

УДК 65.012

О. О. Миронова,
аспірант, Дніпропетровський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ І ОПИСУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У роботі розглянуті проблеми впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління та ідентифікації бізнес-процесів, запропоновані етапи ідентифікації, структурні елементи опису бізнес-процесів з виділенням головного елемента.

The problems of process oriented approach implementation in management were investigated in the thesis. Identification stages, composition elements of business processes description with the main element allocation were proposed.

Ключові слова: процесно-орієнтований підхід до управління, бізнес-процес, ідентифікація, модель, система, суб'єктивність, послідовність, характеристика бізнес-процесів.

ВСТУП

З моменту прийняття і вступу в дію стандартів МС ISO 9000:2000, 9001:2000, 9004:2000 пройшло немало часу, проте досі зустрічаються методологічні помилки, що призводять до створення системи менеджменту якості як штучної надбудови, достатньої для отримання сертифіката, що має украй слабкий зв'язок з реальним управлінням підприємством. Формальна відповідність системи менеджменту якості вимогам МС ISO привносить деякий порядок у діяльність, але така система занадто затратна і навряд чи приведе до збільшення обсягів продаж, продуктивності, поліпшення якості й конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства, що її випускає. Причина низької якості робіт може бути викликана як методикою, так і системою цінностей і переконань організації [1].

З усього спектра проблем, пов'язаних з сертифікацією системи менеджменту якості й впровадження процесного підходу відповідно до вимог МС ISO 9001:2000, на наш погляд, найбільш суттєвою є проблема ідентифікації бізнес-процесів. Незважаючи на вузькість і уявну простоту, важливість даного питання незаперечна.

РЕЗУЛЬТАТИ

Слід підкреслити, що ідентифікація бізнес-процесів не є разовою дією і, за словами Зворикіна Н.М., ідентифікація бізнес-процесів повинна розглядатися як "створення оптимальної в якому-небудь сенсі моделі об'єкта, що відбиває закономірності, властиві реальному об'єкту-оригіналу, з

метою знаходження оптимальних параметрів такого об'єкта" [2]. Ідентифікація бізнес-процесів потрібна передусім для створення моделі системи менеджменту якості і процесної моделі управління, одним з чинників керованості яких є оптимальний набір властивих їм бізнес-процесів. Таким чином, процес ідентифікації бізнес-процесів — це процес складання оптимальної моделі бізнес-процесів, а сукупність цих моделей, у свою чергу, приведе до складання моделі процесної системи управління.

Моделювання бізнес-процесів — це віддзеркалення суб'єктивного бачення реально існуючих в організації процесів за допомогою графічних, табличних, текстових способів представлення. Важливо зауважити, що моделювання бізнес-процесів є другим блоком в загальній схемі управління організації і від того, наскільки "вдало" змодельований ланцюжок бізнес-процесів, а на їх основі і діяльність усієї організації, залежить міра "вдалої" реалізації розробленої підприємством стратегії [6].

Використовуючи принципи системного підходу і поведінку системи бізнес-процесів, модель бізнес-процесів можна визначити таким чином: вона є моделлю системи S, якщо M може бути використаний для отримання відповідей на питання відносно S з необхідною точністю A [3]. Основна мета створення моделі бізнес-процесів полягає в тому, щоб ідентифікувати і документувати усі аспекти роботи системи, а також передбачити поведінку системи на підставі відповідних фактів, представлених у моделі.

У свою чергу моделювання бізнес-процесів як процес віддзеркалення реальної діяльності організації неможливо представити без застосування спеціальної методології. Під методологією (нотацією) створення моделі (опису) бізнес-процесів розуміється сукупність способів, за допомогою яких об'єкти реального світу (наприклад, діяльність організації) і зв'язки між ними представляються у вигляді моделі [3].

Однією з відомих методологій є методологія "Реінжинірингу бізнес-процесів" Хаммера і Чампи [5]. Основою цього підходу є розгляд діяльності організації "з чистого аркуша" і розробка нових, ефективніших бізнес-процесів. Окрім методології Хаммера і Чампи, існують інші методології, що не мають однозначного авторства, але що належать окремим компаніям, наприклад, методології виконання проектів по впровадженню систем автоматизації Oracle, SAR R/3, BAAN, RUP компанії Rational та ін.

