

ПРОУЧВАНЕ НА ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В АЕЦ „КОЗЛОДУЙ”

**Доц. д-р [Анатолий Асенов](#)
Докторант Венцислав Иванов
Катедра „Мениджмънт”
Стопанска академия „Д.А.Ценов” - Свищов**

Резюме:

В условията на световна „турбулентност”, неопределеността все повече ангажира вниманието и стремежа на ръководството на бизнес организациите да създадат такива правила и норми , които да гарантират успеха на развитие. Организационното съвършенство е категория, която е тясно субективна за всяка една единица и в този смисъл можем да твърдим, че това е цел на всяка организация, цел която трудно можем да унифицираме като общо правило. Съвременният мениджмънт има нужда от модели на поведение гарантиращи премахването на несигурността от глобалната конкуренция, но модели базирани не на класически разбирания за организационна цялост, а на тотално преосмислени структури и подходи за развитие.

Процесният подход на управление и в частност концепцията „Управление на бизнес процесите” ни предлагат такива модели за развитие на бизнес организацията. Дава се шанс за начално развитие на организациите намиращи се в затруднено конкурентно положение. Това е и причината процесният подход на управление да навлиза все повече в икономическата реалност.

Ключови думи:

Бизнес процес, процесен подход, управление на бизнес процесите, процесно мислене, жизнен цикъл на бизнес процесите, процесна еволюция, BPM модел, CMM модел.

Feasibility study to improve the management of business processes in NPP Kozloduy "

Associate Prof. Anatoly Assenov
PhD Ventsislav Ivanov

Abstract:

In the global "turbulence" uncertainty increasingly engage the attention and desire of the leadership of business organizations to establish such rules and regulations to ensure the success of development. Organizational Excellence is a category that is closely subjective for each unit and in this sense we can say that this is the goal of any organization which purpose it is hard to unify as a general rule. Modern management needs behavioral patterns ensure the removal of the uncertainty of global competition, but not models based on classical concepts of organizational integrity, and totally redesigned structures and approaches to development.

Process management approach and in particular the concept of "Business Process Management" We offer such models for business development organization. Give a chance for the initial development of the organizations are in a difficult competitive situation. That is why Process management approach to increasingly become an economic reality.

Key words:

Business process, process approach, business process management, process thinking, life cycle of business processes, process evolution, BPM model CMM model.

Интензивното развитие на бизнеса води до трансформации от системи за управление на цялата организация към процесно ориентирани тип организации. За тези организации е характерно особеното взаимодействие на база бизнес процес в организационно- управленските им структури. Прилагането на традиционни подходи и методи за управление често се оказва неефективно при управлението на бизнес организациите в условията на все по – глобализиращ се пазар. Оттук следва все по-често да се говори за процесно управление, позволяващо да се усъвършенства всяка една дейност в дълбочина. Това поражда необходимост от теоретично преосмисляне, методологично и практико-приложно аргументиране на промените в подходите и методите за управление, функциите, организационните структури и др. с цел успешна реализация на процесната дейност. Използването на екипен процесен подход при изграждане и функциониране процесните звена в организацията открива възможност за активиране на човешкия фактор и неговия потенциал.

Актуалността и значимостта на проблемите, свързани с изграждането и усъвършенстването управлението на бизнес дейността, както и необходимостта от тяхното по-детайлно анализиране, оценяване и намиране на подход за решаването им са достатъчно силен мотив за разработването на настоящия проект. В глобализиращата се световна икономика се наблюдава засилване на конкурентните отношения, в следствие на което организациите започват да проявяват активно поведение спрямо „глобалните потребители“. Съвременният мениджмънт има нужда от модели на поведение, които да гарантират устойчивото развитие на организациите, като същевременно се запазят пазарните позиции. Настоящото изследване има за цел да се изследва степента на развитие и управление на бизнес процесите в АЕЦ „Козлодуй“, да се очертаят възможностите за внедряване на Алгоритъм от управленски действия, за подобряване управлението на бизнес процесите, което ще доведе до цялостно подобряване управлението и дейността.

Задачи на **настоящото изследване са:**

1. Проучване състоянието на управление на бизнес процесите в АЕЦ „Козлодуй“.
2. Обобщаване на резултатите от практическото проучване в АЕЦ „Козлодуй“.
3. Анализ на резултатите.
4. Изследване в теоретичен план същността на управлението на бизнес процесите и изграждане на методика за подобряване.
5. Оценка на възможностите за внедряване на методиката в АЕЦ „Козлодуй“, базирайки се на практически проучвания и изведени теоретични положения.
6. Изготвяне на предложения за поетапно внедряване на разработената методика.

