

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ

ЛЕЦІЯ 1

Тема 1: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Питання лекції:

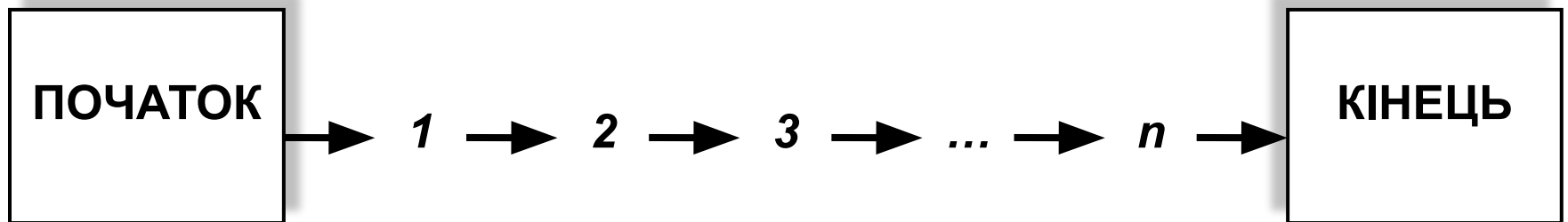
1. Сутність поняття «бізнес-процес».
 2. Характеристика основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства.
 3. Основні властивості бізнес-процесів.
 4. Класифікація бізнес-процесів.
 5. Основні концепції удосконалення бізнес-процесів.
 6. Поняття реінжинірингу бізнес-процесів.
-

1. Сутність поняття "бізнес-процес".

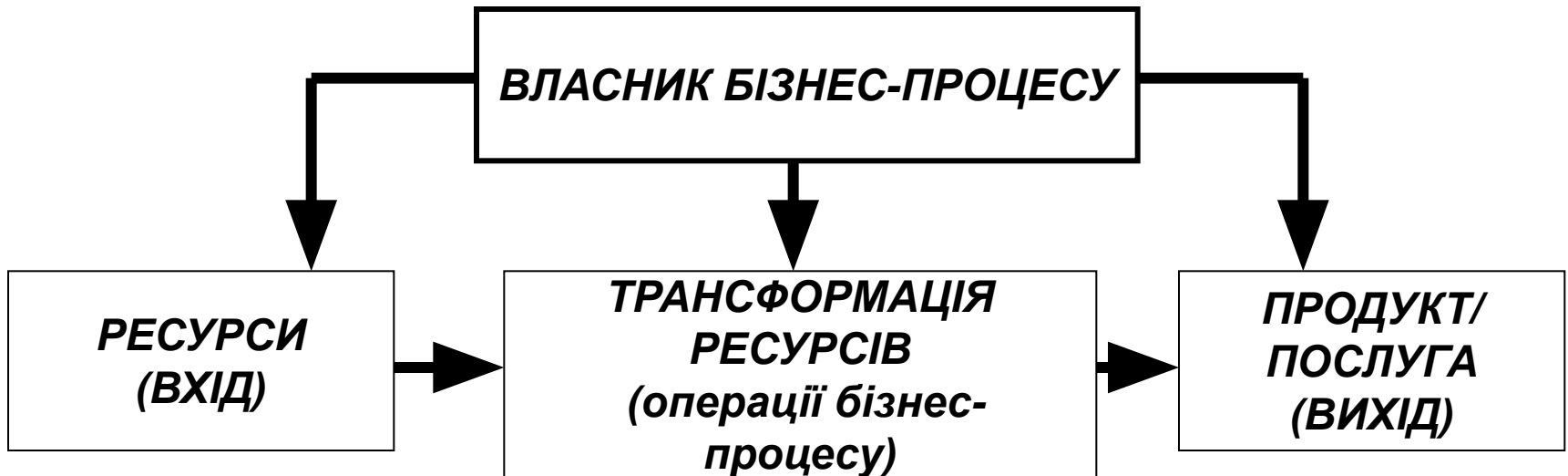
Стандартом ISO 9000:2000 *процес* визначено як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що мають цінність для споживача

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних операцій, в межах окремих видів діяльності підприємства, що використовує ресурси підприємства для отримання на виході кінцевого результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача

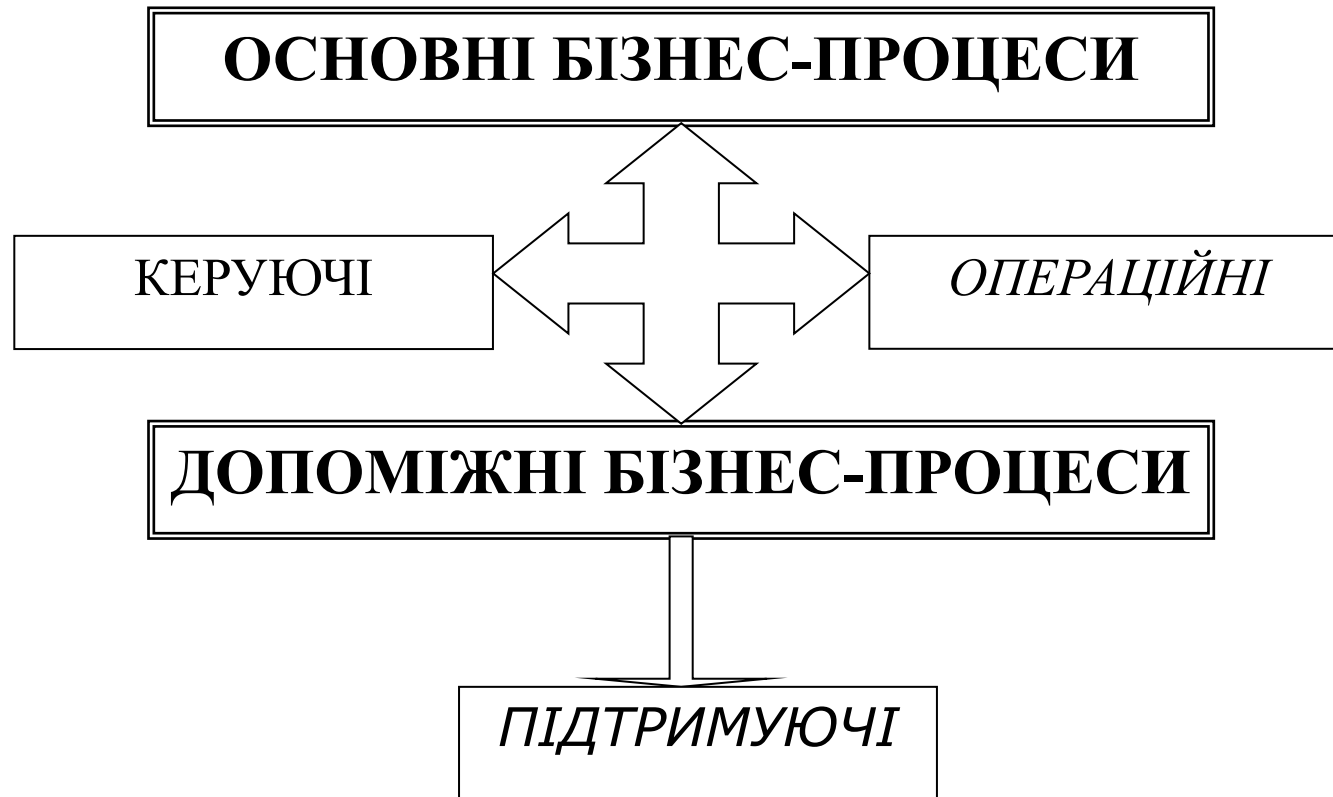
Структура бізнес-процесу



Елементи бізнес-процесу



2. Характеристика основних та допоміжних бізнес-процесів.



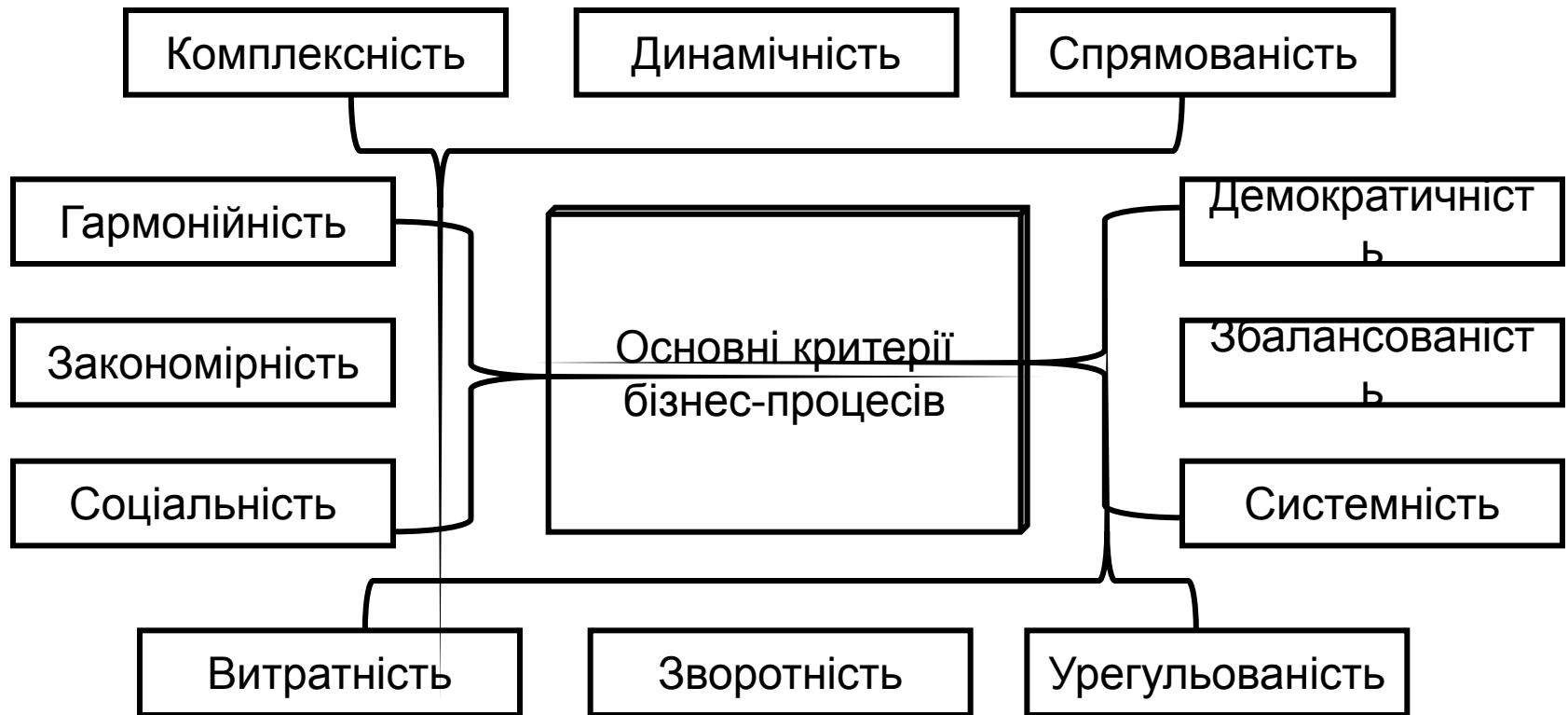
Керуючі – основоположні бізнес-процеси, що керують функціонуванням системи. Прикладами таких бізнес-процесів можуть бути корпоративне управління та стратегічне планування, тобто бізнес-процеси від яких напряду залежать пріоритети розвитку підприємства, його концепція та стратегічні цілі

Операційні – бізнес-процеси, що в сукупності являють собою основну діяльність підприємства і спрямовані на створення основного потоку прибутків підприємства. Таким бізнес-процесами можуть бути забезпечення ресурсами, виробництво та реалізація продукції (послуг), маркетинг тощо.

Операційні бізнес-процеси безпосередньо підпорядковані керуючим, адже перші крок за кроком реалізують стратегічні цілі підприємства.

Підтримуючі – бізнес-процеси, що забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес-процесів. Прикладом таких бізнес процесів є бухгалтерський облік, управління персоналом, управління якістю та ін. Такі бізнес-процеси покликані забезпечувати внутрішню діяльність підприємства.

