEF0.* Який також прийнятий як стандарт в декількох міжнародних організаціях, а НАТО та МВФ.

Для побудови моделі бізнес-процесів, яка б відповідала вимогам українських підприємств необхідними умовами є аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними, стратегічно важливими процесами компанії, що визначають усю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

1. [↑](#footnote-ref-1)