Обект на изследването е степента на развитие на управлението на бизнес процесите в АЕЦ „Козлодуй“.

1. Теоретични изследвания по темата

Като дефиниция „процесът“ се тълкува по доста различен начин в смислово значение.¹ Това е продиктувано от обстоятелството, че понятието зависи от контекста на разглеждания проблем. Ключовото понятие „процес“ идва от латински, където „processus“² има няколко значения. Първото е „последователно смяна на явления или състояния в развитието на даден феномен“. Ние приемаме втората дефиниция, която констатира, че процесът е „съвкупност от взаимно свързани последователни действия за постигане на даден резултат“. Това е доста широка позиция за същността на термина процес. Необходимо е да се конкретизира и стесни разбирането и за това ще разгледаме естеството на бизнес процеса.³ Може би от различията в контекста на изследваната тематика авторите също посочват множество разнородни дефиниции за бизнес процес. Ето защо за целите на проекта, както във всяка разработка, която третира бизнес процесите и тяхното управление, ще предложим собствен (обобщен) вариант на работно определение на понятието „бизнес процес“, върху което да градим по-нататъшните си постановки: ***„Бизнес процеса е поток от последователни дейности, изпълнявани от процесните екипи, по трансформацията на входящите ресурси, насочен към създаването на определена клиентска стойност в стопанските организации“.***

От определението произтичат и основните характеристики на „бизнес процеса“. На първо място, бизнес процесът се състои от множество поддейности, които са верижно свързани и следват точно определена последователност. Второ, бизнес процесите се осъществяват от „процесните екипи“, заместващи стандартните екипи на работа, променящи изцяло ролите на човешкия фактор в организацията. Бизнес процесите са насочени към реализация на определена клиентска стойност, и когато клиентите са външните потребители⁴, то тази стойност може да съвпада с годишните цели. Те са обект на внимание на висшето ръководство на фирмата и по този начин бихме могли да кажем, че ангажират вниманието по вертикала, на всички участници в дейността на бизнес организацията, от работника в най – нисшите нива на йерархия, до мениджъра в най – високо равнище.

Всичко това е в пълна сила когато говорим за бизнес процес осъществяван в обекта на управление. Важно е да се познава неговата природа за да се осъществи по ефективно управление. Вече споменахме, че ще

¹ В тълковен речник на българския език, за процес се посочва дефиниция унифицирана към всяка сфера на дейност – медицински процес, съдебен процес, учебен процес. Като най-общо понятието процес се с развитие то на нещо. **Буров, С., Бонджолова, В., Илиева, М. и др.** Съвременен тълковен речник на българския език. В. Търново, Габароф, 1995, с 724.

² **Милев, Ал., Братков, Й. и др.** Речник на чуждите думи в българския език. София., 1970, стр. 597.

³ В литературата доста често стопанската дейност се асоциира с думата бизнес, „бизнесът е по същество предприемаческа дейност, която може да се контролира от предприемача до определени размери“ **Каменов, К.** Мениджмънт. В. Търново, Абагар, 1998, стр. 28. За това за нуждите на разработката ще възприемаме бизнес процес вместо стопански процес.

⁴ Разделението на клиентите зависи от насочеността на бизнес процеса.

предложим Алгоритъм от дейности които се стремят към усъвършенстване на бизнес процесите осъществявани в субекта на управление. Затова е необходимо да разкрием бизнес процесите в субекта на управление.

Управляващата подсистема по отношение на бизнес процесите представлява управленски процес с конкретно съдържание. Тук ще характеризираме тази подсистема като управленски процес, който има за цел да постигне чрез определени въздействия, насочени към управляваната подсистема, дадени резултати. Обект на нашето изследване е именно тази подсистема. В своята същност всеки управленски процес представлява съвкупност от мениджърски дейности, респективно функции, чрез които се осъществява управленско въздействие върху определен обект (в случая бизнес процес), за постигане на определени цели. Известно е, че разделението на управленския процес, е твърде субективна преценка, въпрос на авторско виждане. Нашата задача, не е да променим управленският процес като цяло, а само да усъвършенстваме съществуващият, и то относно бизнес процесите, като посочим алгоритъм от дейности които трябва субекта на управление да извършва. За целта възприемаме становището за състава на управленския процес на К. Каменов, че „управлението е един цикличен процес в чиято реализация участват различни функции. Тяхната последователност може да бъде целево обозначена като вход и изход за всяка функция”⁵.