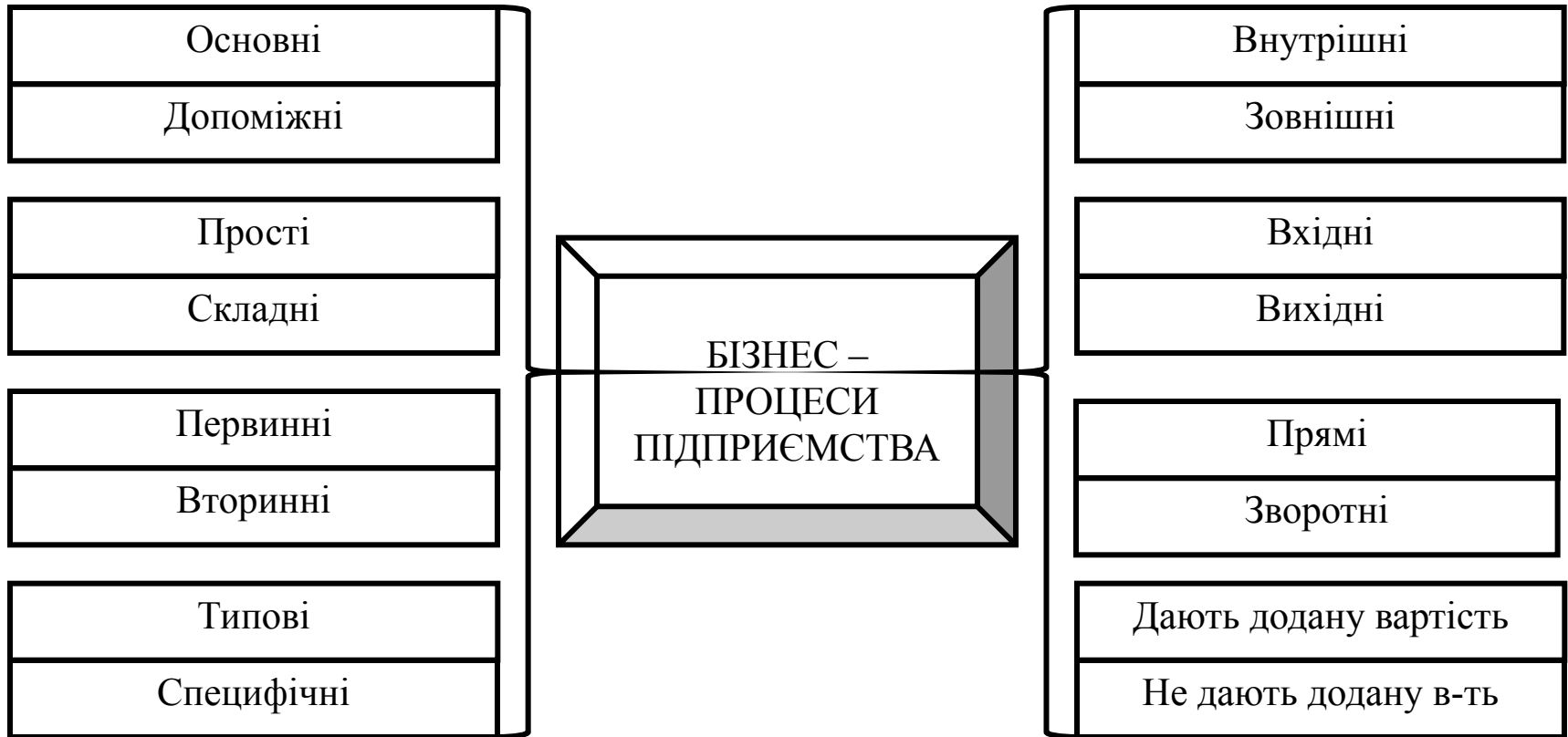
3. Основні властивості бізнес-процесів підприємств сфери послуг



Властивості бізнес-процесів:

Властивості БП	Характеристика властивостей БП
Організаційність	Бізнес-процеси є високоорганізованими і включають в себе певну кількість підпроцесів (операції, дії, окремі види робіт)
Взаємозалежність	Виключає можливість незалежності протікання бізнес-процесу, тобто початок нового підпроцесу залежить від завершеності попереднього
Безперервність	Характеризує бізнес-процес як безперервну систему операцій, дій, процедур, що періодично повторюється
Паралельність	Кінцевий результат (вихід) кількох підпроцесів стає первинним ресурсом (вхід) наступного підпроцесу всередині окремого бізнес-процесу
Дискретність	Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, встановлені вихідні параметри бізнес-процесу можуть змінюватись відповідно існуючих умов, що забезпечує гнучкість бізнес-процесу

4. Класифікація бізнес-процесів.



Класифікація бізнес-процесів за призначенням

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Приклад БП</i>
Стратегічні	Бізнес-процеси, що формують концепцію розвитку підприємства, визначають засоби досягнення поставлених цілей та стимулюють проектування нових цілей, формують пріоритети подальшого розвитку	Корпоративне управління, стратегічне планування
Аналітичні	Бізнес-процеси спрямовані на аналіз вхідної та вихідної інформації для забезпечення адекватних та своєчасних реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі	Моніторинг ринку, аналіз потреб споживачів, аналіз ефективності виконання поставлених задач
Виробничі	Бізнес-процеси безпосередньо спрямовані на виробництво продукції (послуги) і відповідно формують основний потік економічних вигод (отримання прибутку)	Формування (виробництво) продукції (послуг) готової до реалізації

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Приклад БП</i>
Управляючі	Бізнес-процеси, основною функцією яких є управління з метою уникнення хаотичного функціонування інших процесів	Управління персоналом, управління фінансовими ресурсами, управління якістю
Забезпечуючі	Бізнес-процеси, що покликані забезпечувати безперервність та результативність інших процесів	Забезпечення необхідними ресурсами та їх оптимізація
Контролюючі	Бізнес-процеси, що здійснюють контроль за ефективністю бізнес-процесів підприємства та мають на меті виправлення виявлених відхилень	Внутрішній аудит, виявлення недоліків, розробка заходів усунення недоліків

Основні концепції покращення бізнес-процесів підприємства:

1. Бенчмаркінг (еталонне управління);
 2. Процесне управління;
 3. Система менеджменту якості (TQM);
 4. Ціннісно-орієнтоване управління;
 5. Сервісно-орієнтоване управління;
 6. Реструктуризація підприємства;
 7. Реорганізація підприємства;
-

Бенчмаркінг (benchmarking) — це спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації в порівнянні з першокласними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку

Мета бенчмаркінгу — підвищення ефективності власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі

ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ВИЯВЛЯЄТЬСЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ НАСТУПНИХ ДІЙ:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.
 2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.
 3. Порівняння результатів власних процесів з результатами аналізованих компаній.
 4. Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.
-

ВИДИ БЕНЧМАРКІНГУ:

- ✓ внутрішній - порівняння роботи підрозділів підприємства;
- ✓ конкурентний - порівняння власного підприємства з конкурентами за різними параметрами;
- ✓ загальний - порівняння компанії з непрямыми конкурентами за обраними параметрами;
- ✓ функціональний - порівняння за функціями (продажу, закупівлі і т. д.).

