

## ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ БІЗНЕС-СИСТЕМ

*Розглянуто проблеми визначення бізнес-системи, її функціонування та оптимізації з використанням функціонального підходу.*

**Ключові слова:** бізнес-система, бізнес-процес, бізнес-функція, оптимізація, функціональний підхід.

Перед будь-яким суб'єктом господарювання завжди постає подвійна економічна мета - максимізація прибутку й мінімізація ризику бізнесу.

Таким чином, привабливість і в остаточному підсумку ефективність бізнесу як способу доцільної діяльності людини, спрямованої на одержання певної комерційної вигоди за допомогою створення й реалізації необхідних суспільству споживчих вартостей, виявляється в безпосередній залежності від системи відносин всередині організації, у її зовнішньому оточенні, у галузі й на ринку. Для визначення такої системи відносин використовується поняття бізнес-системи. Саме в рамках бізнес-системи організація несе пов'язані з одним з її конкретних видів бізнесу витрати, що в остаточному підсумку буде визначати, якою виявиться ціна цього бізнесу.

Багато керівників досі не можуть відповісти на запитання про організаційну структуру бізнес-системи або про систему існуючих бізнес-процесів. У більшості випадків єдиним набором визначених правил, відповідно до яких повинна функціонувати бізнес-система, є накреслена на аркуші паперу схема підрозділів та набір окремих положень і посадових інструкцій. З появою конкуренції на українському ринку керівники відчули складності, намагаючись оптимізувати витрати, щоб продукція була і прибутковою, і конкурентоздатною. Тому з'явилась необхідність мати наочну модель бізнес-системи, що відбивала б всі механізми і принципи взаємозв'язку підсистем у рамках одного бізнесу. Бізнес-система, орієнтована на результати бізнесу як фінансові, так і виробничі.

Саме тому розв'язання проблем функціонування і оптимізації бізнес-системи є актуальними на сьогодні. Автором раніше було проведене певне дослідження цієї проблематики [2, 156; 3, 164; 4, 90]. Існують різні підходи до визначення та вирішення цих проблем, але на думку автора, найефективнішим є функціональний підхід.

Бізнес-система — це сукупність бізнес-процесів, кінцевою метою яких є випуск продукції. Під продукцією розуміють товари, послуги й документи [6, 251]. Це поняття бізнес-системи, на думку автора, є найважливішим і найповнішим. Фактично, бізнес-системою може вважатися організація в цілому, певні структурні підрозділи або групи підрозділів, орієнтовані на однотипні процедури, наприклад, цех по випуску продукції, склад матеріальних ресурсів, ремонтна майстерня.

Бізнес-система є проекцією місії, цілей і стратегій організації та бізнесу. На кожному рівні «дерева цілей» формується своя мета (рис. 1).

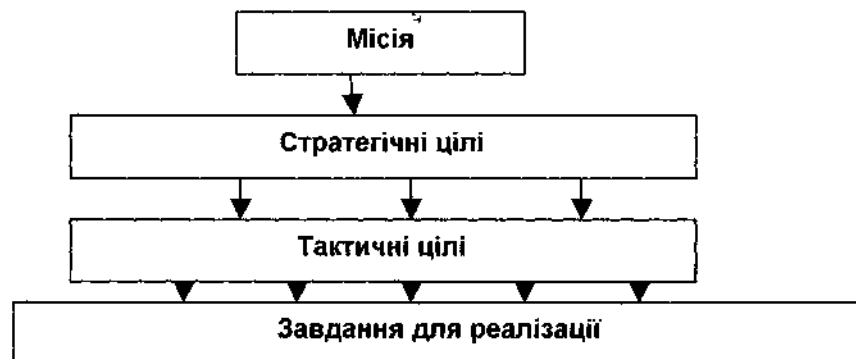


Рис. 1. Дерево цілей

Поняття «бізнес-процес» багатозначне і не має єдиного визначення. Під бізнесом-процесом у широкому змісті розуміється структурована послідовність дій по виконанню певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, поставка продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто системно-замкнутий процес.

Всі бізнес-процеси існують для виконання функцій бізнес-системи і повинні відповідати встановленій ієрархії цілей і стратегій.

Бізнес-процес – сукупність бізнес-операцій, безліч внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт – не обов'язково зовнішній стосовно бізнес-системи, це може бути підрозділ, конкретний співробітник). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові товар або послугу, тобто продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Під продукцією в цьому випадку розуміється результат бізнесу, що має цінність, матеріальну або нематеріальну, для конкретного клієнта.

Можна виділити наступні категорії бізнес-процесів:

- процеси, що безпосередньо забезпечують випуск продукції;
- процеси планування й управління;
- ресурсні процеси;
- процеси перетворення.

Бізнес-процес характеризується:

- технологією реалізації бізнес-процесу;
- засобами автоматизації, устаткуванням, механізмами й т.п., що забезпечують реалізацію процесу.
- Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:
- кількість виробленої продукції заданої якості за певний інтервал часу;
- кількість споживачів продукції;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний інтервал часу;
- вартість витрат виробництва продукції;
- тривалість виконання типових операцій;
- капіталовкладення у виробництво продукції.

Бізнес-система в цілому може охоплювати один або декілька бізнес-процесів, тобто перетворює наявні в її розпорядженні ресурси (сировина, праця, капітал, інформація) у кінцевий продукт, що поставляється замовникові.

Бізнес-система може мати до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить її успіх на ринку. Загальна ж кількість бізнес-процесів бізнес-системи може досягати декількох сотень.

Практика показала, що доцільно виділяти на підприємстві п'ять основних видів бізнес-процесів, а саме:

- бізнес-процеси, на базі яких здійснюється виконання функцій поточної діяльності бізнес-системи;
- бізнес-процеси, що забезпечують основні;
- бізнес-процеси розвитку бізнес-системи;
- бізнес-процеси управління бізнес-системою;
- бізнес-процеси, що забезпечують управління.

Основна мета бізнес-процесу – перетворення входу, тобто вхідних у процес ресурсів, необхідних для реалізації процесу, у вихід, тобто результат, продукцію процесу.

Ресурси, або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними. Основною «начинкою» бізнес-процесу є певна функція перетворення.

З погляду функціонального підходу, бізнес-процеси реалізують бізнес-функції бізнес-системи. Під бізнес-функцією розуміють вид діяльності. На рис. 2 представлений приклад «дерева бізнес-функцій». У свою чергу «дерево бізнес-функцій» відбиває реалізацію «дерева цілей» бізнес-системи.

За функціональним підходом функції, що виконуються, їхні причинно-наслідкові зв'язки і частота виконання, у сукупності визначають обсяг функцій.

Функції, роботи й операції, що становлять зміст технології процесу, як правило, регламентовані в інструкціях, методиках і стандартах.

Функція — напрямок діяльності елемента організаційної структури, що представляє собою сукупність однорідних операцій, що виконуються на постійній основі.

Термін «функція» є вкладеним у термін «процес» і використовується для позначення групи однорідних операцій, для яких недоцільно будувати систему управління процесом, що включає визначення власника процесу, показники процесу, систему планування, моніторингу й управління процесом.

Бізнес-система - складна система, структура якої повинна бути:

- адекватною зовнішнім і внутрішнім умовам стратегії бізнес-системи;
- адекватною цілям, стратегіям і сфері діяльності бізнес-процесів, що формують ефективну організаційну структуру, яка «наповнюється» персоналом, що реалізує бізнес-процеси в рамках встановленої бізнес-системи.

Для того щоб бізнес-система стійко, надійно й ефективно розвивалася, потрібно підвищити ефективність організації бізнес-процесів, що забезпечить:

- надійність і стійкість розвитку компанії;
- одержання переваги в конкуренції;
- розширення ринку збуту;

- збільшення прибутку на інвестований капітал.

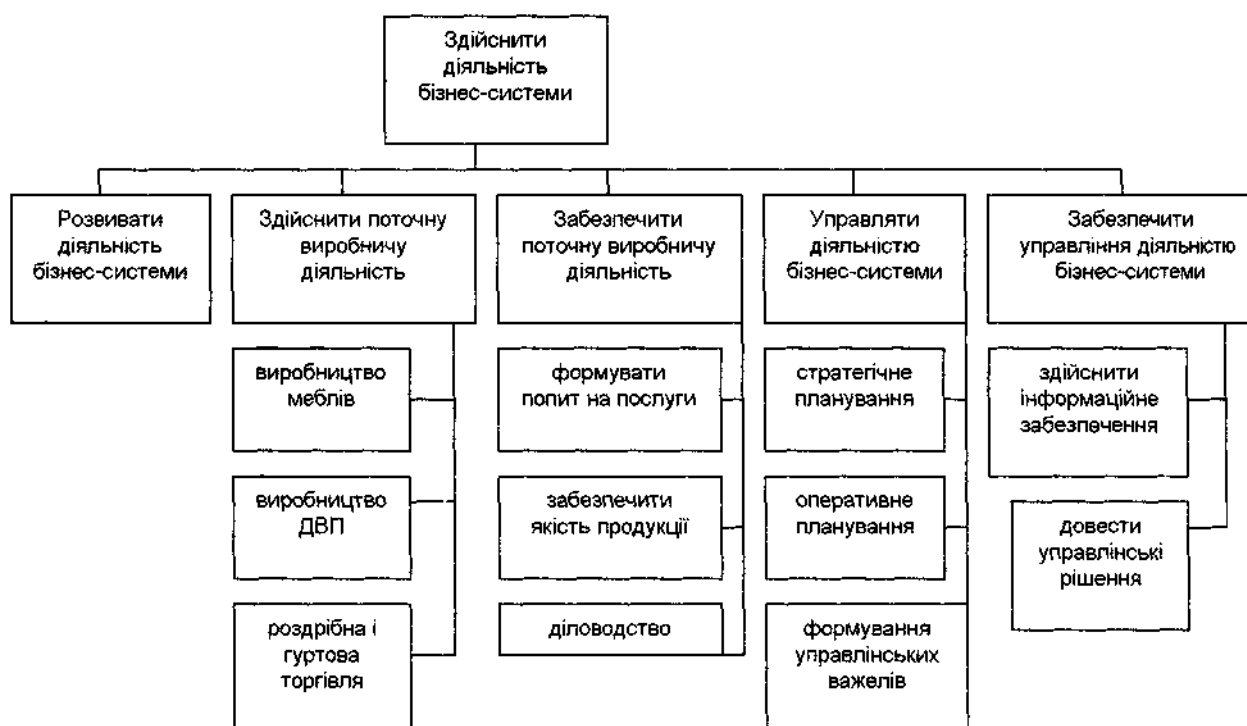


Рис. 2. Дерево функцій

Досягнення цих цілей ґрунтується на вирішенні безлічі завдань, найважливішими з яких є:

1. Формування компанії у вигляді відлагодженої і несуперечливої бізнес-системи.
2. Створення організаційної структури та системи управління.
3. Підвищення ефективності виконання бізнес-процесів за ключовими напрямками.
4. Забезпечення інформаційної підтримки виконання бізнес процесів та створення корпоративної інформаційної системи.

Оптимізація бізнес-системи складний процес, який проводиться в декілька етапів:

1. Функціональне та інформаційне обстеження бізнес-системи.
2. Визначення місії, ієрархії цілей, розробка функціональних моделей існуючої бізнес-системи.
3. Оцінка ефективності існуючої бізнес-системи.
4. Розробка функціональних та інформаційних моделей раціональної бізнес-системи згідно з встановленою ієрархією цілей, а також формування пропозиції з удосконалювання організаційної структури, системи управління й системи інформаційної підтримки бізнес-системи.
5. Оцінка ефективності пропонованих рішень.

Основним положенням функціонального підходу до організаційної проблематики бізнес-системи є твердження про первинність функціонального призначення бізнес-системи стосовно її структурної організації. Структура бізнес-системи визначається сукупністю реалізованих функцій, а також умовами її існування і функціонування.

Функціональне призначення системи задається й описується людиною (колективом), тобто являє собою сукупність суб'єктивних і об'єктивних уявлень про потреби, вигоди, цілі, для досягнення яких формується бізнес-система. Будь-яка функція системи і складових її елементів підпорядковується меті існування та функціонуванню бізнес-системи.

Суб'єктивізм в описі функцій бізнес-системи «відфільтровується» у процесі її розвитку. Це особливо важливо при створенні не просто «працездатних» систем, а систем економічних, конкурентноздатних, ефективних. Вдалий розвиток бізнес-системи може стимулювати нові потреби і відповідно нові функції. Зміна набору функцій, реалізованих бізнес-системою, приводить до відповідних змін її функціонально-структурної організації (ФСО). Зміни ФСО мають місце і при вдосконалюванні технології, методів та засобів праці, виробництва, структур керування і т.д. Ефективними і життєздатними є бізнес-системи, структури яких максимально відповідають виконуваним функціям.

У процесі розвитку відбуваються інтеграція і диференціація функцій та структури системи в цілому, її підсистем й елементів, зникнення одних і поява інших функцій та їхніх носіїв. Формуються класи і види бізнес-систем, ФСО яких найбільш повно відповідає певним умовам їхнього існування.

Оскільки функції бізнес-системи можуть змінюватися в часі, показуючи динаміку її цілей, виникає низка проблем, пов'язаних з адаптацією функцій і структури бізнес-системи, тобто з її гнучкістю.

Прогресивна бізнес-система і саморозвиток бізнес-системи мають місце тоді, коли відбувається підвищення ступеня адаптації її ФСО до умов зовнішнього середовища при підвищенні ефективності функціонування.

У нових умовах господарювання підприємства змушені постійно пристосовуватися до швидко мінливих правил ведення бізнесу для того, щоб втримати свої ринкові позиції і протистояти стрімко зростаючій конкуренції. До нових правил ведення бізнесу відноситься і постійне вдосконалювання системи керування підприємством. Швидкі зміни, що відбуваються в економіці, руйнують звичне стабільне зовнішнє середовище бізнес-системи.

Автором не ставилась мета розкрити всі нюанси і проблеми функціонування та оптимізації бізнес-системи. Це може бути темою подальшого наукового дослідження. Правильна побудова бізнес-системи немислима без вирішення питань оптимізації верхньої і нижньої доцільної границі її бізнесу, без оптимізації рівня і способу впровадження бізнесу у відповідний бізнес-простір.

### **Література**

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Пер. с англ. / Под ред. С. А. Табалиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.
2. Кулик Р. Р., Кулик Ю. Р. Застосування ФВА для оптимізації організаційної структури підприємства // Наукові записки. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. Частина 1. Випуск 12.
3. Кулик Ю. Р. Використання прийомів ФВА для оновлення бізнес-процесів // Наукові записки. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. Част.2 Випуск 13. - С. 163-166.
4. Кулик Р. Р., Кулик Ю. Р. ФВА і процес оптимізації організаційної структури підприємства // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – №2. - Т.2, - С. 89-91.
5. Макконелл К. Р., Кемпбелл Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. – М.: Республика, 1992. - 399 с.
6. Мазур И. И., Запило В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. - М.: КРМО. Аудиторская фирма «Контакт», 1993. - 522 с.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.