

ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Літвінова В.О.

к.е.н., доцент,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Кушнір Д.Ф.

аспірантка,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Управління як процес впливу на підпорядковану керовану систему викликає особливий науковий інтерес, як інструмент не лише досягнення певного запланованого результату діяльності, але й окремих стратегічних, економічних та соціальних характеристик отриманого результату. Незважаючи на ключову роль управління у функціонуванні підприємства, еволюція керуючої системи відбувається дуже повільно, тому, заздалегідь, забезпечення ефективності управління підприємством відбувається через пошуку нових методів та інструментів управління. Тому виникнення та формалізація нового об'єкту управління можна вважати фундаментальною зміною у теорії та практиці питання.

У світлі вищевикладеного предметна область дослідження є актуальною та перспективною.

Проблемам дослідження процесного підходу до управління підприємством, а також сутності та класифікаціям бізнес-процесів, присвячено чимало сучасних наукових праць. Дослідження в цьому напрямку проводили такі іноземні та вітчизняні вчені, як Біннер Х., Дейвенпорт Т., Дума Т. О., Еліферов В. Г., Мескон М., Моїсеєнко Т. Є., Перерва І., Расторгуєва І. В., Рєпин В. В., Серая Н. Н., Стец І. І., Хаммер М., Чампі Д. та ін. Їх наукові напрацювання є великим внеском у розвиток науки управління, що дозволяють глибше зрозуміти сутність бізнес-процесів, та їх вплив на ефективність управління підприємством. Але певна купа питань, пов'язаних з

перевагами та недоліками процесного підходу, а також з систематизацією бізнес-процесів залишаються невирішеними.

Сучасний менеджмент вказує на наявність двох ключових підходів до управління: функціональний та процесний. Суть функціонального управління – контроль за виконанням співробітниками їх функцій та суворе виконання працівниками вказівок керівника. Норма керованості, тобто, науково обґрунтована кількість підлеглих, яких можна контролювати, становить 7 ± 2 особи, тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік (в середньому 7 чоловік) [3, с. 37].

Функціональна схема управління характерна для усталених великих організацій. Організаційна структура такої компанії будується на основі угруповання за функціями: «Фінанси», «Постачання», «Виробництво» і т. д. Тут (див. рис. 1) можна бачити чіткі ієрархічні зв'язки між організаційними одиницями, кожна з яких знаходиться у своїй функціональній криниці.

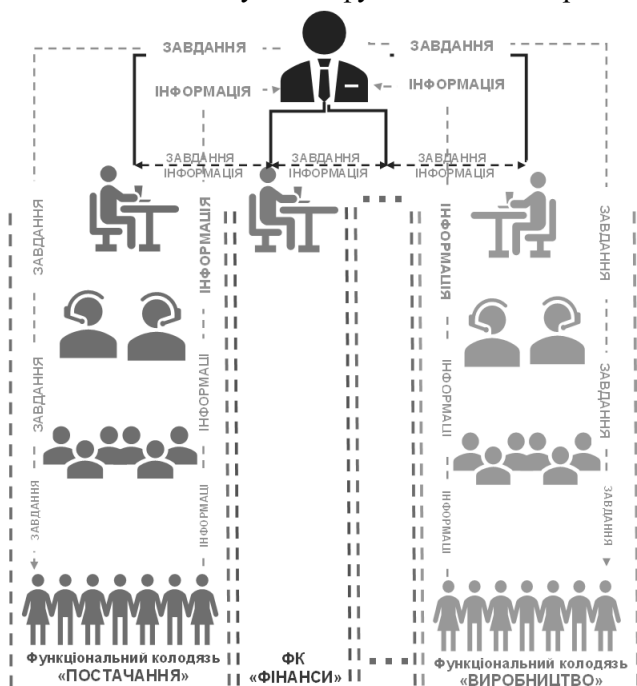


Рис. 1. Функціональна схема керування*

*Джерело: узагальнено авторами

Потік роботи (завдань) йде через верхній рівень, а з нижніх рівнів нагору йде потік інформації. На верхньому рівні керівники визначають, як вирішувати задачу та спускають униз завдання по всій ієрархії.

