

Ս.Ռ. ԴԱԼԼԱՔՅԱՆ, Կ.Ջ. ՄԻՐԶԱՔԵԿՅԱՆ, Ա.Կ. ՄԻՐԶԱՔԵԿՅԱՆ
ԲԻԶՆԵՍ-ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ՆԱԽԱԳԾՄԱՆ ԵՎ ՓԱՍՏԱԹՂԹԱՎՈՐՄԱՆ
ՄԻ ՔԱՆԻ ՀԱՐՑԵՐ

Դիտարկվում են որակի մենեջմենթի համակարգերում (ՈՄՀ) բիզնես-գործընթացների նախագծումը և փաստաթղթավորումը՝ ըստ ԻՍՕ9000 միջազգային ստանդարտների պահանջների: Ներկայացված են բիզնես-գործընթացների նկարագրման բլոկ-սխեմաներ, որոնք կարող են օգտագործվել հայրենական ձեռնարկությունների որակի մենեջմենթի համակարգերի մշակման, ներդրման և սերտիֆիկացման աշխատանքներում:

Առանցքային բառեր. բիզնես-գործընթացներ, որակի մենեջմենթի համակարգեր, սերտիֆիկացում, բլոկ-սխեմա:

Ներածություն: Գործընթացային մոտեցման սկզբնական օգտագործումը կապում են վարչարարական մենեջմենթի դպրոցի հիմնադիր Ա. Ֆայոլի անվան հետ: Սակայն այդ մոտեցումը լայն տարածում գտավ միայն XX դարի վերջում, երբ մինչ այդ իշխող ֆունկցիոնալ մոտեցումը լրիվ կորցրեց իր առաջադիմական նշանակությունը [1]: Ակնհայտ է, որ ԻՍՕ 9000 շարքի ստանդարտներում նոր մեկնակերպի գործընթացային մոտեցման ընդգրկումը զգալի քայլ է դեպի առաջ, որն արվել է՝ հաշվի առնելով մենեջմենթի զարգացման ընդհանուր միտումները: Անցումը գործընթացային մոտեցմանը հնարավորություն է ընձեռում դիտարկել այն գործունեությունը, որն իրականացվում է ՈՄՀ-ի շրջանակներում, ոչ թե ստատիկայում, այլ՝ դինամիկայում: ԻՍՕ 9000 շարքի ստանդարտների նոր մեկնակերպը դիտարկում է գործընթացները ՈՄՀ-ում ավելացված (հավելյալ) արժեքավորության տեսակետից (ԻՍՕ 90001:2000.Կ.2): Ընդ որում, խոսքը վերաբերում է բիզնես գործընթացներին, այսինքն՝ գործունեության այն տեսակներին, որոնք ստեղծում են արժեքները ապահովողների և կազմակերպության համար:

Ժամանակակից շուկայական հարաբերությունների տեսանկյունից՝ բոլոր գործընթացները, որոնք անհրաժեշտ են կազմակերպության գործունեության վերջնական արդյունքների ստացման համար և ապահովում են նրան եկամուտ, վերաբերում են բիզնես-գործընթացներին [2]: Ցանկացած կազմակերպություն, որը թողարկում է արտադրանք կամ ծառայություններ, իրականացնում է **n** քանակի բիզնես գործընթացներ, որոնց մասնակիցներն են բարձրագույն ղեկավարությունը և կազմակերպության բոլոր ենթաբաժինները, ինչպես նաև նրա գործունեության բարելավման բոլոր շահագրգիռ կողմերը՝ սեփականատերերը, գործընկերները, մատակարարները, ինվեստորները և ուրիշներ: ՈՄՀ-ում բիզնես-գործընթացների հայտ-

նաբերումը բավականաչափ բարդ խնդիր է: Դրա համար անհրաժեշտ է առաջին հերթին դասակարգել բիզնես-գործընթացները:

