

## Лекція 1

# ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

Глобалізація економіки та конкуренція на внутрішньому і світовому ринках приводить до необхідності використання технологій отримання конкурентних переваг. Безперервні зміни в промислових технологіях, ринках збуту та потреби клієнтів безпосередньо впливають на діяльність господарюючих суб'єктів і її результати.

Існує безліч причин, внутрішніх і зовнішніх, які зробили постійне вдосконалення життєво необхідним на сучасних ринках:

- по-перше, ефективність більшості процесів має тенденцію до зниження з часом, якщо її не підтримувати. Це означає, що тільки для підтримки поточних стандартів треба проводити певний обсяг робіт з обслуговування виробництва. Якщо поставлена мета удосконалюватися і оновлюватися, то це зажадає додаткових зусиль;

- по-друге, якщо якась організація не вдосконалюється, то можна бути впевненим в тому, що цим активно займаються її конкуренти. Навіть якщо уявити нереальну ситуацію, коли вдосконаленням не займаються ні дане підприємство, ні його конкуренти, то завжди з'являться треті особи, які захочуть зайняти цей сегмент ринку;

- по-третє, сучасні споживачі стають все більш і більш вимогливими. Рівень поставок і їх якість весь час зростають. Це в свою чергу призводить до стрімкого зростання очікувань споживачів. Не завжди можна перевершити очікування, що вважається ідеальною ситуацією, але принаймні їм необхідно відповідати; в противному випадку це загрожує втратою клієнта.

У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим краще воно вміє враховувати не тільки поточну ринкову кон'юнктуру, а й аналізувати та передбачати майбутні умови функціонування, реагуючи на зміни навколишнього середовища, забезпечуючи відповідність внутрішньої організації вимогам ринку. При цьому зміни не розглядаються як виняткове явище: потреба в них виникає некеровано і не залежить від використовуваних на підприємстві методів управління, а продиктована прискоренням ритму сучасного життя і мінливістю навколишнього середовища.

На сьогоднішній день відбувається активний розвиток сучасних концепцій управління змінами. Одним з найбільш ефективних інструментів управління змінами є процесний підхід, або управління на основі бізнес-процесів підприємства. Практичний досвід його застосування показав, що поряд із позитивними результатами процесний підхід не відразу можна

впровадити на підприємстві: потрібно враховувати ризики, обумовлені вибором методу опису бізнес-процесів, специфіку, умови та масштаби діяльності господарюючого суб'єкта і рівень інформаційного забезпечення з точки зору використання інформаційної системи управління. Разом з тим упровадження методів процесного управління є об'єктивно необхідним в умовах зростаючої конкуренції з урахуванням змін у техніці і технологіях.

## **1.1 Функціональний підхід до управління**

Сучасні підприємства значною мірою базуються на принципах, сформульованих А. Смітом у праці «Добробут націй», опублікованій в 1776 р. На прикладі роботи шпилькової фабрики він пояснив те, що назвав принципом поділу праці. Сміт запропонував розбити виробничий процес на елементарні, прості завдання (роботи), щоб кожне з них міг виконувати один робітник; при цьому від робітника не вимагалось високої кваліфікації та вміння виконувати роботу в цілому, досить, щоб він спеціалізувався на одному або декількох найпростіших завданнях.

Поділ праці збільшив продуктивність підприємств в сотні разів. У наступні століття ідеї Сміта очевидно отримали подальший розвиток, але не дивлячись на те, що види діяльності організацій з того моменту значно ускладнилися, сучасні підприємства – авіакомпанії, сталеливарні заводи, аудиторські фірми і виробники продуктів харчування – побудовані на центральній ідеї Сміта – поділі або спеціалізації праці з відповідною фрагментацією роботи. Чим більше організація, тим вужче спеціалізація працівника і тим більше окремих кроків, на які розділена робота. Це правило стосується не тільки виробництва. Стало логічно організовувати відділи, що складаються з працівників споріднених спеціальностей. Ці відділи назвали функціональними, а структуру управління – функціональною (або лінійно-функціональною).

