

Тема 3. Упровадження бізнес-процесів

- 3.1. Огляд сучасних підходів до впровадження процесного управління.
- 3.2. Основні етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами.
- 3.3. Регламентація бізнес-процесів підприємства
- 3.4. Безперервний менеджмент процесів

3.1. Огляд сучасних підходів до впровадження процесного управління

На сьогодні все більшої актуальності набуває теза про те, що для результативного й ефективного функціонування організація повинна розглядати діяльність із виробництва продукції (послуг) і управління як сукупність взаємопов'язаних процесів, а процес - як набір цілеспрямованих операцій, які перетворюють входи у виходи і мають своїх постачальників та споживачів. У зв'язку з цим кардинально змінюється підхід до управління - від функціонального до процесного, який передбачає ідентифікацію процесів, визначення чіткої відповідальності за їх виконання та результати, організацію ресурсного забезпечення процесів, встановлення критеріїв ефективності виконання процесів тощо.

Використання процесного підходу є базовим принципом формування системи управління якістю, впровадження таких концепцій як реінжиніринг бізнес-процесів, безперервне поліпшення бізнес-процесів, всезагальний менеджмент якості, збалансована система показників, цикл Шухарта-Демінга тощо, які сьогодні набувають особливого поширення серед вітчизняних підприємств. При цьому діяльність із реалізації вказаних концепцій носить фрагментарний характер і орієнтована на виконання одиничних проектів з удосконалення, реорганізації чи реструктуризації діяльності підприємств, підвищення їх ефективності шляхом визначення стратегії та показників досягнення через призму бізнес-процесів тощо. Однак максимальна ефективність впровадження процесного підходу до управління досягається за умови не тільки опису та моделювання бізнес-процесів, їх оптимізації та удосконалення, а й реалізації комплексу заходів від розробки відповідної системи менеджменту до формування процесних організаційних структур управління.

В сучасній літературі визначаються такі підходи до впровадження процесного управління:

- виділення в організації «наскрізних» бізнес-процесів або крос-функціональне вирішення проблем;
- створення процесної структури підприємства;
- «повний» або системний підхід, який передбачає опис та управління бізнес-процесами.

Цілі, завдання та результати впровадження процесного управління в рамках кожного із зазначених підходів відрізняються, а отже, є відмінності у змісті та послідовності етапів їх реалізації.

Перший підхід до впровадження процесного управління передбачає виділення в організації «наскрізних» процесів, їх опис і подальшу реорганізацію. При цьому процес визначається як цілеспрямована послідовність операцій (робіт, процедур), що приводить до заданого кінцевого результату - виходу процесу. При використанні даного визначення опис процесу є визначенням послідовності робіт, що виконуються почергово в різних підрозділах підприємства (часто з різних функціональних напрямів), виконавців, вхідних і вихідних документів тощо. Цей підхід має широке використання при реалізації програм з реорганізації діяльності та реінжинірингу бізнес-процесів і реалізується за наступними етапами:

- створення опису процесів (моделі) «як є»;
- аналіз моделей «як є»;
- розробка моделі «як має бути»;
- реорганізація реальної діяльності на основі моделей «як має бути».

Вказаний перелік робіт з упровадження процесного управління можна також деталізувати (або розбити на дрібніші етапи):

- проектування (інжиніринг) / удосконалення процесу та визначення / корегування показників його ефективності (тобто даний етап відповідає плануванню структури процесів);
- впровадження вдосконаленого процесу в повсякденну практику (відповідає фазі реалізації);
- облік і контроль значень показників ефективності процесу (відповідає фазі оцінки);
- аналіз відхилень фактичних значень показників ефективності процесу від запланованих та прийняття рішень про напрями подальшого удосконалення процесу (відповідає фазі удосконалення).

Тобто основний акцент робиться на визначенні структури процесів, їх оцінці та удосконаленні з метою усунення встановлених невідповідностей або «вузьких» місць функціонування бізнес-процесів.

Отже, *крос-функціональний підхід передбачає створення певних робочих груп, головним завданням яких є вирішення проблем, що виникають у різних функціональних сферах діяльності, задіяних в реалізації наскрізного бізнес-процесу.* Тобто такий підхід орієнтований на виконання разових проектів з поліпшення операційних ланцюгів всередині організації, реорганізацію окремих процесів з метою їх поліпшення і не враховує управлінських аспектів (визначення управлінських функцій та формування відповідної системи менеджменту, розподіл відповідальності за їх реалізацію, побудова процесних організаційних структур управління тощо).

Дані питання вирішуються при **використанні повного або системного підходу**, який, у свою чергу, передбачає «комплексний системний розгляд діяльності організації як сукупності процесів, розробку системи управління процесами з використанням принципів ISO серії 9000:2000». Ідею системного підходу до опису бізнес-процесів та формування відповідної системи управління розвинули у своїх працях російські вчені Є.Г. Єліферов та В.В. Репін. Авторами пропонується концептуальна схема управління

процесом, який має входи і виходи. Для його реалізації використовуються ресурси (персонал, обладнання, інфраструктура, середовище тощо). Управління процесом здійснюється *власником* - посадовою особою, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне й апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процеси, управляє ходом їх реалізації і несе відповідальність за результати та ефективність функціонування. На основі даної концептуальної схеми пропонується схема системи управління підприємством, що базується на процесному підході.

