

## Методические основы организационного проектирования бизнес-процессов The methodical basis of organizational designing of business-process

Золотарева Галина Михайловна, ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», к.п.н., доцент каф. «Менеджмент»

Zolotareva Galina Michailovna, Ph.D in Pedagogics Associated Professor, «Tambov State Technical University», Tambov

E-mail: galya.zoloto@bk.ru

УДК 65.012.12

*Аннотация:* В данной статье автором рассматриваются теоретические основы осуществления бизнес-процессов организации, проводится анализ подходов к проектированию бизнес-процессов, выявляются ограничения, препятствующие осуществлению на многих отечественных предприятиях бизнес-процессов. Новизна исследования заключается в оценке методики организационного проектирования бизнес-процессов и умении использовать их при применении организационно-функционального проектирования крупными предприятиями.

*Abstract:* the theoretical basis of the organization's business processes are discussed, the approaches to the business processes designing are analyzed, the constraints of implementation of business processes on many domestic enterprises are identified in this paper. The novelty of the research is to evaluate the methodology of organizational design of business processes and to apply it in organizational and functional designing on the large enterprises.

*Ключевые слова:* бизнес-процесс, процессное управление, подходы построения бизнес-процессов, модель менеджмента, управленческие функции, экономическая эффективность, организационное проектирование, методика проектирования.

*Keywords:* business process, process management, approaches of business processes building, management model, managerial functions, economic efficiency, organizational design, methodology of design.

Становится очевидным, что существующие на многих отечественных крупных предприятиях бизнес-процессы требуют коренного перепроектирования под реалии современной экономики. Однако осознание того, что существует необходимость формирования принципиально новых бизнес-процессов компании, не дает понимания как это следует делать. Ведь крупные компании имеют сложные бизнес-процессы с рядом отличий и особенностей. Процесс построения и развития эффективных бизнес-процессов требует использования научного подхода. В связи с этим рассмотрим подходы к построению современных бизнес-процессов крупными предприятиями.

Современная экономическая наука предлагает весь комплекс методов и инструментов управления. Существуют несколько основных подходов к построению бизнес-процессов крупными компаниями.

В рамках функционального подхода субъект управления осуществляет воздействие на объект управления совокупностью относительно обособленными направлениями управленческой деятельности – функциями управления. Они подразделяются на основные (общие) и конкретные (специфические).

К основным относят планирование, прогнозирование, организацию, мотивацию, контроль.

К конкретным функциям относят такие задачи, которые решает только это подразделение, цех или уровень управления.

Многие российские предприятия используют функциональный подход в управлении, однако он обладает рядом существенных недостатков, таких как управленческая ригидность, отсутствие инновационности, конфликтность с проектными задачами. Поэтому не случайно все более популярным в менеджменте становится процессный подход.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, которые объединены связующими процессами коммуникаций (т.е. информацией) и принятия решений.

Крупная компания является сложной системой, в рамках которой реализуется законченное множество динамических процессов. В теории и практике организационного управления для обозначения основного класса этих процессов принято использовать обобщенное понятие «бизнес-процесс».

Бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в которой «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Процессное управление – система организации взаимодействия элементов структуры компании и стратегии (достижения целей) через бизнес-процессы. С точки зрения такого подхода компанию следует рассматривать не как механический набор отдельных функций, цехов или операций, а как целостную систему процессов, внутренне связанных между собой определенными принципами, правилами и логикой.

В современных методологиях описания процессов, управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению цели это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных операций, каждая из которых сама по себе является процессом, необходимым для успеха компании. Их называют управленческими функциями, каждая из которых представляет собой процесс, так как, в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций.

Внедрение процессной модели позволяет повысить качество управления и экономическую эффективность деятельности компании. Сотрудники мотивированы точно исполнять процессы, так как несут ответственность за то, чтобы процесс вовремя перешел с этапа на этап. Появляется возможность собирать статистику об исполнении регламентов процессов. Анализ статистики позволяет выявить источники сокращения издержек и времени на исполнение процессов. Сокращается и время принятия управленческих решений.

Кроме того, процессный подход позволяет в рамках крупной компании подойти к проблеме проектирования, создания и совершенствования бизнес-процессов предприятием с «инженерных» позиций.

Системный подход позволяет рассматривать любую систему как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющих выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой и обратную связь. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект, в процессе его исследования, должен рассматриваться как большая и сложная система и одновременно как элемент общей системы. Термином «системный подход» обозначается группа методов, с помощью которых реальный объект описывается как совокупность взаимосвязанных компонентов.

Этот подход используется при построении механизмов управления, он раскрывает широкие возможности для повышения эффективности функционирования любого объекта. В основе управления любой системы лежат два основополагающих системных принципа: обеспечение заданной цели функционирования и создание условий для стабильности существования в меняющемся мире и защищенность от несанкционированного внешнего воздействия.

