УДК 658.5

Б.В. Дурняк, д.т.н., УАД, м.Львів
О.А. Машков, д.т.н., ДЕА м.Київ
В.І. Сабат, к.т.н., УАД, м.Львів
В. М. Тупкало, д.т.н., ДЕА м.Київ
С. В. Тупкало, к.е.н, холдинг «АСНОВА», м.Київ

# ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ТЕОРІЇ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ

В статті розглянута сутність понять «процес» та «бізнес – процес» та їх різновидів як елементів науково–методичного апарату актуального напрямку загальної теорії управляння – теорії процесного управління.

В статье рассматривается сущность понятий «процесс» и «бизнес-процесс» и их различие как элементов научно-методического аппарата актуального направления – теории процессного управления

The article discusses the essence of the concepts of "process" and "business process" and the difference between them as elements of scientific and methodological apparatus actual direction - the theory of process management.

*Ключові слова*: процесне управління, процес, бізнес – процес, система бізнес – процесів, технологічні та управлінські бізнес – процеси.

*Ключевые слова:* процессное управление, процесс, бизнес-процесс, система бизнес-процессов, технологические и управленческие бизнес – процессы.

*Keywords:* process management, process, business process, and business processes, technology and management of business processes.

## I. Вступ

В сучасних ринкових умовах господарювання все більш альтернативним стає процесний підхід до управляння діяльністю підприємств. Сьогодні реалії такі, що процесний менеджмент як прикладний напрямок загальної теорії менеджменту знаходиться в початковій фазі свого розвитку. Питання процесного підходу до управління широко відображені в багаточисельних працях вітчизняних та зарубіжних авторів, а саме, Еліферова В.Г., Репіна В.В., Калянова Г.Н., Мазура І.І., Харрингтона Дж., Й.Беккера та інших. Однак, незважаючи на велику кількість робіт на дану тему, багато з них мають або занадто загальний характер, або розглядають окремі аспекти використання процесно – орієнтованого управління на практиці. Проведений аналіз показує, що постійно зростаюча з кінця 80 – х років минулого століття увага бізнесу розвинутих країн до ідеї орієнтації структури підприємства на процеси призвела до відповідної реакції зі сторони спеціалістів в області менеджменту, вакуум, що утворився в розвитку методології процесного менеджменту, почав швидко заповнюватися різноманітними підходами і методиками. Разом з тим, до цього часу залишається неусталеним понятійний апарат означеного проблемного поля, зокрема, сутність та взаємозалежність понять «процес» та «бізнес – процес».

 © Б.В.Дурняк, О.А. Машков, В.І.Сабат, В. М.Тупкало, С.В.Тупкало

## ІІ. Постановка завдання

Метою дослідження є уточнення понятійного апарату теорії процесного управління та надання авторських трактовок системоутворюючих понять на основі базових принципів детермінованості, повноти і несуперечності побудови організаційних систем.

## ІІІ. Результати

Оскільки система управління будь-яким підприємством (організацією) є ієрархічною системою взаємодії елементів (об'єктів) управління, то в основі парадигми процесно - орієнтованого управління об'єктами управління є бізнес-процеси. Тому формування понятійної бази слід почати із з'ясування сутності та різниці між поняттями процес та бізнес-процес (табл.1).

Таблиця 1

Визначення понять «процес» та «бізнес – процес» різними авторами

| Визначення | Автор, джерело |
|---|---|
| Процес – безліч закінчених зістикованих робіт, які в сукупності створюють продукцію, що має споживчу цінність для клієнта. | Martin J. Enterprise Engineering // The Key to Corporate Survival. –V.I-V. – UK: Savant Institute, 1994. |
| Процес — це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. | Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах.: Пер. с англ. под ред. Н.Д.Эриашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224с. - С.27. |
| Бізнес-процес - ряд взаємозв'язаних видів діяльності, що перетворюють входи у виходи. | ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем - М.: Книга и Бизнес, 2001. -348 с. |
| Бізнес – процес - будь-які види діяльності в роботі організації. | Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position.- Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p. |
| Бізнес – процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача. | Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Дж. Чампи: Пер. с англ. - СПб.: Изд-во СПбУ, 1997.- 332 с. |

| | |
|---|---|
| Бізнес-процес (процес) — стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для клієнта. | Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М.:РИА «Стандарты и качества», 2007. - 240с. |
| Бізнес-процес - процес, який починається поза підприємством (з ринкової потреби) і закінчується поза підприємством (задоволення цієї потреби). | Вишняков О. Процессный подход к управлению. Основные понятия / О. Вишняков, В. Крохин // Антикризисный менеджмент.- 2004.- №1. - С.19-25. |

В наведених визначеннях привертають на увагу два суттєві, на наш погляд, аспекти.