ТИПОЛОГІЯ БЕНЧМАРКІНКУ

Ознака	Варіація ознаки	Вид
Рівень цілей (стратегічної значущості)	Ключові аспекти діяльності	Стратегічний
	Удосконалення окремих бізнес-процесів	Оперативний
Об'єкт бенчмаркінгу	Бізнес-процес (процеси, ресурси, результат)	Процесно- орієнтований
	Конкретна проблема	Проблемно- орієнтований
Суб'єкт бенчмаркінгу	У середині одного підприємства	Внутрішній
	У різних підприємствах	Зовнішній (конкурентний, функціональний, глобальний)

Ознака	Варіація ознаки	Вид
Кількість учасників (еталонні підприємства)	Одне підприємство	Індивідуальний
	Група підприємств	Мережевий (асоціативний)
	Інституція бенчмаркінгу	Системний
Управління бенчмаркінгом	Суб'єкт бенчмаркінгу управляє проектом	Самостійний
	Залучені експерти (консультанти)	Посередницький (консалтинговий)
Цільова орієнтація	Встановлення еталонів (стандартів)	Еталонний
	Виявлення рівня розвитку, рейтингової позиції	Рейтинговий / іміджевий
	Пошук організацій, що мають кращі досягнення для їх дослідження та виявлення власних резервів розвитку	Пошуковий
Масштаб проведення	Мікроекономічний рівень	Мікробенчмаркінг
	Мезоекономічний рівень	Галузевий
	Регіональний рівень	Регіональний
	Макроекономічний рівень	Макробенчмаркінг
	Глобальний рівень	Метабенчмаркінг

ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ БЕНЧМАРКІНГУ:

Етап 1. Визначення напрямів для аналізу та удосконалення

- ✓ удосконалення бізнес-процесів;
 - ✓ забезпечення конкурентних переваг;
 - ✓ впровадження інновацій;
 - ✓ автоматизація управління тощо.
-

ЕТАП 2. ВІДБІР ЛІДЕРІВ ГАЛУЗІ І ПОЗА НЕЮ

Основні групи:

- ✓ ***прямі конкуренти*** – підприємства у безпосередньому конкурентному оточенні ;
- ✓ ***паралельні конкуренти***- підприємства тієї ж галузі, але не конкурують безпосередньо з даним підприємством;
- ✓ ***латентні конкуренти*** - це підприємства, з якими ми не конкуруємо зараз, але які можуть становити для загрозу в майбутньому;
- ✓ ***підприємства поза галуззю.***

ЕТАП 3. ЗБІР ТА ОБРОБКА ІНФОРМАЦІЇ

<i>Публікації</i>	<i>Обмін інформацією</i>	<i>Зовнішні джерела</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Річні звіти, брошури про продукти і послуги компанії, оновлені прес-релізи2. Публікації у діловій пресі3. Публікації у місцевій пресі4. Аналітичні звіти за сегментами ринку5. Публікації професійних асоціацій6. Публікації з урядових джерел	<ol style="list-style-type: none">1. Професійні конференції2. Прямі контакти з підприємствами інших галузей3. Неформальні контакти зі співробітниками з конкуруючих підприємств	<ol style="list-style-type: none">1. Клієнти2. Постачальники3. Консультанти4. Споживачі

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ БЕНЧМАРКІНГУ:

1. **Взаємність** – погодження між підприємствами правил та напрямів за якими буде здійснюватись аналіз.
 2. **Аналогія** - оперативні процеси партнерів повинні бути схожими.
 3. **Вимір** - визначення ключових характеристик процесу, що дозволяє поліпшити характеристики на основі вивчення процесу.
 4. **Вірогідність.** Бенчмаркінг має проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на основі інтуїції.
-

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{\text{еталон}}}$$

a_{ij} - i -й показник j -го підприємства аналізованої вибірки;

$a_{\text{еталон}}$ - значення еталону, найбільше (найменше) значення i -го показника j -го підприємства аналізованої вибірки.

$$R_j = \sqrt{\left(1 - x_{1j}\right)^2 + \left(1 - x_{2j}\right)^2 + \left(1 - x_{3j}\right)^2 + \left(1 - x_{4j}\right)^2}$$

Система менеджменту якістю (TQM)

будується з урахуванням головної умови, згідно з якою для досягнення цілей підприємства необхідно організувати діяльність так, щоб тримати під контролем усі технічні, адміністративні та людські чинники (ресурси), що впливають на якість виробленої продукції і послуг. Управління якістю повинно бути орієнтоване на виявлення, скорочення, усунення, а головне, своєчасне запобігання випуску продукції незадовільної якості

Реструктуризація підприємств - це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Основні види реструктуризації підприємства

- 1. Оперативна** – спрямована на забезпечення ліквідності та поліпшення результатів діяльності. Триває три-чотири місяці і охоплює заходи зниження всіх видів витрат (без одержання будь-яких інвестицій) і швидкого збільшення обсягу збуту продукції та обороту капіталу.
- 2. Стратегічна** - забезпечує його довготермінову конкурентоспроможність. Тому спочатку аналізується і оцінюється стан підприємства, потім визначається його стратегічна мета, розробляється стратегічна концепція розвитку, а також напрями її реалізації.

3. **Часткова** реструктуризація здійснюється для досягнення встановлених значень окремих показників (переоформлення боргів, додаткова емісія цінних паперів, переоцінка активів, зниження дебіторської заборгованості тощо).

4. **Управлінська** реструктуризація пов'язана з підготовкою та перепідготовкою персоналу підприємства з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування, зміну організаційної структури, менеджменту, інноваційної та маркетингової політики.

5. Технічна реструктуризація спрямована на досягнення високого рівня виробничого потенціалу, технології, застосування ноу-хау, технічних інновацій, що дає змогу підприємству вийти на ринок з конкурентоспроможною продукцією.

6. Економічна реструктуризація підприємства спрямована на підвищення рівня його рентабельності, що залежить від його капітальних та поточних витрат (собівартості) на виробництво продукції, обсягів продажу, а також ефективної цінової політики.

7. Після **фінансової** реструктуризації підприємство матиме таку структуру балансу, за якої показники ліквідності й платоспроможності задовольняють вимоги ринку, позбудеться проблем з виплатою кредитів, відсотків на них тощо.

8. **Організаційно-правова** реструктуризація характеризується процесами корпоратизації, зміни організаційної структури та власника.

ПРИНЦИПИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА:

Цілеспрямованість	Посилення конкретного напрямку розвитку (соціальний, інноваційний, ринкова орієнтація тощо)
Планомірність	Усвідомлення масштабу майбутніх змін у структурі підприємства
Керованість	Передбачає управління реструктуризацією на принципах стратегічної мети та оптимізації розподілу повноважень між структурами і рівнями влади
Системність	Проведення структурної модернізації, що передбачає її поширення на об'єкт реструктуризації як цілісної системи зі всіма її рівнями або підсистемами по вертикалі і горизонталі
Комплексність	Проведення структурних змін вимагає взаємозв'язку і взаємозгоди всіх елементів і об'єктів реструктуризації відповідно до її мети і способів здійснення
Економія праці	Передбачає в першу чергу підвищення продуктивності праці та економію матеріалів
Інноваційність	Передбачає здійснення реструктуризації на основі сучасної техніки і технологій

Реорганізація – це повна або часткова зміна власника статутного фонду юридичної особи, а також зміна організаційно-правової форми здійснення бізнесу.

Розрізняють три види реорганізації :

- 1) спрямовану на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання);
 - 2) спрямовану на подрібнення підприємства (поділ, виділення);
 - 3) без змін розмірів підприємства (перетворення).
-

Злиття - означає об'єднання підприємства (або кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим, фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами).

Приєднання — передбачає приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб — право-попередників до іншої юридичної особи — правонаступника. В результаті такої реорганізації підприємства, що приєднуються, вилучаються з державного реєстру та втрачають свій юридичний статус.

Поглинання - полягає у придбанні корпоративних прав фінансово-неспроможного підприємства підприємством-санатором. Поглинуте підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством санатора, або бути приєднаним до підприємства-санатора і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому юридичний статус. Майнові права та зобов'язання боржника переходять до правонаступника

ОКРЕМІ МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА:

ABC (Activity Based Costing) — управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості споживачу. Даний метод дозволяє оцінити ефективність всіх напрямків діяльності підприємства окремо і виявити резерви зниження собівартості основного продукту.

CSF (Critical Success Factors) – метод критичної оцінки ключових факторів успіху, що дозволяє дослідити конкурентний потенціал підприємства і визначити специфічні можливості забезпечення конкурентоспроможності, притаманні лише даному підприємству.

QFD (Quality Function Deployment) — система розробки нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку. Даний метод є актуальним для туристичних підприємств, оскільки життєвий цикл туристичного продукту не є тривалим, так як постійно змінюються вимоги споживачів даного продукту, що виявляється у невідповідності туристичного продукту за такими категоріями як ціна, перелік основних і додаткових послуг.

TCA (Transaction Cost Analysis) — метод оцінки критичної вартості бізнес-процесів, що дозволяє визначити межу рентабельності окремих бізнес-процесів і знизити рівень витрат на координацію даних процесів.

TBC (Time based Competition) — система оцінки «тимчасової конкуренції», дозволяє оптимально визначати період впровадження нових продуктів/послуг. Переваги даного методу виявляються у можливості управління конкурентними перевагами підприємства у часі, тобто виведення на ринок продукту/послуги, що найбільше користуватиметься попитом саме в даний період часу.

BSC (Balanced Scorecard) – метод, який дозволяє перевести бачення і місію підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, які визначають ступінь досягнення цих установок у межах основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання.

<i>Назва</i>	<i>Переваги/Недоліки</i>
1. ERP (Enterprise Resource Planning) планування ресурсів підприємства	Оптимальний розподіл наявних ресурсів і планування необхідних у майбутньому ресурсопотоків відповідно до потреб підприємства
2. CRM (Customer Relationship Management) управління взаємовідносинами із споживачами	Застосування сучасних інформаційних технологій, що дозволяє формувати бази даних, зберігати детальну інформацію про окремого споживача
3. MBO (Management by Objectives) управління за цілями	Досягнення відповідності між поставленими завданнями та отриманими результатами
4. CPM (Corporate Performance Management) управління ефективністю бізнесу	Постійний аналіз ефективності основної діяльності, виявлення недоліків та їх ліквідація
5. CPI (Continuous Process Improvement) безперервне удосконалення бізнес-процесів	Постійна адаптація бізнес-процесів до зміни умов функціонування підприємства та забезпечення конкурентних переваг

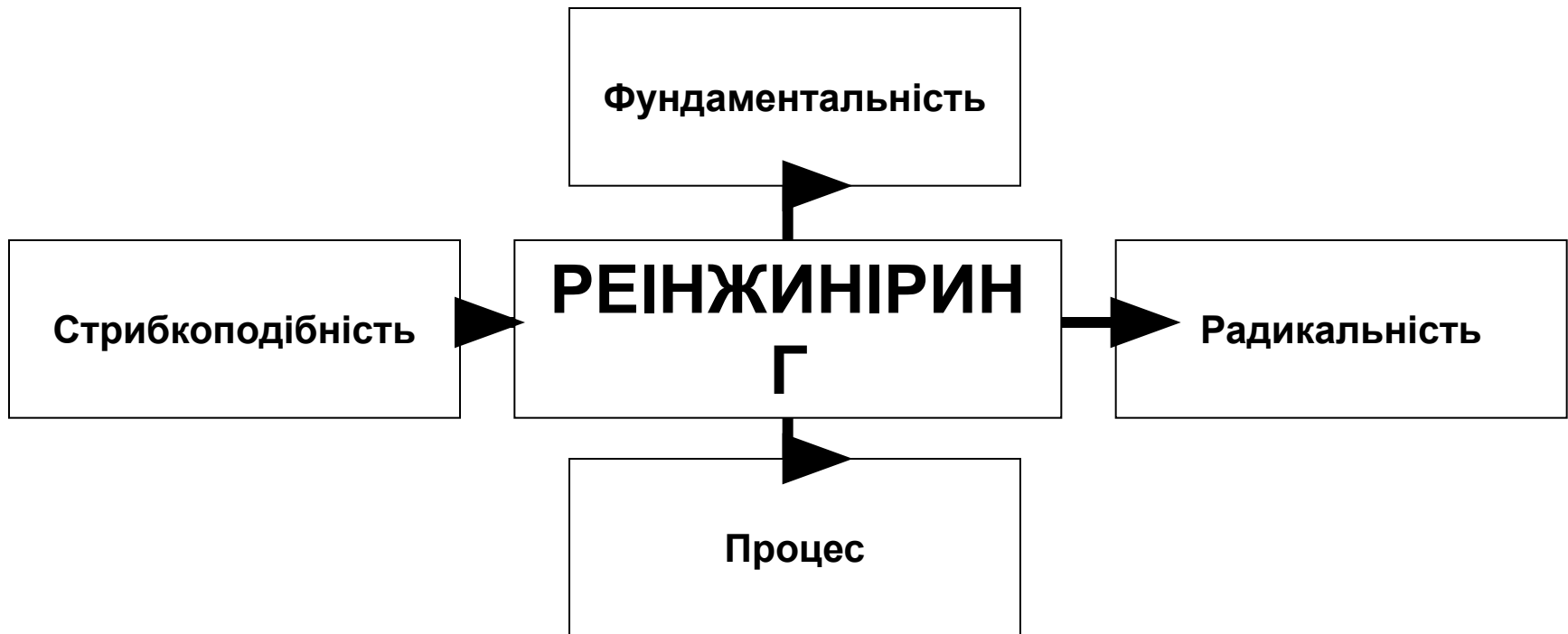
<p>6. ABM (Activity Based Management) функціонально-вартісне управління</p>	<p>Визначення можливостей мінімізації ресурсовкладень на реалізацію бізнес-процесів</p>
<p>7. HRM (Human Resource Management) раціональне управління персоналом</p>	<p>Оптимізація структури персоналу, забезпечення ефективності виконання завдань поставлених перед працівниками</p>
<p>8. ROI (Return on Investment) оцінка ефективності інвестування</p>	<p>Виявлення терміну окупності інвестованих цінностей, оцінка можливих ризиків та заходів їх зниження</p>
<p>9. TTM (Time-to-market)</p>	<p>Визначення оптимального сегменту для впровадження нових продуктів/послуг</p>
<p>10. CPN (Color Petri Nets) кольорові мережі Петрі</p>	<p>Створення динамічної моделі бізнес-процесу, яка дозволяє проаналізувати характеристики його виконання, що залежать від часу і розподілу ресурсів для вхідних потоків різної структури</p>

5. Поняття реінжинірингу бізнес-процесів

Основоположниками теорії реінжинірингу бізнес – процесів є американські науковці та фахівці з менеджменту М. Хаммер та Дж. Чампі, які розробили цей метод реформування діяльності підприємства на початку 90-х років ХХ ст.

Реінжиніринг – це технологія фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес–процесів підприємства з метою досягнення значно кращих ключових показників діяльності підприємства, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність

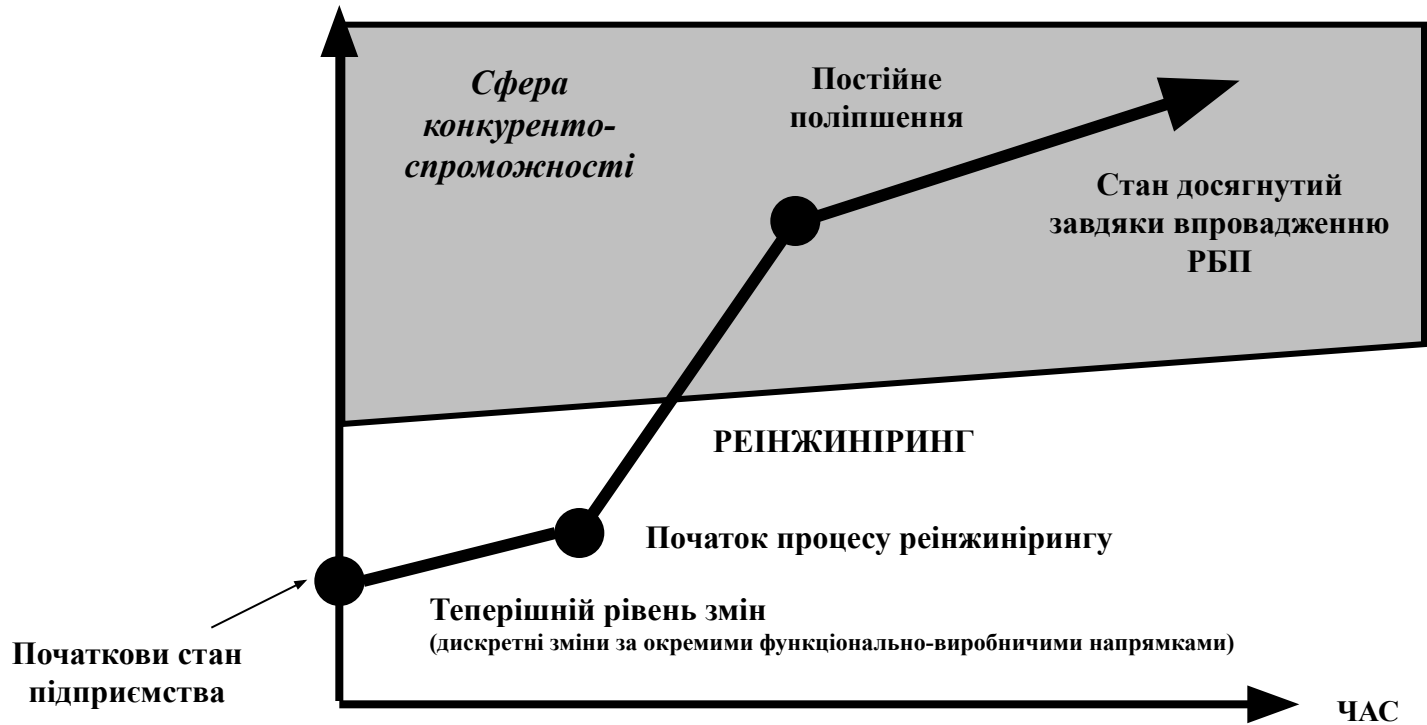
Ключові характеристики реінжинірингу



Фундаментальність

Фундаментальність як ключовий фактор реінжинірингу за М. Хаммером, полягає в тому, що в першу чергу управлінський склад підприємства повинен осмислити сутність напрямку діяльності підприємства та відповідно методології управління цією діяльністю. Тобто, фундаментальність реінжинірингу відповідає на питання «чому?» і «як?»

Стрибкоподібність



Реінжиніринг спрямований на забезпечення максимального зростання результативності діяльності підприємства, звідси випливає стрибкоподібність, що виявляється у різких зрушеннях темпів росту показників діяльності підприємства

Радикальність

Ключове слово «радикальний» є похідним від латинського «radix», що означає «корінь».

