



## **Процесний підхід в управлінні організацією**

- *Мета, об'єкт, предмет і структура курсу*
- *Порівняння функціональної і процесної моделі управління*
- *Розуміння процесного підходу*
- *Застосування процесного підходу в побудові і управлінні організацією*

### **1.1. Мета, предмет, структура курсу**

**Метою** вивчення курсу "Управління бізнес-процесами" є оволодіння змістом головних термінів теорії процесного підходу в управлінні організацією, набуття навичок формулювання, моделювання і документованого опису бізнес-процесів, застосування методик їх вимірювання, оцінки і регламентування в умовах конкретних виробничих ситуацій.

Розробка ефективної і результативної системи управління будь-яким об'єктом є можливою при врахуванні певних вихідних умов, а саме:

1. *Наявності програми поведінки керованого об'єкта або планових значень його параметрів;*
2. *Об'єкт має можливість відхилятися від заданої програми або планових значень;*
3. *Необхідно мати засоби виявлення і вимірювання відхилення об'єкта від заданої програми чи планових значень;*
4. *Необхідно мати можливість впливати на керований об'єкт з метою усунення відхилень його стану від заданої програми чи планових значень.*

Перші дві вихідні умови передбачають створення прозорого, зрозумілого інформативного середовища для прийняття ефективних управлінських рішень з розбудови об'єкту управління (організації та бізнесу). Тому, **об'єктом дисципліни** «Управління бізнес-процесами є інформаційно-управлінська взаємодія між власниками і операторами бізнес-процесів, що спрямована на створення і виготовлення продукції (послуги), яка повністю задовольняє попередньо обумовлені потреби споживача при оптимальних затратах праці, матеріалів і енергії.

**Предметом дисципліни** є проектування і побудова моделей управління підприємством як сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, документований опис бізнес-процесів, а також застосування інструментів, механізмів приживлення сутності процесного підходу в управлінні підприємством, створення передумов дієвого контролю, своєчасної і об'єктивної обробки даних, ідентифікації причин відхилень і концентрованого управлінського впливу на об'єкт управління (рис.1.1).

Модель управління підприємством як сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів обов'язково передбачає наявність методик вимірювання показників процесів, опис змісту моніторингу за їх показниками, аналіз невідповідностей у протіканні процесів, здійснення коригуючих і запобіжних заходів з метою постійного удосконалення процесів і системи управління в цілому. Це дозволяє виконати дві інші вимоги вихідних умов застосування основних принципів теорії процесного підходу до управління підприємством.

У структурі курсу передбачено вивчення основних понять, термінів процедури проектування і побудови процесних моделей управління діяльністю підприємства та його окремими складовими, – виробничою, торгово-комерційною, фінансовою, управління персоналом, виробничими ресурсами та інфраструктурою, управління документацією і управління процедурами безперервного покращення стану бізнес-процесів, системи управління в цілому.

