

## **ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СИСТЕМ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

**Бородулин А.Н.**

*(Тверской государственной технической университет,  
Тверь),*

**Заложнев А.Ю., Мешков П.В.**

*(Институт проблем управления РАН, Москва),*

**Шуремов Е.Л.**

*(Финансовая Академия при Правительстве РФ, Москва)*

[alzal@rinform.ru](mailto:alzal@rinform.ru)

Осуществление хозяйственной деятельности предприятия, фирмы предполагает ее разделение на определенный набор функций: снабжение, производство, сбыт и так далее. В свою очередь эти наборы могут быть разделены на более мелкие, детализированные функции. Каждая из функций реализуется определенным структурным подразделением фирмы или отдельным исполнителем.

Большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т.е. требует совместной работы нескольких подразделений. Однако в функционально ориентированных структурах управления обмен информацией между различными подразделениями часто сильно усложняется. Это приводит к большим накладным расходам и неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений, что не может не сказаться на эффективности функционировании предприятия как единого целого.

В условиях функциональной структурной организации системы управления при создании *информационной системы управления предприятием* (ИСУП) упор делается на автоматизации отдельных функций. Это значительно упрощает задачу развертывания компьютерных систем, но не дает ожидаемых результатов при их дальнейшей эксплуатации. При функцио-

нально ориентированной организации управления на каждом этапе проекта автоматизации происходит постепенное наращивание системы дополнительными модулями, которые расширяют ее функционал. Для реализации такого подхода, как правило, не требуется взгляд на систему как на единое целое.

Созданная как совокупность слабо связанных автоматизированных рабочих мест ИСУП, позволяет улучшить качество выполнения отдельных функций, но не может дать существенного эффекта для общего повышения эффективности управления и нередко приводит к прямо противоположному результату из-за того, что к организационным проблемам взаимодействия добавляются чисто технологические проблемы обмена данными между АРМ отдельных подразделений.

Процессно-ориентированная модель управления рассматривает функционирование предприятия не с точки зрения реализации отдельных функций, а с позиций исполнения целостных процессов, направленных на достижение конкретных целей, т.е. с точки зрения реализации процедур функционирования. Так, например, процесс исполнения заказа покупателя требует выполнения последовательности действий по планированию производственного процесса, выделения определенных производственных ресурсов, закупки необходимых материалов и комплектующих, собственно производства предусмотренной заказом продукции, отгрузки товара и получения оплаты. В этом процессе участвует несколько подразделений, которые должны координировать свою работу.

Например, если условиями договора предусмотрена частичная предварительная оплата, то прежде, чем начать закупки необходимых материалов и производство, соответствующие отделы должны узнать у финансового отдела, поступила ли предусмотренная договором оплата. Далее, отдел снабжения должен заказать у поставщиков необходимые материалы и комплектующие и дать информацию финансовому отделу о необходимости перечисления денег на счета конкретных поставщиков. После завершения производства отдел сбыта должен получить информацию об исполнении заказа и выполнить операции по отгрузке продукции, а финансовый отдел – получить

данные об отгрузке, выставить заказчику счет и проконтролировать его оплату.

Даже из обобщенного описания видно, что процесс исполнения заказа требует скоординированной работы нескольких подразделений. Координация работы обеспечивается благодаря информации, передаваемой от одного подразделения другому. Чем быстрее она передается, тем быстрее смежное подразделение может начать свою часть работы.

В условиях автоматизации, ориентированной на функциональную структуру управления, автоматизированные рабочие места специалистов различных подразделений часто оказываются слабо интегрированными и информационные связи подразделений не претерпевают качественных изменений. Именно поэтому автоматизация управления часто не приносит ожидаемых результатов. Поэтому в современных условиях наибольший эффект от автоматизации достигается при переходе к процессно-ориентированной модели управления, при которой деятельность предприятия представляется как совокупность *бизнес-процессов*.

*Бизнес-процесс* – это упорядоченная во времени совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение определенного результата [4].

Понятие «бизнес-процесса» является синонимом понятий «механизм функционирования» [1, с. 45], [2, с. 6] и «процедура функционирования» [3, с. 58].

В ходе реализации бизнес-процесса потребляются определенные ресурсы предприятия в целях получения результата, представляющего ценность для потребителя. Потребителем результата исполнения бизнес-процесса (совокупности операций) может быть либо внешний заказчик, либо внутреннее подразделение компании.

Процессно-ориентированный подход позволяет консолидировать отдельные, иногда разрозненные усилия подразделений, направленные на выполнение конкретных функций, в единую цепочку объединенных усилий компании, направленных на достижение конкретных результатов. Переход к сквозному управлению бизнес-процессами позволяет связать воедино

процессы по снабжению, производству и сбыту продукции.

Таким образом, при построении системы управления, основанной на бизнес-процессах, основной упор делается на проработку механизмов взаимодействия (процедур функционирования) в рамках процесса как между структурными единицами внутри компании, так и с внешней средой, т. е. с клиентами, поставщиками и партнерами (внешних процедур).

При функционально-ориентированном управлении и использовании ИСУП, реализующей только решение специфических задач отдельных подразделений, о необходимости начать следующий этап процесса должны помнить его исполнители. То есть специалист одного подразделения, завершив свой этап процесса, должен каким-то образом оповестить об этом смежника. При этом возможны существенные временные задержки. Кроме того, получив информацию о начале своего этапа, специалист должен запросить у смежников данные о деталях договора и изменениях, вызванных исполнением его прошлых этапов. На это тоже необходимо время и здесь возможны ошибки, которые, в конце концов, могут привести к неточному исполнению заказа, срыву сроков его исполнения, дополнительным расходам.

При использовании ИСУП, реализующей принципы сквозного управления бизнес-процессами, вышеуказанные проблемы могут преодолены. В этом случае ИСУП выступает в роли интеллектуального организера работ смежных подразделений, выполняя роль основного координатора работ. Использование в этом качестве только простых программ-организеров (например, Microsoft Outlook) недостаточно, поскольку эти программы могут только напоминать о событиях, которые должны совершиться в определенное время. При управлении бизнес-процессом нужно выдавать уведомления в зависимости от сложных условий завершения его этапов, хранить в памяти компьютерной системы многочисленные детали договоров и учетную информацию, характеризующую их исполнение и текущее состояние, особенности выполнения прошлых этапов, для использования этих данных при формировании документов текущего этапа и т.д. Таким образом, ИСУП, реализованная на

принципах сквозного управления бизнес-процессами должна обладать функциями органайзера, управления документооборотом предприятия и, за счет этих механизмов, связывать воедино функциональные АРМ различных подразделений.

### **Литература**

1. БУРКОВ В.Н., КОНДРАТЬЕВ В.В., ЦЫГАНОВ В.В., ЧЕРКАШИН А.М. *Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма*. М.: Наука, 1984. – 272 с.
2. БУРКОВ В.Н., НОВИКОВ Д.А. *Введение в теорию активных систем*. М.: ИПУ РАН, 1996. – 125 с.
3. ЕНАЛЕЕВ А.К., ЗАЛОЖНЕВ А.Ю., КЛЫКОВ А.Ю. *Методика качественного описания хозяйствующих субъектов / Управление большими системами*. Выпуск 4. Общая редакция – Новиков Д.А. М.: ИПУ РАН, 2003. С. 58 –73.
4. ТРОНИН Ю.Н., МАСЛАЧЕНКОВ Ю.С. *Менеджмент и проектирование фирм*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 416 с.