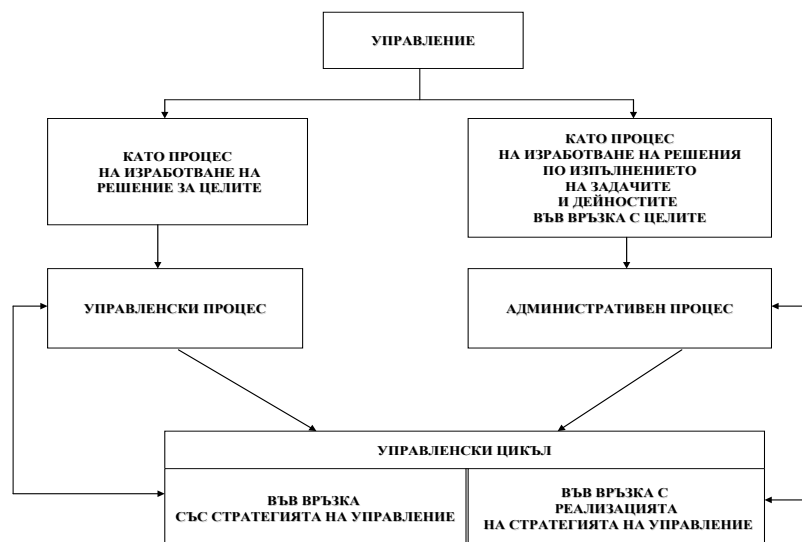
Няма да се спираме върху съдържанието на всяка функция поради факта, че те са добре описани от автора, по скоро във втората част на настоящата разработка ще характеризираме всяка една от гледна точка на бизнес процеса в обекта на управление. Интерес представлява какво е съдържанието на управленския процес, или казано с други думи какво включва в съдържателно и структурно отношение управленският процес. В структурно отношение можем да кажем, че управленския процес включва три основни компонента – институции, субект и обект.⁶ Тяхното съответствие, твърди цитирания автор, формира желаната устойчивост на управленския процес. В технологично отношение управлението се разглежда като съвкупност от два процеса⁷, (Фигура 1):

- Управленски процес – процес на изработване на решения за целите;
- Административен процес – процес на изработване на решения по изпълнението на задачите и дейностите във връзка с целите.

⁵ Каменов, К. Мениджмънт. В. Търново, Абагар, 1998, с. 70.

⁶ Каменов, К. Управленски процес. В. Търново, Абагар, 2003, с. 10.

⁷ Каменов, К. Администриране и поведение в управлението. В. Търново, Абагар, 2005, с. 6.



Фигура 1. Управлението като съвкупност от два процеса – на поставяне и изпълнение на целите.

Източник: Каменов, К. *Администриране и поведение в управлението*. В. Търново, Абагар, 2005, с.6.

Посочените на фигурата два процеса изпълващи съдържанието на управленския процес, са основните видове бизнес процеси осъществявани в управляващата подсистема на бизнес процесите. Необходимо е да познаваме същността на тези процеси, за да ги изпълняваме пълноценно. Предложеният Алгоритъм за управление на бизнес процесите, ще бъде разгледан от позицията на тези два бизнес процеса, като всяка една дейност ще бъде характеризирана към кой от двата процеса принадлежи.

Преди да посочим Алгоритъма от действия, чрез които смятаме, че ще се осъществи усъвършенстване управлението на бизнес процесите, преди да посочим и Методиката, чрез която би могло да се внедри този Алгоритъм от действия в организацията, ще характеризираме накратко върху коя основна концепция градим своите тези Една от приоритетните цели на ръководството е да търси постоянно начини и средства за запазване устойчивото развитие на бизнес организациите. Според предначертаната стратегическа политика, това за някой може да се изразява в неотстъпление на постигнатите до момента резултати. За други, устойчивостта би могла да се съхрани единствено в откриването на методи за непрестанно усъвършенстване и просперитет. Като такъв метод можем да разгледаме концепцията **Business Process Management (BPM)**, което в буквален превод означава, „Управление на бизнес процесите”. Ако се тръгне по пътя на изключването, можем да кажем, че BPM се тълкува доста неправилно от различните потребители.

Например, някои търговци считат, че със закупуването на такъв технологичен инструмент за подобряване на бизнес процесите, автоматично ще

решат организационните си проблеми. Други, желаят да придобият BPM като даденост без изобщо да имат представа за какво точно се използва. За целите на проекта, както във всяка разработка, която третира процесите и тяхното управление, ще предложим собствен (обобщен) вариант на работно определение на „BPM”, върху което да градим по-нататъшните си постановки.