1. Багато авторів (наприклад, Репін В.В.) розглядають терміни «бізнес-процес» і «процес» як синоніми. Також в широко тиражованих виданнях [1, 4] висловлюється думка, що в контексті поняття «Система управління» між суттю «процес» і «бізнес-процес» немає різниці – це синоніми [4, с.29; 1, с.16].

2. Визначення понять «бізнес-процес» і «процес» мають однакову «горизонтальну» модель представлення «вхід – дія – вихід», яка не відображає сутності управління - єднання в нерозривне кільце чотирьох функцій управління - «плануй (Plan) – організовуй (Do) – контролюй (Check) – аналізуй і впливай (Act) ».

Вважаємо також, що наведене визначення М.Хаммера і Дж. Чампі а» [12] і подібні твердження інших фахівців є вельми розпливчатими. Якщо виходити з позиції, що бізнес-процес – це «сукупність різних видів діяльності», то він може містити в собі інші бізнес-процеси, але тоді виникає проблема єдиного центру управління бізнес-процесом.

Зупинимось на понятійному апараті. Ми вважаємо, що існує принципова різниця між поняттями «процес» і «бізнес-процес» (діловий процес). Процеси як причина зміни стану чого-небудь або кого-небудь, будь-якого об’єкту відносяться до любих систем, не обов'язково тільки економічних. Як приклад, можна говорити про процеси розвитку людини, процеси творчості, процеси вегетації рослин тощо. Тому ми вважаємо, що процес – це послідовність дій (робіт) або явищ чи впливів (наприклад, природних), спрямованих на досягнення певного результату.

В свою чергу, поняття «бізнес - процес» набуває яскраво вираженого економічного сенсу: в процесно - орієнтованій концепції управління організаційними системами бізнес - процес є самостійна організаційна підсистема, що спрямована на створення економічної цінності для організаційної системи «підприємство» шляхом реалізації певних дій для задоволення потреб її внутрішніх і зовнішніх споживачів. Для такої

організаційної підсистеми характерною ознакою є наявність суб'єкта управління, якого називають власником процесу і об'єкта управління, яким виступає або технологічний, або управлінський процес. Тобто бізнес-процес реалізується за допомогою певних наборів технологічних дій (робіт) під впливом певних управлінських дій конкретного центру відповідальності. Ми визначаємо технологічний процес ( ТП) в широкому розумінні (а не як часто він вживається у вузькій трактовці в контексті технології виробництва певного продукту чи надання послуги) як ланцюжок дій посадових осіб чи виконавців, що однозначно виділяється по входу (входам) і виходу (виходам), кінцевою метою яких є створення цінності для споживача (замовника).

Щоби забезпечити функціонування і належні результати технологічного процесу, ним треба управляти за допомогою управлінського процесу (УП), під яким ми розуміємо циклічно повторюваний посадовою особою (керівником) у встановленому періоді часу ланцюжок функціональних управлінських дій по циклу PDCA. Таким чином, пропонується наступне визначення.

**Бізнес – процес** (БП) – це керована по циклу PDCA ієрархія внутрішніх і залежних між собою дій керівника і підлеглих йому об'єктів управління - УП або ТП.

В силу складності організаційної структури підприємства, наявності декількох управлінських рівнів виникає певна ієрархія і взаємозв'язок вищеназваних процесів (рис.1), тобто піраміда процесного менеджменту.

Тому вважаємо за потрібне ввести визначення наступних понять.

**Управлінський бізнес – процес** (УБП) – це керована по циклу PDCA ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій керівника і підлеглих йому безпосередньо керівників нижнього (суміжного) рівня управління, кінцевою метою діяльності яких є вироблення управлінських рішень для безпосередньо підпорядкованих їм виконавців.

**Власник управлінського бізнес – процесу** - це керівник, що реалізовує при управлінні цикл PDCA відносно об'єктів управління, якими є його підлеглі власники бізнес – процесів і керівники, що реалізовують постійно при управлінні цикл DCA (організовуй-контролюй – аналізуй та впливай).

**Технологічний бізнес - процес** (ТБП) – це керована по циклу PDCA ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій керівника і підлеглого йому безпосередньо технологічного (операційного) процесу, тобто сукупність технологічного та управлінського процесу (див. рис. 2).

**Власник технологічного бізнес – процес**у – це керівник, що реалізує при управлінні цикл PDCA відносно об'єктів управління, якими є його підлеглі -виконавці технологічного процесу виробництва продукції (послуги) для споживача.

**Піраміда процесного менеджменту** - це система взаємозв'язаних відносно дерева бізнес – цілей підприємства PDCA – циклів (Plan-Do-Check-

Act) власників управлінських і технологічних бізнес – процесів, DCA і DC – циклів відповідальних виконавців технологічних бізнес – процесів, яка (система) синтезована на основі вимог норм керованості, правил виділення і композиції управлінських і технологічних бізнес-процесів.

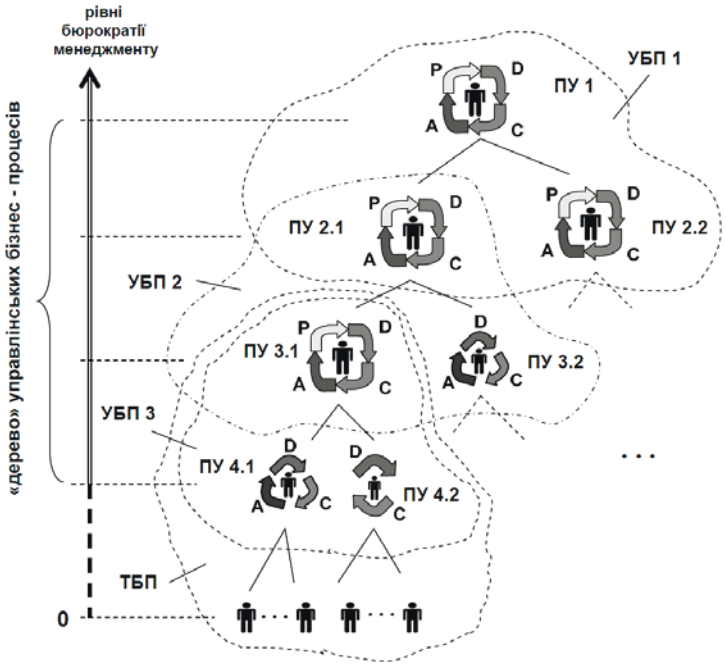


Рис. 1. Піраміда процесного менеджменту

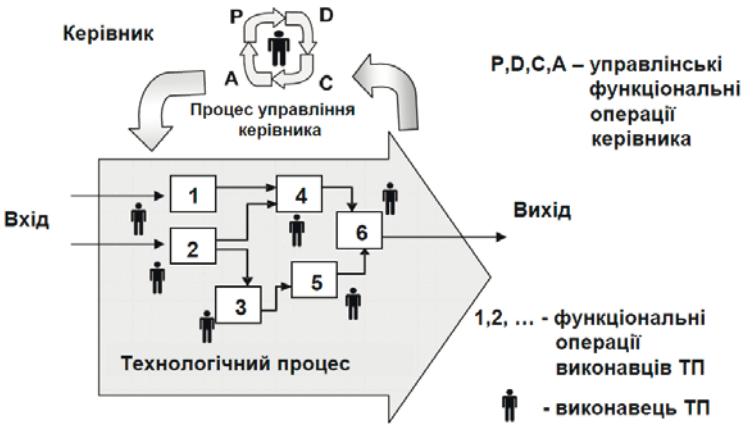


Рис. 2. Технологічний бізнес-процес

Щоби зрозуміти принципову різницю між поняттями «процес» і «бізнес-процес» в нашому трактуванні, доречно поставити питання: планування – це бізнес-процес, процес або одна з чотирьох (P-D-C-A) функцій чи видів управлінської діяльності будь-якого керівника в ієрархічній системі управління? У нашому розумінні сукупність дій з реалізації функції планування кожним керівником в рамках масштабу підприємства є процесом маштабу підприємства, оскільки в такому процесі немає єдиного відповідального у відмінності від бізнес – процесу як категорії, яка відображає взаємозв'язок об'єкту і суб'єкту управління – атрибутів системи управління. Якщо погодитися з автором [4], що «Планування» є бізнес – процесом, то хто на підприємстві тоді є власником такого бізнес-процесу ? Відповідь одна – директор підприємства, як і майже всіх інших міжфункціональних (наскрізних) процесів, оскільки лише він є управителем всіх керівників, які стоять на нижчих ієрархічних рівнях управління.

Планування на підприємстві завжди конкретно: за планування продажів відповідає комерційний директор, за планування виробництва - директор з виробництва, за фінансове планування - фінансовий директор тощо. Отже, планування, як одна з чотирьох обов'язкових функцій керівника в ролі власника бізнес - процеса створення споживчої цінності, є складовою частиною особистого управлінського (P-D-C-A) процесу (ПУ) кожного власника бізнес - процесів піраміди процесного менеджменту підприємства.

Щоби зрозуміти взаємозв'язки між усіма названими вище видами процесів, звернемося до прикладу нарис. 3. У цьому прикладі бізнес – задача сформульоване як «оцінити ринкову перспективу продукту «NEW», а споживчою цінністю, виробленою по встановленому процесі, є документ «Концепція продукту «NEW». Даний документ необхідний керівництву підприємства (споживачам цінності) для ухвалення управлінського рішення про початок масового виробництва і збуту нового продукту. У свою чергу, цей документ є результатом певних наборів технологічних процесів що виконуються під керуванням певних управлінських процесів конкретного центру відповідальності – керівника відповідного структурного підрозділу.

В якості вихідної посилки подальших міркувань щодо поняття «процес» в процесно - орієнтованій системі управління підприємством *пропонується* наступне визначення.

**Процес у крос - функціональному розумінні** як процес масштабу підприємства – це послідовність певного набору видів діяльності , що проходить через більш ніж один функціональний підрозділ підприємства для вирішення однієї з його бізнес – задач. **У монофункціональному розумінні процес** – це послідовність функціональних операцій (робіт), окремих виконавців потоку робіт, спрямованих на досягнення певного результату в рамках управлінської відповідальності одного функціонального підрозділу

З врахуванням суті введених нами понять «управлінський бізнес – процес» і «технологічний бізнес - процес» відносно запропонованої моделі

піраміди процесного менеджменту на рис.1 пропонується трактування наступного визначення.

**Система бізнес - процесів підприємства** - сукупність управлінських і технологічних бізнес - процесів, зв'язаних між собою відносно встановленій для даного підприємства топології піраміди процесного менеджменту.

