

3. Волкова О.Н. Управленческий анализ: Учебник. – М.: Велби Проспект, 2007. – 304с.
4. Ерина Т.А. Управленческий анализ в отраслях. Учебный курс. – М: Московский институт экономики, менеджмента и права. – 2008. – 232 с.
5. Филиппова С.В. Управленческий анализ: теория и практика. Цикл “Современные управленческие технологии”. Мультимедийное учебно-методическое пособие. – Киев: АВРИО. – 2004. – 336 с.

Яценко М.С.

Регламентація бізнес-процесів підприємств інфокомунікаційного комплексу регіону

У сучасних умовах будь-яке підприємство має прагнути до ефективної реалізації власних бізнес-процесів. Бізнес-процес являє собою набір взаємозалежних бізнес-процедур у результаті яких виробляється певна група продуктів і послуг. Усі бізнес-процеси існують для виконання функцій підприємства й повинні відповідати встановлені на підприємстві ієархії цілей, для досягнення яких розроблені методи й інструментальні засоби опису, проектування, аналізу й оцінки бізнес-процесів, а також правила їхньої реорганізації.

Регламентація бізнес-процесів і функціональності підрозділів і посадових осіб, направлена на:

- закріплення розподілу зон відповідальності, функцій і механізмів взаємодії між підрозділами компанії або між співробітниками підрозділів;
- підвищення прозорості і керованості процесів компанії;
- підвищення рівня технологічної дисципліни співробітників, формалізація і впорядкування взаємин персоналу;
- можливість тиражування бізнес-одиниць підприємства;
- зниження трудовитрат персоналу;
- формування вимог до інформаційних систем, що автоматизують різні аспекти діяльності компанії.

Заходи, що проводяться в рамках реінжинірингу, направлені на вирішення наступних завдань:

- стандартизація і регламентація бізнес-процесів діяльності;
- регламентація зон відповідальності підрозділів;
- регламентація функціональності посадових осіб.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів передбачає поетапний підхід до реалізації, що дозволяє не тільки максимально ефективно використовувати ресурси, що витрачаються та усунути ризиків, пов’язаних з можливими змінами в роботі з обох сторін – виконавця та підприємства як замовника

Стандартний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів передбачає наступні етапи:

Етап 1. Діагностика системи управління підприємством і аналіз існуючих стандартів діяльності.

Етап 2. Регламентація бізнес-процесів.

Етап 3. Регламентація організаційної структури підприємства.

Етап 4. Розробка пакету організаційних документів.

Етап 5. Впровадження.

В ході первого етапу проводиться аналіз існуючих на підприємстві матеріалів, розробка детального план-графіка проекту регламентації діяльності підприємства.

В ході другого етапу здійснюється розробка регламентів (стандартів) бізнес-процесів на основі моделей «як є» або «як повинно бути». Регламентація бізнес-процесів на основі моделей «як є» проводиться для підвищення прозорості діяльності, стандартизації існуючих процедур або подальшого «тиражування» бізнес-одиниць. При необхідності не лише формалізувати внутрішні ділові процеси організації, але і побудувати їх ефективнішим чином, заздалегідь проводиться аналіз і оптимізація бізнес-процесів і стандарти розробляються на основі моделей «як повинно бути».

В ході третього етапу здійснюється регламентація і, при необхідності, оптимізація організаційної структури підприємства. В ході четвертого етапу розробляється пакет організаційних документів – Положення про підрозділи і Посадові інструкції працівників.

Етап впровадження передбачає навчання персоналу підприємства роботі по нових стандартах, а також підсумкове коректування розробленого пакету документів. Далі будуть більш детально описані роботи, що необхідно здійснити в рамках визначених етапів.

Етап 1. Діагностика системи управління підприємством і аналіз існуючих стандартів діяльності. На даному етапі проводиться інтерв'ю з керівниками підрозділів, аналізується організаційна структура підприємства, складається попередній перелік документації, що регламентується, для подальшої розробки, визначається формат моделювання процесів. При наявності схем бізнес-процесів і їх опису, проводиться аналіз даних документів, і виявляються основні проблемні зони, що вимагають оптимізації. Етап 1 передбачає реалізацію наступних робіт:

1. формування проектної команди, розробка і затвердження процедури узгодження регламентуючих і організаційних документів;
2. аналіз існуючих матеріалів, що регламентують діяльність підприємства;
3. формування і узгодження переліку регламентів бізнес-процесів, що розробляються в ході реїнжинірингу;
4. формування і узгодження переліку організаційних документів (положень і посадових інструкцій), що підлягають розробці;
5. узгодження формату регламентуючих і організаційних документів, що розробляються в ході реїнжинірингу;
6. розробка деталізованого план-графіка реїнжинірингу бізнес-процесів підприємства.

В результаті реалізації даних робіт повинен бути складений звіт для керівників підприємства, що містити основні виявлені проблемні зони і запропоновані методи їх усунення, перелік і формат регламентів бізнес-процесів і організаційних документів, що підлягають розробці в ході проекту, склад робочої групи проекту і план-графік запланованих робіт.