“ Business Process Management е процесен подход, обединяващ информационните технологии, с процесно управленски методологии за подобряване ефективността на организацията. BPM може да се възприеме като сътрудничество между бизнес, хора, технологии и информация за насърчване, създаването на ефективни гъвкави и прозрачни бизнес процеси.”

Освен BPM за нуждите на проекта е важно и да се запознаем с CMM моделът за процесна зрялост. **Capability Maturity Model**, е т.н. пътепоказател⁸, който ни показва в какво положение се намира бизнес организацията и къде желаем да достигнем. Разработен е като част от изследване, финансирано от американските военно – въздушни сили за обективна оценка на работата на подизпълнителите, спечелили поръчка за разработка на софтуер. Обезпокоени от нарастващите разходи за софтуерна разработка, американското министерство на отбраната създава „Института за софтуерно инженерство” към Университета „Карнеги Мелън”, Питсбърг, Щата Пенсилвания, в началото на осемдесетте години на миналият век. За пръв път модела е описан в книгата на Уотс Хъмфри „Управление на софтуерните процеси”, който е директор на посочения Институт, а през август 1991г. организацията пуска на пазара първата версия на Capability Maturity Model, разработен за оценка на софтуерната зрялост на процесите. В момента съществуват множество разновидности на CMM, като Capability Maturity Model Integration⁹, BPM Maturity Model Mark 1, BPM Maturity Model Mark 2.¹⁰

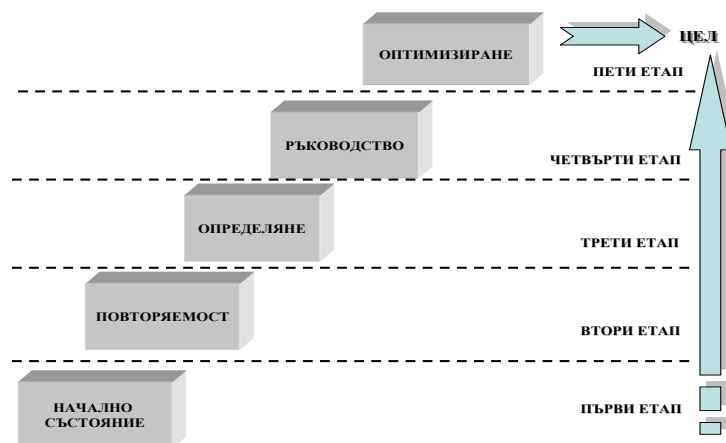
Ще използваме предложени базов модел като го трансформираме за нуждите на проекта, за да може да определим степента на развитие на бизнес процесите в обекта на управление. Това за нас ще бъде своеобразен пътепоказател помагаш ни веднъж, да определим (позиционираме къде се намират бизнес процесите ни), и втори път, да видим къде желаем да достигнем.

⁸ Curtis, B., Alden, J. The Business process Maturity Model (BPMM): What, Why and How. BPM Trends, 2007, pg. 1.

⁹ Вж. Chrissis, M., Konrad, M., Shrum, S. Guidelines for Process Integration and product improvement (2nd edition). Addison-Wesley Professional, , 2006.

¹⁰ Вж. Rosemann, M., Bruin, T. Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. BPM Trends, 2005.

„Моделът СММ” е показан на Фигура 2.



можем да кажем, че на този етап се извършва по резултати¹¹. Също така управлението се осъществява на база формирани вътрешни стандарти от т.н. „Център за съвършенство”, който е необходимо да се изгради в този етап от развитието на бизнес процесите. Основната функция на този Център е да запази съществуващите добри резултати, да запознае всички заинтересовани страни с тях и да ги увеличи. Това е етап в който не бива да се спира огромният подем който организацията осъществява по отношение на бизнес процесите си. Мениджмънтът трябва на всяка цена да запази този резултат и да го увеличи;

- Последният етап от „Модела СММ” е „Оптимизиране”. На този етап е възможно да се управлява качеството на бизнес процесите по цялата верига. Широко се възприемат стандартите като лични възгледи. На този етап „Центърът по съвършенство”, работи със затихващи функции, поради факта, че управлението на бизнес процесите става просто начин по който се прави бизнес.