Таким чином, сутність функціонального підходу до управління полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Ці функції розподіляються серед підрозділів, де їх виконують співробітники організації.

Об'єднання співробітників, що виконують споріднені види робіт, в відділи, звичайно, давало і дає певні переваги (див. табл. 1.1), але, разом з тим, механізм реалізації функцій націлює функціональні підрозділи на виконання своїх локальних цілей, між якими можуть бути об'єктивні протиріччя. Виконуючи свої вузькоспеціалізовані завдання, співробітники перестають бачити кінцеві результати праці всього підприємства і усвідомлювати своє

місце в загальному ланцюжку. Вони виявляються неорієнтованими на цільові завдання підприємства, оскільки їх бачення того, що відбувається, частіше за все не виходить за рамки підрозділів, в яких вони працюють. Персонал концентрує свою увагу в рамках окремих структур. Монопольне становище кожної служби всередині підприємства призводить до того, що працівники цих служб вважають себе незамінними в організації, через що взаємодія між функціональними відділами і службами нерідко набуває руйнівного для підприємства характеру.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки функціонально-орієнтованого підходу до управління

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– співробітники отримали можливість спеціалізуватися в обраній ними професії і, таким чином, виробити професійні навички найвищого рівня;</li> <li>– внаслідок централізації різних функцій витрати організації знизилися;</li> <li>– праця стала більш безпечною, оскільки кожен тепер знав своє робоче місце, а також ту роботу, яку він повинен виконувати;</li> <li>– стало легше формувати організаційну структуру компанії та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відособленість підрозділів один від одного, що призводить до монополізації рішень;</li> <li>– руйнівний для організації характер взаємодії підрозділів один з одним замість співпраці в інтересах організації;</li> <li>– висока спеціалізація працівників, що не дозволяє їм бачити виникаючі проблеми в цілому;</li> <li>– підміна цільових орієнтирів організації на функціональні цільові орієнтири, що приводить до оптимізації функціональних рішень замість оптимізації діяльності підприємства;</li> <li>– збільшення інформаційної ентропії із зростанням числа ієрархічних рівнів управління організацією;</li> <li>– відсутність орієнтації на зовнішнього споживача та ін.</li> </ul>

Згодом зростання спеціалізації призводить до відокремлення функціональних підрозділів і ослаблення міжфункціональних зв'язків. У сучасному динамічному зовнішньому середовищі для підприємства як єдиного «організму» це неприпустимо. Керівники, як мозок цього «організму», почали розуміти, що ситуація стає критичною: кожен функціональний підрозділ оптимізує діяльність в області своєї відповідальності, що, в кінцевому рахунку,

призводить до підміни стратегічної мети компанії цільовими функціями підрозділів і гальмує їх розвиток.

Стрибокподібне зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що відбулося під впливом глобальних змін в світовій економіці кінця ХХ ст., призвело до того, що функціонально-орієнтована система управління почала давати серйозні збої. Причини цього полягають у наступному:

- функціонально-структурована організація не стимулює зацікавленість працівників в кінцевому результаті. Бачення того, що відбувається співробітниками найчастіше не виходить за рамки підрозділів, в яких вони працюють, вони не орієнтовані на цільові завдання підприємства і тим більше на задоволення клієнта – вони його просто не бачать;

- велика частина реальних робочих процесів на підприємстві включає безліч функцій, тобто виходить за рамки окремих підрозділів. Однак у функціонально-орієнтованих системах обмін інформацією між різними підрозділами надмірно ускладнений через її вертикальної ієрархічності, що призводить до великих накладних витрат, невиправдано тривалих термінів вироблення управлінських рішень і, як наслідок, втрати клієнтів. За підрахунками аналітиків час взаємодії між підрозділами розподіляється наступним чином: 20% – на виконання роботи і 80% – на передачу її результатів наступному виконавцю.