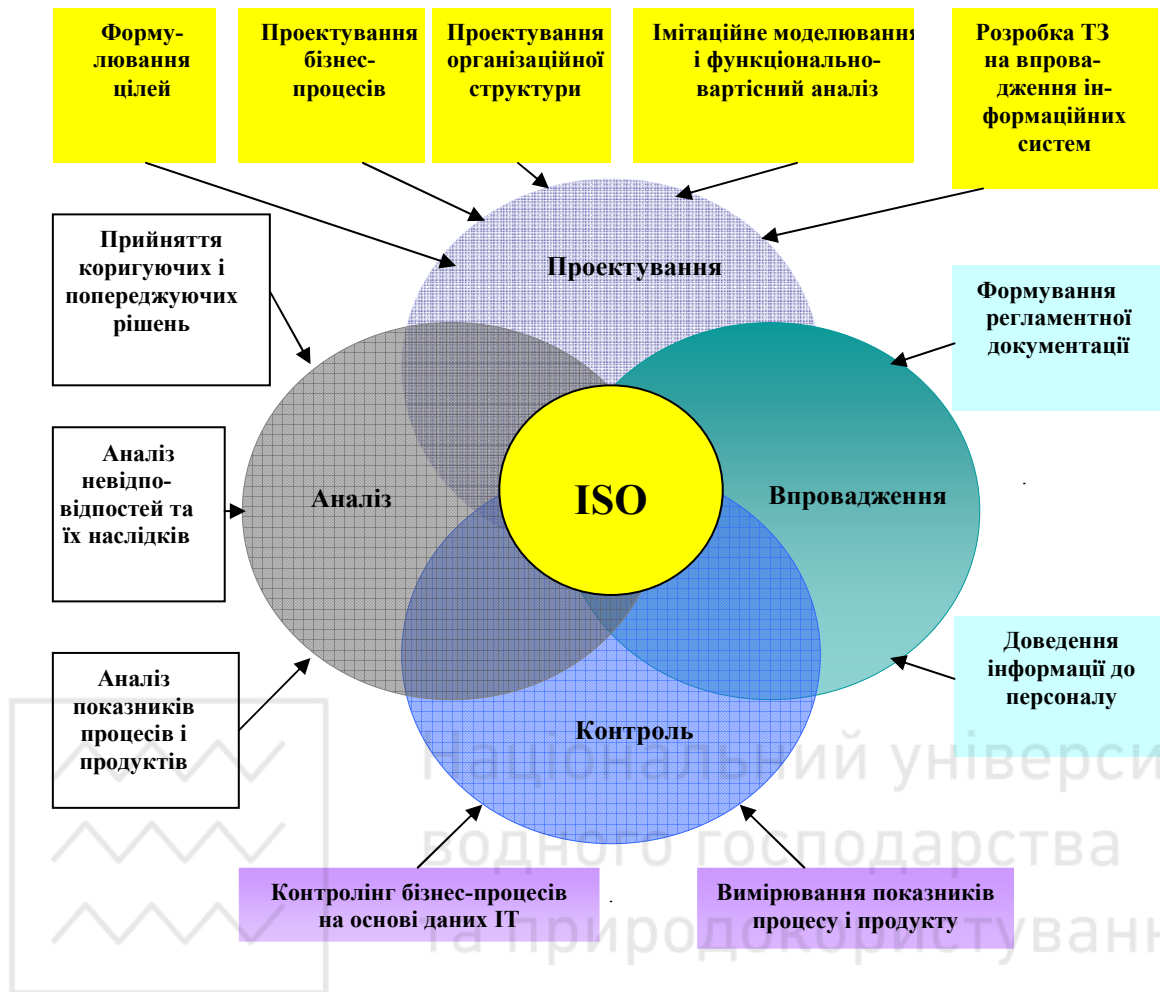


Рис. 1.1. Модель управління підприємством

## 1.2. Розуміння процесного підходу

Застосування в організації системи управління, що передбачає ідентифікацію (визначення) процесів, їх взаємодії, а також управління ними називається „**процесним підходом**” (ISO-9004:2000).

**Процесний підхід** – отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесами.

Згідно Міжнародного стандарту ISO 9001:2008 «Системи управління якістю. Вимоги», процесний підхід – це будь-яка діяльність, в якій використовуються ресурси для перетворення „входів” у „виходи”.

Принцип «процесного підходу» пропонується як методика для розробки, впровадження, покращення результативності і ефективності системи менеджменту підприємства.

Зміст процесного підходу (рис. 1.2) полягає в тому, що організація:

- розглядає свою діяльність з точки зору споживача;
- перетворює вимоги споживача у конкретні вимоги до продукції, послуги;
- ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції, послуги;
- визначає взаємозв'язок і взаємодію між ключовими процесами;
- описує процеси через систему критеріїв і показників;
- виділяє ресурси для здійснення процесів;
- визначає відповідальних за процеси;

