

ТЕМА 1

СИСТЕМА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: засвоїти поняття процесного управління, ознайомитись з етапами та методами моделювання бізнес-процесів.

Основні поняття: процес, процесний підхід, процесна структура, моделювання бізнес-процесу, об'єкти процесного управління, автоматизовані ланцюжки операцій.

План

1. Поняття процесного підходу.
2. Етапи формування процесної структури компанії.
3. Моделювання бізнес-процесів.
4. Автоматизовані ланцюжки операцій (Work Flow).
5. Об'єкти процесного управління.

1 Поняття процесного підходу

Перехід до процесного управління необхідний для забезпечення сталого, рентабельного функціонування і розвитку організації. Визначальним параметром ефективності виконання процесу є професійна кваліфікація керівника, оскільки він сам розподіляє сфери діяльності між підлеглими.

Процес – це пов'язаний набір дій, які перетворюють вихідні матеріали і/або інформацію в кінцевий продукт/послугу відповідно до попередньо встановлених правил.

Процесний підхід – розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії та реалізують мету її існування.

Характерними рисами процесного управління є:

- надання діяльності організації цілеспрямованості з орієнтацією на загальний результат, що складається з локальних досягнень;
- точне визначення результатів діяльності, як загальних, так і особистих, і скорочення «поверхів» влади;
- формування ефективної системи мотивації роботи персоналу.
- вимірником якості та цінності продукції є задоволеність замовника;
- кожен співробітник прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість;
- обмін інформацією здійснюється всередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого.

Об'єктом управління при процесному підході є процес, під яким розуміють:

- логічну послідовність дій, протягну в часі, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, в якій цей процес протікає;
- сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи.

– логічний, послідовний, взаємозв'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві.

Процесний підхід ґрунтується на сформульованих нижче принципах.

1. Діяльність компанії розглядається як сукупність бізнес-процесів.

2. Виконання бізнес-процесів регулюється обов'язковим положенням або офіційним описом. Регламент бізнес-процесу – це документ, який описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень із вдосконалення бізнес-процесу.

3. Кожен бізнес-процес має внутрішнього або зовнішнього клієнта (замовника або споживача результату процесу, для якого він має певну цінність) і власника (особу, що відповідає за реалізацію бізнес-процесу, тобто має у своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси, керує ним і несе відповідальність за його результати і ефективність).

4. Кожен бізнес-процес характеризується ключовими показниками, що описують його виконання, ефективність, результат або вплив на результат організації в цілому.

Головний критерій ефективності процесного управління – досягнення цілей групою, відділом, департаментом, організацією в цілому. Споживачами результату процесу управління фірмою є співробітники фірми, засновники, клієнти і постачальники. Ефективність і результативність управління оцінюється за показниками діяльності всієї фірми.

Управлінський цикл процесного підходу являє собою одночасне існування функцій і етапів. Він відбувається у такій послідовності:

– збирання інформації – обґрунтовує цілі управління, розробку завдань і засоби їх реалізації, забезпечуючи соціальну діагностику;

– прийняття управлінського рішення – розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий процес;

– організація, яка спрямована на формування об'єкта і суб'єкта управління, тобто двох систем: керуючої та керованої;

– регулювання, спрямоване на збереження, підтримку та вдосконалення системи управління;

– облік – це отримання, обробка, аналіз і систематизація інформації, яка за правилом виражається у кількісній формі;

– контроль – це система спостереження й перевірки відповідності процесу функціонування прийнятим рішенням, визначення результатів.

Порівняємо процесний та функціональний підходи (табл. 1.).

Таблиця 1 Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів

Критерій	Процесний підхід	Функціональний підхід
Основний фокус	Кінцевий продукт/послуга та задоволеність клієнта. Вся діяльність розглядається як мережа процесів, що реалізують мету компанії.	Виконання конкретних завдань та функцій у межах окремого підрозділу (маркетинг, фінанси, виробництво).
Організаційна структура	Горизонтальна, орієнтована на наскрізні бізнес-процеси та робочі групи. Передбачає скорочення «поверхів» влади.	Вертикальна, ієрархічна. Компанія поділена на функціональні відділи («колодязі» або «силоси»).