В умовах ринкової економіки, коли в результаті жорсткої конкурентної боротьби виживає лише найсильніший, проблема підвищення ефективності управління з кожним днем стає все більш актуальною. На зміну функціонального, в якому постулюється побудова організації за функціями і рівнями ієрархії, приходить процесно-орієнтоване управління.

## **1.2 Процесний підхід до управління**

Суть процесного підходу полягає в тому, що кожен співробітник забезпечує життєдіяльність конкретних бізнес-процесів, безпосередньо беручи участь в них. Обов'язки, область відповідальності, критерії успішної діяльності для кожного співробітника сформульовані і мають сенс лише в контексті конкретного завдання або процесу. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями є значно сильнішим. Вертикальний зв'язок «керівник-підлеглий» дещо слабшає. Почуття відповідальності співробітника якісно змінюється: він відповідає не тільки за ті функції, які на нього поклав керівник, але і за бізнес-процес в цілому. Функції і результат діяльності паралельних структурних одиниць для нього важливі. Відповідальність за результат бізнес-процесу в

цілому підштовхує його до відповідальності перед колегами, такими ж учасниками бізнес-процесу, як він сам.

При побудові процесно-орієнтованої системи управління основний упор робиться на опрацювання механізмів взаємодії в рамках процесу як між структурними одиницями всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем, тобто з клієнтами, постачальниками і партнерами. Саме процесний підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в кінцевому виконанні своєї роботи. Процесний підхід до управління ігнорує організаційну структуру управління організацією з властивим їй закріпленням функцій за окремими підрозділами. При процесному підході організація сприймається керівниками та співробітниками як діяльність, що складається з бізнес-процесів, націлених на отримання кінцевого результату. Організація сприймається як мережа бізнес-процесів, яка є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів, що включають всі функції, виконувані в підрозділах організації. У той час як функціональна структура бізнесу визначає можливості підприємства, встановлюючи, що слід робити, процесна структура (в операційній системі бізнесу) описує конкретну технологію виконання поставлених цілей і завдань, відповідаючи на питання, як це слід робити.

Процесний підхід заснований на наступних принципах:

1. Діяльність компанії розглядається як сукупність бізнес-процесів. Принцип визначає бачення діяльності компанії як сукупності бізнес-процесів. Саме він визначає нову культуру сприйняття організації при процесному підході.

2. Виконання бізнес-процесів підлягає обов'язковій регламентації або формального опису. Регламент бізнес-процесу – це документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень щодо поліпшення бізнес-процесу.

3. У кожного бізнес-процесу є внутрішній або зовнішній клієнт і власник (особа, яка відповідає за результат бізнес-процесу). Виділення бізнес-процесу завжди пов'язане з виявленням клієнта або споживача результату процесу, що має для нього певну вартість. Крім клієнта кожен бізнес-процес має власника – посадову особу, яка має в своєму розпорядженні необхідні ресурси, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу. Власник бізнес-процесу є посадовою особою, формальним лідером, тому він має необхідні повноваження, має в своєму розпорядженні необхідні для реалізації процесу ресурси, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результат.

4. Кожен бізнес-процес характеризується ключовими показниками, що описують його виконання, результат або вплив на результат діяльності організації в цілому.

Процесно-орієнтоване управління дозволяє якісно змінити діяльність організації на операційному, міжфункціональному і міжорганізаційному рівнях. Функціональна інтеграція дозволяє:

- більш ефективно розмежувати повноваження і відповідальність персоналу;
- розвинути ефективну систему делегування повноважень;
- забезпечити стандартизацію вимог до виконавців;
- мінімізувати ризик залежності від окремого виконавця;
- знизити навантаження керівників;
- скоротити витрати;
- підвищити ефективність управління персоналом;
- виявити джерела скорочення витрат і часу на виконання бізнес-процесів;
- знизити час прийняття управлінських рішень.

Як наслідок, підвищується керованість організації, знижуються вплив людського фактора і собівартість продукції і послуг. Все це призводить до зміни якості самої організації і формування процесно-орієнтованої організації, в якій весь колектив є усвідомленим учасником безперервного процесу діяльності, пов'язаного з кінцевим результатом виробництва продукції або надання послуг.

