

*В. В. Демиденко,
к. е. н., доцент кафедри економіки та державного управління,
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси*

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Viktor Demidenko,
Ph.D., associate professor of the department of economics and public administration
Cherkasy State Technological University, Cherkasy*

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AS A COMPONENT OF PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті розглянуто сутність та необхідність впровадження процесного підходу до управління підприємством шляхом ефективного управління його бізнес-процесами. Доведено, що в сучасних умовах мінливого бізнес-середовища підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації та здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є для підприємства одним із небагатьох способів залишатися конкурентоспроможним.

У статті проаналізовано визначення бізнес-процесів різних учених, запропоновано авторське визначення бізнес-процесу як об'єкта управління. Розглянуто основні класифікаційні категорії бізнес-процесів підприємства. Визначено сутність та виокремлено переваги Workflow як методу опису бізнес-процесів і технології організації бізнесу та корпоративних інформаційних систем. Доведено необхідність запровадження методу Workflow на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах, що приводить до упорядкування діяльності підприємства, зведення її до чітких процедур, підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності.

In the article the essence and the need to implement a process approach to enterprise management by means of its effective business process management are considered. It is proved that in today's changing business environment the enterprises, organizational structure of which is based on functional and hierarchical principles, are unable to provide adequate efficient response to transient changes and the implementation of appropriate measures in organizing and carrying out of business activities. Under these business conditions the process approach to management, which is one of a few ways for an enterprise to remain competitive, should be considered more efficient.

In the article the definitions of business processes by various scientists are analyzed, the author's definition of the business process as an object of management is offered. The main classification categories of business processes of an enterprise are considered. The essence of Workflow as a method to describe business processes and technologies of business and corporate information systems is determined and its advantages are singled out. The necessity of Workflow method implementation for domestic enterprises in modern conditions, resulting in the regulation of enterprise's activities, reducing them to clear procedures, the improvement of economic activities efficiency and competitiveness, is proved.

Ключові слова: організаційна структура управління, ієрархія структури, функція управління, процес, бізнес-процес, Workflow.

Keywords: organizational management structure, structure hierarchy, management function, process, business process, Workflow.

Постановка проблеми. Підприємство являє собою систему, усередині якої відбувається безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи. Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності підприємства як сукупності взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізують мету його існування. Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління підприємствами. Саме тому функціонування українських підприємств відзначається необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів в діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Хаммер М., Чампі Д., Портер М., Друккер П., Андерсен Б., Робсон М., Уллах Ф., Чаадаєв В., Ареф'єва О., Мельник І., Осовська Г., Денисенко Л., Шацька С. та інші. Але деякі питання сутності бізнес-процесів та широкого застосування процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає створення нових підходів та рішень. Не дивлячись на велику зацікавленість науковців та дослідників до питання визначення сутності та удосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути сутність процесного підходу до управління, особливості бізнес-процесів підприємства та способи їх удосконалення.

Метою статті є розкриття сутності та доведення необхідності процесного підходу до управління підприємством, визначення сутності бізнес-процесу та його місця і ролі в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, мінливості та невизначеності. В таких умовах головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, дослідження змін в їх потребах та поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни та зростаючу мінливість бізнес-середовища визначається організаційною побудовою системи управління підприємством. Більшість підприємств сьогодні побудовано за функціональним принципом та рівнями ієрархії. Такий підхід був закладений Ф. Тейлором і його розвиток протягом останнього століття призвів до поширення функціональних організаційних структур управління підприємствами. Широке застосування функціональних структур управління, тим не менш створює значні ускладнення в здійсненні ефективного управління. Функціональні підрозділи підприємства є відносно відособленими, не завжди системно розуміють процеси функціонування усієї організації і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Комунікації між різними функціональними підрозділами часто значною мірою гальмуються через надмірну схильність до бюрократичних правил передачі повідомлення нагору по рівнях ієрархії.

В умовах сучасного мінливого оточуючого середовища підприємства більш дієвим слід вважати застосування процесного принципу організації управління підприємствами. На сьогоднішній день процесний підхід є найбільш прогресивним, і може широко застосовуватися у різних сферах діяльності. Процесний підхід до управління сьогодні один з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Даний підхід примушує керівників різних рівнів звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до економічних втрат.

