

ІНСТРУМЕНТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗА УМОВ МІНЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Розглянуто сучасні інструменти управління бізнес-процесами та можливості їхнього застосування в організаціях. Акцентовано увагу на можливості швидкої адаптації системи BPM до змін у бізнес-середовищі. Представлено основні програмні засоби для ефективного використання інструментів управління бізнес-процесами.

Ключові слова: управління бізнес-процесами (BPM), нотації BPMN

Актуальність. Концепція процесного управління сьогодні широко застосовується на практиці. Вона продовжує приваблювати менеджерів можливістю поєднувати функції, підфункції, чисельні процеси та події у цілісну систему, що сприяє високій ефективності діяльності бізнес-організацій. Крім того, внаслідок розвитку інформаційних технологій виникає можливість значно розширити сфери застосування цього підходу та підвищити його результативність. Тому питання дослідження використання інструментів процесного підходу в управлінні бізнес-організаціями слід вважати цілком актуальними.

Постановка задачі (мета). Для координації робіт в організаціях використовуються чисельні інформаційні системи, які мають тенденцію до ускладнення. Це призводить до того, що користувачі таких систем мають пристосовуватися саме до тих алгоритмів і процедур, які були закладені їхніми розробниками. Частіше за все, менеджери не мають можливостей оперативно вносити зміни до систем управління та підлаштовувати їх під свої особливі вимоги. Проте, така потреба є очевидною, особливо в умовах мінливого середовища. Для вирішення цієї проблеми слід надати менеджерам такий інструмент, який би дозволяв їм самостійно створювати та/або змінювати системи управління без застосування спеціальних навичок програмування. До таких інструментів належать засоби управління бізнес-процесами на основі нотацій BPMN. Нижче буде розглянуто можливість та сфери їхнього застосування для сучасних бізнес-організацій.

Результати. Будь-яка інформаційна система управління сприяє прийняттю та реалізації управлінських рішень в організаціях. Традиційно їх можна поділити на стратегічні та поточні. Слід відмітити, що ці рішення мають різну парадигмальну основу для вибору засобів їх обґрунтування. Так, для стратегічних рішень велике значення має аналіз зовнішнього середовища, прогнозування дій його учасників, формулювання довгострокових цілей тощо. Стратегічні рішення, як правило, є унікальними, тому універсальні інформаційні технології для них не застосовуються у повній мірі. Проте, існують різноманітні інструменти, на кшталт матричного аналізу, моделей прогнозування подій, засобів теорії ігор тощо, які мають відносно універсальний характер і тому можуть бути формалізовані. Але розробка відповідного програмного забезпечення та його використання для обґрунтування стратегічних рішень не мають значного розповсюдження. Поки це залишається «штучним» продуктом.

Для обґрунтування поточних управлінських рішень характерні інші особливості. По-перше, зміст таких рішень часто повторюється навіть для різних об'єктів, по-друге, зовнішнє середовище має відносно стабільний характер і може добре представлено у формалізованому вигляді.

Така специфіка поточних рішень створює передумови для широкого застосування ІТ технологій в їх обґрунтуванні та реалізації. На практиці спостерігається застосування різноманітних ERP-систем, а також спеціалізованих програм для обґрунтування

управлінських рішень в окремих сферах. В останньому випадку в якості прикладів можна згадати CRM-системи, системи управління запасами на складах і навіть автоматизацію бухгалтерського обліку у разі її ізольованого використання в бізнес-організації.

Досвід впровадження таких інформаційних систем свідчить про те, що менеджмент організацій майже не приймає участі в їх проектуванні. Тому у поточному їхньому використанні відчувають незручності через відсутність можливості урахування індивідуальних потреб або швидкого реагування на зміни у бізнес-середовищі.

Це призводить до таких негативних наслідків:

- проектування чи удосконалення організаційної системи обумовлено інтересами ІТ фахівців, у кращому випадку буде збережена діюча організаційна структура;
- інформаційні потоки та рух документів будуть визначатися тими шаблонами, які закладені в алгоритми систем;
- перепроєктування таких систем під вимоги менеджерів потребує суттєвих витрат і зусиль, що робить їх не гнучкими.

Виникає парадоксальна ситуація, коли менеджери формально використовують різні інформаційні системи, але обмежені у гнучкому координуванні робіт в своїй бізнес-організації. Це є фундаментальна проблема застосування інформаційних систем для прийняття та реалізації поточних рішень в сучасних організаціях. При цьому чим більш розвинена система використовується, тим меншу роль відіграють менеджери у реальній координації робіт.

Кардинальним варіантом вирішення цієї проблеми було б отримання менеджерами компетентностей, які дозволяли б їм самостійно налагоджувати різні ІТ-системи для вирішення своїх управлінських задач. Можливо, у майбутньому це буде реалізовано, згадаємо опанування базових комп'ютерних технологій представниками майже всіх професій. Але сьогодні такий підхід не виглядає реалістичним, оскільки проектування і налагодження інформаційних систем – це прерогатива ІТ-фахівців.