До другої групи методологій відносяться методології моделювання і аналізу бізнес-процесів. Нині вони засновані як на стандартах IDEF0 (методологія структурно-функціонального моделювання, що дозволяє описувати бізнес-процеси у вигляді ієрархічної системи взаємозв'язаних функцій), IDEF3 (методологія опису бізнес-процесів, що розглядає послідовність виконання і причинно-наслідкові зв'язки між ситуаціями і подіями для структурного уявлення знань про систему), EDEF4 (методологія об'єктно-орієнтованого проектування складних систем, що описує структури, поведінку і реалізацію системи в термінах класу об'єктів), так і на загальноприйнятих підходах — DFD (Data Flow Diagram — діаграма потоків даних, що описують зовнішні по відношенню до системи джерела і адресати даних, логічні функції, потоки інформації і сховища даних, до яких здійснюється доступ), UML (Unified Modeling Language — уніфікована мова моделювання. Крім того, існує ряд нотацій (методологій), запропонованих окремими компаніями — розробниками програмних продуктів, — наприклад, ARIS (Architecture of integrated Information System — архітектура інтегрованих інформаційних систем).

До третьої групи методологій відносяться методології використання програмних продуктів для створення моделей бізнес-процесів. Представлені на ринку сучасних програмних продуктів спеціальні нотації бувають настільки складні у використанні, що для проектів часто доцільніше використовувати стандартну мову рисування блоксхем і прості інструменти їх створення (редактори MS Word, Visio і так далі).

Усі представлені вище методології можуть застосовуватися для процесу ідентифікації бізнес-процесів у сукупності або окремо, але головна умова їх застосування — методологія ідентифікації бізнес-процесів має бути зрозуміла менедже-

рам і керівникам, вона повинна демонструвати доцільність впровадження процесного підходу керівництву підприємства і вирішувати наступні завдання:

- забезпечити зрозумілість, прозорість і керуваність системи менеджменту, що базується на процесному підході;

- визначити перелік процесів системи, їх назви, межі, керівників, взаємозв'язку входів і виходів;

- закласти можливість зміни системи процесів при зміні стратегічних завдань організації.

Останній пункт є особливо важливим, оскільки процес моделювання, заснований на застосуванні існуючих методологій опису бізнес-процесів, є суб'єктивним — 80% інформації для формування моделей надходить від співробітників і керівників організації. Ступінь суб'єктивності може стати серйозною перешкодою для подальшого їх використання, отже, при моделюванні бізнес-процесів треба пам'ятати, що модель процесів може стати неактуальною (невідповідною) вже через декілька місяців після її створення у зв'язку з виникненням можливих змін в організації. Тому опис бізнес-процесів повинен використовуватися в робочих документах по бізнес-процесам, постійно піддаватися коригуванню, з метою забезпечення відповідності реальної діяльності.

Перш ніж почати впровадження на підприємстві процесної системи управління, необхідно провести процедуру ідентифікації бізнес-процесів. У ряді випадків це може виявитися непростим завданням, оскільки не завжди очевидно, в якому саме бізнес-процесі задіяний той або інший відділ підприємства, що має структуру, побудовану за функціональним принципом.

Щоб розібратися в ситуації, розглянемо два підходи, що доповнюють один одного. Перший і найпростіший підхід — скласти список усіх бізнес-процесів, які, імовірно, мають ключове значення для організації, ця робота часто ґрунтується на вже існуючих, раніше складених описах процесів або процедурах, виконаних свого часу, наприклад, для сертифікації підприємства відповідно до МС ISO 9000 або для інших цілей.

Це типовий і, на нашу думку, найбільш суб'єктивний погляд на процесний підхід, який полягає у виділенні "чогось" суб'єктивним способом, з розпливчатию межами і неочевидними пріоритетами, визначенням цього "щось" як бізнес-процес.

Другий, плідніший і систематичний підхід — виділення послідовності пов'язаних між собою елементів (зв'язаність елементів можна розглядати як зверху вниз, так і віднизу доверху). Стратегія підприємства визначається і формується зацікавленими сторонами (тобто організаціями, інститутами або приватними особами, що мають легітимний інтерес до організації її бізнес-процесу),

які мають певні очікування відносно продукції або послуг, що поставляються організацією завдяки бізнес-процесам, за допомогою яких виробляють цю продукцію і послуги, а також підтримку і можливість їх виробництва.