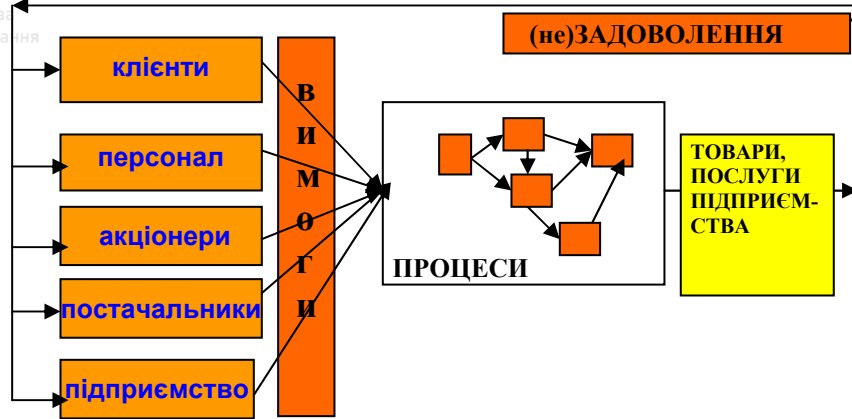


Рис. 1.2. Зміст методики процесного підходу

- розробляє методики вимірювання показників процесів;
- здійснює моніторинг за процесами (їх показниками);
- аналізує невідповідності протікання процесів встановленим вимогам;
- здійснює коригуючі та запобіжні заходи;
- проводить постійне удосконалення процесів;
- реєструє результати моніторингу та удосконалення процесів.

### 1.3. Функціональна і процесна моделі управління

Управлінська дія, згідно з теорією А.Файоля, передбачає 5 функцій: *передбачення, організація, прийняття рішень, координація і контроль*. Вони спрямовані на забезпечення узгодженого розвитку спеціалізованих складових бізнесу, які формулюють зміст діяльності організації (Рис.1.3.):

- *технічна діяльність;*
- *комерційна діяльність;*
- *фінансова діяльність;*
- *забезпечення безпеки (власності, людей);*
- *діяльність з обліку, аналізу та статистики.*

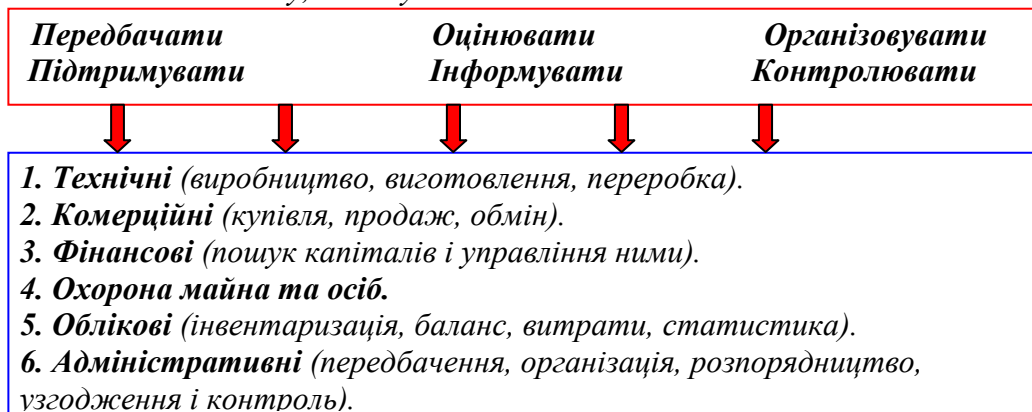


Рис. 1.3. Функціональна модель управління

Управлінська дія, згідно теорії А.Файоля, підпорядкована 14 принципам:

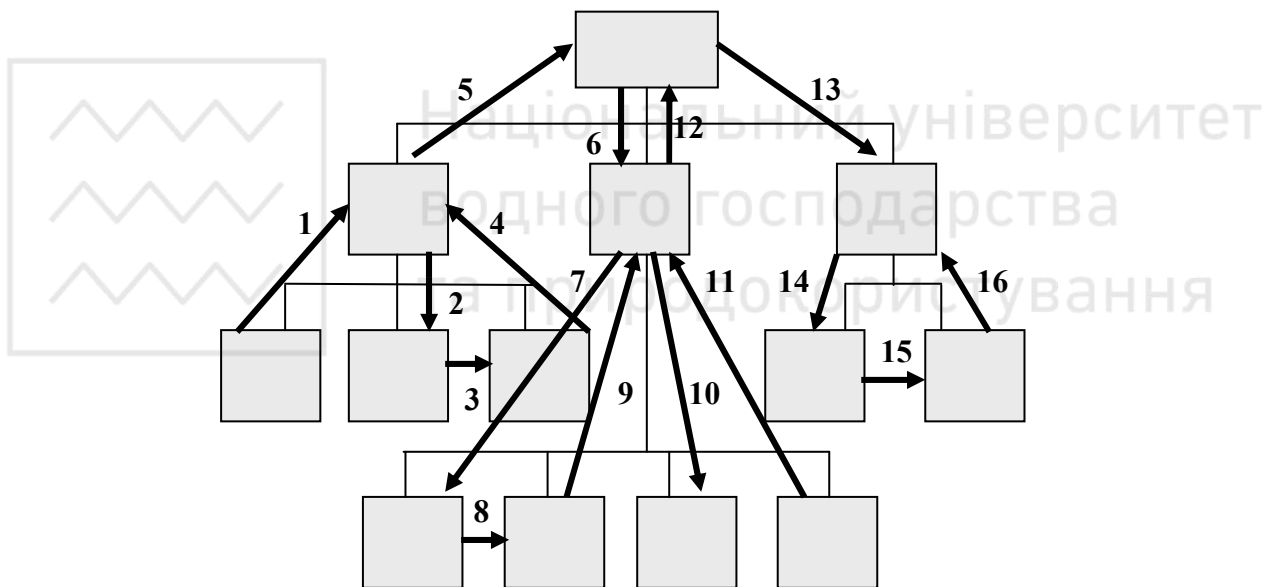
- *функціональний розподіл праці;*
- *влада;*
- *дисципліна;*
- *повідомити лише одному керівнику;*
- *єдиноначалля (один керівник);*
- *індивідуальні інтереси підпорядковані загальним інтересам;*
- *справедлива винагорода;*



- *оптимальне співвідношення централізації і децентралізації;*
- *ефективна взаємодія;*
- *порядок в роботі;*
- *рівність всіх перед законом та загальними правилами;*
- *стабільність персоналу;*
- *заохочення ініціативи;*
- *корпоративний дух.*

Функціональний розподіл праці і функціональна ієрархія володіє рядом властивих їй недоліків (Рис.1.4.). У першу чергу слід зазначити:

- *велика кількість погоджень, що збільшує час роботи від зародження ідеї до отримання результату;*
- *яскраво виражена орієнтація управлінців на збільшення чисельності персоналу і ускладнення організаційної структури (ієрархія);*
- *вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів;*
- *незначне делегування повноважень і відповідальності, ускладнення системи погоджень (бюрократія);*
- *зменшення орієнтації діяльності підрозділів на кінцевий результат.*



**Рис. 1.4. Недоліки функціональної моделі управління**

Для будь-якої функціональної ієрархії справедливий принцип, відповідно якому кожен співробітник досягає рівня своєї некомпетентності в міру просування вгору згідно функціональної ієрархії. Суть цього принципу полягає в тому, що людина, будучи гарним робітником, може не стати хорошим бригадиром і тим більше начальником цеху. При висуванні на вищестоящу посаду людина може не відповідати її вимогам із-за обмеженості свого світогляду, здібностей, досвіду й т.д. Але роботу потрібно виконувати і тому призначений на посаду новий працівник наймає компетентних заступників. Серед цих заступників також можуть виявитися некомпетентні співробітники. У такий спосіб функціональна ієрархія починає рости, при цьому поступово знижуючи ефективність і результативність роботи. У класичній функціональній ієрархії керівник прагне збільшити чисельність своїх підлеглих, персональний вплив в організації, а також розмір бюджету підрозділу. Все це призводить до зростання непродуктивних витрат організації, зниження якості продуктованих товарів і послуг. Підсумком такого сценарію розвитку подій є припинення діяльності організації: банкрутство, реорганізація, поглинання конкурентами і т.д. Впровадження в управління процесного підходу істотно знижує



ризик неконтрольованого збільшення бюрократичного апарату і витрат на його утримання.

Ще одним із недоліків функціональної ієрархії є слабка делегування повноважень на рівень тих робочих місць, де виконується реальна робота. Для прийняття будь-якого рішення, незалежно від його важливості, потрібна участь вищестоящого керівника. Він, у свою чергу, погоджує передбачуване рішення на більше високому рівні і т.д. При цьому, кожен керівник намагається передбачити «політичні» наслідки своїх дій. У першу чергу від такого механізму «керування» страждають ефективність і результативність бізнес-процесу, а також його клієнти. У міру зростання складності функціональної ієрархії і збільшення бюрократії зменшується орієнтація діяльності підрозділів на створення бажаного кінцевого результату.