Главным недостатком системного подхода является его универсализм и абстрактность. В рамках этой модели управления исследователи находят такие законы и принципы, которые применимы ко всем ситуациям одновременно и почти не применимы ни к одной конкретной.

Ситуационный подход построения бизнес-процессов концентрируется на том, что пригодность методов управления определяется конкретной ситуацией.

Этот подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на компанию. С точки зрения данного подхода не существует единого «лучшего» подхода управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который ей больше всего соответствует.

В рамках ситуационного подхода наибольшую известность получила ситуационная модель руководства Ф. Фидлера. Он выявил три фактора, воздействующие на поведение руководителя.

Отношения «руководитель – подчиненные»: лояльность подчиненных, степень их доверия руководителю, желание подчиняться его указаниям, привлекательность личности руководителя для членов коллектива.

Структура задачи: степень привычности (неординарности) задачи, четкость ее определения в отношении целей, методов их достижения, стандартов выполнения работы. Когда задача мало структурирована, подчиненным трудно понять, что от них требуется.

Должностные полномочия (позиционная власть): объем легитимной власти, приписанной руководителю, которая дает ему возможность поощрять или наказывать работников; уровень организационной поддержки руководителя.

На основе результатов исследований Ф.Фидлер сделал вывод, что при оценке степени ситуационного контроля пропорция вклада вышеперечисленных факторов в стандартном случае выглядит следующим образом: 4:2:1.

Ситуационная модель Фидлера внесла свой вклад в развитие теории и практики управления. Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства больше всего соответствует наиболее и наименее благоприятным для руководителя ситуациям, а стиль, ориентированный на человеческие отношения, лучше всего проявляет себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода.

Основным недостатком ситуационного подхода, выступает уникальность разрабатываемой модели управления. Она создается для конкретной компании, учитывает все ее особенности и нюансы, а потому не может быть без серьезной корректировки перенесена в другие экономические условия. Вместе с тем корректировка может быть столь значительной, что экономически выгоднее создать новую управленческую модель под новую ситуацию.

Базовым компонентом процессно-структурного подхода является методика организационного проектирования бизнес-процессов. В основу предлагаемой методики проектирования заложена культура управления качества и непрерывные улучшения, использование которых позволит по-новому подойти к вопросам разработки стратегии, процессов и подсистем управления. Особое внимание следует уделять проектированию инструментов оценки эффективности и совершенствованию бизнес-процессов.

Модель организационного проектирования бизнес-процессов крупными компаниями включает четыре основных этапа проектирования бизнес-процессов (рис. 1).

В общем виде проект бизнес-процессов состоит в диагностическом исследовании, технического задания, рабочего проекта, бизнес-плана внедрений, механизма измерения эффективности бизнес-процессов и механизма постоянных совершенствований, а также набора прикладных документов, включающих регламенты, методики и инструкции по отдельным направлениям управления[1]. Рассмотрим подробнее содержание каждого из четырех основных этапов предлагаемой методики.

Диагностический этап предназначен для комплексного изучения сложившихся условий и стратегий развития компании, выработки целей и задач изменений, а также

подготовки технического задания на организационное проектирование будущих бизнес-процессов.



Рисунок 1. Цикл организационного проектирования бизнес-процессов

Данный этап является начальным и включает в себя пять стадий:

- определение целей и задач общего проекта;
- исследование текущей ситуации и стратегии компании;
- анализ и систематизация полученных данных;
- подготовка основных выводов и концепции улучшений;
- формирование задания на организационное проектирование.

Техническое задание на организационное проектирование является детализацией предлагаемых решений и формализацией требований к будущим бизнес-процессам. Уже на этом этапе принципиально важно связать требования к бизнес-процессам с требованиями системы управления качеством.

Изложение требований к бизнес-процессам в техническом задании, так же как и последующая работа по проектированию системы должно происходить с помощью средств автоматизации проектирования, таких как BPwin/Erwin (Platinum Technology), Rational Rose (Rational Software Corporation), ARIS (Sheer AG) и других программных продуктов. Большинство из них опирается на единую методологию описания бизнес-процессов, различаясь в отдельных аспектах по развитости средств моделирования и степени дружелюбности для пользователя. Если при проектировании за рубежом данный подход становится обычным для крупных компаний, то для российского предприятия, пусть даже крупного, методология автоматизации моделирования пока используется мало.

В качестве примера инструмента моделирования можно взять методологию IDEF (Integration Definition for Function Modeling – методология функционального моделирования). Практически на освоение и усвоение персоналом основных принципов IDEF уходит от трех до пяти дней. При условии выполнения двух или трех простых практических сотрудник со средними способностями приобретает основные моторные навыки работы в программном продукте и начинает предметно моделировать процесс, в котором он участвует или владельцем которого он является до соответствующего уровня декомпозиции [2]. Таким образом, основным достоинством использования мощных программных продуктов при проектировании является не столько то, что при их помощи можно улучшить процесс, а то, что можно эффективно и быстро создать новый.

