

ВЫДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В начале 90-ых годов 20 века концепция управления бизнес-процессами получила признание не только в академических кругах, но и в среде управленцев-профессионалов. Ориентация на бизнес-процессы привела к формированию новых организационных структур и стала предпосылкой инновационных решений с использованием ИТ. Однако, в то время как западные компании форсируют свои усилия по внедрению процессного подхода, многие достижения в этой области остались недоступными для большинства организаций на территории России.

Главными причинами такого разрыва явились недостаточная осведомленность российского менеджмента о возможностях процессной ориентации и языковые барьеры, не позволяющие воспользоваться иностранными первоисточниками.

Бизнес-процессы существуют в каждой организации, не зависимо от ее организационно-правовой формы и вида деятельности.

Стандарт ИСО 9001 определяет бизнес-процесс как систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

Любую компанию можно представить как систему. На выходе этой системы ценные продукты, услуги, технологии, которые имеют денежный эквивалент, на входе же сырье, информация. Проследить все взаимосвязи внутри, можно путем выделения бизнес-процессов. Можно выделить несколько целей совершенствования управления организацией, для которых требуется выделение бизнес-процессов:

- для регламентации деятельности компании. Для этого применяются два типа документов. Во-первых, положения о подразделениях и должностные инструкции — документы, служащие для фиксации места каждого сотрудника и руководителя в организационной структуре, а также содержащие полный перечень функций каждого работника. Во-вторых, регламенты бизнес-процессов компании и технологические инструкции. Эти документы фиксируют порядок выполнения работ, отражают важные моменты взаимодействия отдельных сотрудников и подразделений, содержат правила, которые выполняют все участники процесса;

- для управления компанией. Управление компанией как совокупностью бизнес-процессов называется процессным подходом к управлению. Этот подход используется в международных стандартах системы менеджмента качества: ISO, TQM, 6σ. Процессный подход позволяет перестроить систему управления предприятием таким образом, чтобы на каждый ключевой бизнес-процесс был определен владелец, который несет ответственность за результат, имея ресурсы и полномочия для управления процессом. Управление бизнес-процессами осуществляется по циклу PDCA, при этом каждый бизнес-процесс имеет показатели, по которым оценивается ход процесса и его результаты;

- для оптимизации деятельности компании. Для проведения оптимизации необходимы три составляющих: цели, объект оптимизации и его показатели. Какие бы цели оптимизации деятельности компании не ставил топ-менеджер, бизнес-процессы — это идеальные объекты для проведения изменений. Они имеют четко определенные границы, показатели, и результат, который нужен внешнему или внутреннему клиенту;

- для автоматизации деятельности компании. Прежде, чем информационная система заработает, в нее надо заложить бизнес-модель компании, т. е. формализованные алгоритмы

и закономерности деятельности. В этом случае бизнес-процессы, как универсальный язык менеджеров и программистов, облегчает проектирование и построение такой системы. Кроме того, формализованные модели бизнес-процессов компании позволяют топ-менеджерам заложить в информационную систему новый порядок и механизмы, развивающие компанию;

– для расширения бизнеса. Если топ-менеджер хочет быстро и успешно открывать филиалы или представительства, то наличие описания бизнес-процессов поможет способствовать переносу успешного опыта организации бизнеса с одной компании на другую, и позволит быстрее наладить работу в новом филиале или компании.

Компанию можно представить как совокупность бизнес-процессов и это представление использовать для поиска проблемных сторон управления функционированием организации.

Для начала полезно выделить три базовых типа бизнес-процессов, представленных в табл. 1.

Количество бизнес-процессов в разных организациях различно: 3-4 основных процесса, и 5-8 вспомогательных.

Обобщая мнения различных экспертов в области управления бизнес-процессами, можно сформулировать следующие правила, позволяющие правильно выделить бизнес-процессы в организации:

- процессы выделяются в виде отдельных объектов управления;
- каждый процесс нужно выделить и задокументировать;
- для каждого процесса нужно назначить владельца;
- владелец процесса должен располагать необходимыми ресурсами (персонал, оборудование, финансовые ресурсы, программное обеспечение, связь и т.д.).

Таблица 1. Классификация бизнес-процессов в компании.

Типы процессов	Характеристика процесса	Основные клиенты
Основные процессы	Создание основных продуктов (маркетинг, закупки, производство, логистика, сбыт, сервис)	Внешние клиенты
Вспомогательные процессы	Обеспечение деятельности (подготовка кадров, IT обеспечение, финансовое и бухгалтерское обеспечение, административно-хозяйственное обеспечение и т.д.)	Внутренние клиенты
Процессы управления организацией	Управление деятельностью организации	Собственники и персонал компании

В заключении следует отметить, что выделенные бизнес-процессы не могут оставаться неизменными постоянно. Они меняются вместе с организацией, что предполагает периодическое проведение аудита процессов с целью выяснения их эффективности и целесообразности для корректировки управленческого воздействия.