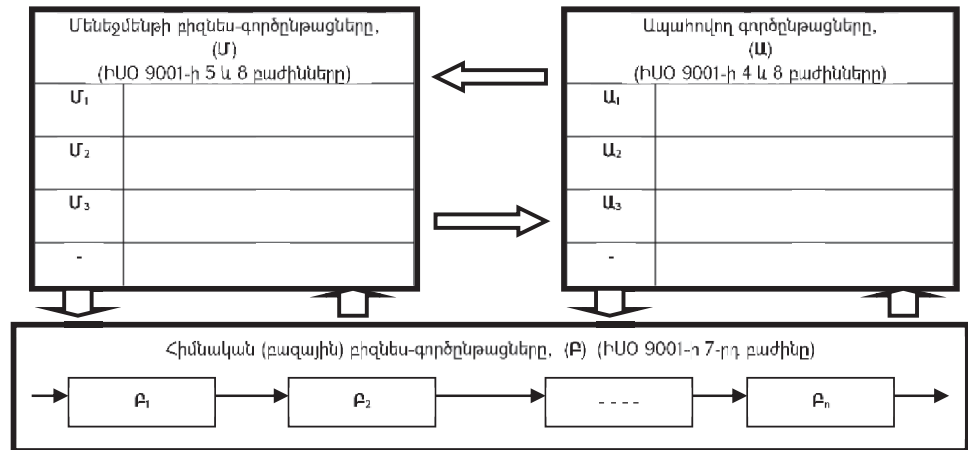
Առաջարկվում է հետևյալ մոտեցումը, համաձայն որի բոլոր բիզնես-գործընթացները, ըստ իրենց հավելյալ արժեքավորության վրա ունեցած ազդեցության աստիճանի, կարելի է տրոհել հետևյալ խմբերի.

- հիմնական (բազային) գործընթացներ, որոնց անմիջական արդյունքը նոր արտադրանքի թողարկումն է կամ ծառայության մատուցումը,

- ապահովող գործընթացներ, որոնց արդյունքը հիմնական գործընթացների համար անհրաժեշտ պայմանների ստեղծումն է,

- մենեջմենթի գործընթացներ, որոնց արդյունքը հիմնական և ապահովող գործընթացների արդյունավետության բարձրացումն է:

Բիզնես-գործընթացների հայեցակարգային մոդելը բերված է նկ.1-ում: Հիմնական բիզնես-գործընթացները ստեղծում են կազմակերպության ելքային (ինչպես վերջնական, այնպես և միջնական) արդյունքները, անմիջականորեն ավելացնելով արտադրանքի արժեքը (արժեքավորությունը) [3]: Այդ գործընթացները կարևոր են կազմակերպության հաջող բիզնեսի համար և ազդում են սպառողների բավարարվածության գործոնի վրա: Հիմնական գործընթացները կապված են արտադրանքի ստեղծման և իրացման, ինչպես նաև՝ հետվաճառքային ծառայությունների հետ: Ի տարբերություն հիմնականի, ապահովող և մենեջմենթի գործընթացները, ըստ իրենց բնույթի, ուղղահայաց են, քանի որ արտացոլում են կազմակերպության գործունեությունը ուղղահայաց՝ համաձայն նրա կառուցվածքի և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարների փոխազդեցության ձևի: Չնայած այդ գործընթացները անուղղակի են ավելացնում արտադրանքի արժեքավորությունը, դրանցից մի քանիսը կարող են լինել նույնքան կարևոր, որքան հիմնական գործընթացները: Այդ տեղի է ունենում այն դեպքում, երբ ապահովող և մենեջմենթի գործընթացների կատարումը ռազմավարական տեսակետից կարևոր է կազմակերպության բիզնեսի նպատակների համար: Ժամանակակից շուկայական պրակտիկայում կազմակերպություններից սովորաբար պահանջվում է իրականացնել 6-ից մինչև 20 այդպիսի կարևոր բիզնես-գործընթաց: Դրանցից կարևորներն են՝ պահանջարկի և սպառողների ուսումնասիրումը, գնումները, արտադրանքի սպասարկումը, անձնակազմի մենեջմենթը և ֆինանսների մենեջմենթը: Յուրաքանչյուր բիզնես-գործընթաց կարող է բաղկացած լինել տարբեր բարդության մի շարք ենթագործընթացներից, որոնք, իրենց հերթին, կարող են տրոհվել ավելի ցածր մակարդակի գործընթացների (ընդհուպ միջև անհատական գործունեություն): Գործընթացային մոտեցման ներդրումը կարող է բաղկացած լինել հետևյալ փուլերից՝ գործընթացների նույնականացում (իդենտիֆիկացիա), գործընթացների նկարագրում, գործընթացների ցանցի նախագծում, գործընթացների փաստաթղթավորում:



Նկ. 1. Բիզնես-գործընթացների հայեցակարգային մոդելը

Գործընթացների նույնականացում: Այս խնդրի լուծման համար սկզբնապես սահմանում են հիմնական բիզնես-գործընթացների և ենթագործընթացների շղթան: Այնուհետև որոշում են ապահովման և մենեջմենթի գործընթացները: Այդ գործընթացներին ներկայացվող պահանջները սահմանվում են ԻՍՕ 9001:2000 ստանդարտի 4-8 բաժիններում: Կազմակերպությունների փորձը, որոնք ներդրել են ԻՍՕ 9000 շարքի նոր մեկնակերպով ստանդարտները, ցույց է տալիս, որ բիզնես-գործընթացների ընդհանուր թիվը, որոնք ապահովում են կազմակերպության գործունեության վերջնական արդյունքների անհրաժեշտ որակը, կազմում է 35-ից մինչև 40: Սակայն ոչ բոլոր գործընթացներն ունեն նույն ազդեցությունը կազմակերպության հաջողության գործում: Այդ պատճառով անհրաժեշտ է առանձնացնել կարևորագույն բիզնես-գործընթացները, որոնք առավելագույն ազդեցություն ունեն կազմակերպության գլխավոր նպատակներին հասնելու գործընթացում: Որպես կարևորագույն բիզնես-գործընթացների կարգավորման եղանակ կարող են օգտագործվել բիզնեսի վերջնական արդյունքի վրա առանձին գործընթացների ազդեցության աստիճանի տնտեսական (նախընտրելի է) կամ էքսպերտային գնահատականները: Կարևորագույնների հետ միասին կարող են առանձնացվել նաև կրիտիկական բիզնես-գործընթացները, այսինքն՝ այն գործընթացները, որոնց ոչ ճիշտ կազմակերպումը կամ դրանց կատարման պահանջները չպահպանելը կարող է ներկայացնել փաստացի կամ պոտենցիալ վտանգ արտադրանքի որակի ապահովման և հետևաբար՝ բիզնեսի արդյունավետության համար: Այդպիսի գործընթացները պետք է անհապաղ ուղղվեն կամ բարելավվեն: Կրիտիկական գործընթացների հայտնաբերումն իրականացվում է ընթացիկ գործունեության ընթացքում կամ աուդիտորական ստուգումների արդյունքում:

Գործընթացների նկարագրումը: Յուրաքանչյուր բիզնես-գործընթաց պետք է որոշակի կերպով նկարագրվի: Նկարագրման մեջ պետք է հաշվի առնվեն այն բոլոր բաղադրիչները, որոնք անհրաժեշտ են նրա համապատասխան գործարկման համար: ՈՄՀ-ում գործընթացի կառուցավորումը ցույց է տրված նկ.2-ում, որը կարող է օգտագործվել գործընթացների նկարագրման և դրանց հետագա փաստաթղթավորման համար: Գործընթացի կատարման կարգը, այսինքն՝ գործողությունների հաջորդականությունը, նկարագրվում է բլոկ-սխեմայի կամ ալգորիթմի ձևով (ինչպես այն ընդունված է տեխնոլոգիական գործընթացների նկարագրման ժամանակ):

Գործընթացների ցանցի նախագծումը: Որակի մենեջմենթի համակարգերի նույնականացված բիզնես-գործընթացները նպատակահարմար է ներկայացնել տրամաբանորեն փոխկապակցված գրաֆիկական ցանցի ձևով, չնայած դա ԻՍՕ 9000 շարքի ստանդարտների պարտադիր պահանջ չի համարվում:

Այդպիսի ցանցի ճարտարապետությունը կարող է լինել բավականաչափ բարդ: Ուստի նրա կառուցումը նպատակահարմար է հանձնարարել հատուկ ձևավորված վերլուծական (անալիտիկ) խմբին, որը ղեկավարում է կազմակերպության բարձրագույն ղեկավարության անդամներից մեկը: Գործընթացի ցանցի քայլ առ քայլ նախագծման և ՈՄՀ-ի գործընթացի մոդելի ստեղծումը պետք է դառնա այն հիմնական բիզնես-գործընթացների շղթան, որոնց վերջնական արդյունքներն ապահովում են սպառողների պահանջների բավարարումը և նախանշում են կազմակերպության կոմերցիոն հաջողությունը: Որակի մենեջմենթի համակարգի նախագծման համար կարող են օգտագործվել տարբեր մեթոդներ: Որպես դրանցից մեկը կարող է առաջարկվել ավտոմատացված անվտանգության գործընթացների մոդելավորման համակարգչային մեթոդը՝ JDEFO:

Բիզնես-գործընթացների գրաֆիկական մոդելը հնարավորություն է տալիս կատարել կառուցվածքային վերլուծություն, բացահայտել գործընթացների փոխադարձ կապերը և դրա հիման վրա ընտրել ՈՄՀ գործարկման բարելավման արդյունավետ ուղղությունները: Մասնավորապես, այդպիսի բարելավման կարելի է հասնել գործընթացների թվաքանակը մեծացնելով՝ ի հաշիվ գործունեության առանձին տեսակների ընդլայնման և գործընթացների կազմի սեղմման կամ գործունեության առանձին տեսակների բացառմամբ, որոնք չունեն օգտակար ելքեր: Բացի ՈՄՀ կառուցվածքի լավարկումից, բիզնես-գործընթացների գրաֆիկական մոդելի օգտագործումը հնարավորություն է ընձեռում խուսափել ղեկավարների և գործընթացների պարտավորությունների որոշման (սահմանման) անճշտություններից: Բոլոր բիզնես-գործընթացները, որոնք պատկանում են որակի մենեջմենթի համակարգին, ենթակա են փաստաթղթավորման: Փաստաթղթի հիմնական ձևը ընթացակարգն է: Կախ-

Գործընթացի սեփականատեր

Մտածելակարողների գործընթացներ → **Մուտքեր** → **Գործընթաց** → **Ելքեր** → **Սպառողների գործընթացներ**

Ֆեդերացիան → **Գործընթաց**

Գործընթացի ղեկավարներ → **Գործընթաց**

Գործընթացի ղեկավարներ → **Մտածելակարողների գործընթացներ**

Պատասխանատու ստորաբաժանում

ՍԱՀՄԱՆԵԼ

- Պահանջներ մուտքային տվյալների նկատմամբ և փոխհարաբերությունները մատակարարների հետ
- Գործընթացի կատարման կարգը
- Պահանջներ ելքային տվյալների նկատմամբ և փոխհարաբերությունները մատակարարների հետ

ԳՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՄ

- Պլանավորում
- Աշխատանքների կազմակերպում
- Կատարման հսկում
- Կարգավորում

334

Եզրակացություն: ՀՀ ձեռնարկություններում գործընթացային մոտեցման գործնական կիրառումը բավականաչափ բարդ կազմակերպչական մեթոդական աշխատանք է: Սակայն գործընթացային մոտեցման օգտագործումը առաջնորդում հաշվի չէր առնում շատ հանգամանքներ, որոնք դարձել են կարևոր այժմ, օրինակ, գործընթացի մուտքերի և ելքերի հստակ որոշման անհրաժեշտությունը, մուտքերի և ելքերի նկատմամբ պահանջների սահմանումը, գործընթացի սեփականատիրոջ նշանակումը, գործընթացի արդյունավետության և արդյունավորության գնահատումը, գործընթացի դիտարկումը հավելյալ արժեքի տեսակետից և այլն: Սակայն հենց այդ «նրբություններն են» այժմ գործընթացային մոտեցմանը հաղորդում նոր մակարդակ, որն էլ պայմանավորում է դրա իրականացման առավել լուրջ անհրաժեշտությունը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. **Глудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И., Зорин Ю.В.** Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов. - М.: Радио и связь, 1999. – 600с.
2. **Свиткин М.З.** Стандарты ИСО серии 9000 версии 2000 года: Новые шаги в практике менеджмента качества // Стандарты и качество.-2000. - №12. - С. 37-38.
3. Стандарт “Методология JDEFO”: Пер. с англ.-М.: Мета Технология, 2013.

Տ.Ր. ԴԱԼԼԱԿՅԱՆ, Կ.Ժ. ՄԻՐՅԱԲԵԿՅԱՆ, Ա.Կ. ՄԻՐՅԱԲԵԿՅԱՆ

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Рассматриваются вопросы проектирования и документирования бизнес-процессов в системах управления качеством (СУК) в соответствии с международными стандартами ISO 9000. Представлены блок-схемы, описывающие бизнес-процессы, которые могут быть использованы для разработки, внедрения и сертификации систем управления качеством отечественных предприятий.

Ключевые слова: бизнес-процессы, системы управления качеством, сертификация, блок-схема.

S.R. DALLAKYAN, K.J. MIRZABEKYAN, A.K. MIRZABEKYAN

SOME ISSUES ON THE BUSINESS PROCESS DESIGN AND DOCUMENTATION

Issues on the design and documentation of business processes in the quality management systems (QMS) are considered according to the ISO 9000 international standards' requirements. Business processes, describing block diagrams are introduced which can be used in the development, implementation and certification of the quality management system for domestic enterprises.

Keywords: business processes, quality management systems, certification, block diagram.