При цьому власник як суб'єкт управління наділений певними засобами: виконання процесу (документація, що регламентує хід виконання процесу) та управління ресурсами процесу (документація, що регламентує управління ресурсами). Тим самим приділяється увага не обґрунтуванню конкретних функцій управління бізнес-процесами, а визначенню засобів їх реалізації (отриманню оперативної управлінської інформації, її аналізу, розробці оперативних управлінських рішень, заходів з поліпшення процесів, аналізу оперативної інформації про відхилення у виконанні процесів тощо). Крім того, незважаючи на значні наукові розробки, які торкаються питань управління бізнес-процесами, автори не приділяють уваги питанням оцінки бізнес-процесів, їх удосконалення, необхідності регламентації функціонування тощо, а також обґрунтуванню етапів впровадження процесного підходу з визначенням змісту та послідовності їх реалізації.

Чітко визначені етапи, послідовність виконання яких приведе до ефективного впровадження процесного підходу до управління, описані у стандартах з управління якістю, а саме:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування на всіх рівнях в організації;
- визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;
- забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- вживати заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Однак поданий перелік робіт необхідно доповнити необхідністю визначення цілей бізнес-процесів, встановлення меж процесів, їх входів і виходів, розробки документації на процеси (процедур, регламентів, карт, схем тощо), здійснення удосконалення процесів на основі циклу Демінга (циклу PDCA). Зазначені види робіт пропонується здійснювати у такій послідовності:

1-й етап. Ідентифікація бізнес-процесів (розробка концептуальної моделі бізнес-процесів, вибір критеріїв ідентифікації бізнес-процесів, ідентифікація основних і допоміжних процесів, формування і затвердження повного складу бізнес-процесів, визначення ключових і критичних бізнес-процесів).

2-й етап. Розгортання бізнес-процесів (призначення власників і керівників бізнес-процесів, визначення основних характеристик процесів, опис бізнес-процесів, встановлення управлінських циклів бізнес-процесів).

3-й етап. Документування бізнес-процесів (визначення складу документації, розробка документованих процедур і карт процесів, визначення форм бізнес-процесів).

4-й етап. Визначення послідовності і взаємозв'язку бізнес-процесів (формування матриці розподілу повноважень і відповідальності при виконанні бізнес-процесів, побудування схеми взаємодії бізнес-процесів).

5-й етап. Поліпшення бізнес-процесів (вимірювання бізнес-процесів, аналіз, оцінка, вибір стратегії й методів поліпшення бізнес-процесів).

Відтак, такий перелік робіт з упровадження процесного управління на засадах системного підходу найбільш повно охоплює процес реалізації процесного управління, а його автори акцентують увагу на необхідності призначення власників процесів, відповідальних за їх планування, аналіз і поліпшення, встановлення цілей, розробки необхідної документації та удосконалення процесів, тим самим підкреслюючи необхідність урахування управлінського (формування системи менеджменту бізнес-процесів, визначення основних функцій управління бізнес-процесами тощо) та організаційного (організація документообігу, автоматизація бізнес-процесів тощо) аспектів впровадження процесного управління.

Разом з тим, по-перше, не враховано необхідність оцінки ефективності впровадження процесного підходу та формування організаційних структур, орієнтованих на менеджмент бізнес-процесів, оскільки автори обмежуються лише призначенням власників процесів, розподілом відповідальності за їх виконання та управління.

Згідно з *третім підходом*, упровадження процесного управління на підприємстві тісно пов'язане з формуванням процесних організаційних структур управління, основними перевагами яких є: можливість визначення меж процесів (за входами/виходами, виконуваних функцій підрозділів); встановлення взаємодії процесів у рамках мережі (системи) процесів підприємства; призначення власників процесів, що відповідають за результативність і ефективність кожного процесу.

Однак, некоректно впровадження процесного підходу обмежувати лише формуванням організаційних структур, оскільки визначення відповідних організаційних одиниць повинно ґрунтуватись на чітко визначених процесах, управлінських функціях, встановленні й розподілі відповідальності за виконання даних функцій тощо.

Таким чином, огляд сучасних підходів до впровадження процесного управління дозволяє зробити такі висновки: *по-перше*, найбільш повне і комплексне використання процесного підходу можливе за умови використання системного опису процесів, який передбачає їх ідентифікацію, формування системи управління бізнес-процесами, реалізацію програм з удосконалення процесів тощо; *по-друге*, формування організаційних структур, орієнтованих на управління бізнес-процесами, є невід'ємною

частиною процесу впровадження процесного підходу і є одним з його складових.

Разом з тим на сьогодні не існує чітко обґрунтованих етапів впровадження процесного підходу, які б охоплювали весь комплекс робіт від формування відповідної системи управління (обґрунтування складу та змісту бізнес-процесів як об'єкта управління, визначення основних управлінських функцій власників процесів як суб'єкта управління, формування процесних організаційних структур, реалізація програм з поліпшення бізнес-процесів) до її впровадження (розробка проекту, створення робочих груп, розробка регламентів функціонування бізнес-процесів та необхідної документації, програмного забезпечення тощо), не розкрито їх змісту та не визначено послідовності виконання необхідних робіт.

3.2. Основні етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами

Під процесним підходом розуміється застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними. Тобто для реалізації процесного підходу необхідно сформувати певну систему управління, де об'єктом виступає сукупність бізнес-процесів, а суб'єктом - певний орган менеджменту, що формує управлінські впливи для забезпечення досягнення високих результатів бізнес-процесів. Тому при визначенні основних етапів використання процесного підходу до управління підприємствами пропонується ґрунтуватись на таких положеннях:

по-перше, вказати на необхідність розробки системи процесного управління (СПУ) підприємством, ґрунтуючись на основних положеннях системного підходу до опису та управління бізнес-процесами;

по-друге, акцентувати увагу на необхідності розмежування управлінських та організаційних аспектів при формуванні системи процесного управління, тобто обґрунтуванні складу робіт із розробки СПУ та проекту з її реалізації;

по-третє, етапи формування СПУ об'єднати в окремі стадії, а саме: стадію формування, яка передбачає розробку системи процесного управління; стадію реалізації, яка відповідає за планування реалізації бізнес-процесів, їх оцінку та поліпшення, розробку системи мотивації для персоналу, побудування процесних організаційних структур тощо; стадію удосконалення, яка включає оцінку ефективності впровадження розробленої системи та розробку заходів щодо усунення недоліків її функціонування;

по-четверте, врахувати обов'язковість розробки підтримуючої системи, тобто програмного та інформаційного забезпечення, регламентації процесів, документування тощо.