Проходячи цю послідовність елементів по черзі, набагато простіше ідентифікувати бізнес-процеси і зрозуміти, що потрібно для виправданя очікувань зацікавлених сторін. Визначення цих очікувань зазвичай спрощує ситуацію, навіть якщо іноді виникають протиріччя зацікавлених сторін. Коли усі ці очікування визначені й ранжовані з урахуванням переваг за ступенем важливості, можна приступити до ідентифікації бізнес-процесів, які реалізуються для виконання цих очікувань. Фактично це означає виділення бізнес-процесів на підставі аналізу ланцюжків створення цінності, причому, починаючи із зовнішніх клієнтів. Такий підхід вбачається нам найбільш прийнятним при виділенні бізнес-процесів, до того ж він не суперечить поєднанню процесного підходу з існуючою функціонально-ієрархічною структурою.

Нині, починаючи з 90-х років 20-го століття, найбільш "модною" методологією ідентифікації і опису бізнес-процесів вважалася методологія, запропонована авторами "традиційного" підходу реінжинірингу бізнес-процесів, які пропонували створення нових бізнес-процесів з "чистого аркуша". Запропонована цим способом методика ідентифікації бізнес-процесів при традиційному реінжиніринговому підході до побудови і оптимізації організації на стадії "розробка моделі, як є" повторює перший підхід ідентифікації бізнес-процесів, і є, на нашу думку, також спірною з точки зору суб'єктивності виділення бізнес-процесів, підтримує ідеологію "наскрізних процесів" — визначення бізнес-процесу як цілеспрямованої послідовності операцій (робіт, процедур), що призводить до заданого кінцевого результату (продукт/послуга бізнес-напрямку).

Вважаємо, найбільш доцільною є методика ідентифікації бізнес-процесів, побудована з урахуванням рекомендацій і вимог МС ISO 9001, що відрізняється від методики "Реінжинірингу бізнес-процесів" і більшою мірою ґрунтується на методології "повного" опису бізнес-процесів, що запропонована В.В. Репиным, В.Г. Єліферовим [4].

У цій методології початковими даними для ідентифікації бізнес-процесів організації служить точна інформація про характеристики продукції/послуги, що виробляється. Поклавши в основу принцип орієнтації на споживача, слід прийняти, що ці характеристики повинні забезпечувати конкурентоспроможність продукції/послуги. Наприклад, критеріями конкурентоспроможності вибрані ціна і якість, останні формуються з якості виробу і якості сервісу. Перелік характеристик задає ланцюжок створення продукції або бізнес-

процесів, що послідовно створюють цінність для споживача. Назвемо цю групу "бізнес-процес створення продукції". Як правило, до цієї групи відносяться бізнес-процеси, починаючи від маркетингових досліджень і укладення контракту, виходом (результатом) яких є інформація про вимоги і/або побажання покупця, виробництва, і закінчуючи постачанням готової продукції споживачеві і її обслуговуванням. Таким чином, до групи "бізнес-процес створення продукції" увійдуть види діяльності, що безпосередньо додають цінність продукції або послугі.

Відповідно до цієї методики ідентифікація бізнес-процесів містить наступні кроки:

1. Визначення складу бізнес-процесів і складання переліку бізнес-процесів організації. Початковими даними для ідентифікації бізнес-процесів служитиме інформація про організаційну структуру підприємства, тобто дані про підрозділи організації є первинними, на відміну від реінжинірингового підходу. Опис порядку виділення бізнес-процесів організації (алгоритм виділення бізнес-процесів) містить наступні дії:

— Визначити зовнішніх клієнтів організації (оточення) і входи/виходи для організації в цілому.

— Прив'язати отримані входи/виходи до підрозділів організації.

— Визначити внутрішні входи/виходи для кожного підрозділу.

— Визначити перелік функцій, що виконуються в кожному підрозділі.

— Для кожного підрозділу згрупувати функції по бізнес-процесам, що формує виходи, прив'язати до цих бізнес-процесів входи.

— Використовуючи входи/виходи між підрозділами, згрупувати бізнес-процеси підрозділів у бізнес-процеси організації.

— Сформувані матриці відповідальності за кожним підрозділом, на їх основі скласти матриці відповідальності бізнес-процесів організації.

Як видно, створювана процесна модель ні в якому разі не протиставляється і не ламає дуже поширену функціональну модель з вертикальною ієрархічною структурою, а також не суперечить проектному управлінню. Процесна модель — це ще одне представлення функцій і взаємозв'язків, базовим елементом управління якого є види діяльності і їх результати, тобто процесний підхід припускає, що в управлінні функціями робиться акцент на управління результатами, коли відповідальність поширюється на досягнення результату із заданими параметрами, а не тільки на виконання дорученої функції. Помітно, що в більшості організацій керівники підрозділів у рамках повноважень розпоряджаються ресурсами і несуть відповідальність за результати своєї діяльності, тобто, по суті, вже є керівниками процесів. При ідентифікації бізнес-процесів ми можемо уточни-

ти обов'язки, етапи і взаємозв'язки в бізнес-процесів. Безпідставно руйнувати дієздатну структуру не слід.