Етап 2. Регламентація бізнес-процесів. Регламентація бізнес-процесів – розробка і узгодження інструкцій по бізнес-процесах (БП) в складі, зафікованому в ході реалізації першого етапу. Етап регламентації бізнес-процесів може здійснюватися з різною мірою попереднього опрацювання ділових процесів організації:

1. варіант 2.1 – регламентація БП на основі моделей «як є». В такому разі форми документів проміжних і кінцевих результатів повинні бути надані підприємством.
2. варіант 2.2 – регламентація БП на основі моделей «як є», форми документів розробляються організацією, що буде здійснювати проект по реінжинірингу в ході виконання робіт;
3. варіант 2.3 – аналіз і оптимізація БП, регламентація БП на основі моделей «як повинно бути», форми документів розробляються виконавцем проекту по реінжинірингу в ході виконання робіт.

Вибір варіанту реалізації етапу регламентації бізнес-процесів може здійснюватися як до початку проекту, так і після закінчення першого діагностичного етапу.

Етап 3. Регламентація організаційної структури компанії. Регламентація організаційної структури компанії залежно від цілей проекту може включати ревізію існуючої організаційно-функціональній структури підприємства відповідно до ділових процесів підприємства, що реально діють. В даному випадку здійснюється мінімальне налаштування організаційно-функціональній структури, яка закріплюється в Положенні про систему управління підприємством.

На підставі проведеної оптимізації бізнес-процесів, як правило, будується нова організаційна структура організації і здійснюються наступні роботи:

1. реорганізація ключових функцій управління на основі результатів оптимізації бізнес-процесів (в тому випадку, якщо виявлена необхідність їх оптимізації).
2. реорганізація структури управління компанією здійснюється на основі оптимізованої структури бізнес-процесів, перерозподілу функцій і зон відповідальності.

Організаційна структура підприємства закріплюється в Положенні про структуру управління, що регламентує адміністративну підлеглість керівників різного рівня, статус, порядок призначення і звільнення з посади. Крім того, даний документ містить перелік основних структурних одиниць і графічне зображення організаційної структури підприємства.

Ревізія або реорганізація функціональної структури і чітке визначення зон відповідальності є необхідною умовою подальшого адекватного закріплення обов'язків і повноважень підрозділів і посадових осіб у формі положень про підрозділи і посадових інструкцій.

Етап 4. Розробка пакету організаційних документів. На даному етапі здійснюється регламентація функціональності структурних підрозділів і посадових осіб – розробка і узгодження положень про підрозділи і посадових інструкцій працівників. Розробка пакету організаційних документів здійснюється відповідно до переліку, сформованому в ході реалізації першого етапу і скоректованим за результатами четвертого етапу.

Розробка пакету організаційних документів може здійснюватися за напрямами діяльності (виробництво, збут, фінансово-економічний блок управління) а також по

рівнях управління (як правило, зверху вниз). На цьому етапі необхідно виконати такі роботи:

- а) розробка положень про підрозділи
- б) розробка посадових інструкцій

Етап 5. Впровадження. Етап впровадження включає проведення заходів щодо запуску в дослідну експлуатацію пакету регламентуючих і організаційних документів, їх коректування після відпрацювання і затвердження. Проведення заходів щодо впровадження регламентуючих документів включає:

1. тренінг персоналу підприємства щодо впровадження змін;
2. розробка програми дослідної експлуатації пакету документів;
3. корекція пакету документів за результатами дослідної експлуатації і затвердження документів.

В процесі впровадження проводиться навчання персоналу, спрямоване на формування знань і навичок, які необхідні менеджерам організації, для контролю успішності змін, а також здійснення подальших перетворень.

Для реалізації проекту по реінжинірингу бізнес-процесів будь-якого підприємства до початку робіт необхідно надати виконавцю проекту наступну необхідну інформацію:

- пріоритетність робіт за окремими напрямками – першочергові завдання, проблеми, що вимагають рішення в рамках проекту по реінжинірингу виходячи з поточної ситуації на підприємстві;
- межі проекту по моделюванню бізнес-процесів (які бізнес-одиниці підприємства мають бути охоплені в ході моделювання і оптимізації бізнес-процесів);
- організаційну структуру підприємства (що діє або затверджений проект);
- чисельність працівників по підрозділах в рамках меж проекту;
- межі проекту по розробці організаційних документів (попередній перелік підрозділів і посад, що підлягають регламентації по бізнес-одиницях підприємства, які мають бути охоплені проектом);
- повний пакет існуючих регламентуючих документів (схеми, регламенти, інструкції) і організаційних документів (положення про підрозділи і посадові інструкції);
- документально зафіксована стратегія розвитку підприємства (за наявності).

При цьому, при проведенні робот щодо реінжинірингу бізнесу та проектування бізнес-процесів виконавці цих робіт повинні мати всебічну підтримку керівництва підприємства. Крім того, керівництво підприємства повинно довести до відома робітників усіх структурних підрозділів та їх співробітників, що виконавцям проекту щодо реінжинірингу необхідно надавати всю необхідну інформацію та документацію, забезпечувати проведення робочих зустрічей з керівництвом підрозділів для з'ясування всіх необхідних питань та отримання проміжних результатів.

Необхідно зазначити, що в залежності від обраного варіанту регламентації бізнес-процесів можливі значні коливання як щодо тривалості реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, так і щодо вартості такого проекту, а також кількості задіяних у проектів спеціалістів.