Негативну роль зазначених недоліків функціональної структури можна помітно зменшити при правильній організації робіт і взаємодії підрозділів, в тому числі і завдяки приживленню у практику управління теорії процесного підходу.

#### 1.4. Застосування процесного підходу у побудові та управлінні організацією

При застосуванні процесного підходу, як методу забезпечення життєдіяльності системи управління, важливо передбачати:

- розуміння і виконання вимог споживача;
- необхідність розгляду процесів з точки зору споживчої цінності, створюваної у продукті дії;
- досягнення результативності і ефективності у робочих характеристиках процесів;
- постійне покращення процесів, що базується на об'єктивних даних отриманих внаслідок вимірювання стану їх протікання.

Формуючи управління організацією на основі методики процесного підходу, акцент роблять не на ієрархічному підпорядкуванні у функціональних підрозділах, а на створенні проектних команд, де визначають власника процесу – відповідального за перебіг і результат всього процесу в цілому, в тому числі і за роботу задіяних у процесі різних функціональних підрозділів. Роль власника процесу полягає не втім, щоб управляти повсякденною рутиною кожної із складових частин процесу, а *управляти створенням у кінцевому продукті процесу доданої цінності для споживачів процесу* (Рис. 1.5).

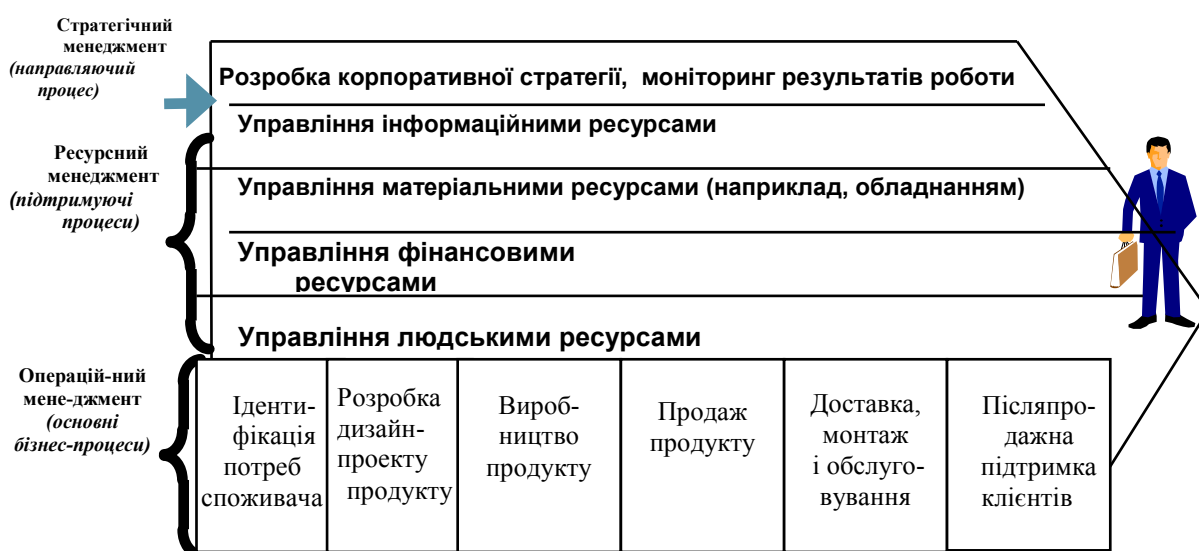


Рис. 1.5. Управління організацією як ланцюжком бізнес- процесів (модель М. Портера)



Алгоритм застосування процесного підходу наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Алгоритм застосування процесного підходу

Процеси системи управління діяльністю підприємством містять у собі не лише процеси створення продукції (безпосереднє виробництво продукції і/чи надання послуг), але і процеси управління, моніторингу та вимірювання, процеси управління ресурсами, інформування, внутрішнього аудиту, аналізу зі сторони керівництва, інші процеси, що забезпечують системний управлінський вплив на функціонування організації (рис. 1.7).