Відповідальність	Чітка відповідальність за кінцевий результат. Кожен співробітник прив'язаний до результату і відповідає за його якість. Керівник процесу відповідає за весь ланцюжок від «входу» до «виходу».	Відповідальність розмита між відділами. Керівники відповідають за показники свого підрозділу, а не за кінцевий продукт.
Комунікація	Переважно горизонтальна, всередині робочої групи бізнес-процесу. Це виключає спотворення інформації та значно скорочує терміни її передачі.	Переважно вертикальна, в межах одного відділу. Міжфункціональна комунікація ускладнена, що призводить до спотворення та затримок інформації.
Гнучкість та швидкість реакції	Висока. Дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. Сприяє постійному впровадженню нововведень.	Низька. Рішення приймаються повільно, проходячи через кілька рівнів ієрархії. Організація важко адаптується до зовнішніх змін.
Мотивація персоналу	Формується ефективна система мотивації, оскільки результат роботи чітко пов'язаний з кінцевим продуктом.	Мотивація прив'язана до виконання вузьких функціональних обов'язків, а не до загального успіху компанії.
Переваги	Орієнтація на клієнта та кінцевий результат Прозорість і керованість процесів Скорочення часу виконання операцій та усунення непотрібних завдань Покращення взаємодії між підрозділами Підвищення гнучкості та адаптивності компанії.	Розвиток глибокої професійної експертизи у співробітників Чітка ієрархія та прості механізми контролю всередині відділів Ефективне використання ресурсів у межах однієї функції (економія на масштабі).
Недоліки та ризики	Перепроєктування є стресовою ситуацією для працівників Вимагає наявності кваліфікованих бізнес-аналітиків Неможливо ефективно управляти без адекватної системи показників.	«Функціональні колодязі»: слабка комунікація між відділами Конфлікт інтересів між підрозділами Повільна реакція на зміни ринкового середовища Відсутність особи, відповідальної за кінцевий результат для клієнта.

2 Етапи формування процесної структури компанії

Формування процесної структури компанії розділяють на п'ять етапів.

1. Перший етап можна назвати передплановою підготовкою компанії. Перш ніж вибрати конкретну стратегію змін, головному керівництву потрібно визначити, наскільки необхідні зміни і в якій мірі вони своєчасні.

2. Другим етапом реінжинірингу є стратегічне планування. Вище керівництво визначає основні цілі реінжинірингу і призначає керівний комітет, для якого відбирає основні об'єкти інновації та перепроєктування. Ця група відповідає за створення внутрішніх робочих груп і складає рекомендації для перепроєктування і реструктурування.

3. Третій етап реінжинірингу – це власне перепроєктування процесів. Перепроєктування процесів складається з трьох фаз:

- 1) картографування процесів;
- 2) оцінки споживача і посередника;
- 3) передбачення процесів.

Картографування – це відстеження того, які види діяльності виконуються, ким, коли і які рішення приймаються при наданні кінцевого продукту або послуги клієнту. В ході картографування необхідно отримати певні дані.

Наступною фазою перепроєктування є аналіз того, як змінюється клієнт і його потреби. Цю інформацію можна отримати, зустрічаючись з клієнтами, але в більшості випадків реінжинірингові команди використовують більш формальні методи, наприклад опитування споживачів або фокус-групи.

Останньою фазою перепроєктування є прогнозування процесів. Тут визначаються такі якісні характеристики процесу, які необхідні для того, щоб задовольнити потреби та очікування клієнтів. Нове перепроєктування має базуватись на технологіях, управлінні ресурсами, навчанні кадрів. Після того як перепроєктування розроблено і зафіксовано документально, його слід затвердити і протестувати.

4. Четвертий етапу реінжинірингу – це конверсія. На цьому етапі найбільш складним завданням є вирішення проблем з робітниками, для яких перепроєктування являє собою стресову ситуацію. Команда конверсії повинна згладити наслідки цього стресу. Етап конверсії закінчується, коли всі ці дії включені в формальний план реалізації, який далі повинен пройти останній етап – втілення в життя.

5. Втілення в життя. Компанія повинна усвідомлювати, що ризик провалу реінжинірингу дуже великий. У середньому відсоток невдач складає від 50 до 60%. Ймовірно, найбільш значним фактором успіху, що впливає на майбутню ефективність перепроєктованих процесів, є встановлення комунікації.

Результати реінжинірингу мають колосальне значення. Він змінює структуру організації, реконструює використання технологій, змінює роль кадрів і навіть, ймовірно, організаційну культуру в компанії.

3 Моделювання бізнес-процесів

У стандарті ISO 9000-2001 процес визначається як «набір взаємопов'язаних або взаємодіючих заходів, що перетворюють входи на виходи». Проте зараз у літературі можна зустріти багато визначень бізнес процесу. Розглянемо деякі них.

1. Бізнес-процес – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності. Це заходи, які перетворюють входи процесу на виходи (результати процесу), використовуючи управління та ресурси, і отримані результати є цінними для споживачів.

2. Бізнес-процес – це будь-яка організована і стабільна діяльність всередині підприємства, яка перетворює будь-які об'єкти за будь-якими правилами.

3. Бізнес-процес – це низка визначених, вимірюваних завдань, які виконуються людьми та системами та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату.

4. Бізнес-процес являє собою стійку, цілісну послідовність виконання функцій, спрямовану на створення результату, який є цінним для споживача.

5. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в яких використовується один або більше типів ресурсів (вхідні дані), і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який представляє цінність для споживача.

6. Бізнес-процес – це логічно впорядкована послідовність операцій, спрямована на досягнення конкретної бізнес-мети.

Отже, **бізнес-процес** – це процес, результат якого має цінність для клієнта (закупівля товарів, виробництво продукції, продаж товарів, сервіс).

Підсумовуючи описані визначення, ми можемо скомпілювати наступний список характеристик бізнес-процесу:

1. Визначеність. Процес має чітко визначені межі, вхідні та вихідні дані.
2. Упорядкованість. Процес мусить складатися з дій, які упорядковані у часі та просторі (послідовність).
3. Клієнт. Має бути одержувач результату процесу – клієнт.
4. Додавання вартості. Трансформація, що відбувається в процесі, повинна підвищити клієнтську цінність.
5. Вбудованість. Процес не може існувати сам по собі, він має бути вбудований в організаційну структуру.
6. Крос-функціональність. Процес може, але не обов'язково, охоплювати кілька функцій.

Часто ідентифікація власника процесу (тобто особи, відповідальної за постійне його вдосконалення) розглядається як необхідна умова. Іноді власник процесу є тією самою особою, яка виконує цей процес.

Вхід бізнес-процесу – це ресурси та/або інформація, необхідні для його виконання.

Вихід бізнес-процесу – це результат (продукт, послуга) його здійснення.

Власник бізнес-процесу – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, необхідне для його реалізації, інформацію про нього, керує його перебігом і несе відповідальність за його результати і ефективність.

Постачальники та клієнти бізнес-процесу можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Зовнішні клієнти розглядаються відносно до організації в цілому або стосовно її бізнес-процесів, причому такими є не тільки споживачі продукції або послуг, а ще всі ті учасники, які використовують результати діяльності компанії, а саме: інформацію, фінансові і матеріальні ресурси, людей.

Внутрішніми клієнтами є функціональні підрозділи – виконавці та процеси, що застосовують результат виконання (вихід) процесу, тобто ті, з якими даний бізнес-процес взаємодіє.

Існує багато варіантів назв процесів зміни організацій. Наприклад, трансформація, реструктуризація, реорганізація, удосконалення, оптимізація, реінжиніринг і просто поліпшення. У слові реінжиніринг префікс «ре-» означає, що здійснюється інжиніринг (синонім слова проектування) не нової, а вже наявної, діючої організації.

У цьому випадку відбувається перехід до необхідної системи без припинення функціонування організації. Зміст поняття реінжиніринг виражається такими ключовими словами: докорінне переосмислювання, фундаментальна і швидка зміна. Поняття реінжиніринг бізнес-процесів, що виражається також аббревіатурою BPR (Business Process Reengineering), стало особливо популярним після публікації в 1993 р. книги М. Хаммера і Д. Чампи «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції про бізнес».

Моделювання бізнес-процесів – формалізований, виконаний за певними правилами опис послідовності дій фахівців у формі логічних блок-схем, що визначають вибір подальших дій, виходячи із ситуативного факту; це процесне відображення (як правило графічне) діяльності підприємства з тим, щоб у подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати.

Моделювання бізнес-процесів може виконуватись для подання їх у наочному й упорядкованому вигляді, що спрощує їх сприйняття і розуміння, зокрема, для навчальних цілей, але зазвичай здійснюється з метою подальшого аналізу та удосконалення бізнес-процесів, а також для розробки проєктів їх інформаційно-технологічної підтримки. Суттєвий вплив на результат моделювання спричиняють використовувані підходи, методології та інструментальні засоби моделювання.

Потреби реінжинірингу бізнесу та розробки інформаційних систем керування бізнес-процесами (BPM) актуалізують вимоги до засобів моделювання стосовно підтримки аналізу та оптимізації моделей бізнес-процесів. Залежно від розвиненості цих функцій, сукупність методів і засобів моделювання поділяють на класи:

- 1) графічні (діаграмні) моделі, підтримувані методологіями IDEF (рис. 1), DFD (data flow diagram) (рис. 2), RAD (role activity diagram) (рис. 3) та ін.;
- 2) формалізовані математичні моделі;
- 3) мови програмування для опису бізнес-процесів типу BPEL (Business Process Execution Language) (рис. 4), що підтримують моделювання і, здебільшого, виконання бізнес-процесів.

Ця класифікація не є жорсткою і допускає віднесення методик моделювання одночасно до різних класів. Наприклад, характеристики першого і третього класу має група мов, що підтримують побудову діаграм (UML, BPMML, jBPM, YAWL).

Суттєвими перевагами графічних моделей бізнес-процесів є наочність, легкість їх сприйняття людиною, відносна простота побудови, що обумовлює популярність цих методик. Але для цілей аналізу ці моделі є мало придатними, оскільки містять недостатньо кількісної інформації і формальних описів. Аналіз діаграм бізнес-процесів зазвичай зводиться до простої перевірки, а його результати суттєво залежать від досвіду й умінь бізнес-аналітика.

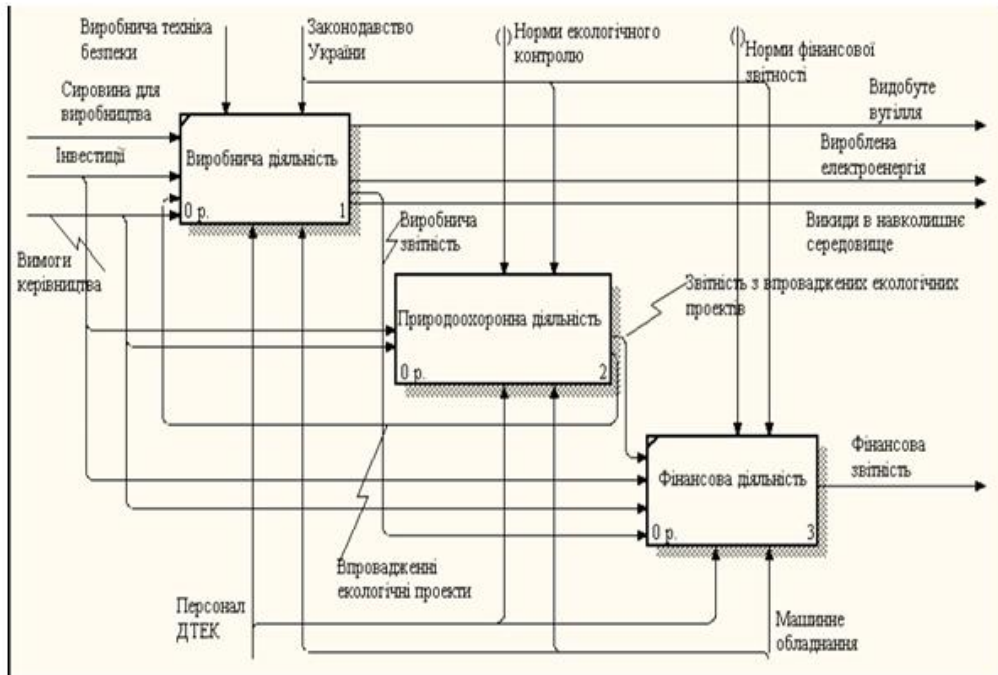


Рис. 1 Приклад оформлення функціональної декомпозиції діяльності підприємства за допомогою діаграми IDEF0

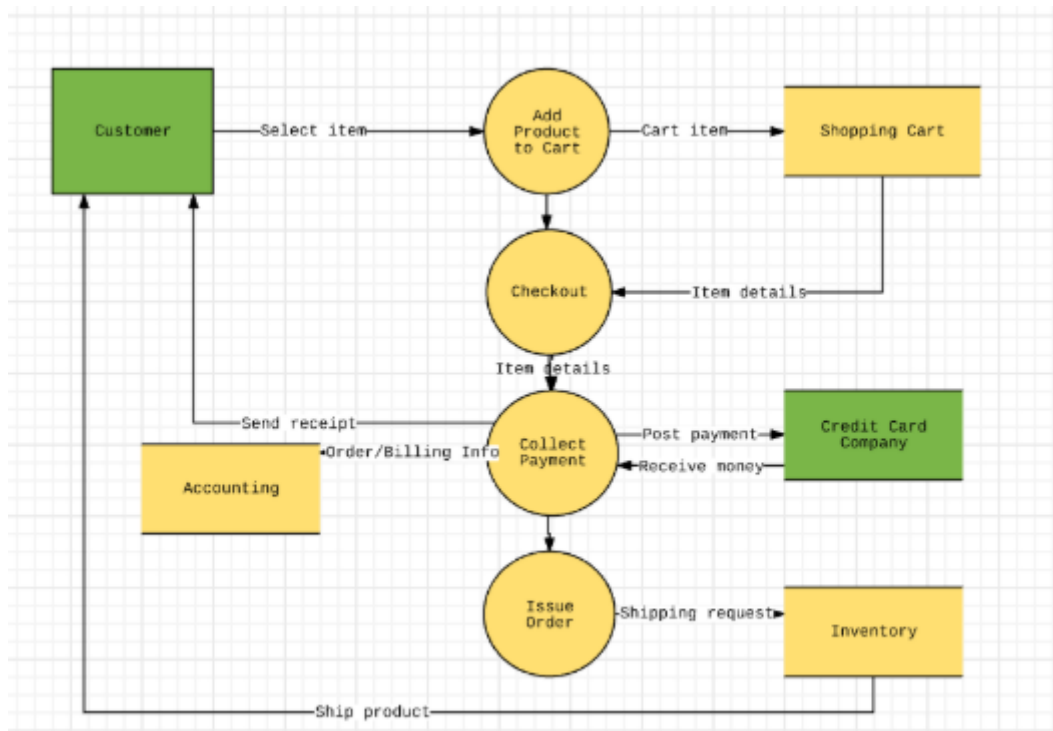


Рис. 2 Приклад оформлення діаграми потоку даних он-лайн шопінгу за допомогою DFD (data flow diagram)

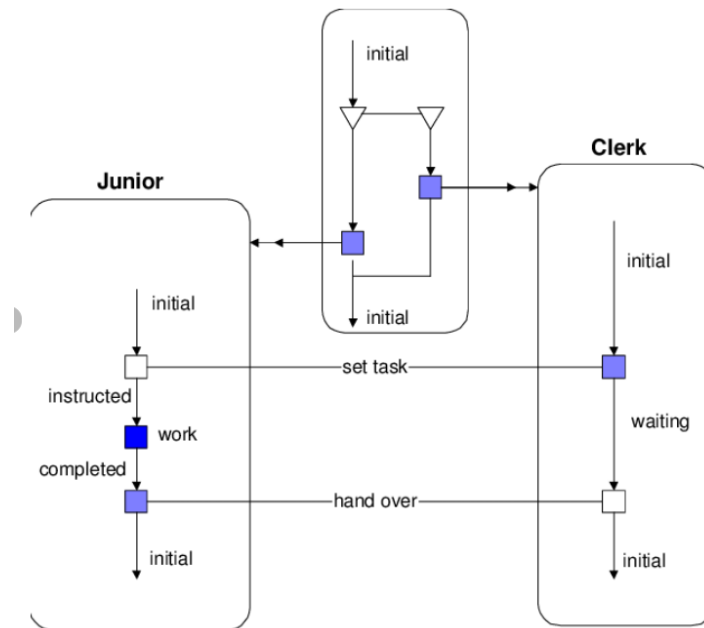


Рис. 3 Приклад оформлення діаграми ролівої діяльності для керівника, діловода та молодшого співробітника за допомогою RAD (role activity diagram)

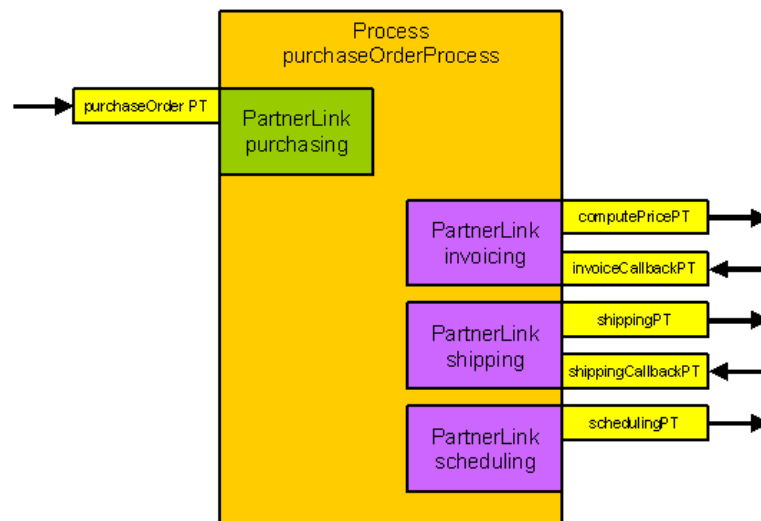


Рис. 4 Приклад оформлення діаграми «Процес замовлення на придбання – структура» за допомогою BPEL (Business Process Execution Language)

Математичні моделі передбачають точне визначення характеристик бізнес-процесів і уможливають математичний аналіз моделі, виведення кількісних залежностей між елементами моделей і визначення їх властивостей, забезпечують контроль узгодженості моделей. Але створення формалізованих моделей суперечить якісній природі багатьох елементів бізнес-процесів і часто виявляється неможливим.

Складність використання формалізованого підходу для моделювання бізнес-процесів пояснює незначну кількість математичних розробок у цій галузі.

Мови моделювання бізнес-процесів є більш сучасним підходом і надають необхідний інструментарій як для формалізації моделей процесів, так і для їх візуалізації, а також аналізу ефективності їх виконання.

4 Автоматизовані ланцюжки операцій (Work Flow)

Існують системи, необхідні для підтримки набору взаємопов'язаних процедур, що утворюють складні виробничі процеси (бізнес-процеси). Їх завдання полягає в контролі за логікою потоку робіт цілої організації та за взаємодією пов'язаних додатків. Для досягнення ефективності реалізації бізнес-процесів були розроблені методи й інструментальні засоби опису, проектування, аналізу та оцінки бізнес-процесів, концепції та правила їх реорганізації, а також інформаційні технології підтримки. Так з'явилися системи управління потоками робіт (Workflow Management Systems – WfMS).

Слово «Workflow» перекладається як потік робіт. По суті, це впорядкована в часі безліч робочих завдань, яку отримують, а потім обробляють співробітники з тією послідовністю і в рамках тих правил, які визначені для даного бізнес-процесу. Бізнес-процес своєю чергою об'єднує потік робіт, функції, які повинні виконуватися у межах цього потоку, людей та обладнання, які реалізують ці функції, а також правила, які керують виконанням цих функцій. Технологія Workflow покликана все це автоматизувати і всім керувати. У цьому полягає одне з головних її завдань.

Згідно із глосарієм WfMC (Workflow Management Coalition) Workflow – це повна або часткова автоматизація бізнес-процесу, при якій документи, інформація або завдання передаються для виконання необхідних дій від одного учасника до іншого відповідно до набору процедурних правил.

Система управління Workflow – це система, що описує потік робіт, що створює його і керує ним за допомогою програмного забезпечення, яке здатне інтерпретувати опис процесу, взаємодіяти з його учасниками і при необхідності викликати відповідні додатки та інструментальні засоби. Таким чином, система Workflow автоматизує процес, а не функцію, вона пов'язує воедино організацію, людей та процеси.

Застосування технології Workflow. Основою будь-якого бізнесу є постійне впровадження нововведень. При цьому необхідна і корінна зміна всієї структури організації для додання їй динамічності, яка властива її зовнішньому середовищі. Останнім часом структурою майбутнього все частіше називають віртуальну організацію. По суті, це модифікація горизонтальної структури, в якій ресурси можна швидко зібрати воедино для вирішення якого-небудь завдання. Перевага віртуальності полягає в скороченні часу відгуку системи.