Така трансформираният „Модел СММ”, представлява Модел за управление на дейността, който всъщност е специфична гледна точка, изразена за нуждите на проекта, но този Модел няма амбициите да замени базовият Модел определящ зрялостта на бизнес организацията” (Capability Maturity Model). Това е Модел, който ще ни помогне да установим, на какъв етап от развитието си се намират бизнес процесите, респективно дейността в организацията.

2. Практическо решаване на проблема в проекта

Обобщавайки казаното по горе, извеждаме и Алгоритъм от действия за управление на бизнес процесите. Той е логически разработен, на база процесен подход на управление, концепция BPM. Призван е да трансформира функционално обособените звена в процесни отдели, а също така да реорганизира, ролята на човешкият фактор, с цел повишаване ефективността на дейност.

Алгоритъмът включва следните дейности:

1. Планиране на дейността;
2. Отчитане на фактическото положение относно осъществените до момента бизнес процеси;
3. Вземане на решения – това е най – важният момент и е пряко свързан с основните моменти за вземане на решенията относно:
 - Организирането на работата;
4. Регулиране на възникналите отклонения.

Важно е да подчертаем, че този Алгоритъм от действия е се изпълнява от субекта на управление, но той е създаден и насочен изцяло към обекта на

¹¹ Вж. **Каменов, К.** Контролинг. АИ „Ценов”, 2007, с. 68.

управление, т.е. към изнес процесите в обекта на управление, които бяха разгледани по нагоре в разработката. Без претенции за изчерпателност ще се спрем накратко върхо всяка дейност от Алгоритъма, като разделим всеки етап на три фази, т.е. всяка дейност се изпълнява относно входа, трансформацията и изхода на бизнес процеса в обекта на управление.

1. Планиране на дейността:

- Планиране на входа – тук е необходимо да свържем наличните ресурси (в това число материални, човешки и финансови), с поставените цели. Това е етапа в който се поставят целите на бизнес процеса.
- Планиране на трансформацията – това представлява технологично обвързване на производствения процес с материалната база, човешкият фактор и др. организационни дейности.
- Планиране на изхода – това са по скоро прогнозни бъдещи продажби – пожелания за бъдещото развитие на дейността.

2. Отчитане на фактическото положение:

- По отношение на входа – отчитане на наличните ресурси;
- По отношение на трансформацията – отчитане на изразходваните ресурси;
- По отношение на входа – отчитане на остатъчните ресурси, след трансформационния процес.

3. Вземането на решения

- По отношение на входа – тук управленските решения са свързани не само с изпълнението на поставените цели, но и с начина на организиране на работата. Вземат се предвид управленската ситуация и др. фактори;
- По отношение на трансформацията – управленските решения са пряко свързани с текущото производство, а също така и кой да осъществи бизнес процеса в обекта на управление;
- По отношение на изхода на бизнес процеса в обекта на развитие – това са решения свързани с дистрибуцията на готовият продукт.

4. Регулирането на дейността

- Това действие е свързано с контролирането от една страна и отстраняването на възникналите отклонения.

Без претенции за изчерпателност този Алгоритъм от управленски действия е насочен към бизнес процеса и в частност към неговото ефективно управление. Чрез прилагането му е възможно да се получи трансформиране на организационните звена от функционални в процесни – хората да се подбират на база бизнес процес в обекта на управление. Изпълнението на този Алгоритъм е пряко свързано с възприемането на процесния подход на управление, концепция BPM.

Методиката за прилагане на горепосоченият Алгоритъм от управленски действия включва следните основни стъпки:

- Избор на обект на внедряване на Алгоритъма по предварително определени критерии;
- Избор на метод на изследване за разкриване и анализ на текущото състояние на бизнес процесите;
- Събиране и анализ на данните от проведеното проучване;
- Препоръки за изпълнение на Алгоритъма;
- Изготвяне на препоръки за бъдещо развитие.

Посочената Методика е разработена изцяло за нуждите на проекта, тя няма претенции за универсалност поради факта, че основната ѝ цел е да подпомогне възприемането на Алгоритъма от изследваната организация, и произтичащите от това ефекти. Обект на внимание в третата част е прилаганото на посочената Методика.

Практическото решаване на проблема, изисква да се започне с отчитане на текущото състояние на обекта на изследване. Изборът на обект за апробиране на гореизложените Алгоритъм и Методика, се базира на предварително дефинирани критерии, касаещи бизнес процесите в обекта на управление. Критериите относно бизнес процесите са:

- Бизнес процесите осъществявани в обекта на управление, трябва да са дефинирани;
- Бизнес процесите осъществявани в обекта на управление, трябва да са описани;
- Бизнес процесите осъществявани в обекта на управление, трябва да са стандартизирани.