Послідовність і склад робіт із впровадження і реалізації процесного підходу до управління, відповідно до викладених положень, наведено на рис. 1.

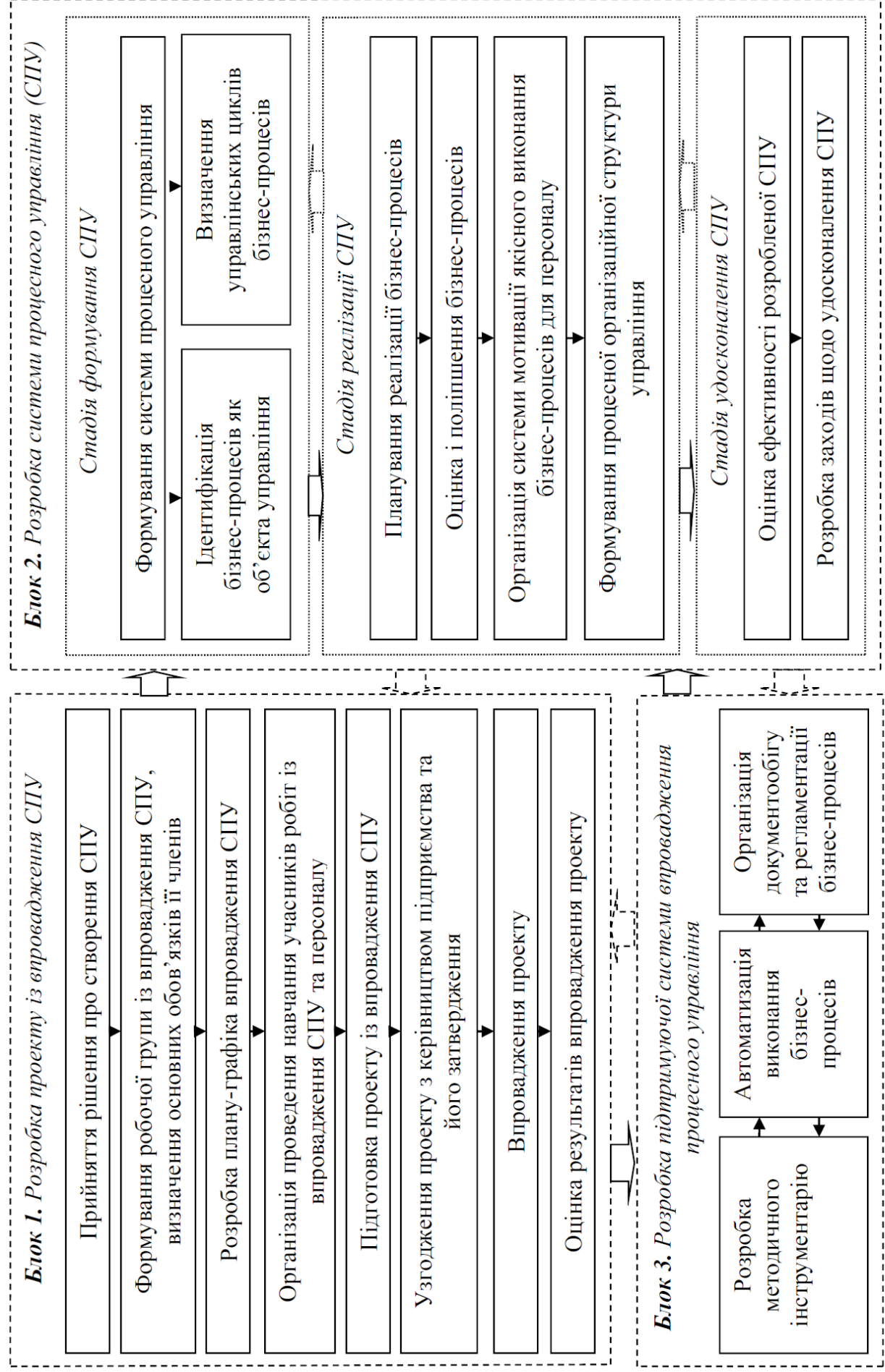


Рис. 1. Послідовність і склад робіт із впровадження і реалізації процесного підходу до управління

Так, впровадження процесного підходу рекомендується починати з розробки проекту з реалізації системи процесного управління у такій послідовності (**крок 1**):

- прийняття рішення про створення системи (таке рішення оформлюється у вигляді наказу, в якому призначається представник керівництва, відповідальний за створення і функціонування системи, встановлюються основні етапи, виконавці і терміни її розробки і впровадження);

- формування робочої групи із впровадження системи, визначення основних обов'язків її членів (до складу робочої групи входять спеціалісти консалтингових організацій, персонал підприємства);

- розробка плану-графіка впровадження СПУ (визначається основний перелік робіт, виконання яких забезпечить ефективно впровадження процесного підходу до управління);

- організація проведення навчання учасників із впровадження системи та персоналу; підготовка проекту із впровадження СПУ (окреслення основних напрямів формування системи процесного управління, формування бюджету на реалізацію запланованих заходів);

- узгодження проекту з керівництвом та його затвердження; впровадження проекту; оцінка результатів впровадження проекту.