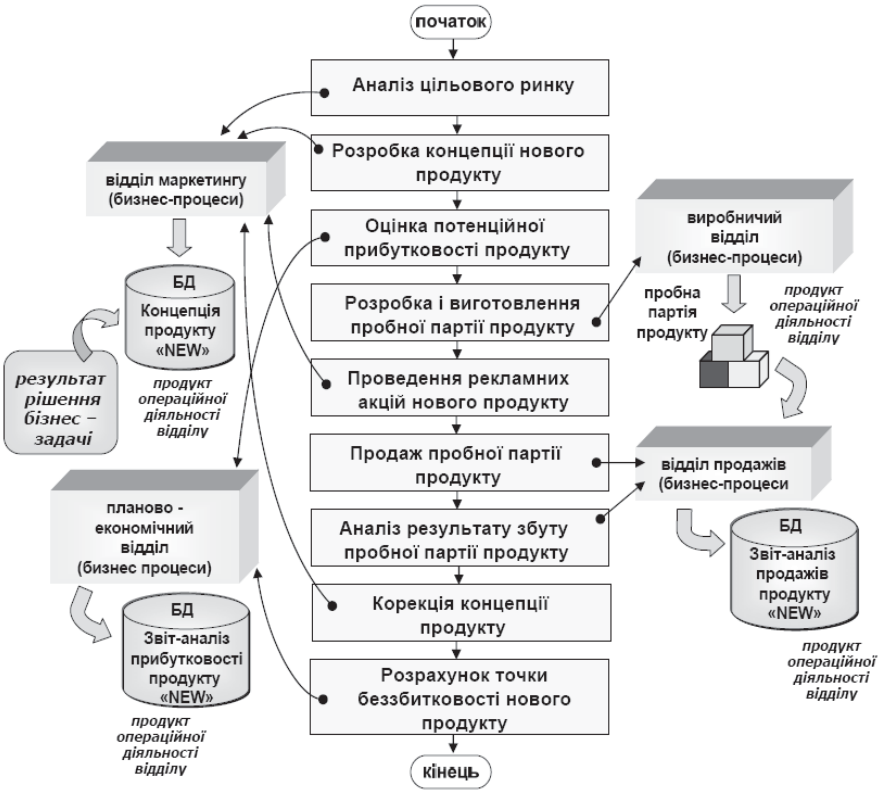


Рис.3. Процес рішення бізнес – задачі «Оцінка ринкової перспективи продукту «NEW»

## IV. Висновки

Існуюче твердження про синонімічність понять «процес» і «бізнес-процес» не є коректним і розуміння методологічної різниці між цими поняттями в контексті теорії управління є ключем правильного системного рішення задачі реструктуризації системи управління підприємством відносно двох взаємозв'язаних проекцій «організаційна структура» - «бізнес-процеси».

З метою удосконалення термінологічної бази процесного підходу до управління запропоновані авторські визначення «процесу» і «бізнес-процесу» як системи понять, в якій повною мірою дотримані базові системоутворюючі принципи: детермінованість, ієрархічність, синергетичність, повнота і несуперечність побудови організаційних систем [10]. Це дає можливість формулювати і вирішувати задачу синтезу системи бізнес - процесів підприємства у вигляді піраміди процесного менеджменту, що забезпечує формування оптимальної організаційної структури процесно - орієнтованого підприємства.


1. *Елиферов В.Г.* Бизнес-процессы. Регламентация и управление /В. Г. Елиферов, В. В. Репин. Серия: Учебники для программы МВА.-М.: Инфра-М, 2005. - 319с.
2. *Калянов Г.Н.* Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. - М: Синтег, 2000. - 212 с.
3. *Мазур И.И.* Эффективный менеджмент: Учеб. пос. для вузов/ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. – М.:Высш.школа,2003.- 555с.
4. *Репин В.В.* Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация /В.В.Репин. – М.:РИА «Стандарты и качества», 2007. - 240с.
5. *Харрингтон Дж* Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация /Дж. Харрингтон, К.С.Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – СПб.: Азбука, 2002.-238с.
6. Менеджмент процессов /Под ред. Й.Беккера, Л.Вилкова, В. Таратухина, М.Кугелера, М.Роземанна; [пер. с нем.] – М.: Эксмо, 2007.- 384 с.
7. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги.
8. ДСТУ ISO 9004:2006. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.
9. *Ван Гиг Дж.* Прикладная общая теория систем / Дж. ван Гиг; [пер. с англ.].- М.: Мир, 1981.
10. *Новиков Д.А.* Теория управления организационными системами / Д.А.Новиков. - М.: МПСИ, 2005. - 584 с.
11. *Котлер Ф.* Основы маркетинга/ Г.Армстронг, Дж. Сондерс, В.Вонг - М: «Вильямс», 2000г.
12. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ./ М. Хаммер, Дж.Чампи. - СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. - 332 с.
13. *Тупкало С.В.* Методика решения задачи оптимизации организационной структуры процессно-ориентированного предприятия на основе принципа «Структура следует за стратегией»/ С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. ЦНДІНУ. - К., 2009. - Вип.3(11). - С.69 - 76.


*Поступила 11.9.2013р.*