



Процесс - это любая операционная или административная система, которая преобразует ресурсы в желательные результаты. В деловой литературе существует много определений процесса и бизнес-процесса, которые не противоречат, а скорее дополняют друг друга. В наиболее простом случае процесс - это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для более сложных процессов - это поток работы, переходящий от одной организационной единицы к другой. Процессом является завершенная, с точки зрения содержания, временной и логической очередности, последовательность операций, то есть элементарных действий, необходимых для обработки экономически значимого объекта.

Понятие бизнес-процесса как особого процесса, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности, представил в своих работах Нордсик - один из первых авторов идеи переориентации структуры предприятия на процессы. Бизнес-процесс - это один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчивается созданием продукта, необходимого клиенту. Таким образом, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса всегда являются информация, услуги или товары, востребованные клиентом. При этом бизнес-процесс может иметь несколько выходов. Термин, который предложил М. Хаммер - автор концепции реинжиниринга бизнес-процессов, звучит следующим образом: бизнес-процесс это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. Здесь предполагается что процесс - это комплекс действий, а не одно действие. В свою очередь все действия, включаемые в процесс, не случайны и не произвольны, а взаимосвязаны и организованы и только в совокупности могут дать требуемый эффект. С точки зрения осуществления деятельности компании бизнес-процесс (макропроцесс) - это связанный комплекс работ, реализуемый по заданным требованиям и обеспечивающий достижение нужного конечного результата (планирование, проектирование, снабжение, производство, торговля). Бизнес-процесс (Business Process) - установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для внутреннего или внешнего клиента. В англоязычной литературе бизнес-процесс представляется как

множество из одной или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определенной организационной структуры, которая отражает отношения между участниками.

Определение процесса будет более полным, если его дополнить рядом уточняющих понятий: вход процесса - ресурс (комплектация и поставки); выход процесса - результат (информация, услуги или товары); границы процесса - начальные и конечные точки фиксации процесса; граница входа процесса - предшествует первому шагу процесса; граница выхода процесса - располагается за последним шагом процесса; первичный вход процесса - основной ресурс; вторичный вход процесса - поддерживающий ресурс; первичный выход процесса - основной результат процесса; вторичный выход процесса - побочный результат процесса. Одна из классических формулировок бизнес-процесса звучит так: "Бизнес-процесс - это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат" (Майкл Хаммер). Бизнес-процессы точно характеризуют фирму, являются источником всех ее конкурентных преимуществ и определяют ее рыночную специализацию.

К ключевым бизнес-процессам в сегодняшних условиях следует в первую очередь отнести процесс исполнения решений руководящих органов предприятия. Решений, связанных с ситуацией, быстро изменяющейся внешней средой предприятия. Также сюда входят процессы, связанные с продажей продукции предприятия, управления закупками, управления платежами кредиторской и дебиторской задолженностью.

Бизнес процесс представляет собой горизонтальную иерархию внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее элементов. процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции, в результате реализации которых осуществляется получение определенного дохода в бизнес-системе. процессы планирования и управления, обеспечивающие эффективное планирование и управление получением дохода при реализации процессов выпуска продукции; ресурсные процессы, обеспечивающие доставку ресурсов в точку непосредственного выполнения действия; процессы преобразования, являющиеся вспомогательными и выполняющиеся в тех ситуациях, когда необходимо достичь целевых действий путем изменения существующих технологий.

В основе управления бизнес-процессами лежат работы по их описанию, оптимизации и регламентации, и такого рода проекты затрагивают интересы

широкого круга сотрудников, требования которых существенно различаются, в зависимости от их роли в компании. Топ-менеджеры заинтересованы в повышении управляемости, гарантированности управленческих воздействий, прозрачности и т.д. (понимая под этим индикаторы, по которым можно определять, насколько успешна деятельность компании, и инструменты воздействия на персонал). Менеджеры среднего звена хотят, прежде всего, понимать границы своей деятельности и результаты, за которые они отвечают. Наконец, исполнители хотят иметь понятные, четкие правила своей работы. При реализации проекта необходимо учитывать интересы всех этих групп сотрудников. Зачастую, приступая к подобного рода проектам, компании пытаются остановиться лишь на верхнем уровне анализа и оптимизации, экономя тем самым время проекта и удовлетворяя интерес высшего руководства. Но нужно понимать, что верхнеуровневый анализ хорош лишь для целей бизнес-диагностики, то есть выработки решений и рекомендаций относительно того, куда продвигаться и развивать проект далее (какие области наиболее проблемные и что теоретически с ними можно сделать). Вообще говоря, для того чтобы мы именно улучшили деятельность, а не закончили одними только лозунгами (или, как последнее время их стало модно называть, - принципами), мы вынуждены в проекте доходить до уровня исполнителей и их действий.