Горизонтальні зв'язки між співробітниками за такої схеми управління практично відсутні. Наслідком цього є те, що самостійно виконавці не можуть ухвалити рішення, тому функціональні підрозділи тонуть у погодженнях. А з огляду на те, що інтереси різних служб часом суперечливі, то ця схема не дозволяє досягти необхідних результатів. Активна зміна персоналу та часті ротації не вирішують проблеми. Компанія, досягнувши певного розміру, відчуває різке зниження ефективності.

Говорячи про плюси та мінуси функціональної схеми управління можна відзначити наступні.

До плюсів відноситься зосередження функціональних спеціалістів у рамках одного підрозділу, що:

- дозволяє знайти вирішення будь-якого завдання, спрямованого у функціональний підрозділ (у який термін — інше питання);
- потенційно забезпечує обмін знаннями між співробітниками, їхнє професійне зростання.

До мінусів:

- низька швидкість виконання;
- перекладення відповідальності під час вирішення завдань, які вимагають участі кількох підрозділів;
- низька швидкість прийняття рішень у разі відхилень від стандартної процедури;
- мотивація персоналу, орієнтована не стільки на досягнення кінцевого результату, скільки на виконання своєї функції. При цьому, якщо якість виконання функції не піддається виміру, показники, за які виплачується премія, набувають формального характеру: дотримання трудової дисципліни, відсутність зауважень з боку керівника тощо;
- керівники змушені займатися адмініструванням поточної діяльності, а не розвитком компанії чи своїх підрозділів;

→ велика кількість рівнів управління між працівниками, що випускають продукцію, та особою, яка приймає рішення.

Термін «процесний підхід» визначений у стандарті ISO 9000:2008. Згідно стандарту процесним підходом вважається систематична ідентифікація процесів, управління ними та їхня постійна взаємодія. Таким чином формується висновок, що для результативного функціонування організації повинні управляти численними зв'язками і взаємодіючими процесами [1, с. 6].

Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяє поняття «бізнес-процес» як послідовність дій, націлене досягнення кінцевого, вимірного і конкретного результату. Бізнес-процес має конкретні та вимірювані «входи» (ресурси) та «виходи» – результати на межі бізнес-процесу, які є об'єктом управління (контролю). І тут контролюються не технології, а межі бізнес-процесів, тобто реально делегуються повноваження виконавцям, які самі обирають технологію виконання роботи, яка необхідна для досягнення результату. Керівник тут не «функціональний управлінець», а «менеджер», зацікавлений у досягненні кінцевого результату. Головний критерій ефективності під час процесного управління – досягнення цілей групою, відділом, підприємством. Норма керованості при цьому зростає до 12 ± 5 осіб [4, с. 134], що обумовлюється «звільненням» менеджера від зайвих функцій контролю над технологією і реальним уявленням виконавцем кінцевих результатів. Цей підхід дозволяє суттєво скоротити кількість працюючих за рахунок скорочення непотрібних робіт, надати діяльності підприємства цілеспрямованості та сформувати ефективну систему мотивації роботи персоналу.

Управління процесами дозволяє компанії вибудувати систему ефективних горизонтальних зв'язків (рис. 2). У фокусі уваги вищого керівництва знаходиться внутрішнє середовище компанії процесна система. Управління підрозділами відбувається за «входом» та «виходом». Основним завданням управління є підвищення ефективності та прозорості. Стиль управління – делегування повноважень та наділення відповідальністю.

Змінюються принципи формування підрозділів. Найзручніше стає мати в одному (крос-функціональному) підрозділі

спеціалістів різних функціональних областей (наприклад, спеціаліст з продажу, юрист, конструктор). Так, при цьому може бути задіяна більша кількість співробітників, ніж при функціональному підході, тому що припустимо юристів потрібно мати у трьох підрозділах.