Всичко това произтича от възприемането на стандарти за качество . Управлението на организацията е особен процес. Ако една организация желае да изгради ефективна система за управление на бизнес процесите, то тя е длъжна да възприеме някои основни принципи залегнали в съдържанието на стандартите за качество ISO¹².

Спазвайки горепосочената Методика започваме със стъпка първа: **Избор на обект за внедряване на Алгоритъма.**

Представяйки накратко обекта на изследване - „АЕЦ Козлодуй” ЕАД, започваме от обща характеристика на обекта и посочената в управленската политика ангажираност на ръководството, че са възприети стандарти за управление, заложили в изискванията на редица международни организации.

“АЕЦ Козлодуй” ЕАД е единствената атомна централа в България и е най-големият производител на електроенергия в страната. Годишният дял в националното електропроизводство през последните години е над 40 %. Това

¹² Вж. **Hoyle. D.** ISO 9000: Quality Systems Handbook. 5 –th Edition. Butterworth – Heinemann Publishing, 2006.

определя особено важното значение на предприятието като фактор за икономическа стабилност в регионален и в национален план. АЕЦ “Козлодуй” произвежда най-евтината енергия в страната, с което осигурява поддържане на приемлива цена на електроенергията за крайните потребители в България.

Стъпка втора: Избор на метод за разкриване и анализ на текущото състояние на бизнес процесите.

Изборът на анкетен метод се мотивира от някои негови особености¹³:

- въпросниците се попълват самостоятелно от респондентите и задаването на въпроси и получаването на отговори стават в писмена форма;
- степента на структурираност и формализация на въпросниците е най-висока;
- няма възможност да се променя съдържанието, броя и последователността на задаваните въпроси след започване на изследването.

В Анкетната карта са зададени въпроси към ръководството на организацията с цел да се получи обща информация за състоянието на организацията, за състоянието на осъществяваните бизнес процеси. Това цели да позиционира организацията в някой от етапите на „СММ модела”. На мнение сме, че всяка една организация попада в някой от посочените пет етапа, което като цяло представлява нашата изходна позиция, от която ще започнем да усъвършенстваме управлението на собствените ѝ бизнес процеси. Това всъщност е началното състояние от което ще започне внедряването на Алгоритъма.

Стъпка трета е анализ на зададените въпроси в анкетното проучване и установяване на текущото състояние на бизнес процесите в субекта и обекта на управление. Основен признак при избора на респондентите е участието им в управлението на организацията., независимо от йерархичното им ниво. Анкетирани са представители на ръководството на организацията, като изискването за генерална съвкупност е – колкото повече обща информация се събере от ръководството, толкова по – добре ще се направи оценка на текущото състояние на бизнес процесите.

Проучването включва 34 валидни анкети. Използван е математико-статистически инструментариум за определяне на обема на извадката от генералната съвкупност¹⁴. На база на направените изчисления, може да твърдим, че извадката е представителна .

Инструментариумът за генериране на информация – анкетната карта съдържа 28 въпроса. Направленията на проведеното изследване са:

- обща информация за организацията;
- численост на звеното което всеки висш ръководител управлява;

¹³ Вж: **Желев, С.**, Маркетингови изследвания. С., УИ „Стопанство”, 1995, с. 134-142.

¹⁴ . Вж.по-подробно:**Шварц, Г.**, Выборочный метод, М. Статистика, 1978, с.58-62.; **Кокрен, У.**, Методы в,борочного исследование, М. Статистика, 1976.; **Желев, С.** Маркетингови изследвания, С. УИ „Стопанство”, 1995, с. 189 – 224; **Стефанов, Н., Радев, Хр., Буров, Ив., и др.**, Управление на качеството, С., ИК „Труд и право, 2004, с. 456 - 468.

- обща информация за състоянието на бизнес процесите (в обекта на управление);
- обща информация за начина на управление на организацията (в субекта на управление).

Адаптираният инструментариум за получаване на информацията бе разработен с цел да се получат резултати от практиката, които от своя страна ще ни дадат индикации за това, в кой основен етап от СММ модела попада организацията.

Информацията от анкетното проучване ни дава основание да направим изводи относно стилът на управление на организациите, приемствеността на ръководството за осъществяване на организационни промени, готовността за внедряване на предложеният Алгоритъм.

Обобщаващо след анализ на данните можем да кажем, че ако погледнем „СММ модела“ ще установим, че организацията и по скоро осъществяваните от нея бизнес процеси попадат в етапите „**Начално състояние**“ . Това ни подсказва, че Алгоритъма би могъл да усъвършенства самите бизнес процеси, което е пряко следствие от усъвършенстването на тяхното управление.

От гледна точка на постигане на усъвършенстване управлението на бизнес процесите, а от там и управлението на дейностите на цялата организация, се установи, че съществува пряка връзка между това как се осъществяват бизнес процесите, кой ги осъществява и къде се осъществяват. Във връзка с това е необходимо да се формулират основните задачи които си поставя Алгоритъма:

- Да се посочат дейностите осъществявани в даден бизнес процес, като се анализира кои от тях е необходимо да осъществяваме и кои можем да си позволим да съкратим. Подробният синтез ни помага да усъвършенстваме управлението на всяка дейност която се осъществява в организацията, регламентирана от определени документи;
- Да установи кои хора изпълняват всеки един бизнес процес и по какъв начин си взаимодействат при това изпълнение. Усъвършенстването на това ни помага да оптимизираме времето за изпълнение на всяка дейност, като същевременно знаем къде може да се получи прекъсване на ефективната комуникация;
- Да се покаже как всеки един бизнес процес оказва влияние върху постигането на целите на цялата организация. Това ни подсказва, че усъвършенстване управлението на всеки бизнес процес, води до всеобхватно усъвършенстване на управлението.

Изследваната организация има потенциал да усъвършенстват управлението на бизнес процесите си. Резултатите от изследването ни дават ясна представа да установим, че ръководителите познават в детайли естеството на работа в управляваните от тях отдели, но не смятат за необходимо да създадат архивна система от база данни за това как се осъществяват бизнес процесите. Това би било много полезно с оглед на тяхното усъвършенстване.

Прави много добро впечатление, че потребителите лесно могат да се запознаят с целите, задачите и дейностите на организацията, чрез Интернет

пространството. Публикуването на подобно информация може да доведе до повишаване на личната и професионална мотивация на хората. Сформирането на екипите, въпреки възприетият процесен подход на управление, се осъществява на функционален признак, т.е. според отдела на работа. Ако екипите се образуват според това каква работа ще се извършва (по процесен признак), биха могли да се получат по добри резултати по отношение на:

- повишаване на професионалната квалификация;
- повишаване на личната мотивация;
- повишаване на екипната квалификация, която е следствие от екипното взаимодействие.

В изследваните организации се използва предимно демократичен стил на управление, позволяващ свобода на креативно действие, което ни подсказва, че ако разгледаме Алгоритъма като вид структурна и поведенческа промяна, то внедряването му в организацията няма да бъде проблем, ако е подкрепен от висшето ръководство, т.е. лесно ще се възприеме от всички. Самият Алгоритъм като цяло не изисква да се оперира със сложна софтуерна система, а ако ръководителят желае да се снабди с такава (предимно за моделиране на бизнес процесите), то в страната ни съществуват множество организации предлагащи подходящ продукт на добра цена.

Общи изводи:

- **Необходимо е за осъществяване на организационна промяна да се промени начинът на управление, алтернатива за това е възприемането на процесния подход;**
- **Усъвършенстването на управлението на бизнес процесите, все повече ангажира вниманието на българските ръководители. Те изрично посочват това в своята управленска политика;**
- **Бизнес процесите в организацията трябва да бъдат обект на изследване не само на цялото ръководство, но и на тези които ги изпълняват;**
- **Преосмисляне на технологията на управление и трансформирането на поведението на човешкия фактор, води до възможност за цялостна организационна промяна, в което се крие успеха на фирменната дейност.**
- **Бизнес процесите от гледна точка на субекта и обекта на управление, са две коренно различни дейности, които са тясно свързани в сложна симбиозна връзка. Усъвършенстване в управлението на бизнес процеса в субекта на управление, води до усъвършенстване в бизнес процеса на обекта на управление, а това до цялостно усъвършенстване на функционалността на организацията;**
- **Само познавайки същността на бизнес процеса в обекта на управление, можем да разкрием и усъвършенстваме управляващата го подсистема;**
- **Възприемайки концепцията BPM и процесния подход на управление, организациите са поставили основите на своето организационно усъвършенстване;**

- СММ моделът ни служи да установим на какво ниво на развитие са бизнес процесите, в обекта на управление и по какъв начин можем да достигнем до усъвършенстване на тяхното управление;
- Предложенията Алгоритъм от действия е насочен към ръководството на изследваната организация. Йерархичното ниво на мениджмънт е без значение, тогава когато дейностите се управляват като бизнес процес;
- Прилагането на посочената Методика способства за изпълнението на посоченият Алгоритъм от управленски действия.