Принцип **системного підходу** до управління встановлює, що „виявлення, розуміння і менеджмент взаємопов'язаних процесів як системою, сприяє результативності і ефективності організації в досягненні поставлених цілей”.

Управління будь-якою організацією слід розглядати як процедуру створення і управління системою взаємовідношень, що погоджені за формою і в часі. При цьому система, як автопілот, має забезпечувати автоматичне управління організацією в будь-яких перемінних умовах (форс-мажор, як виняток). Як приклад системи управління підприємством можна розглядати модель системи управління якістю, яка регулює





взаємодію організаційно-управлінських (процеси вищого керівництва), ресурсозабезпечуючих (процеси управління ресурсами), процесів створення продукції і процесів вимірювання, аналізу і покращення функціонування системи (рис.1.7).

Згідно із п.4.1. МС ISO 9001:2008 організація зобов'язана визначити перелік процесів, які необхідні для системи менеджменту і забезпечити їх кероване застосування у всій організації.

Після визначення переліку процесів встановлюють їх послідовність (п.4.1. ст. ISO 9001). Послідовність і взаємозв'язок процесів регламентує ціль створення системи, - регулювати зміст бізнес-процесів виготовлення продукції, що містить додану цінність для зовнішнього споживача.

Послідовність процесів також регулює оцінка продукту попереднього процесу внутрішнім споживачем, який має потребу у даному продукті для виконання чергового власного процесу творення продукту, що призначений для наступного споживача.

Третім кроком є документування процедури процесу. Тобто розробка регламенту його виконання. Для цього необхідно врахувати всі входи і виходи процесу, документи, що регламентують його перебіг, ресурси процесу (персонал, програмне забезпечення і устаткування, використовуване у рамках процесу), визначити посадову особу, відповідальну усередині організації за виконання процесу та систему показників оцінювання процесу.

Після визначення всіх складових процесу, розробляють модель бізнес-процесу (найбільше часто для цих цілей застосовуються методології IDEF0 або ARIS).

Після того, як модель розроблена і розробник переконаний у тому, що вона цілком відображує сутність процесу і відповідає на всі питання учасників і власника, щодо різних ситуацій, варіантів роботи, визначають показники ефективності і результативності процесу.

Далі технології і показники документують, обговорюють із менеджерами, які є власниками суміжних бізнес-процесів і ці документи затверджує керівник організації.

В результаті виконаної роботи, організація одержує документацію процесів у форматі "як існує".

### **Питання для контролю знань та обговорення**

1. Прокоментуйте мету і предмет вивчення курсу "Управління бізнес-процесами".
2. Прокоментуйте структуру курсу "Управління бізнес-процесами".
3. Прокоментуйте зміст основних припущень у побудові моделі управління підприємством.
4. Прокоментуйте зміст застосування в управлінні методики процесного підходу.
5. Порівняйте функціональну і процесну моделі управління.
6. Прокоментуйте зміст вимог щодо застосування процесного підходу у проектуванні і управлінні організацією.
7. Прокоментуйте модель системного підходу до управління.
8. Прокоментуйте зв'язок між фразою Ейнштейна «воображение важнее знания» і методикою процесного підходу до управління організацією.





### **Застосування процесного підходу у створенні доданої споживчої цінності**

**Мета:** отримати розуміння, навички проектування і побудови моделі управління проектом, як сукупністю бізнес-процесів.

**Основні поняття та терміни, які використовуємо під час заняття:** *ціль, бізнес-процес, елементи процесу, споживча цінність, вихідні вимоги до побудови моделі управління, ланцюжок бізнес-процесів, процесний і системний підхід.*

#### **Структура заняття:**

1. Колективне обговорення головних понять та термінів що визначають сутність процесного підходу до управління.

2. Колективне обговорення змісту моделі М.Портера проектування процесної моделі управління підприємством.

3. Формування та обговорення проекту організації вихідного дня згідно із вимогами ситуативної задачі шляхом роботи учасників навчання у малих групах.

4. Формулювання висновків.