Іншим підходом до розв'язання вище означеної проблеми може бути застосування процесного підходу до координації робіт в організації. Цей підхід дозволяє визначити всі види робіт, послідовність та тривалість їхнього виконання, учасників та ресурси, якими вони користуються для досягнення цілей. Важливим є наявність гарно розвинутого інструментарію, який дозволяє робити формалізований детальний опис бізнес-процесів у наочному графічному вигляді. Найбільш поширеною в світі є система BPMN (Business Process Model and Notation), яка представляє собою систему умовних позначень (нотацій) для моделювання бізнес-процесів. Це знайшло відображення у міжнародному стандарті ISO/IEC 19510:2013 [1], останнє редагування якого відбулося у 2022 р. За допомогою графічного редактора будуються всі події, завдання, умови та інші елементи бізнес-процесу (див. рис 1.)

Концепція BPMN дозволяє поєднувати цілі, регламенти внутрішніх і зовнішніх взаємодій, ресурси, виконавців тощо з метою аналізу, проектування, впровадження управління та безперервного вдосконалення наскрізних процесів. Користувачами такої системи управління бізнес-процесами є: бізнес-аналітики, власники бізнес-процесів (менеджери, які керують процесами) і виконавці процесів.

Впровадження системи BPMN базується на таких засадах:

1. Всі бізнес-процеси за допомогою нотації описуються «як є» і, у разі потреби, удосконалюються.
2. Побудовані графічні моделі бізнес-процесів автоматично перетворюються в програмний код бізнес-додатків.
3. За виникнення потреб в удосконаленні або змін в ході реалізації процесів, які вже виконуються, відбувається їхнє перепроєктування у короткі строки без суттєвих витрат,

оскільки система BPMN дозволяє переналагоджувати бізнес-застосунки відповідно до нових вимог користувача.



Рис. 1. Фрагмент нотацій бізнес-процесів в системі BPMN 2.0 Джерело [2]

Використання BPMN в бізнес-організації може здійснюватися за такими сценаріями:

- автоматизація конкретного бізнес-процесу;
- вдосконалення бізнес-процесів;
- лібералізація ERP-системи тощо.

Щодо реалізації сценаріїв автоматизації та удосконалення бізнес-процесів – все зрозуміло, ці напрямки є сутністю процесного підходу із використанням BPMN. Найбільш цікавим може бути сценарій, який пов'язаний із лібералізацією комплексної інформаційної системи підприємства. Його реалізація дозволяє вирішити фундаментальне протиріччя між відносно стабільними бізнес-процесами, які закладені в ERP-систему, та мінливістю фактичних процесів. Реалізація даного сценарію дозволяє перенести процедури оперативних змін бізнес-процесів на BPM-систему, де вони будуть здійснені з незначними витратами та у короткі терміни.

Управління бізнес-процесами спирається на розвинуті інструментальні засоби: текстові та табличні редактори, графічні засоби моделювання, системи бізнес-аналітики, системи управління бізнес-процесами (BPMS).

Графічні засоби моделювання бізнес-процесів представлені на ринку досить широко. Найбільш поширені з них «Microsoft Visio», «ARIS Express» ті інші. Однак, їхнє використання дозволяє лише будувати бізнес-процеси у гарному графічному

представленні. Після цього потрібно створювати робочі моделі у вигляді застосунків для мобільних пристроїв або веб-інтерфейсу. Для цього можна використовувати сучасні засоби програмування, але разом з ними потрібно залучати і програмістів, що негативно вплине на вартість кінцевого продукту. Тому зараз все більш стає популярним підхід No-code, який дозволяє створювати робочі бізнес-процеси для всієї організації. На ринку пропонується багато платформ, які дозволяють швидко створювати необхідні застосунки. Серед них «AppMaster.io» [3], «Quickbase», «Salesforce Platform» та багато інших.

Висновки. Існують об'єктивні передумови для ефективного застосування інструментів процесного підходу в управлінні бізнес-організаціями. Проте, слід зазначити і певні обмеження: у стандарті моделювання BPMN не передбачено нотації для опису організаційної структури, інформаційної моделі, дерева цілей та ін. Це певним чином обмежує області використання даної методології. Крім того, BPMN-нотація містить більше 100 різних символів, тому часто трапляється так, що BPM-модель процесу може бути складною для прочитання звичайним працівником компанії. Але розвиток методичного інструментарію управління бізнес-процесами свідчить про те, що всі ці труднощі у найближчий час можуть бути подолані.

Список використаних джерел

1. ISO/IEC 19510:2013 Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation. <https://www.iso.org/standard/62652.html>
2. <https://uk.wikipedia.org/wiki/BPMN>
3. [AppMaster - The no-code platform for building web & mobile apps](#)

Banshchykov P.H., Ph.D.,
Professor of Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
petro.banshchykov@kneu.ua

TOOLS OF THE PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

Summary. Modern business process management tools and the possibilities of their implementation in organizations are considered. Attention is focused on the possibility of quick adaptation of the BPM system to changes in the business environment. Basic software tools for effective use of business process management tools are presented.

Key words: business process management (BRM), BPMN notation.

Батенко Л. П., к.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту,
liudmyla.batenko@kneu.ua

Кудлай Л. О., студентка 6-го курсу
факультету економіки та управління, кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
liubov.kudlai@kneu.ua

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У дослідженні узагальнено інформацію щодо особливостей підготовки до кризових періодів, зазначено основні методи забезпечення функціонування українських підприємств в умовах війни, описано відмінності в управлінні локальних компаній та тих, що входять до міжнародних корпорацій.