

Гладка М.В., Хлобистова О.А.
Гладкая М.В., Хлобистова О.А.
Gladka M. V., Khlobystova O. A.

Процесно-орієнтований підхід до розроблення моделі управління бізнес-процесами

В статті розглянуто сучасну концепцію розроблення моделі бізнес-процесів при процесно-орієнтованому підході. Доведено необхідність процесно-орієнтованого підходу при описі бізнес-процесу управління. Саме при описі функцій бізнес-процесу визначаються точки контролю, які для однієї функції будуть виходом, а для іншої входом. Такі функції мають бути описані не лише для технологічних процесів, а й для процесів управління, як кожного з підрозділів, так і підприємства в цілому.

В кожному з процесів необхідно виокремити його межі, що посилить відповідальність при контролі якості вхідних та вихідних параметрів кожної функції процесу.

Ключові слова: Процесно-орієнтований підхід, процес, функція, управління, бізнес-процес, модель.

Процессно-ориентированный подход к разработке модели управления бизнес-процессами

В статье рассмотрена современная концепция разработки модели бизнес-процессов при процессно-ориентированном подходе. Доказана необходимость процессного подхода при описании бизнес-процесса управления. Именно при описании функций бизнес-процесса определяются точки контроля, которые для одной функции будут входом, а для другой – выходом. Такие функции должны быть описаны не только для технологических процессов, но и для процессов управления как для каждого из подразделений, так и для предприятия в целом.

В каждом из процессов необходимо определить его границы, что усилит ответственность при контроле качества входных и выходных параметров каждой функции процесса.

Ключевые слова: процессно-ориентированный подход, процесс, функция, управление, бизнес-процесс, модель.

Process-oriented approach to develop a model of business process management

The paper deals with the development of the modern concept of business process models with process-oriented approach. The necessity of process-oriented approach in describing the business process management. That is the description of the functions of business process defined control points, which for one function will be output, and for another entrance. Such functions should be described not only processes, but also for management processes, as each of the units and the whole enterprise.

Each of the processes necessary to distinguish its boundaries that will strengthen the responsibility for quality control of input and output parameters of each function process.

Keywords: process-oriented approach, process, function, management, business process model.

ВСТУП

У сучасному світі при зростаючому рості конкуренції компанії змушені підвищувати ефективність своїх виробничих процесів. В теперішній час застосування традиційних підходів до розробки моделей управління бізнес-процесами підприємства не в усіх випадках забезпечують можливість описати бізнес-процеси що забезпечать прийняття стратегічно вірних рішень. Необхідні нові підходи, які забезпечать успіх як тепер так і в майбутньому. Тому для вирішення проблем виникає необхідність розроблення моделей бізнес-процесів з обов'язковою їх регламентацією найефективнішим на сьогодні методом. Одним із таких методів є процесно-орієнтований підхід до розробки моделей.

Досить частим явищем є недорозуміння бізнесу істинних масштабів використання процесного управління [2]. Часто виникає потреба застосувати оптимізацію до досить «вузької», але вкрай важливої для бізнесу ділянки окремо взятого бізнес-процесу. При цьому не беруть до уваги, що весь бізнес в цілому необхідно розглядати як складну систему, з масою точок залежності. Оптимізація бізнес-процесів з використанням процесного підходу для будь-якої організації – це великий комплекс процедур, пов'язаних з організаційною перебудовою, зміною процедур мотивації персоналу, зацікавленістю кожного члену команди організації на початку процесу впровадження процедур на основі моделі процесного управління.

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИБОРУ

Загальноприйнятий в Україні функціональний підхід до опису бізнес-процесів не може забезпечити достатньо високий рівень з боку управлінського апарату організації. Функціональний підхід досить якісний у використанні лише коли мова йде про покращення функціональних процесів організації. Процесно-орієнтований підхід враховує всі особливості функціонування організації саме в аспекті повного процесу виробничої діяльності організації, що орієнтований на опис усіх складових ланок процесу виробництва з відслідковуванням управлінських параметрів. При такому підході нівелюється розмежування операцій на окремі функції, а основним являється процес (під процес, частина процесу) що може виконуватись різними підрозділами, але повинна мати чітко регламентовану взаємодію у місцях перетину відповідальності.

Багато фахівців протипоставляють функціональний і процесний підходи. Згідно визначення [1], функції організації – це набір задач, які вирішує колектив підприємства, що намагається зайняти якнайбільшу нішу на ринку і збільшити ринок споживачів, притискаючи конкурентів. Функціональне управління відповідає на питання, що робить компанія (кожен підрозділ, окрема відповідальна особа), щоб досягти цілі. А бізнес-процеси – основа

процесного підходу – проводять ці функції в часі, пояснюючи, як саме повинна діяти компанія, при досягненні мети. Процесний підхід – це така технологія управління, в основі якої лежить погляд на підприємство не як на набір функціональних підрозділів, а як на сукупність бізнес-процесів – горизонтальних зв'язків між підрозділами і робітниками.