Наступним кроком є *розробка безпосередньо системи процесного управління (крок 2)*. Цей процес включає стадії формування, реалізації та удосконалення. На стадії формування відбувається ідентифікація бізнес-процесів підприємства та визначаються цикли управління із встановленням відповідних функцій менеджменту.

Ідентифікація бізнес-процесів передбачає визначення ключових процесів діяльності підприємства, встановлення їх складу і структури, входів, виходів та ресурсів.

На сьогодні під **бізнес-процесом** доцільно розуміти сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник-споживач» та шляхом трансформації певних видів ресурсів перетворюють входи у виходи, створюють цінність для зовнішнього споживача з метою задоволення його вимог і забезпечують отримання підприємством економічної вигоди.

При формуванні бізнес-процесної моделі підприємства пропонується ґрунтуватись на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів. Це обумовлено такими причинами: *по-перше*, необхідністю задоволення індивідуальних вимог кожного споживача (кількість основних бізнес-процесів буде рівною кількості клієнтів); *по-друге*, доцільністю виділення допоміжних бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію основних (головною умовою реалізації бізнес-процесу є наявність певних видів ресурсів, які поступають на вхід та шляхом певної трансформації перетворюються у вихід).

Систему менеджменту бізнес-процесів пропонується подавати як сукупність керуючої та керованої підсистем на основі системного та

кібернетичного підходів. При цьому керуючу підсистему подано у вигляді дворівневої ієрархічної системи з визначеними контурами управління окремими бізнес-процесами. Зміст системи управління бізнес-процесів доцільно визначити шляхом виділення управлінських циклів (тобто сукупність функцій управління, що виконуються в системі при зміні середовища), розширеного та елементарного. При цьому функції управління об'єднані у три основних блоки: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний. *Вирішальний блок* містить функції аналізу і планування; *перетворювальний* - функції організації, мотивації і регулювання; *інформаційно-контрольний блок* займається збором, обробкою інформації та здійснює управлінський контроль. Крім цього, в розширеному циклі системи доцільним є виділення блоку поліпшення бізнес-процесів, оскільки менеджмент бізнес-процесів полягає не тільки в забезпеченні управління їх реалізацією, а й організації робіт з удосконалення та поліпшення.

Стадія реалізації системи процесного управління полягає у виконанні загальних управлінських функцій: планування, організації, мотивації і контролю.

Так, *планування реалізації бізнес-процесів* полягає у встановленні основних цілей їх функціонування (таких як максимальне задоволення вимог споживачів, скорочення часу виробничого циклу, підвищення основних показників, досягнення максимального економічного ефекту від реалізації бізнес-процесів тощо), визначенні та розподілі ресурсів для забезпечення виконання бізнес-процесів, окресленні основних результатів бізнес-процесів та шляхів їх досягнення.

Організація функціонування бізнес-процесів полягає в розподілі ступеня відповідальності за їх виконання шляхом призначення власників, керівників і виконавців процесів, а також формуванні організаційних одиниць, які забезпечують реалізацію бізнес-процесів, тобто побудуванні відповідної організаційної структури. На сучасному етапі використовувати здебільш оргструктури органічного типу (матричні або проектні). Однак їх використання є доцільним при реалізації разових проектів з удосконалення діяльності підприємств, ці структури більше орієновані на створення організаційних одиниць для вирішення конкретного проблемного питання і не забезпечують організації виконання та управління бізнес-процесами.

Відтак, доцільним є такий порядок формування організаційної структури управління, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів:

- формування структури бізнес-процесів підприємства;
- закріплення певних процесів за функціональними підрозділами підприємства;
- формування організаційних одиниць, які відповідають за реалізацію та управління бізнес-процесами (розрахунок трудомісткості виконання процесів, встановлення кількості організаційних одиниць, визначення ролей і потреби в персоналі, формування посад і визначення виконавців процесів);

– раціоналізація взаємозв'язків між організаційними одиницями (виконавцями), які беруть участь у реалізації бізнес-процесів; визначення основних функцій менеджменту, розрахунок чисельності керівників та призначення власників бізнес-процесів.

Функція мотивації полягає у спонуканні працівників підприємства шляхом розробки спеціальних стимулів (матеріальних, моральних) до досягнення основних цілей бізнес-процесів та підвищення основних показників функціонування, а також необхідності їх активної участі в організації робіт із забезпечення максимально ефективною реалізації бізнес-процесів. Для цього доцільною є розробка системи мотивації, орієнтованої на результат, задля підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих показників не тільки своєї діяльності, а і бізнес-процесу в цілому. При цьому формування системи мотивації відбувається на основі інформації про оцінку та аналіз функціонування бізнес-процесів.

Оцінка бізнес-процесів передбачає систематичну перевірку, наскільки функціонування бізнес-процесу відповідає встановленим вимогам і його результати - запланованим параметрам, та здійснюється на основі даних про відхилення фактичних значень показників від запланованих та визначення невідповідностей результатів вимогам споживачів. Вихідною інформацією для оцінки бізнес-процесів виступають як показники оцінки якості процесу (ефективність, гнучкість, витрати на процес (матеріальні, фінансові, часові тощо)), так і показники оцінки якості його результату (результативність, задоволеність споживача). Основними етапами процесу оцінки є: формування мети оцінки, обґрунтування критеріїв та розробка показників оцінки, збір інформації про параметри процесів, розрахунок показників оцінки, інтерпретація даних, зіставлення і порівняння показників і критеріїв оцінки, аналіз результатів оцінки, розробка і прийняття рішень.