Второй этап предлагаемой методики организационного проектирования – этап проектирования бизнес-процессов, целью которого является разработка рабочего

проекта бизнес-процессов, анализ эффективности предложений и определение механизма внедрения. Прикладной целью проекта является подготовка комплекса необходимой документации (форм, регламентов, инструкций и т.д.).

Этап проектирования включает пять стадий:

- формализация и регламентация процедуры разработки проекта;
- создание рабочего проекта;
- анализ эффективности проекта;
- подготовка сопроводительной документации;
- экспертиза и утверждение рабочего проекта.

Ключевой стадией проектирования является разработка рабочего проекта бизнес-процессов. Он разрабатывается на основе технического задания, подготовленного на предыдущем этапе. Рабочий проект включает в себя основные направления будущих бизнес-процессов, а также полный набор рабочей документации.

Важная часть рабочего проекта в крупных компаниях – это использования информационных технологий как средства повышения эффективности. Использование мощных баз данных (например, на основе ORACLE или SAP) и современных средств коммуникаций (широкополосный Интернет, цифровая телефонная связь, мобильные коммуникаторы и беспроводная связь) существенно повышает скорость принятия управленческих решений, сокращает непроизводительные затраты, обеспечивает надежность и доступность информации в любой точке компании в текущий момент времени. Для этого в рамках проекта предусматривают интеграцию бизнес-процессов с программными продуктами и техническими инструментами.

При расчете экономической целесообразности проекта могут быть использованы различные методы, например, функционально-стоимостной анализ или метод прямых аналогий, кроме того используются различные методы проведения экспертизы проектов (индексный, балансовый, графический и др.). Для крупных компаний расчет не должен ограничиваться только количественными показателями, он должен содержать и анализ качественных изменений. Для этого часто используют сравнение с лидерами рынка – бенчмаркинг конкурентов [3].

При сравнении с лучшими практиками на рынке важно не просто удовлетворять требования этих стандартов, но и превышать эти требования в критических областях бизнеса для получения реального конкурентного преимущества.

Основное содержание этапа внедрения сводится к подготовке бизнес-плана организационных преобразований, формированию и обучению команды, а также организации внедрения проекта. Этап разбит на пять стадий:

- подготовка и утверждение бизнес-плана организационных преобразований;
- материально-техническая подготовка к внедрению;
- создание проектной мотивации;
- формирование и обучение команды;
- коммуникация предполагаемых изменений[4].

Данный этап – наиболее трудоемкий для крупной организации, так как большие компании, как правило, состоят из нескольких подразделений, часто с широкой географией и большим количеством управленческих уровней, поэтому внедрение является сложным и продолжительным этапом проектирования для крупных организаций. Приблизительная структура трудозатрат сотрудников компании на первых трех этапах (без учета привлечения независимых консультантов) представлена на рисунке 2.

При этом надо помнить, что оценка времени на внедрение проекта захватывает только базовую часть проекта с промежуточной оценкой результатов, так как методика организационного проектирования бизнес-процессов крупных компаний опирается на



непрерывность развития и постоянные улучшения, то внедрение проекта плавно перетекает в процесс дальнейшего развития и совершенствования, который не имеет ограничения по времени. Ключевой фактор успеха – система контроллинга эффективности внедрения бизнес-процессов, которая начинает разрабатываться уже на стадии формирования рабочего проекта и подготовки бизнес-плана, но старт функционирования происходит только после определенного времени после начала проекта на стадии внедрения.

Этап анализа эффективности предназначен для измерения эффективности внедрения бизнес-процессов с целью своевременных корректировок и постоянных улучшений результатов.

Данный этап включает:

- выбор системы измерений;
- формирование показателей и целевых значений;
- построение регулярного контроля показателей;
- создание механизма постоянных улучшений работы бизнес-процессов[5].

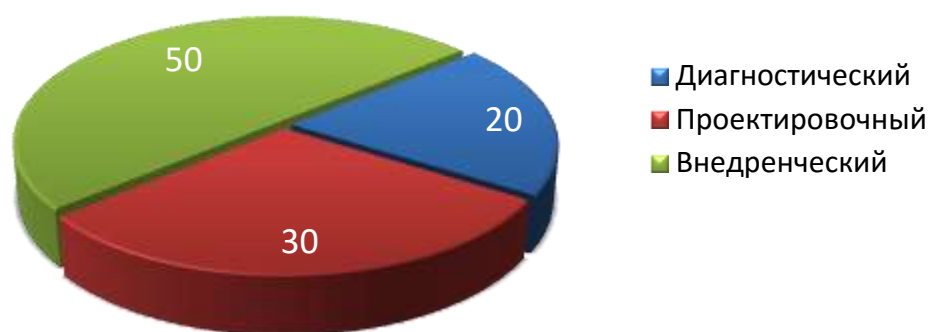


Рисунок 2. Структура затрат по трем этапам организационного проектирования

Крайне важно понимать отличие расчетов экономической эффективности на проектной стадии и анализ эффективности процесса от результатов практического внедрения. Измерения эффективности должно происходить не только на стадии разработки проекта, но также в ходе внедрения, что позволяет оперативно корректировать отклонения.