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 невинуватені 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.

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 бізнес-процесу. В даний час існує багато визначень поняття бізнес-процесу, які описують бізнес-процес з різних точок зору.

Б. Андерсен вважає, що бізнес-процес це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід [1, с. 74]. Таке розуміння бізнес-процесу базується на формальному виокремленні основних складових процесу, що включають такі поняття, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».

В.Горлачук і І.Яненко вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [2, с. 263].

Еріксон визначає бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [7, с. 24].

М. Хаммер та Дж. Чампі стверджують, що бізнес-процес – має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, що отримується на виході. Вхід – це ні що інше, як початок процесу, відповідно вихід – це результат виконаної роботи [5, с. 66].

М.Робсон, Ф.Уллах вважають, що бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків посередині і чітко окреслений кінець [4, с. 27].

Для визначення сутності бізнес-процесу в організації можна застосувати метод ланцюга цінностей, запропонований М. Портером і В. Міллером. Вони вважають що бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій, частково включають устрій споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги чи товару) [8, с. 77].

Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів.

На наш погляд, бізнес-процес являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході.

Не кожен процес, що здійснюється на підприємстві, можна назвати бізнес-процесом, навіть якщо цей процес призводить до створення продукту, що представляє цінність для споживача. Відмінною особливістю бізнес-процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відображає певний напрям господарської діяльності, результатом якого є отримання прибутку. Виробнича діяльність підприємства, метою якої є реалізація виготовленого продукту, є бізнес-процесом, якщо в результаті продажу виробленої продукції підприємство отримує прибуток, оскільки метою створення будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Отже, бізнес-процес являє собою сукупність видів діяльності підприємства, результатом яких буде отримання прибутку.

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;

- забезпечуючі бізнес-процеси;
- управлінські 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.

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.

Управлінські бізнес-процеси – це бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій менеджменту на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому.

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

Базові категорії можуть бути розширені додатковими категоріями, внаслідок чого можуть бути виділені кілька десятків різновидів бізнес-процесів [3].

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. Для цього може бути застосований метод 5W1H, який полягає у всебічній характеристиці ключових бізнес-процесів підприємства.

Одним із методів опису бізнес-процесів та технологією організації бізнесу на основі процесного підходу і корпоративних інформаційних систем є метод Workflow. Термін Workflow дослівно означає «потік робіт». Однак технологія Workflow розглядається набагато ширше – як автоматизація бізнес-процесів підприємства, яка є частиною концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і пропонує підходи до прискорення реакції компанії та її процесів на швидкі зміни зовнішнього середовища. Workflow у даний час вважається ключовою технологією, що здійснює вплив на розвиток інших технологій.

Workflow (згідно глосарію Workflow Management Coalition, міжнародної організації, що займається введенням стандартів в системах Workflow) – це впорядкована в часі безліч робочих завдань, одержуваних і виконуваних співробітниками за допомогою засобів механізації, автоматизації, або вручну, але в тих послідовностях і в рамках тих правил, які визначені для даного бізнес-процесу.

Виникнення технології Workflow у світі стало результатом поступового переходу від функціонально-орієнтованої організації до процесно-орієнтованої. При цьому основна увага фокусується не скільки на окремих функціях бізнесу, як на самому процесі. Як уже показала світова практика, впровадження подібної технології суттєво скорочує тривалість робочих циклів і дозволяє звести до мінімуму час реакції на запити клієнтів і на зміну ситуації на ринку.

Сьогодні технологію Workflow розглядають як основу моделі організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем XXI-го століття. Така технологія якнайкраще підходить і до вітчизняних умов ведення бізнесу, основними з яких є непередбачуваність розвитку ринку та зовнішнього середовища.