Результати оцінки та аналізу функціонування бізнес-процесів є підґрунтям формування висновків щодо *необхідності та напрямів їх удосконалення*. Постійне поліпшення й удосконалення бізнес-процесів передбачає реалізацію послідовних безперервних дій, спрямованих на підвищення основних показників функціонування бізнес-процесів для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів. Поліпшення бізнес-процесів пропонується виконувати у такій послідовності: збір даних про функціонування бізнес-процесів, їх моделювання, оцінка, встановлення необхідності поліпшення, формування групи з поліпшення, визначення методів поліпшення, реалізація відповідних методів, оцінка ефективності поліпшення бізнес-процесів.

Після реалізації системи процесного управління доцільно здійснити її оцінку за такими критеріями: ступінь відповідності отриманих результатів встановленим цілям та ступінь відповідності процесу функціонування системи вимогам. *Показниками оцінки системи управління можуть бути:*

– показники, які характеризують ефективність системи управління і виражаються через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління;

- показники, які характеризують зміст і організацію процесу управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці;

- показники, що характеризують раціональність організаційної структури та її технічно-організаційний рівень (рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності тощо).

У випадку, коли сформована система управління не відповідає вимогам і не забезпечує досягнення запланованих результатів, необхідно розробити заходи щодо її удосконалення (оптимізація організаційної структури управління, перерозподіл прав і обов'язків керівників та власників бізнес-процесів, прискорення процесу прийняття управлінських рішень, зменшення витрат на управління тощо).

Ефективність впровадження системи процесного управління значною мірою залежить від *автоматизації процесу опису та моделювання бізнес-процесів, їх регламентації, створення необхідної документації, розробки методичного інструментарію тощо (крок 3)*. Для цього в наш час розроблено достатню кількість програмного забезпечення.

Так, моделювання і документування бізнес-процесів здійснюється за допомогою програмних продуктів сімейства IDEF, ARIS, BP Win тощо, які дозволяють описати основні характеристики бізнес-процесу: входи і постачальники; виходи і клієнти; ресурси; технології його виконання; етапи циклу управління; контрольні точки для виміру показників ефективності; можливі відхилення від його нормального функціонування; показники і дані задоволеності його клієнтів; контроль керівника.

Все більше підприємств у наш час почало активно впроваджувати системи управлінського обліку MRP/ERP класу (Material Requirements Planning / Enterprise Resource Planning - планування потреби в матеріалах / планування ресурсів підприємства), які дозволяють автоматизувати діяльність із планування та обліку ресурсів, підтримують системи Customer Relationship Management (CRM - управління роботою з клієнтами), Supply Chain Management (SCM - управління логістичними ланцюгами для відстеження ходу виробництва, прогнозування, детального планування і його аналізу при прийнятті замовлень від споживачів).

Для формування процесних організаційних структур управління також можуть бути використані різні програмні продукти. Найбільш поширеним з них є Fox Manager ФМ, який дозволяє сформувати системи бізнес-процесів, розробити документацію і звітність, побудувати структуру підрозділів, вести облік співробітників і вакансій підприємства тощо.

Вибір того чи іншого програмного забезпечення залишається на розсуд керівництва підприємства залежно від фінансових можливостей та цілей автоматизації.

Ефективність впровадження процесного управління можна розрахувати на основі якісних і кількісних характеристик бізнес-процесів за формулою:

$$\frac{I_p \times I_q}{I_{Ебп}} = I_c \times I_t, \quad (3.1)$$

де $I_{Ебп}$ – індекс ефективності бізнес-процесу;
 I_p – індекс прибутковості бізнес-процесу;
 I_q – індекс якості виконання бізнес-процесу;
 I_c – індекс собівартості бізнес-процесу;
 I_t – індекс тривалості виконання бізнес-процесу.

Індекси показників розраховуються як відношення показника бізнес-процесу підприємства окремої групи до еталонних параметрів.

3.3 Регламентація бізнес-процесів підприємства

На певній стадії свого розвитку організації доводиться регламентувати основні бізнес-процеси, тобто описувати хід їх виконання в локальних нормативних актах.

Регламентом бізнес-процесу називається документ, що описує послідовність виконання операцій, відповідальності, порядок взаємодії виконавців і порядок прийняття рішень щодо поліпшення.

Регламент виконання будь-якого бізнес-процесу призначений для вирішення наступних завдань:

- Визначення власника процесу, його повноважень і відповідальності з управління процесом;
- Специфікація кордонів процесу (постачальники / входи, клієнти / виходи);
- Специфікація ресурсів, необхідних для виконання процесу;
- Опис технології виконання процесу, включаючи регламенти робіт із взаємодії з постачальниками і клієнтами процесу;
- Визначення співробітників, відповідальних за виконання кожної роботи процесу (матриця відповідальності);
- Специфікація показників процесу, продукту, задоволеності клієнтів;
- Регламенти роботи власника процесу по циклу Р-Д-С-А.

Регламент бізнес-процесу розробляється для кожного процесу з затвердженою керівництвом компанії моделі бізнес-процесів верхнього рівня.

Розробляє регламент робоча група під керівництвом власника процесу для:

- а) оцінки відповідності бізнес-процесу поставленим цілям;
- б) прийняття коригувальних дій за встановленими відхиленнями;
- в) прийняття попереджуючих дій за відхиленнями, що можна передбачити;
- г) встановлення цільових показників бізнес-процесу на наступний період.

Власник процесу одночасно є замовником і керівником робіт. Керівник проекту по компанії в цілому координує діяльність робочих груп по розробці подібних регламентів в підрозділах.

Регламентації підлягають типові бізнес-процеси.

Регламент бізнес-процесу оформлюється відповідно до вимог оформлення документів.

До основних реквізитів регламенту бізнес-процесу відносять:

- найменування організації;
- дату і номер документа, місце його складання;
- гриф затвердження;
- назву документу;
- текст документа;
- додаток (якщо є);
- візи узгодження.

Для цілей стандартизації в компанії може розроблятися методичний документ «Порядок розробки регламенту виконання бізнес-процесу».