Після того як складений початковий варіант групи бізнес-процесів і схеми їх взаємодії, можна переходити до наступного етапу:

2. Розробка моделі кожного бізнес-процесу, що включає коротку характеристику бізнес-процесів, послідовність дій і процедури процесу (наприклад, у вигляді блок-схеми), показники для оцінки бізнес-процесів.

Розробка моделі кожного бізнес-процесів (опис бізнес-процесів) включає наступні структурні елементи:

- цілі кожного бізнес-процесу;
- ресурси для кожного бізнес-процесу організації;
- алгоритм бізнес-процесу;
- дії (документація бізнес-процесу), що управляють;
- моніторинг і вимір бізнес-процесу;
- оцінка результативності бізнес-процесу;
- дії, що коригують і застерігають;
- напрями поліпшення;
- взаємодія з іншими бізнес-процесами;
- порядок внесення змін у бізнес-процеси.

Головним структурним елементом, на наш погляд, є мета бізнес-процесу, яка формує інші структурні елементи опису бізнес-процесів. Виходячи з вимог споживачів бізнес-процесу (як зовнішніх, так і внутрішніх), вимог МС ISO 9001:2000, політики в області якості підприємства, відповідальний за кожний бізнес-процес (власники бізнес-процесів) встановлює мету бізнес-процесу, для оцінки виконання якої потім визначають показники, методика їх розрахунку і діапазон критеріїв. Мета бізнес-процесу визначається так, щоб точно встановити його призначення, спрямованість і очікувані результати, при цьому мета бізнес-процесу розглядається як стратегічний напрям цього виду діяльності і формулюється, виходячи з вимог МС ISO 9001. Така постановка мети дозволяє визначити перелік показників, необхідних для моніторингу і виміру бізнес-процесу і демонстрації його здатності досягати запланованих показників. Крім того, виходячи з досягнень запланованих результатів, відповідальні за бізнес-процес планують проведення дій, що коригують, застережливих або спрямованих на поліпшення заходів.

У цілому, ця методика ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві дозволить:

- впровадити процесне управління на підприємстві на основі визначення складу і переліку бізнес-процесів, не ламаючи при цьому ефективну функціональну структуру управління;
- сконцентрувати усі підрозділи підприємства на головну мету — задоволення, а головне — передбачення запитів споживачів;

— на основі виділених цілей визначити показники результативності бізнес-процесів, методики їх розрахунку і процедуру поліпшення бізнес-процесів відповідно до можливої зміни цілей бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ

1. При впровадженні процесного підходу до управління необхідно не розділяти два існуючі підходи (еволюційний і революційний) до впровадження (поєднання процесного підходу з існуючою функціонально-ієрархічною структурою і виділення в організації наскрізних бізнес-процесів, не прив'язаних до меж підрозділів), а по можливості спробувати поєднати ці підходи, застосовуючи на українських підприємствах розумне поєднання функціонального і процесного підходу.

2. Впровадження процесно-орієнтованої системи управління припускає застосування конкретної методології впровадження, заснованої на еволюційному, революційному підходах або на їх поєднанні. В умовах недостатності знань і накопиченого теоретичного і практичного досвіду впровадження процесно-орієнтованої системи управління для українських підприємств є найбільш розумним еволюційним впровадженням.

3. Для адекватної побудови процесної системи управління на підприємствах необхідно визначити сукупність моделей бізнес-процесів, тобто провести процедуру ідентифікації бізнес-процесів, що, у свою чергу, вимагає вибору спеціальної методології (нотації) створення (опису) моделі бізнес-процесів.

Література:

1. Дью Д. Анализ причин "семи смертных грехов" менеджмента качества / Д. Дью // Европейское качество. Дайджест. — 2004. — № 1. — С. 35—39.
2. Зворыкин Н.М. Реализация процессного подхода на промышленном предприятии / Н.М. Зворыкин // Методы менеджмента качества. — 2004. — № 1. — С. 15—18.
3. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов: учеб. пособие / А.С. Козлов. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Флинта: МПСИ, 2006. — 272 с.
4. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. — 3-е изд., испр. — М.: РИА "Стандарты и качество", 2005. — 408 с.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. — СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 2007. — 288 с.
6. Delivering results: Envolving BPR from art to engineering. Richard J. Mayer, Paula S. de Witte: www.idef.com.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2010 р.