Використання технології Workflow дозволяє підприємству отримати ряд конкурентних переваг, зокрема:

- безперервний контроль та управління змінами, що дозволяє підприємству стати більш динамічною структурою, в якій зміни здійснюються шляхом послідовної адаптації успішного досвіду;
- дозволяє управляти якістю як продукції так і робочого процесу та усувати невиправдані витрати;
- забезпечує безперервний постійний обмін інформацією за рахунок автоматизації процесів передачі інформації та наявності постійного і об'єктивного зворотного зв'язку всередині організації.
- керівництву підприємства видає інформацію, необхідну для того, щоб ефективно втручатися в процес управління, приймати рішення в потрібний момент;
- забезпечує дієву підтримку прийняття рішень, що впливає на ефективність функціонування підприємства в цілому;
- дозволяє виявляти приховані проблеми (які в інших випадках були б проігноровані), які можуть полягати в неправильній організації бізнес-процесу;
- забезпечує зв'язок між технологіями і людьми, шляхом організації усіх основних компонентів бізнес-процесу – ролей, правил, маршрутів, даних, документів, додатків і комунікацій;
- використовуючи Інтернет надає можливість керувати процесом як усередині підприємства, так і поза ним, безпосередньо активно взаємодіючи з клієнтами, постачальниками і партнерами;
- посилює контроль над продуктивністю виконання завдань, пов'язаних з обробкою інформації;
- надає в розпорядження аналітиків підприємства статистику для аналізу робочих навантажень, витрат, періодів пікового навантаження і багатьох інших аспектів діяльності;
- дозволяє моделювати процедури та можливі сценарії їх виконання з високим ступенем деталізації і точності, при цьому доступ до даних про виконання процесів вимагає мінімальних витрат.

Отже, Workflow як технологія ефективного управління та моніторингу бізнес-процесів діяльності, необхідна вітчизняним підприємствам, для яких її впровадження означає упорядкування діяльності, приведення її до чітких процедур і значне підвищення ефективності діяльності.

Висновки.

В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища, підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є одним із небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Саме тому функціонування українських підприємств відзначаються необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

Основним об'єктом процесного підходу до управління є бізнес-процес, який являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході. Підприємство може мати багато різних бізнес-процесів, які групують в такі великі групи: основні, забезпечуючі, управлінські та бізнес-процеси розвитку.

Одним із сучасних методів опису бізнес-процесів та технології організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем є Workflow, запровадження якого на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах дозволить упорядкувати діяльність підприємств, підвищити ефективність їх господарської діяльності та конкурентоспроможність.

Література.

1. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Пер. с англ. С.В. Ариничева/ Науч. ред. Ю.П. Адлер М.: РИА «Стандарты и качество», 2003, — 272 с. илл. — (Серия «Практический менеджмент»).
2. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
3. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
4. Робсон М., Уллах М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 222 с.
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во С-Петер. ун-та, 1977. — 160 с.
6. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. – М.: Эко-Трендз, 2004. – 176 с.: илл.
7. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. — 170 с.
8. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, May. — 145 с.

References.

1. Andersen, B'jorn. (2003), *Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Instruments of perfection], Nauch. red. Ju.P. Adler, RIA «Standarty i kachestvo», Moscow Russia.
2. Horlachuk, V.V. (2010), *Ekonomika pidprijemstva* [Economy of enterprise], ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv Ukraine.
3. Denysenko, L.O. and Shats'ka, S.Ye. (2012), “Conceptual principles of classification of business processes, as bases of forming of the business-system of organization”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol . 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 19 Nov 2012).
4. Robson, M. and Ullah, M. (2003), *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-processov* [Practical guidance on reengineering business processes], JuNITI-DANA, Moscow Russia.
5. Hammer, M. and Champi, Dzh. (1977), *Reinzhiniring korporacij: manifest revoljucii v biznese* [Reengineering of corporations: the manifest of revolution in business], SPb.: Izd-vo S-Peter. un-ta, Sankt-Peterburg Russia.
6. Chaadaev, V.K. (2004), *Biznes-procesy v kompanijah svjazi* [Business processes are in the companies of connection], Jeko-Trendz, Moscow Russia.
7. Ericsson Quality Institute. (1993), *Business Process Management*, Ericsson, Gothenburg, Sweden.
8. Porter, M. and Millar, V. (1985), *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review, Cambridge, USA.