Універсальна (самокерована) організація – це стійка структура, котра переживає зміни завдяки тому, що вона сама ніколи не перестає змінюватися. Така організація може визнати форму будь-якої структури залежно від нагальних вимог ринку. При цьому всередині організації має бути наявний постійний зворотний зв'язок, доступний тим, хто приймає рішення. Завдяки цьому можна забезпечити постійний процес реорганізації. Керівництво завжди прагнуло мати об'єктивні характеристики процесів, але до недавнього часу не могло отримувати інформацію в реальному часі. Технологія Workflow передбачає збір необхідних характеристик, завдяки яким внесення змін стає стандартною процедурою.

Однак Workflow – це не просто спосіб управління змінами, це ще і набір методів і технологій підтримки бізнес-процесів. Workflow визначається як набір інструментальних засобів для аналізу, реорганізації та автоматизації завдань і функцій. Технологія Workflow дозволяє усувати непотрібні завдання, заощаджуючи тим самим час, і автоматизувати ті завдання, які залишилися необхідними для процесу. Workflow поряд з інформацією фіксує процес, включаючи правила, які керують його виконанням (графіки, пріоритети, маршрути, авторизацію, рівень секретності та ролі учасників процесу), тобто дозволяє виділити процес як самостійну цінність. У цьому полягає її відмінність від системи класу Groupware (комп'ютеризованої робочої групи), яка призначена для забезпечення групи користувачів, об'єднаних рішенням загального завдання, інформацією, розподіленою по комп'ютерній мережі, у вигляді загальних документів.

5 Об'єкти процесного управління

Об'єкти процесного управління - це елементи організації, які охоплюються управлінською діяльністю в межах процесного підходу. Вони є носіями функцій, відповідальностей, ресурсів і результатів, через які реалізуються стратегічні та операційні цілі компанії. У центрі уваги процесного управління перебувають бізнес-процеси, тобто логічно побудовані послідовності дій, що спрямовані на створення цінності для кінцевого споживача. Саме процеси формують «каркас» діяльності організації, дозволяючи бачити не лише окремі функції, а цілісні потоки, які перетинають різні структурні підрозділи.

Важливою складовою цих процесів є ресурси, які забезпечують їхнє функціонування. Йдеться не лише про людські ресурси - тобто персонал, його кваліфікацію, компетентності та управлінські ролі, - а й про матеріальні (обладнання, інфраструктура), фінансові (бюджети, інвестиції), а також інформаційні ресурси, без яких неможлива ефективна комунікація та ухвалення рішень. Успішне управління передбачає також чітко визначену організаційну структуру, яка встановлює відповідальність, рівні підпорядкування, правила взаємодії та повноваження в межах процесів.

Не менш значущим об'єктом управління є інформаційні потоки - вони формують основу для координації дій між підрозділами, забезпечують прозорість і оперативність у прийнятті рішень. Їх ефективність безпосередньо впливає на швидкість і якість виконання процесів. Водночас важливу роль відіграють регламенти, нормативи та стандарти - тобто внутрішні правила, що визначають, яким чином мають реалізовуватись ті чи інші дії в межах процесів. Це забезпечує передбачуваність, контрольованість і відповідність встановленим вимогам.

У процесному управлінні також беруть до уваги інтереси стейкхолдерів - як зовнішніх (клієнтів, постачальників, партнерів), так і внутрішніх (працівників, керівництва, власників). Їхні очікування часто визначають пріоритети в управлінні процесами. І, зрештою, результат кожного процесу - це конкретна цінність у вигляді товару, послуги чи внутрішнього результату, що має бути якісним, своєчасним і відповідати запитам споживача.

Таким чином, об'єкти процесного управління - це багатовимірною сукупність взаємозалежних елементів, які охоплюються цілісним управлінським підходом. Їх ефективна координація і розвиток визначають здатність організації до гнучкого, продуктивного та орієнтованого на клієнта функціонування.