Регламент вказує на послідовність виконання робіт, їх черговості і результати окремих блоків робіт. Часто регламент процесу також відповідає на питання ЯК виконувати окремі роботи, тобто містить методичну інформацію.

Отже, регламент процесу в комерційній організації – це організаційно-розпорядчий документ, в якому покроково описується певний бізнес-процес з моменту його початку до завершення.

При регламентації діяльності, крім власне регламентів бізнес-процесів, використовують:

1) *Політика управління* – документ, який формалізує правила прийняття управлінських рішень в певній галузі. Політика застосовується тоді, коли визначити заздалегідь типи застосовуваних в даній галузі рішень не представляється можливим. Тоді визначаються «правила гри»;

2) *Методики виконання робіт*. Методика відповідає на питання – як робити ті чи інші роботи. Вона не містить відповіді на питання хто ЦЕ робить, вона містить метод, алгоритм, стандарт виконання робіт, які потрібно робити саме так, і ніяк інакше;

3) *Положення про діяльність підрозділів*. Положення – це організаційний зріз процесів. У ньому визначається набір видів діяльності, які виконуються даним підрозділом відповідно до сукупності процесів, що належать підрозділу (регламентів процесів), порядок взаємодії з іншими підрозділами відповідно до сукупності поділюваних з цими підрозділами процесів.

Регламент бізнес-процесу, таким чином, є вихідним матеріалом, цеглинкою, з якого будується будинок системи управління в тій його частині, яка піддається регламентації. Регламент процесу може мати посилання на методики виконання робіт – якщо роботи досить складні, або якщо існує ймовірність виконання їх неналежним чином (небезпечним, неефективним

тощо) Регламент процесу затверджується керівництвом підприємства і служить законодавчим документом в рамках свого змісту.

Для виконавців і керівників регламент бізнес-процесу є основою для врегулювання спірних питань, що виникають в рамках трудової діяльності.

І хоча багато компаній перейшли на графічну форму опису бізнес-процесів у вигляді нотацій *EPC*, *ARIS* і *BPMN*, переважна більшість все ще розробляє регламенти по-старому, прикладаючи графічну схему бізнес-процесу у вигляді додатку до регламенту.

Існує безліч прикладів різних регламентів, деякі з яких досягають сотні листів. Однак, чим більше за обсягом регламент бізнес-процесу, тим менше шансів, що його прочитають, і ще менше, що виконуватимуть. Саме тому краще відразу розробляти гранично короткий і «сухий» регламент об'ємом не більше 5 аркушів тексту без урахування додатків.

На вичитку та узгодження регламенту піде не мало часу управлінців, і тому чим «суші» буде текст документа, тим менше часу піде на його вичитку.

Як правило, регламент складається з наступних основних розділів:

1. Загальні положення.
2. Терміни, визначення, скорочення.
3. Опис процесу.
4. Відповідальність.
5. Контроль.

Детальніше зміст розділів регламенту представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Структура і зміст розділів регламенту бізнес-процесу

Розділ регламенту бізнес-процесу	Зміст розділу
Загальні положення	<ul style="list-style-type: none"> – Призначення регламенту («Даний регламент визначає порядок...»); – галузь (сфера) застосування: об'єкти або працівники організації, яких стосується регламент; – нормативні документи, на підставі яких розроблено регламент; – порядок затвердження, внесення змін і скасування регламенту.
Терміни, визначення, скорочення	<p>Визначення термінів і роз'яснення скорочень, що використовуються в тексті регламенту.</p> <p>Терміни наводяться в алфавітному порядку. Кожен з них пишеться з нового рядка в однині, а його визначення вказується через тире без слова «це». Як джерело визначень бажано використовувати законодавчі акти, державні стандарти та інші нормативні документи.</p>
Опис процесу	<p>Покроковий опис процесу. Для зручності цей розділ ділиться на підпункти, кожен з яких відповідає наступному етапу процесу. У розділі вказуються працівники, задіяні у виконанні, описуються дія і результат.</p>
Відповідальність	<p>Відповідальність учасників процесу за невиконання регламенту (дисциплінарна, адміністративна, кримінальна). Остання стосується зазвичай складних виробничих процесів, пов'язаних з ризиком для здоров'я і життя працівників.</p>
Контроль	<p>Зазначення П.І.Б. посадової особи, відповідальної за контроль виконання регламенту, а також, при необхідності, засоби контролю.</p>

Робота над регламентом нічим не відрізняється від роботи над будь-яким іншим організаційно-розпорядчим документом: спочатку складають проект документа, який погоджують із зацікавленими посадовими особами, потім його стверджує керівник організації або уповноважена ним особа. Нарешті, учасники процесу знайомляться з регламентом під розпис і отримують на руки його копії.

Затвердження регламенту може здійснюватися кількома способами:

1. безпосередньо (керівник власноруч розписується на документі);
2. побічно (шляхом видання наказу). В даному випадку в гриф обмеження доступу будуть внесені реєстраційні дані наказу.

Порядок розробки регламенту бізнес-процесу. На початку документа потрібно вказати мету регламенту, наприклад, встановлення порядку взаємодії при розрахунку заробітної плати або скорочення часу обробки заявки клієнта.

Далі необхідно зробити розділ з термінами і скороченнями, які будуть використовуватися в регламенті бізнес-процесу, наприклад, ДУП – Департамент управління персоналом або ЦФВ – центр фінансових витрат.

Після термінів і скорочень необхідно розташувати загальну частину регламенту, куди розмістити всі положення, що стосуються бізнес-процесу в цілому, наприклад, система мотивування розробляється для керівників рівня директора департаменту. Окремим рядком в кінці загальної частини регламенту бажано прописати для кого призначений даний регламент, наприклад, регламент призначений для співробітників ДУП і керівників ЦФВ.