Розвиток процесного підходу до управління отримало широкий резонанс, фактично всі провідні організації світу мають характер процесно-орієнтованих організацій. У табл. 1.2 позначені переваги і недоліки процесного підходу до управління підприємством.

У той же час, протиставлення функціонального і процесного підходів до управління неправомірно. Результатом обох підходів є одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) і порядку взаємодій в рамках цієї структури (процесів). Ці підходи повинні застосовуватися паралельно. Об'єктом управління повинна стати єдина система взаємопов'язаних бізнес-процесів, що створюють цінність для споживача, і функціональних областей, які об'єднують подібні функції в рамках різних бізнес-процесів. Функціональний підхід відповідає на питання «Що робити?», процесний «Як робити?».

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки процесного підходу до управління

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– чітка система взаємних зв'язків всередині процесів і в відповідних підрозділах;</li> <li>– чітка система єдиноначальності - один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю операцій і дій, спрямованих на досягнення поставленої мети і отримання заданого результату;</li> <li>– наділення співробітників великими повноваженнями і збільшення ролі кожного з них в роботі компанії призводить до значного підвищення їх віддачі;</li> <li>– швидка реакція виконавчих процесних підрозділів на зміну зовнішніх умов;</li> <li>– в роботі керівників стратегічні проблеми домінують над оперативними;</li> <li>– критерії ефективності і якості роботи підрозділів і організації в цілому узгоджені і спрямовані в одному напрямку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей рядових працівників і виконавців;</li> <li>– управління змішаними в функціональному сенсі робочими командами – більш складне завдання, ніж управління функціональними підрозділами;</li> <li>– наявність в команді декількох чоловік різної функціональної кваліфікації неминуче призводить до деяких затримок і помилок, що виникають при передачі роботи між членами команди, проте втрати тут значно менше, ніж при традиційній організації робіт, коли виконавці підпорядковуються різним підрозділам компанії</li> </ul>

Процесно-орієнтоване управління дозволить впроваджувати зміни швидше і з меншою кількістю помилок, так як при такому підході легше (в порівнянні з функціональним підходом) визначити, що саме і в яких підрозділах потрібно змінити. Багато підприємств вже почали працювати над поліпшенням своїх бізнес-процесів в рамках концепції процесно-орієнтованого управління, що підвищує ефективність роботи; без збільшення штату, скорочують час обслуговування клієнтів, знижують витрати. Таку модель управління доцільно впроваджувати в організаціях, яким притаманні, наприклад, масові операції з фізичними особами, великий потік однотипних операцій. Організаціям ж, де кожен контракт або угода індивідуальні, а бізнес-процеси постійно змінюються під кожне конкретне замовлення, процесно-орієнтоване управління не тільки не принесе користі, а й значно ускладнить робочий процес.

Впровадження процесного підходу до управління дозволяє організації:

- 1) оптимізувати систему корпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- 2) отримати і використовувати систему показників і критеріїв оцінювання ефективності управління на кожному етапі виробничого/управлінського ланцюжка;
- 3) забезпечити впевненість у співзасновників організації у тому, що існуюча система управління націлена на постійне підвищення ефективності і максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін;
- 4) розробити і впровадити систему менеджменту якості у відповідності з вимогами ISO 9001 та отримати сертифікат відповідності;
- 5) гарантувати чітко визначений порядок і відповідальність за розробку, узгодження, затвердження і ведення документації;
- 6) впровадити в організації інформаційну систему, яка буде давати власникам процесів об'єктивну інформацію для здійснення управління.

### **1.3 Бізнес-процеси: поняття та визначення**

**Бізнес-процес** є системою послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу і за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються в виходи, результати процесу, що представляють цінність для споживачів. Ключовими властивостями бізнес-процесу є те, що це кінцева і взаємопов'язана сукупність дій, що визначається відносинами, мотивами, обмеженнями і ресурсами всередині кінцевої множини суб'єктів і об'єктів, які об'єднуються в систему заради спільних інтересів з метою отримання конкретного результату.

У стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 **процес** визначений як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт, що використовують входи для створення запланованого результату». У літературі зустрічається також безліч визначень терміну «бізнес-процес», серед яких можна відзначити наступні:

- бізнес-процес – це послідовність робіт, співвіднесення з окремим видом виробничо-господарської діяльності компанії і орієнтована на створення нової вартості, наприклад, на випуск продукції;
- бізнес-процес – це упорядкований за часом набір завдань, які виконуються як людьми, так і інформаційними системами підприємства, який направлений на досягнення заздалегідь відомої бізнес-цілі за певний час;
- бізнес-процес – це набір операцій, які разом узяті утворюють результат, який має цінність для споживача;



- бізнес-процес – це ряд певних завдань, що піддаються вимірюванню, які виконуються людьми і системами та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату;
- бізнес-процес – це стійка цілеспрямована послідовність виконання функцій, спрямована на створення результату, що має цінність для споживача;
- бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві;
- бізнес-процес – це сукупність декількох пов'язаних між собою процедур або функцій, які спільно реалізують деяку задачу бізнесу;
- бізнес-процес – це повний і динамічно координований набір спільних бізнес-заходів, спрямованих на принесення вигоди клієнтам;
- бізнес-процес – це потік роботи, у якого є початок, кінець і границі. Він може бути описаний з різним ступенем деталізації;
- бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних дій і подій, спрямованих на досягнення якої-небудь мети;
- бізнес-процес – це набір бізнес-процедур, що призводять до досягнення певного результату.

Схематично бізнес-процес можна представити так, як зображено на рис. 1.1. Серед учасників процесу виділяють *постачальників процесу, виконавців процесу і клієнтів процесу.*

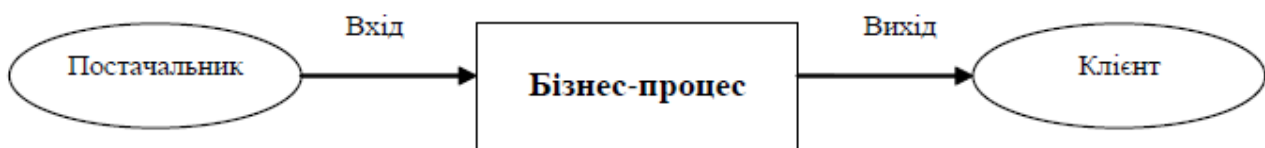


Рисунок 1.1 – Схема бізнес-процесу

**Клієнтом** (споживачем) процесу називається суб'єкт (фізична, юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес), що використовує результати (виходи) процесу.

**Постачальники і клієнти бізнес-процесу** бувають зовнішніми і внутрішніми стосовно компанії.

Зовнішніми постачальниками або клієнтами бізнес-процесів можуть виступати:

– постачальники сировини, устаткування, послуг, які використовує компанія;

- покупці/споживачі продукції і послуг компанії;
- держава, податкові органи, банки та ін.

Внутрішніми постачальниками або клієнтами бізнес-процесів виступають підрозділи компанії або інші бізнес-процеси. Наприклад, внутрішнім клієнтом бізнес-процесу «Планування продажів» є виробництво або бізнес-процес «Планування виробництва».

Управління бізнес-процесами в компанії здійснюється через «власників» (рис. 1.2). **Власник бізнес-процесу** – це посадовець, який має в своєму розпорядженні ресурси й інформацію про бізнес-процес. Власник управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результати і ефективність.