Накопичений досвід у галузі управління дозволяє виділити такі об'єкти «процесного управління»:

- групи процесів / процеси, закріплені за конкретними керівниками;
- типові процедури, що містять загальні вимоги для всієї компанії (або її частини);
- інформацію про технології виконання процесів та ін.;
- базу нормативно-методичних документів (регламенти процесів та ін.);

Управління групами процесів / процесами. Найважливішою сферою процесного управління (Business Process Management в широкому сенсі) є оперативне управління процесами на рівні верхнього і середнього менеджменту компанії. Керівники рівня заступника генерального директора керують групами процесів (наприклад, у сфері маркетингу, продажів, виробництва, логістики тощо). Керівники підрозділів управляють декількома процесами свого підрозділу (і, можливо, деякими «наскрізними» процесами). Керівники нижньої ланки управляють процесами на рівні операційних ланцюжків.

Що означає управляти процесом? Одна із можливих відповідей така: «Керувати процесом означає планувати і контролювати хід процесу за допомогою системи показників і своєчасно приймати управлінські рішення, що забезпечують стабільність процесу і отримання прийнятних для бізнесу результатів».

Ефективно управляти процесами без адекватної системи показників неможливо. Ні регламентація, ні автоматизація не замінять кваліфіковану, професійну управлінську діяльність керівника з моніторингу процесів, аналізу відхилень і прийняття управлінських рішень.

Для організації оперативного управління процесом необхідно, як мінімум:

- чітко визначити межі процесу (за «входами / виходами» і подіями);
- розробити систему показників для управління процесом;
- автоматизувати збір даних про хід та результати процесу;
- забезпечити керівника інструментом моніторингу та аналізу процесу за системою показників;
- розробити і впровадити регламент управління процесом, у т.ч. структурувати діяльність керівника в частині планування процесу за розробленою системою показників;
- здійснювати моніторинг і контроль процесу і його результатів;
- приймати оперативні управлінські рішення;
- ефективно контролювати виконання вимог нормативно-методичних документів щодо процесу;
- навчити керівника здійснювати моніторинг процесу за системою показників, аналізувати відхилення, розробляти і приймати ефективні управлінські рішення, контролювати їх своєчасне виконання.

Управління типовими процедурами. Одним із важливих об'єктів процесного управління є типові процедури компанії. Процедура – типовий порядок (алгоритм) виконання будь-якої діяльності. До їх числа можна віднести процедуру управління документацією, процедуру управління договорами та інші. Особливість процедур полягає в тому, що за ними працюють керівники і співробітники різних підрозділів компанії.

Для кожної процедури може бути призначений один керівник, який відповідає за аналіз ефективності процедури і її своєчасний перегляд, але за практичне виконання вимог процедури відповідає той керівник, який виконує вимоги процедури при виконанні поточної діяльності.

Управління інформацією про технології виконання процесів. Найважливішим об'єктом процесного управління є інформація про технології виконання процесів. Для цих цілей слугує база даних (наприклад, MS SQL Server), що зберігає інформацію про процеси компанії у вигляді діаграм і довідників. Для роботи з такою базою використовується спеціалізований програмний продукт – середовище моделювання процесів.

Будь-яка компанія (навіть невелика) здатна організувати процес збору, структурування і приміщення в базу інформації у вигляді довідників різних об'єктів (посади, документи, матеріальні ресурси) і багаторівневих діаграм («моделей») процесів. Питання тільки в бажанні керівника це зробити, в терпінні та грамотному управлінні проектом. Надалі з цієї бази вивантажуються регламентні документи різного типу: регламенти процесів, інструкції з виконання операцій, посадові інструкції, положення про підрозділи та ін. Фактично, така база є базою знань компанії про технології виконання процесів.

Очевидно, що з бази можна вивантажити тільки те, що в неї закладено. Між реальним бізнесом і базою даних про процеси повинен бути перехідник, адаптер в особі бізнес-аналітиків. Ці люди мають розуміти завдання бізнесу і вміти збирати, аналізувати і формалізувати інформацію про процеси.

Важливо підкреслити, що занесення в базу і вивантаження інформації у вигляді чітко структурованих нормативних документів ставить роботу з регламентації діяльності компанії на серйозну, промислову основу.

Управління базою нормативно-методичних документів. Нормативно-методичні документи (НМД) по процесах (розроблені вручну або вивантажені з бази даних) повинні управлятися, тобто проходити весь життєвий цикл: узгодження, затвердження, введення в дію, контроль виконання, актуалізація тощо.

Підтримка НМД по процесах в актуальному стані є так само одним із найважливіших завдань у межах системи процесного управління.