Виходячи з цього, радикальність проявляється у докорінній перебудові діяльності підприємства, необхідними умовами для цього є повна відмова від існуючих парадигм управління і заміна їх кардинально новими, ефективнішими концепціями

6. Причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів.

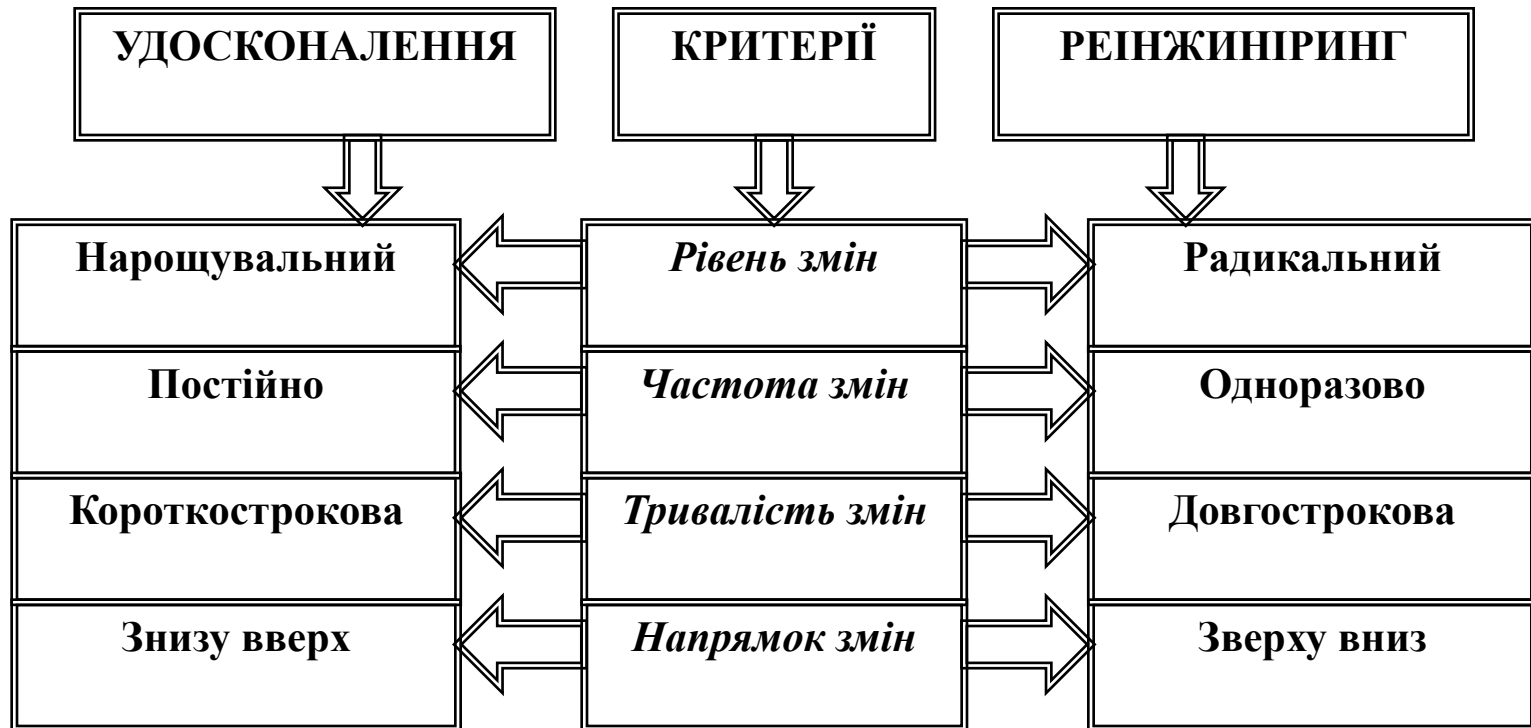
Основними передумовами є:

1. Еволюція підприємницької діяльності;
 2. Прогресивний розвиток сучасних прийомів менеджменту;
 3. Поява та розповсюдження сучасних інформаційних технологій;
 4. Підвищення конкуренції серед підприємств;
 5. Обмеженість ресурсів підприємства.
-

Реінжиніринг доцільно застосувати для наступних груп підприємств:

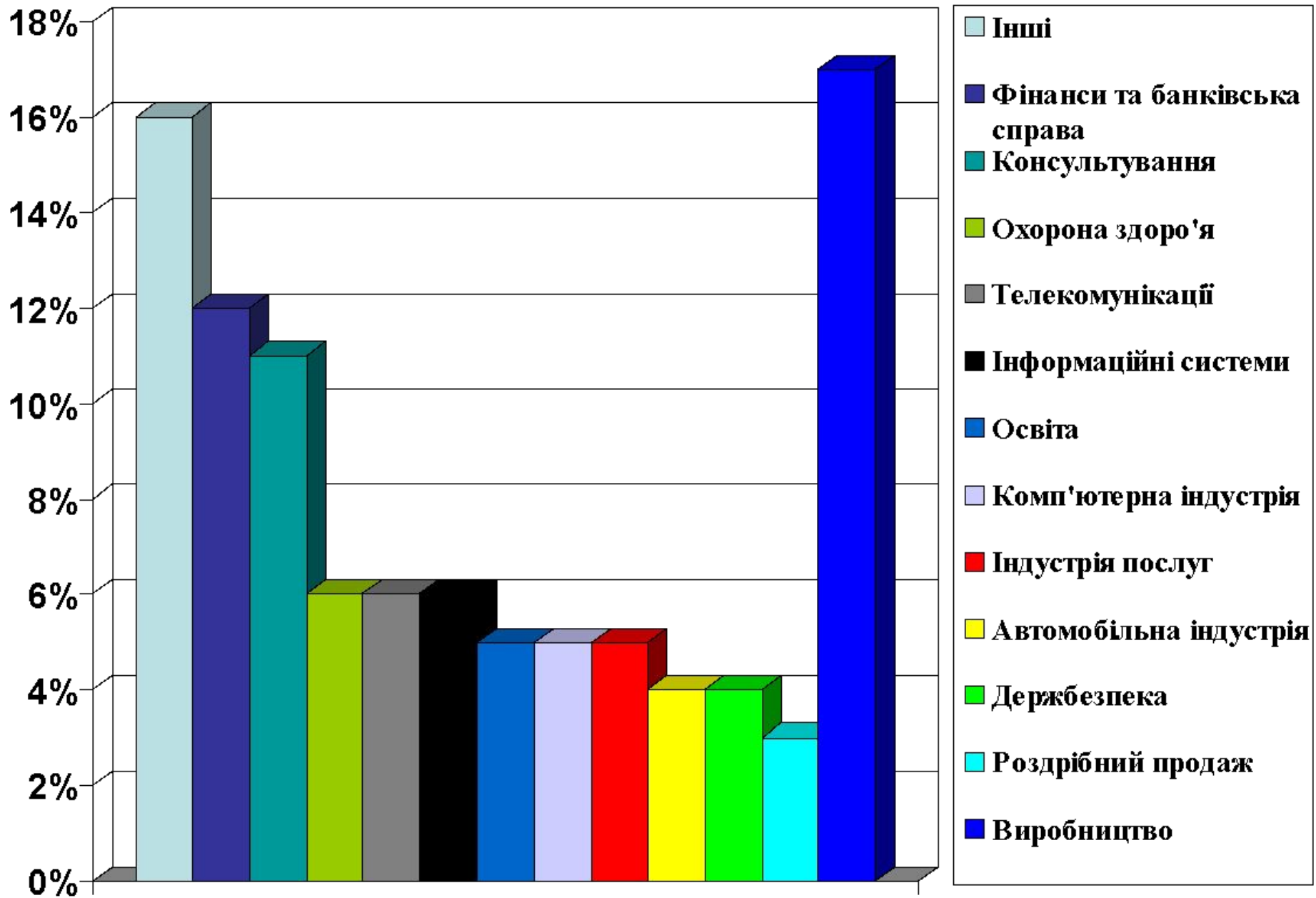
- Підприємства, що знаходяться на межі банкрутства, і єдиною можливістю виживання є радикальне перепроєктування діяльності для запобігання ліквідації підприємства;
 - Підприємства, що досить рівномірно функціонують на ринку, але в майбутньому передбачають виникнення серйозних ускладнень. Такими ускладненнями можуть бути зміна факторів фонового та ділового оточення, що безпосередньо впливають ефективність діяльності підприємства.
 - Підприємства – лідери ринку, але при цьому, їх цілковито не задовольняють досягнуті результати діяльності, і основною метою є досягнення максимальної результативності і виведення бізнесу на якісно новий рівень.
-

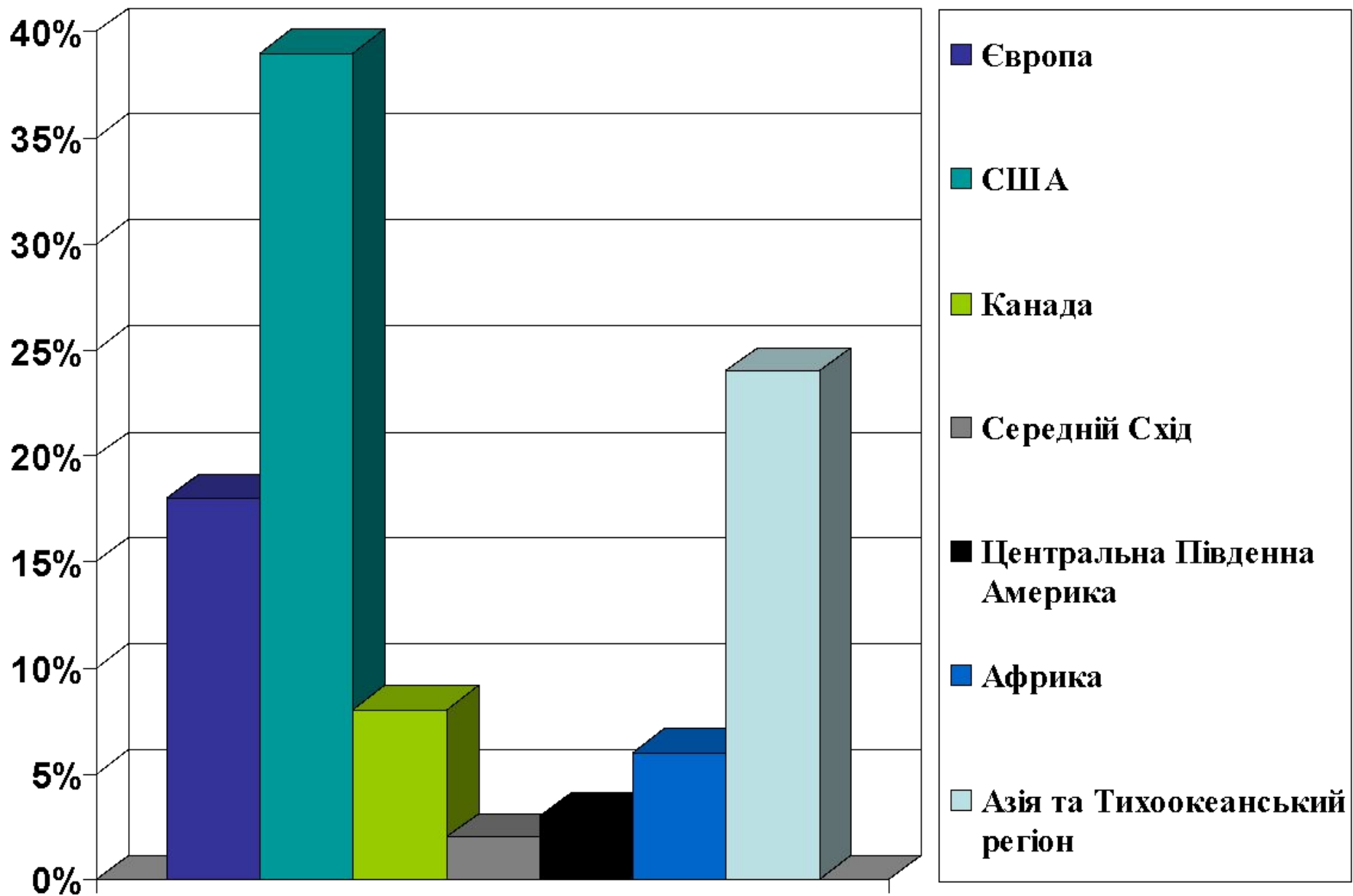
Порівняння удосконалення діяльності та реінжинірингу



Методи, які є окремими випадками реінжинірингу:

- автоматизація бізнес-процесів, яка дозволяє прискорити існуючі бізнес-процеси;
 - зменшення розміру підприємства;
 - реорганізація підприємства. Метод, що спрямований на організаційні структури, а не на процеси;
 - покращання якості, глобальне управління якістю. Застосування методу покращує існуючі процеси, не замінюючи їх на нові.
-





Дякую за увагу!