Рис. 2 - Процесна схема управління*

*Джерело: узагальнено авторами

У разі, коли створення повністю крос-функціонального підрозділу обійдеться надто дорого і не призведе до значного зростання ефективності, можна використовувати виділення так званих «сервісних підрозділів» – підрозділів, які надають послуги іншим підрозділам у межах виконання ними процесів. При цьому взаємодія із сервісним підрозділом регламентується, встановлюються нормативи часу та якості обслуговування.

Здійснюється усунення великої кількості надлишкових рівнів ієрархії: процесні оргструктури стають горизонтальними, з невеликою кількістю рівнів управління (4–5), відповідних ієрархії процесів.

Плюси процесної схеми управління:

- орієнтованість виконавців і керівників отримання результату, необхідного підприємства. Мотиваційні схеми персоналу пов'язані саме з результатами;
- чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю операцій та дій, спрямованих на досягнення поставленої мети та отримання заданого результату;
- розвантаження керівників. Вони втручаються у оперативне управління у разі значних відхилень;
- керівники займаються своїми прямими обов'язками - організацією ефективного управління та стратегією розвитку;
- на порядок більша операційна ефективність у порівнянні з іншими схемами управління;
- чи не критичність для компанії зміни працівників, оскільки є механізм передачі знань новим співробітникам (регламенти бізнес-процесів).

Мінуси:

- у разі формування крос-функціональних підрозділів потрібні окремі процедури забезпечення професійного зростання співробітників (навчання).
- застосування процесного підходу практично стикається з необхідністю обробки великого масиву інформації, т. к. побудова системи бізнес-процесів насправді призводить до створення бізнес-моделі всієї компанії, яка з часом стає досить масштабною.

Є думка, що нотації бізнес-процесів з'явилися чи не в середині XIX століття. Більш реалістичні дані включають дані про період Другої світової війни. Однак і вони не відповідають дійсності. Насправді опис цього терміну з'явився у сімдесяті роки XX століття. Саме в цей період масово стали застосовуватися інформаційні системи. Термін та нотації спочатку були потрібні для їх розробки.

З початком використання інформаційних систем, складність організації праці на підприємствах багаторазово збільшилася. Крім цього, машини не здатні сприймати абстрактну інформацію.

Вони потребують суворого алгоритму та певної черговості введення та обробки інформації.

До початку автоматизації, коли інформація поширювалася безпосередньо для людей, проблема розуміння залежала від рівня людської комунікації. Після цього виникло питання у необхідності суворій регламентації даних. Як наслідок, виникла потреба описати не тільки роботу людей в організації, а й їхню взаємодію з інформаційними системами. На цьому етапі стало мало текстових нотацій або інструкцій, до яких описи були наведені у словесній формі. Цей варіант став неактуальним і незручним.

В результаті виникла потреба в стандартизації. По суті, вона була особливою мовою команд і чіткою послідовністю дій. На відміну від машинних мов, ці нотації мали стати зручними для трансформації в машинний код і сприйняття людиною.

Скласти перші офіційні нотації вдалося США. Вони були призначені для військових. Вже на той час вони користувалися автоматизацією із застосуванням віддалених з'єднань – системою, яка згодом трансформувалася на Інтернет. За такого рівня використання інформаційних систем потреба у нотаціях була дуже високою. Поступово методологія стала дуже популярною і у бізнес-середовищі.

За допомогою нотацій вдалося отримати інструмент, який описував взаємодію людей та цифрових систем.

Безпосередньо процес можна розглядати з двох сторін:

1. Процес – це стійка та цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, які перетворюють ресурси на бажані результати.
2. Процес – це діяльність, що супроводжується зміною властивостей елементів системи.

Сьогодні компанія – це сукупність процесів (або система), які можна формалізувати.

Система – це впорядкована сукупність взаємозалежних та взаємодіючих підсистем, елементів, компонентів, які закономірно створюють цілісну організацію, спрямовану на досягнення заданої мети. Категорія «система» – дуже складна, тому існують численні визначення її поняття.