Задача аналітика – добитися дійсності розробленої моделі та регламентів бізнес-процесів управління, визначивши усі контролюючі та відповідальні ланки. Критерій ефективності такого методу при розробці моделі – швидкість проходження циклу від моменту встановлення контролю над групою процесів до початку отримання статистики (даних про відхилення від регламенту і т. д.), що й слугує основою для керуючих впливів як на оперативному так і на стратегічному рівні.

ПЕРЕВАГИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Основними етапами реалізації процесно-орієнтованого підходу являються:

- формулювання глобальної цілі підприємства;
- опис правил досягнення цілі.

Ці правила повинні містити:

- опис відношень між структурними підрозділами компанії;
- правила управління входами та виходами;
- отримання результатів обробки конкретних функцій,
- опис інформаційних і комунікаційних технологій.

Перший крок на шляху процесно-орієнтованого підходу — виділення цілей і кінцевих продуктів компанії, розроблення моделі бізнес-процесів по продуктових лініях і зв'язування їх в наскрізні процеси, що називаються сценаріями.

В свою чергу використання процесно-орієнтованого підходу при моделюванні бізнес-процесів забезпечить [4]:

- побудову глибокої комплексної моделі, що охоплює всі складові процесу виробництва разом з забезпечуючими функціями;
- зниження навантаження на керівництво, так як відповідальність розподіляється між власниками процесів (на кожному етапі виконання дій процесу вказуються відповідальні особи (власники) бізнес-процесу);
- врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в якісному виконанні своєї роботи;
- високу гнучкість і адаптованість моделі управління, що зумовлена великою саморегуляцією моделі з обов'язковою орієнтацією на користувача;
- значне зменшення значимості та впливу бюрократичного механізму на часові, людські та фінансові ресурси процесу;
- висока прозорість і зрозумілість бізнес-моделі управління, а також спрощення процедур координації, організації і контролю.

Все ці переваги являються необхідністю для ведення ефективної конкурентної боротьби і досягнення стратегічних цілей компанії.

ОПИС БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Такі інструменти управління як оптимізація і інжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників (BSC), комплексна діагностика і вдосконалення системи управління, система мотивування персоналу (CM), управління операційними ризиками, цілий ряд ІТ-технологій і інш. найраціональніше використовувати методологію процесного управління компанією (Business Process Management). Застосування процесно-орієнтованого підходу при управлінні дозволяє природно еволюціонувати підприємству в своєму розвитку.

На сьогодні сучасні автоматизовані систем мають досить широкі можливості, та не варто забувати про одне із основних і першочергових етапів впровадження процесного управління – оптимізації процесів. Якщо компанія оминає фазу оптимізації і приступає до автоматизації, то розчарування настає у більшості випадків. Отже першочерговим завжди має бути розроблення моделі управління бізнес-процесами.

В свою чергу потрібно мати раціональний підхід до глибини деталізації бізнес-процесів. Адже коли деталізація процесу враховує кожен рух працівника – то може виникнути абсурдна ситуація, що ще більше негативно позначиться на роботі організації. Опис процесів повинен бути настільки детальний щоб розподіл функціональних обов'язків між механізмами був повністю розмежений, дії повністю описані, при чому виконавці мали можливість варіювати прийняття рішень згідно пророблених алгоритмів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, використання процесно-орієнтованого підходу до розробки моделі бізнес-процесів управління організацією дозволяє:

- найкращим чином відобразити ідею вертикальної інтеграції і поняття природної бізнес-одиниці, вже закладених в структуру управління цих компаній;
- краще представити систему управління на етапі планування та розробки моделі бізнес-процесів;
- виявити структурні і процедурні помилки управління і розробити модель з урахуванням процедур по їх ліквідації;
- отримати найкращі результати на етапі впровадження, системи згідно розробленої моделі; (що зумовлено гарною структурованістю розробленої моделі і впровадженням стандартів при моделюванні);
- знизити вартість проекту (що розробляється на основі моделі) в цілому і скоротити терміни його впровадження.

Впровадження системи управління на основі розробленої моделі за процесно-орієнтованим підходом також дасть прекрасні результати, такі як:

- швидка реакція на зміни оточуючого середовища;
- заохочення та зацікавленість всіх співробітників в кінцевому результаті;
- оптимальний механізм обміну інформацією між функціональними підрозділами — це основоположний принцип процесно-орієнтованого підходу.

В результаті використання процесно-орієнтованого підходу маємо оптимально спроектовану модель бізнес-процесів управління, що дозволить:

- розвивати систему управління — обмежуючись власними внутрішніми співробітниками, без залучення сторонніх організацій (консультантів, аналітиків) кожен раз для внесення змін;
- швидко навчати нових співробітників — ретельно структурована модель бізнес-процесів стає більш прозорою для розуміння.

Окрім того, значно спрощуються процедури координації, контролю і організації робіт і ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. wikipedia.org
2. ko.com.ua – стаття, «Кому в Україні необхідно процесное управління?»
3. agilemanifesto.org – Манифест гнбкой разработки программного обеспечения.
4. dou.ua - А.Кривицький, стаття «Гибкий подход разработки ПО».
5. kv.by - К.Розумовський, стаття «Введение в гибкую разработку программного обеспечения».

Стаття надрукована в матеріалах ХІХ Міжнародної конференції з автоматичного управління . Автоматика/Automatics- 2012 С. 400-401