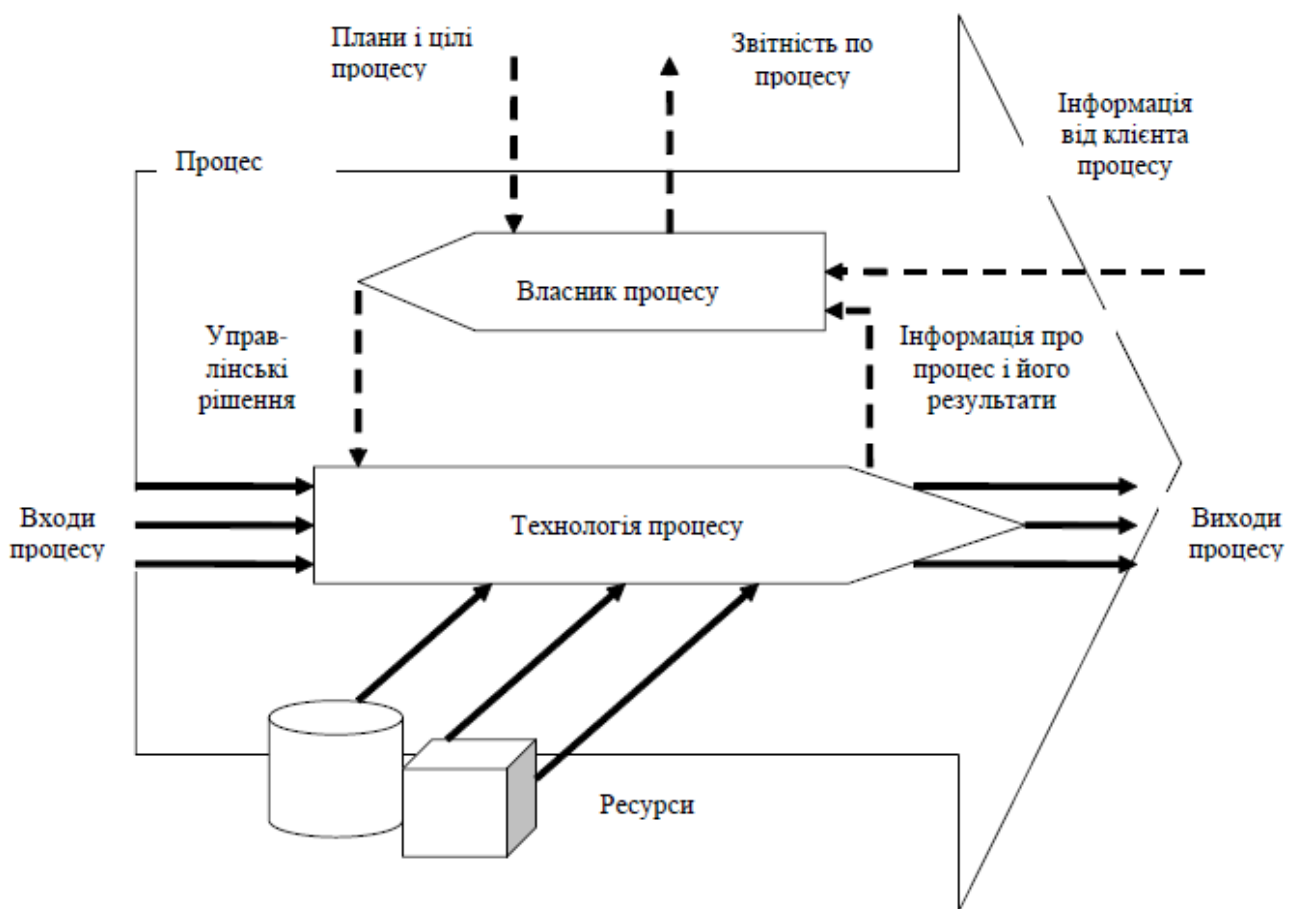


Рисунок 1.2 – Типова схема управління процесом

На рис. 1.3 видно, що потік робіт в організації має досить складну структуру. Значна частина роботи, що приносить результат і має цінність для клієнта, виконується на нижньому рівні – рівні виконавців. Проте, потік циркулює вгору-вниз у рамках кожної функціональної ланки: узгодження, затвердження документів, ухвалення рішень тощо. У процесі задіяні не тільки виконавці, але й керівники.