Для системи характерні такі ознаки:

- наявність безлічі елементів, тобто таких об'єктів, які в рамках системи здатні виконувати функції підлеглих спільної мети;
- взаємозв'язку і відносини між елементами, причому стійкі і цілеспрямовані;
- цілісний характер організації завдяки об'єднанню та взаємодії внутрішніх елементів, різнорідних, але в системі спільних.
- інтегративності якостей, тобто наявність у системи властивостей, яких не мають окремі елементи;
- еволюційний розвиток, який об'єднує циклічні і хаотичні форми розвитку;
- синергізм.

Принциповою відмінністю процесного підходу від інших (наприклад, функціонального) є концентрованість на результаті та оптимальному способі його досягнення. Виділення частини діяльності як окремого об'єкта – бізнес-процесу – дає можливість керувати цим об'єктом: проектувати, регламентувати, оптимізувати, планувати та контролювати показники результативності та ефективності процесу. Таким чином, керуючи усіма бізнес-процесами, ми керуємо діяльністю всієї організації як системою бізнес-процесів.

Можна виділити різні підходи до визначення бізнес-процесів. Вітчизняні дослідники дають наступне визначення: «Бізнес-процес – це, кілька чи безліч вкладених процесів (внутрішніх кроків діяльності), які закінчується створенням продукту, необхідного клієнту».

Бізнес-процес (Business Process) – встановлена послідовність дій, що потребує певного входу, досягає певного виходу і використовує певні ресурси, що служить реалізації роботи чи послуги для внутрішнього чи зовнішнього клієнта. Таке визначення більш поширене у західних країнах.

Відповідно до стандарту ISO 9001:2000 процес – це набір взаємозалежних засобів та дій, що перетворюють вхід у результат [2]. Тобто процеси спричиняють зміни відповідного об'єкта.

У загальному виді бізнес-процес – це встановлена послідовність дій, яка вимагає певного входу, досягає конкретного виходу та використовує деякі ресурси. Вона служить до виконання робіт чи надання послуг споживача.

В іноземній літературі бізнес-процесом часто називається безліч операцій чи процедур, що у сукупності реалізують певну мету виробничої діяльності. Її зазвичай здійснюють у межах задалегідь встановленої організаційної структури. Це поняття відбиває взаємовідносини учасників.

Цей термін став дуже поширеним внаслідок переходу до процесно орієнтованої організації та управління підприємствами.

В сучасних наукових публікаціях намагаються дати широке та найбільш повне визначення бізнес-процесів. Проте думки дослідників не завжди сходяться (табл. 1).

Необхідно відмітити, що для всіх трактувань бізнес-процесу є характерним:

- бізнес-процес є циклічним (він повторюється в часі);
- бізнес-процес має внутрішніх та зовнішніх клієнтів;
- бізнес-процес є елементом механізму формування доданої вартості та ефективності організації загалом;
- бізнес-процес представляє собою сукупність взаємопов'язаних дій, в процесі якого здійснюється трансформація ресурсів входу на продукт/послугу, які є цінністю для зовнішніх та внутрішніх споживачів.

Для цього поняття характерний цілий ряд особливостей (див. рис. 3):

1. Це не одна дія, а цілий комплекс дій.
2. Усі дії не випадкові та не довільні. Вони пов'язані один з одним та організовані. Лише разом ці дії дозволяють отримати потрібний ефект.

Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси»

Автори	Визначення
Біннер Х.	Система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Дейвенпорт Т., Шорт Дж.	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»
Чорнобай Л. І., Дума О. І.	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
ISO 9001	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід
Хамер М., Чампі Д.	Бізнес-процес являє собою систему послідовних, цілеспрямованих та регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу та за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються на виходи, результати процесу, що представляють цінність для споживачів
Виноградова О.	Бізнес-процес – це циклічна сукупність пов'язаних конкретизованих завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результати), які становлять цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього)

Джерело: складено авторами на основі [5-9]

Фірми мають низку характерних бізнес-процесів. Як прості приклади можна навести наступне:

1. Виконання замовлень.
2. Розробка продукції.
3. Управління організацією.
4. Доставка продуктів.

Бізнес-процеси починаються з входу, який є стартовим ресурсом. Це комплектація, заявка, постачання. Також до цієї категорії входять інші матеріальні потоки або інформація, що використовуються при виконанні взаємопов'язаних дій. Вхідів буває кілька. Якщо ж він один, йдеться про найпростіший процес.



Рис. 3. Анатомія бізнес-процесу*

*Джерело: узагальнено авторами

Кінцевим результатом є вихід. Це може бути готовий товар, послуга чи інформація.

До схеми входять межі. Вони є початкові та підсумкові точки фіксації робіт.

Виділення у межах фірми бізнес-процесів виходить з певних вимогах до виділеної сукупності операцій:

- 1) їх можна ідентифікувати та провести відповідні межі: що відноситься до бізнес-процесу, а що не відноситься;
- 2) у цій діяльності (сукупності операцій) має бути кінцевий споживач або всередині компанії, або за її межами;
- 3) межі бізнес-процесу не визначаються технологічними чи функціональними принципами, на їх основі запит споживача-клієнта;

4) найважливішими фігурами у визначенні меж бізнес-процесів не інженери і технологи, а менеджери і економісти.

На виділення бізнес-процесів у конкретній компанії (фірмі) впливають як об'єктивні фактори (наприклад, виробничі потужності, вироблені продукти, освоєний ринковий сегмент, затверджена стратегія та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації), так суб'єктивні (наприклад, пристрасті менеджерів до ризикованих або малоризикованих рішень, уявлення менеджерів про діяльність фірми, її стратегію, ідеологію).

Конструювання (виділення) і перебудова бізнес-процесів стає новим і самостійним видом менеджерської діяльності, де правила, якщо вони діють, стосуються найбільш загальних моментів і підходів. Ця діяльність виводить менеджерську роботу за вузькі рамки раціонального (по суті, інженерного) підходу, створюючи найширший простір творчої ініціативи та вироблення нестандартних управлінських рішень.

Суб'єкти бізнес-процесів. До суб'єктів відносять такі сторони:

Постачальник – надає вхід для виконання необхідних дій. До цієї категорії відносять ресурси, інформацію тощо. Клієнт, або споживач, отримує чи користується результатом.

Власник – це людина, яка організовує, здійснює контроль, керує перебігом процесу. Також він відповідає за результат. У власника у розпорядженні є персонал, ресурси, апаратне та програмне забезпечення. Також він розпоряджається необхідною інформацією.

Як можна побачити, бізнес-процес це складна підсистема, яка потребує певної організації. Як відомо, організація є основною функцією управління, суть якої – формування певної структурованості, внутрішньої впорядкованості, узгодженості взаємодії щодо автономних елементів у системному об'єкті. У перекладі з грецького «органон» – інструмент або знаряддя – прийшло до нас через французький, де його значенням був «пристрій».

Існує декілька трактувань терміну «організація», що диктує необхідність їх осмислення, аналізу і узагальнення. У тлумачному

словнику В. Даля «організація – це сама справа або річ». Організувати – означає створити деяку структуру, яка виступає як засіб досягнення мети організації і впливає на її ефективність.

Ще в 1925 р. у своїй фундаментальній праці «Тектологія (загальна організаційна наука)» А.А. Богданов [12] писав «Всяка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою. Найчастіше термін «організувати» – означає згрупувати людей для досягнення якої-небудь мети, координувати і регулювати їхні дії у руслі доцільної єдності». Але при глибшому аналізі, як відзначав А.А. Богданов, це поняття стає набагато ширшим і відноситься «не тільки до людської діяльності, до робочої сили, до засобів виробництва, але і до живої і неживої природи у всіх її проявах. Природа – великий перший організатор; і сама людина – лише один з її організованих проявів».

Організація в статичній – це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), яке має цілком певну призначеність. Для підприємницьких систем організацію в статичній необхідно розглядати ширше, не тільки з погляду «впорядкування стану цілого», але і з погляду змісту субстанції і її якості. У динаміці вона представляється у вигляді різноманітних процесів з упорядкування елементів, формування і підтримки цілісності новостворюваних або функціонуючих природних об'єктів. Сутністю організації підприємницьких систем у динаміці є не процес ради процесу (цей стан можливий тільки для природних процесів), а процес заради досягнення мети системи. Ці процеси можуть складатися з цілеспрямованих дій людей, і тоді можна говорити про організацію як функцію управління, або складатися з природних фізичних процесів, тобто мати самоорганізуючий початок.

Організація бізнес-процесів (Business Process Organization) – об'єднує заходи щодо встановлення їхньої внутрішньої структури (технологічної, тимчасової, просторової, організаційної) з урахуванням конкретних умов компанії для певної галузі. Результатом є план, модель, опис процесів як основа їх реалізації.

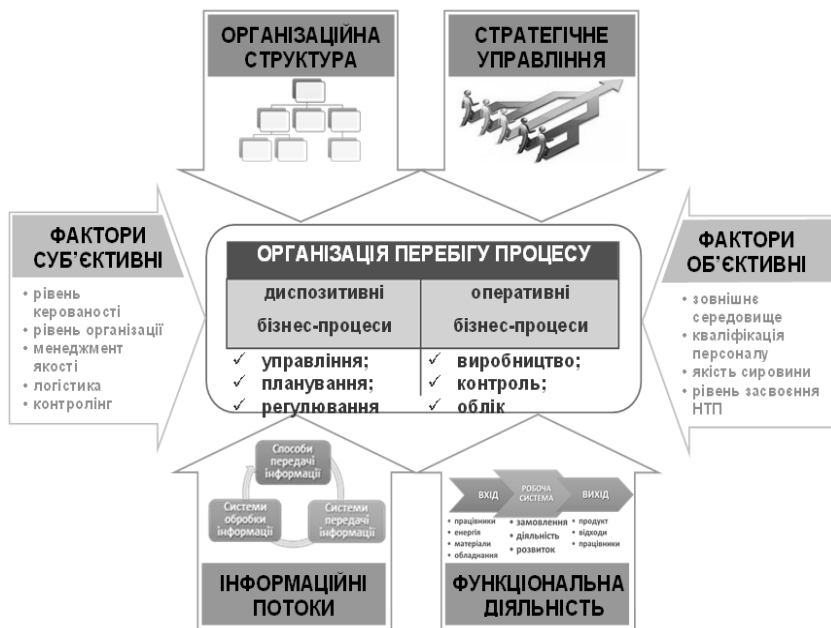


Рис. 4. Основні аспекти організації бізнес-процесів на підприємстві*

*Джерело: узагальнено авторами

До заходів щодо організації (див. рис. 4) входять: визначення ходу процесу та оргструктури, визначення ресурсів, встановлення керівництва, формування процесних даних та документів, розробка інформаційного обслуговування та інші аспекти.

Організація бізнес-процесів у загальному вигляді це – сукупність принципів, форм та методів, що забезпечують раціональне поєднання та використання у просторі та часі всіх складових процесу з метою досягнення результатунеобхідної якості та кількості з мінімальними витратами.

Усі процеси повинні раціонально поєднуватися в часі та в просторі. Для кожного підприємства характерні свої особливості такого поєднання.

Для якісної організації бізнес-процесів необхідно чітко розуміти місце та роль певного бізнес-процесу у загальній системі функціонування підприємства. Існує цілий ряд різновидів, кожна з

яких має певні особливості [10; 11]. Залежно від виду діяльності виділяють:

- виробничі процеси – результатом є матеріальний продукт (наприклад, верстати);
- надання послуг – результатом є нематеріальний продукт (наприклад, інформація).

Залежно від виду виконання:

- виконувані процеси чи оперативні (обробка, розрахунок);
- диспозитивні процеси (планування, керування).

Залежно від комерційного успіху:

- ключові процеси (створення вартості) поєднують завдання та роботу для виконання певних вимог клієнта із застосуванням ключових виробничих компетенцій;
- управлінські процеси містять у собі завдання та діяльність, створені задля довгострокового розвитку підприємства та реалізації його цілей;
- підтримуючі процеси містять необхідні завдання та роботи для підтримки ключових процесів, але не призводять до безпосередньої цінності для клієнта.

Основні процеси генерують прибутки компанії. До них відносяться процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є цільовими об'єктами створення підприємства та забезпечують отримання доходу. Саме основні бізнес-процеси формують результат та споживчі якості, за які зовнішній клієнт готовий платити гроші. Наприклад, для заводу деревостружкових плит основною дією буде виготовлення ламінованої деревостружкової плити.

Основні бізнес-процеси найчастіше визначають наступним чином:

- бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту, пропонованого компанією;
- бізнес-процеси, які створюють продукт, що представляє цінність для зовнішнього клієнта;
- бізнес-процеси, пряма мета яких є генерування доходів;
- бізнес-процеси, які зовнішній клієнт готовий платити гроші.

Відмінною особливістю основних процесів і те, що вони беруть участь у реалізації бізнес-напрямків компанії. Найчастіше перелік основних бізнес-процесів представляє дзеркальне відображення дерева бізнес-напрямків компанії. Відмінними рисами основних бізнес-процесів є:

1. Вони представляють «дзеркальне відображення» бізнес-напрямків діяльності.
2. Вони є джерелом генерування доходів.
3. Визначають профіль бізнесу.
4. Мають стратегічне значення.
5. Можуть розвиватися або відмирати залежно від затребуваності ринку та стратегії компанії.

Супутні процеси. До них відносяться дії, спрямовані на виготовлення товару або надання послуги, що супроводжує основне виробництво. Вони також приносять дохід.

Наприклад, для автотранспортного підприємства супутнім бізнес-процесом буде ремонт стороннього транспорту.

Допоміжні процеси. Вони забезпечують виконання основних дій та підтримання їх характеристик. Так, для теплоелектроцентралі допоміжний характер має ремонт виробничого обладнання.

Забезпечуючі процеси. Вони спрямовані на підтримку життєзабезпечення інших процесів та його універсальних характеристик. На відміну від основних забезпечуючі бізнес-процеси мають інші цілі та призначення. Якщо основні бізнес-процеси приносять гроші, виробляючи продукт і задовольняючи потреби клієнта, то процеси, що забезпечують, підтримують інфраструктуру організації. Клієнт за них не готовий платити гроші, але ці процеси потрібні для того, щоби компанія існувала.

Клієнтами процесів, що забезпечують є підрозділи та співробітники організації, яких при описі процесів називають внутрішніми клієнтами. Як забезпечують розглядають такі бізнес-процеси як адміністративно-господарське забезпечення, забезпечення безпеки, юридичне забезпечення і т.д.

Забезпечуючі бізнес-процеси можуть виробляти продукти, які можуть продаватись на зовнішньому ринку, але ці продукти не

є основними, вони є другорядними або побічними. Забезпечуючі бізнес-процеси не мають стратегічного значення. На підприємствах будь-якої галузі до них зараховують фінансове забезпечення роботи. Також до цієї категорії входить кадрове або інженерно-технічне забезпечення. До цієї групи входить фінансове забезпечення.

Процеси управління. Вони охоплюють весь комплекс функцій управління лише на рівні кожного бізнес-процесу та системи загалом (див. рис. 5). Обов'язковою частиною роботи підприємства вважається управління.

Процеси управління теж забезпечують. Вони не потрібні для зовнішнього клієнта, але вони потрібні для менеджменту компанії, тому що саме ці процеси дозволяють управляти компанією, забезпечуючи її виживання, конкурентоспроможність та розвиток.

Відмінними рисами процесів управління є їх типова структура. Відмінність між управлінськими процесами визначається специфікою об'єктів управління, якими вони управляють. Наприклад, бізнес-процес «Управління фінансами» управляє об'єктом «гроші», бізнес-процес «Управління маркетингом» управляє об'єктом «клієнт», бізнес-процес «управління персоналом» – об'єктом «Персонал» і т.д.

З огляду на ідентичну структуру та спільності бізнес-процесів управління для найпоширеніших процесів розроблено та ефективно застосовуються їх типові описи. Використання типових схем процесів дозволяє значно прискорити, полегшити та підвищити якість робіт з опису управлінської діяльності. Для цього потрібно взяти типові описи, що містять максимально можливий набір функцій, порівняти з існуючою діяльністю компанії та методом викреслення скласти опис управлінських бізнес-процесів підприємства «як є». Використання типових описів також дозволяє показати, яких функцій та бізнес-процесів у компанії не вистачає для того, щоб перевести організацію в більш оптимальний стан «як треба».

ПЛАНУВАННЯ	ОРГАНІЗАЦІЯ	ОБЛІК	КОНТРОЛЬ	РЕГУЛЮВАННЯ
Збір інформації, її аналіз та розробка плану дій	Інформування співробітників, мотивація та забезпечення необхідними для реалізації плану ресурсами	Збір фактичної інформації про виконання запланованих робіт та досягнутих результатів	План зіставляється з фактичною інформацією та проводиться аналіз план-фактичних відхилень	Приймається рішення про подальші дії або, можливо, коригування плану

Рис. 5 - Стандартний ланцюжок управлінського циклу*

*Джерело: узагальнено авторами

Процеси розвитку. Найбільш поширеними визначеннями процесів розвитку До них відносять удосконалення товарів чи послуг. Розвиток може бути спрямований на вдосконалення. До них відносяться оперативне, поточне або стратегічне планування. Також до цієї групи входить створення та здійснення управлінських дій, технологій чи модифікації обладнання. Це також можливо проведення досліджень.

Бізнес-процеси розвитку представляють інвестиційні види діяльності, де зусилля прикладаються сьогодні, а результати виходять після певного періоду. Найбільш популярними визначеннями цих процесів є:

- це бізнес-процеси, метою яких є отримання прибутку на довгостроковій перспективі;
- це бізнес-процеси, метою яких є вдосконалення та розвиток діяльності організації.

Відмінними особливостями процесів розвитку є:

1. На 80% представляють собою проекти – процеси, які виконуються один раз;
2. Вимагають інших технік управління, які називають технологіями управління проектами;
3. Пред'являють інші вимоги до проектного менеджера на відміну вимог до менеджера операційному.

Для кожного бізнес-процесу та систем взаємопов'язаних бізнес-процесів можна виділити загальні принципи раціональної

організації систем, до яких відносяться: спеціалізація, диференціація, паралельність, пропорційність, безперервність, ритмічність, прямоточність, гнучкість, автоматичність. Для кожного бізнес-процесу справедливою буде певна сукупність принципів, а ні всі принципи разом. Так для бізнес-процесу «Виробництво» першочергову роль будуть мати такі принципи як пропорційність, безперервність, ритмічність, а для процесу «Постачання» – диференціація, паралельність, безперервність, ритмічність, гнучкість.

Таким чином, роблячи висновки, можна зазначити, що бізнес-процес – є складною диференційованою системою, яка потребує застосування організаційних методів та прийомів, базується на певних організаційних принципах та формує власний підхід до управління підприємством у цілому. Важливо відмітити, що велика диференціація бізнес-процесів значно ускладнює формалізацію принципів та методів їх організації та вимагає поглиблення цієї формалізації.

Література

1. ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» / наказ Держспоживстандарту України від 22 червня 2009 р. № 225 з 2009–09–01.
2. ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Вимоги»
3. Євась, Т. В., Жукова, О. А., Загороднюк, А. С. Особливості нормування праці управлінського персоналу підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 2 (18). С. 35-39.
4. Білецька, І. П. Функціональний та процесний підходи в управлінні бізнес-процесами на підприємствах : матеріали XIII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Сталий розвиток міст». Ч. 3. Харків, ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2020. С. 132-134.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness, 1993. 223 с.
6. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 332 с.
7. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 11. С. 295–302.

8. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
9. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
10. Одинцова Л. А. Планирование на предприятии. Монография. Спб: Academia, 2019. 272 с.
11. Варзунов А. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие. Спб: Университет ИТМО. 2016. 122 с.
12. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Академический проект. 2019. 712 с.