Выбор системы измерений зависит от массы показателей: используемой в компании методологии, степени развития компании, наличия квалифицированных специалистов по контроллингу и специализированных подразделений, истории компании и других факторов. Считается, что для крупных компаний больше подходят методы измерения эффективности бизнес-процессов в целом. Наиболее подходящей для крупных компаний системой оценки является система сбалансированных показателей. Помимо выбора системы измерения важно определиться с установлением целевых показателей. Для крупных компаний лучшим способом будет сочетание планировки от достигнутого и сравнение с конкурентами. Такое сочетание позволяет измерять не только количественные, но и качественные показатели, особенно учитывая то, что многие крупные компании публичны и представляют результаты своей деятельности официально.

Одна из основных целей внедрения эффективных бизнес-процессов состоит в создании таких условий в организации, когда происходит постоянное улучшение каждого из ее процессов, а взаимно усиливая друг друга, эти улучшения ведут к все более совершенной системе. Критериями улучшения каждого из процессов могут служить: снижение числа несоответствий, выявляемых в ходе проверок, таких как внутренние аудиты качества, контроль за соблюдением исполнительской дисциплины, контроль процессов планирования, контроль затрат на каждом этапе жизненного цикла организации и т.д. Каждый факт появления несоответствия должен приводить к выполнению определенной последовательности действий, а именно: коррекция (устранение несоответствия), анализ несоответствия, установление причин его появления, определение корректирующих действий, направленных на устранение причины несоответствия, выполнения этих действий и анализ их результативности и эффективности. Если же в ходе проверок удастся выявить факты, которые могут в будущем привести к возникновению несоответствий, то надо осуществить все вышеперечисленные действия, но только теперь их целью должно быть устранение причин потенциальных несоответствий [6].

Появление несоответствий можно рассматривать как возникновение некоторой проблемы, решение которой ведет к улучшению процесса, а следовательно, и к достижению запланированных результатов, удовлетворению потребителей и всех заинтересованных сторон и реализации принципа «постоянного улучшения».

Как показывает опыт, внедрение культуры постоянных изменений приводит к изменению бизнес-процессов компанией (рис.3)[7].



P – plan (планируй, проектируй), D – do (внедряй), C – check (проверяй), A – analyze (анализируй)

Рисунок 3. Эволюция парадигм менеджмента

В новой модели менеджмента отсутствуют разделение ролей в соответствии с уровнем служебной иерархии. Теперь каждый сотрудник должен быть заинтересован в улучшении своего участка работы, иметь полномочия на улучшения и быть ответственным за свой результат. Это позволяет на системном уровне постоянно повышать эффективность работы компании.

Таким образом, методика организационного проектирования бизнес-процессов крупными компаниями охватывает все стадии развития бизнес-процессов от диагностики до механизма повышения эффективности внедренных бизнес-процессов. При этом данная методика учитывает основные особенности крупных компаний, такие как необходимость единой и сильной корпоративной культуры, построенной на управлении качеством, масштаб и ответственность бизнеса, широкая география и необходимость тиражирования решений, высокий уровень внутренней бюрократии и инертность бизнес-процессов и т.д. Знание и умение использовать подобные особенности при проектировании позволяет добиться при применении организационно-

функционального проектирования бизнес-процессов крупными предприятиями большей эффективности применительно к крупным предприятиям по сравнению с существующими подходами.

**Список литературы и примечания**

1. Андерсон, К. Менеджмент, ориентированный на потребителя: CRM-технологии как основа новых взаимоотношений с клиентом / К. Андерсон, К. Керр. – М.: Юнити, 2003. С.202.
2. Ванькова, О. В поисках эффективности бизнеса / О. Ванькова // Управление компанией. – 2004. - № 8. С.117-118.
3. Елиферов, В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В. Елиферов, В. Репин. – М.: Юнити, 2004. С.119.
4. Забулонов, А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации / А.Б. Забулонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №1. С.226.
5. Кравченко, К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методологии и опыт проектирования систем управления / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – М.: Альма-матер, 2006. С.75.
6. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен – СПб.: Питер, 2004. С.168.
7. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2005. С.200.