Найголовніша частина регламенту має містити опис регламентованого бізнес-процесу. Цю частину необхідно заповнювати максимально короткими фразами, за такою *структурою*: хто і коли (фахівець з оплати праці, щотижня, до 18.00 п'ятниці), потім перевіривши рядок і зсунувши нумерацію вглиб можна написати перелік дій, які виконуються фахівцем (погоджує систему мотивації для нових співробітників, передає систему мотивації директору ДУП).

Таким чином крок за кроком описується весь бізнес-процес із зазначенням переліку документів, які передаються по процесу та інформаційних систем, які використовуються для виконання тієї чи іншої операції. Якщо необхідно вказати комплект документів, що виникає в процесі, то це можна зробити або в загальних положеннях, або в тексті опису бізнес-процесу.

Приклад структури бізнес-процесу.

Керівник однієї компанії проаналізував існуючі підходи до структурування управлінської діяльності і запропонував використовувати наступний перелік типових дій з управління:

1. *Збір та аналіз інформації для розробки (обтунтування) рішення:*
 - 1.1. Визначення складу інформації, що збирається;
 - 1.2. Визначення форм звітності.

2. *Обґрунтування рішення:*
 - 2.1. Аналіз альтернатив;
 - 2.2. Підготовка варіантів вирішення;
 - 2.3. Прийняття рішення;
 - 2.4. Обґрунтування критеріїв оцінки досягнення результату.
3. *Реалізація рішення:*
 - 3.1. Планування;
 - 3.2. Організація виконання плану;
 - 3.3. Мотивація персоналу;
 - 3.4. Координація.
4. *Облік результатів реалізації рішення:*
 - 4.1. Облік результатів;
 - 4.2. Порівняння з прийнятим критерієм.
5. *Оцінка і контроль результатів реалізації рішення;*
6. *Аналіз і виявлення істотних факторів, що вплинули на рішення і результати його реалізації:*
 - 6.1. Аналіз додаткової інформації;
 - 6.2. Діагностика можливих причин відхилень.
7. *Регулювання істотних факторів доступними інструментами:*
 1. Регулювання на рівні реалізації (повернення до п. 3);
 2. Регулювання на рівні обґрунтування рішення (повернення до п. 1, 2).

Даний перелік можна використовувати для:

- аналізу повноти і якості виконання конкретних процесів управління, здійснюваних керівником;
- розробки пропозицій з оптимізації процесів управління.

Як правило навіть дуже «масштабні» бізнес-процеси можуть бути описані за такою структурою. При цьому потрібно мати на увазі, що короткий опис бізнес-процесу рідко зустрічається; сценаріїв виконання бізнес-процесів може бути багато, тому їх можна винести в додаток, або в загальні положення, наприклад «... в разі необхідності підготувати пропозицію в терміновому порядку...» або « Керівник ЦФВ, формує робочу групу в складі ...». Такий підхід дозволить зосередитися на основному сценарії протікання бізнес-процесу.

Якщо необхідно описати кілька сценаріїв бізнес-процесів, наприклад, звільнення співробітника і звільнення топ-менеджера, то зробити це краще в різних регламентах, адже процедури будуть серйозно відрізнятися. Збір усіх варіантів процесу в один документ швидше за все зробить створений регламент важким і незрозумілим.

В кінці регламенту необхідно вказати блок штрафних санкцій та посаду того співробітника, хто буде відповідати за контроль виконання регламенту, наприклад, відповідальним за контроль виконання регламенту є директор ДУП. У частині штрафних санкцій можна прописати міри покарання для

порушення того чи іншого пункту регламенту, або формалізувати загальне покарання для порушників в будь-якому з пунктів регламенту бізнес-процесу.

Як додаток до регламенту може виступати **модель бізнес-процесу, блок-схема** або **карта зв'язків**. Її прийнято зображати графічно (див. рис.2), але допустимо також скласти таблицю і навіть описати процес вербально. Графічні моделі бізнес-процесів створюються за допомогою спеціального програмного забезпечення.

Модель або блок-схема бізнес-процесу являє собою строгий порядок дій при виконанні того чи іншого процесу, в нашому випадку - процесу діловодства. Схема бізнес-процесу набагато зручніше для сприйняття, ніж текст того ж регламенту. На ній чітко видно, хто і з чого починає кожен етап, ніж його закінчує і кому передає естафету в роботі над процесом.

На графічній моделі бізнес-процесу «Узгодження проекту документа» представлені такі ключові параметри бізнес-процесу, як входи і виходи, клієнти і учасники. Кожен новий працівник, дивлячись на модель, оперативно включиться в виконання свого процесу на певному етапі і буде знати, як поводитися в будь-якій робочій ситуації, пов'язаної з ним.

Навчання персоналу використанню «Регламенту виконання бізнес-процесу» і атестація. Перед тим як приступити до практичного використання «Регламенту виконання бізнес-процесу», необхідно провести навчання персоналу компанії методикам управління бізнес-процесами. Навчання персоналу проводиться за такими основними напрямками:

- Ознайомлення з принципами процесного підходу;
- Ознайомлення з вимогами стандартів ISO серії 9000: 2000;
- Ознайомлення з «Регламентів виконання бізнес-процесів» і інструктаж по їх використанню.

Навчання співробітників може проводитися у формі семінарів. Співробітникам необхідно підготуватися до проведення семінару, ознайомившись з рекомендованими методичними документами. При проведенні семінару-тренінгу рекомендується використовувати конкретні приклади.

Після проведення навчання співробітникам дається 1-2 тижні для самостійної підготовки.

Після проведення самостійної підготовки співробітники повинні пройти атестацію.