#### **Рекомендована структура звіту про виконання практикуму**

1. *Тема*

2. *Головні припущення і мета проектування моделі управління.*

3. *Побудова TOP-моделі бізнес-процесу, опис його головних продуктів, вхідних потоків, регламентів і ресурсів.*

4. *Побудова ланцюжка бізнес-процесів життєвого циклу, що демонструє створення доданої споживчої цінності.*

5. *Розширений опис продуктів процесів життєвого циклу і критеріїв, які свідчать про досягнення бажаних проміжних результатів.*

6. *Висновки: формулювання особливих переваг процесної моделі управління.*

#### **Примітка:**

- *У процесі рішення ситуативної задачі Ви маєте право змінити, доповнити зміст додаткової інформації та припущень головного персонажу.*
- *Для виконання поставленого завдання скористайтеся положеннями, схемами, алгоритмами, що наведені у I розділі цього підручника.*

#### **Ситуативна задача**

*Світлана, студентка III курсу факультету автоматики, у розмові з мамою поділилася своєю таємницею про намір одруження з своїм однокурсником Іваном. Мама на цю новину відреагувала бажанням попередньо познайомитися із майбутнім зятем і це було б зручно зробити під час відпочинку на природі у найближчі вихідні, з приготуванням шашликів. Проте тато Світлани, зіславшись на зайнятість, сказав: „Я погоджуся на спільне проведення вихідного дня і знайомство із Іваном лише після попереднього ознайомлення із програмою „вихідного дня”. І було б дуже добре, якби Іван підготував цей план у форматі IDF. Якщо ця пропозиція буде сформульована логічно, з дотриманням вимог системного менеджменту, то я прийму позитивне рішення. В іншому випадку я не вважаю за потрібне марнувати власний час”.*

*Спочатку Світлана негативно сприйняла вимоги батьків. Але бажання перевірити здатність Івана діяти професійно і його здатність практично застосовувати набуті знання в університеті, взяло верх. Вона погодилася передати сформульовані вимоги своєму обранцю.*

**Додаткова інформація (як припущення головного персонажу на підготовчому етапі рішення ситуативної задачі)**

**Стратегічна мета** – отримати згоду батьків дівчини на одруження шляхом успішного проходження випробування ”шашликами”.



## **Рекомендований для розгляду перелік бізнес - процесів у побудові ланцюжка дій з метою створення доданої споживчої цінності**

**Ідентифікація ринку:** мета - визначити, хто є головними споживачами проекту, якими є їх головні смаки, потреби, вимоги і яким чином я можу задовольнити ці смаки. Тобто, розробити стратегію дій.

**Ідентифікація потреб споживачів:** мета - визначити «смаки» членів родини або осіб, що відповідають за прийняття кінцевого рішення.

**Створення продукту:** мета - визначити технологію, необхідні ресурси, провести «тестові випробування».

**Виробництво продукту:** мета - правильно організувати відпочинок, приготувати шашлик і створити позитивне враження у головного споживача.

**Збут/ маркетинг, сервіс:** мета - правильно презентувати продукт та себе.

**Моніторинг задоволеності потреб споживача:** мета - визначити, чи вдалося справити бажане враження на особу, що відповідає за прийняття кінцевого рішення.

**Управління людськими ресурсами:** мета - забезпечити виконавця необхідними компетенціями:

1. *Що я вмю і що я повинен вміти, щоб досягти поставленої мети?*
2. *Яким чином я можу досягти необхідного рівня компетентності?*
3. *Планування програми навчання.*
4. *Реалізація планів навчання.*

**Управління фінансовими потоками:** мета – забезпечити своєчасне фінансування запланованих заходів.

1. *Складання бюджету на реалізацію всіх стадій проекту*
2. *Розрахунки з постачальниками всіх вхідних потоків і ресурсів.*

**Управління інформаційними потоками:** мета – забезпечення повною, достовірною і своєчасною інформацією.

1. *Вимоги методики побудови процесної моделі менеджменту.*
2. *Відбір джерел інформації (з питань вивчення потреб споживачів, технології приготування шашлику, технології проведення презентацій, з питань додаткових «супутніх заходів»).*
3. *Отримання, сортування і обробка отриманої інформації.*
4. *Ефективність інформаційної системи.*