Внедряването на Алгоритъма отнема време и ресурси, които могат да бъдат компенсирани от множеството положителни ефекти като:

- хората, използвани за усъвършенстване на управлението на бизнес процесите са предимно от организацията. Не се налага задължително набиране на външни специалисти, това позволява да не се правят съкращения в следствие от настъпилите промени;
- възможно е да се използва специализиран софтуер за управление на бизнес процесите, което в дългосрочен план спестява време и пари;
- възможно е да се изгради т.н. „Център за съвършенство” който функционира като вътрешно организационно звено за обучение, квалификация и преквалификация, което намалява разходите за външни специализирани курсове и повишава професионалната компетентност и колективната мотивация;
- добрите резултати се мултиплицират и това води до тяхното качествено натрупване;
- лесно е да се внедри Алгоритъма от всяка организация като изискванията са да съществува наличие на процесно мислене (възприето процесен подход на управление), и желание за осъществяване на организационните промени.

Предложения за използване на резултатите и виждания за насоките за по нататъшна работа

Емпиричните проучвания потвърдиха поставената теза относно възможността да се усъвършенства управлението на бизнес процесите, като се внедри Алгоритъм от управленски дейности, който да окаже влияние върху дейността на цялата организация. Освен това, неговото функциониране да се базира на процесен подход на управление. При изследването на теоретичните основи свързани с бизнес процесите, се обърна внимание на множеството становища, относно характеристиките на понятийния апарат, използван в разработеният проект. Особено внимание се отдели на процесният подход на управление, чието внедряване в организацията и съзнанието на хората, би могло да доведе до появата на нов тип процесна култура. Идеята за процесното мислене има изключително важно значение за успешното изграждане и функциониране на Алгоритъма. Ключова роля за постигане на целите които си поставяме играе Business Process Management концепция, като свързващо звено между функциониращата до момента организация и желаната нова

промяна. Всичко казано е в основата на изграждане на Алгоритъма, който се базира на:

- нестандартното процесно поведение;
- споделянето на колективният опит относно процесната зрялост;
- личностно възприемане и предаване на управленската процесна култура.

Изграждането на Алгоритъм от действия има за задача да улесни възприемането на процесният подход на управление от всички участници в организацията. Той подпомага трансформирането на старите кадри в хора с нови умения и роли. Разработването на Алгоритъма е свързано с някои особености:

- ефективното функциониране на организацията се базира на процесният подход на управление;
- за успеха на Алгоритъма е необходимо да се приложи екипно – процесно поведение, което да покаже точното взаимодействие на всички участници в организацията.

Предложената методика за внедряване на Алгоритъма не следва да се възприема като универсална за всички видове BPM проекти. Тя е разработена изцяло за нуждите на проекта.

Литература:

1. **Буров, С., Бонджолова, В., Илиева, М. и др.** Съвременен тълковен речник на българския език. В. Търново, Габероф, 1995.
2. **Милев, Ал., Братков, Й. и др.** Речник на чуждите думи в българския език. София., 1970.
3. **Каменов, К.** Мениджмънт. В. Търново, Абагар, 1998.
4. **Каменов, К.** Мениджмънт. В. Търново, Абагар, 1998.
5. **Каменов, К.** Управленски процес. В. Търново, Абагар, 2003.
6. **Каменов, К.** Администриране и поведение в управлението. В. Търново, Абагар, 2005.
7. **Curtis, B., Alden, J.** The Business process Maturity Model (BPMM): What, Why and How. BPM Trends, 2007.
8. **Chrissis, M., Konrad, M., Shrum, S.** Guidelines for Process Integration and product improvement (2nd edition). Addison-Wesley Professional, , 2006.
9. **Rosemann, M., Bruin, T.** Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. BPM Trends, 2005.
10. **Каменов, К.** Контролинг. АИ „Ценов”, 2007. **Hoyle, D.** ISO 9000: Quality Systems Handbook. 5 – th Edition. Butterworth – Heinemann Publishing, 2006.
11. **Желев, С.,** Маркетингови изследвания. С., УИ „Стопанство”, 1995.

12. **Шварц, Г.**, Выборочный метод, М. Статистика, 1978, с.58-62.; **Кокрен, У.**, Методы выборочного исследования, М. Статистика, 1976.
13. **Стефанов, Н., Радев, Хр., Буров, Ив., и др.**, Управление на качеството, С., ИК „Труд и право, 2004.