Докладно розгорнутий приклад регламенту бізнес-процесу наведений у додатку до цієї лекції.

**Модель бизнес-процесса
«Контроль исполнения документов»**

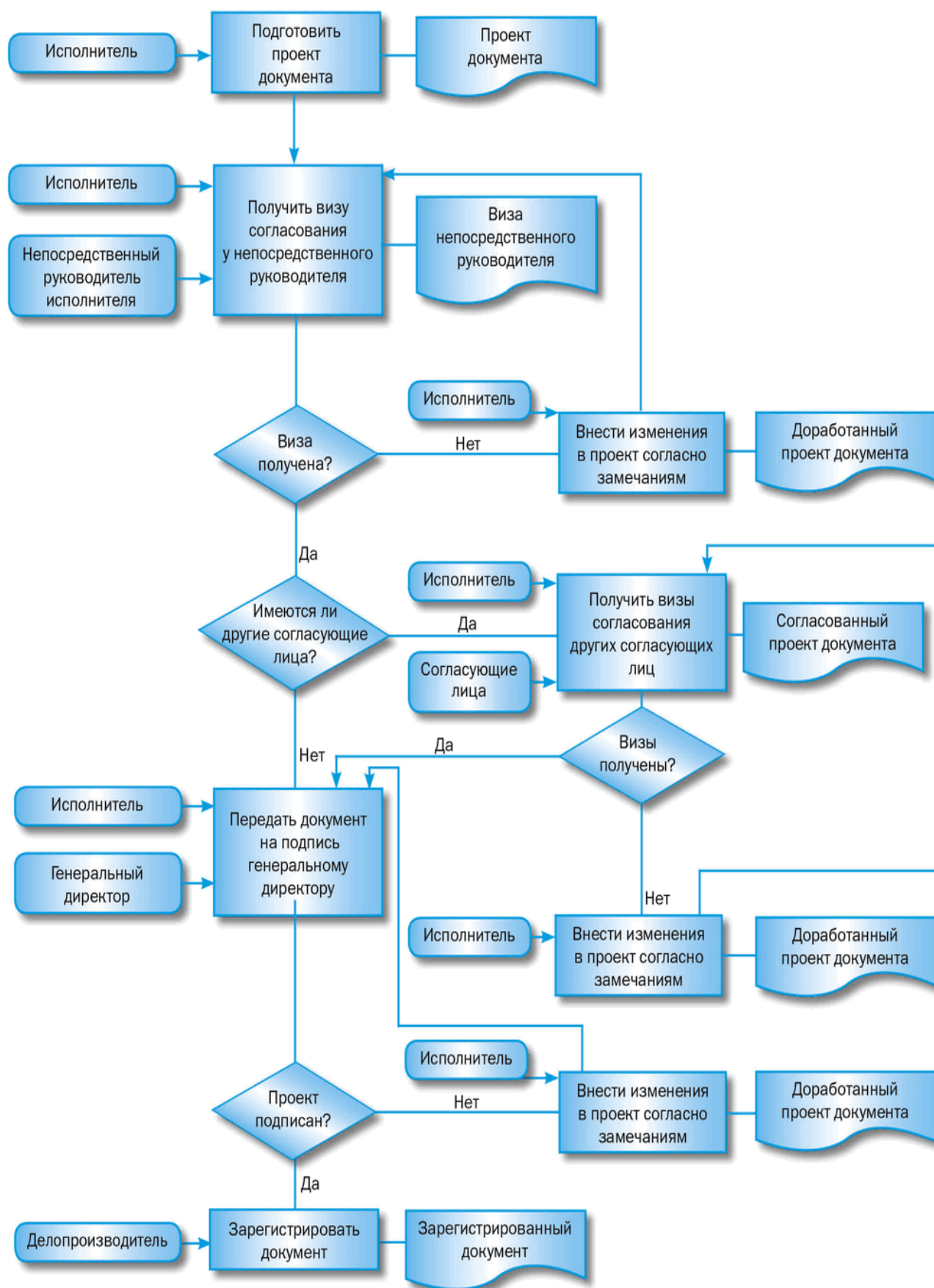


Рис. 2 – Приклад моделі бізнес-процесу «Контроль виконання документів»

3.4. Безперервний менеджмент процесів

Концепція безперервного менеджменту процесів (БМП) передбачає поліпшення шляхом постійної оптимізації існуючих процесів і оргструктур з урахуванням організаційних цілей і критеріїв ефективності.

Основними відмінностями БМП від реінжинірингу є орієнтація на існуючі задачі, процеси та організаційні структури; можливість фокусування на окремих частинах процесу; поступова і постійна оптимізація процесів, а не інноваційні разові зміни; відносна стабільність при змінах; підхід реалізації знизу вгору. Однак даний метод може використовуватись і після радикальних змін, оскільки успішне впровадження нової організаційної структури потребує постійної адаптації відповідно умовам, що змінюються. При цьому основною задачею БМП є супровід впровадження процесів, а також постійне поступове їх поліпшення.

Перевагами БМП є:

- забезпечення властивості організації адаптуватись до умов конкурентного середовища, що постійно змінюється (можливість розробки програм поліпшення на перспективу);
- урахування комплексної взаємодії цілей підприємства та додаткових умов (відсутність конфліктів між різними цілями процесів);
- супровід комунікації і перетворення процесів з методичної точки зору (вибір інструментів управління процесами, планування та контроль їх впровадження);
- відносна стабільність та контроль змін при впровадженні методології поліпшення бізнес-процесів.

Проте **недоліки БМП** полягають у тому, що ця концепція є скоріше інструментом менеджменту, що направлений на супровід впровадження процесів і постійне та поступове поліпшення організаційних структур (ігнорування необхідності поліпшення бізнес-процесів з точки зору зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок).