

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Рыбченко Н.Е.

(Московский Физико-Технический Институт, Москва)

NRybchenko@mail.ru

Введение

Сегодня компании представляют собой достаточно сложные системы [1], функционирующие в быстро меняющейся окружающей среде с постоянными источниками новых возможностей и угроз, создающих сложную, неоднородную и трудно предсказуемую обстановку.

Несмотря на это, системы управления компаний, как правило, все еще имеют ярко выраженную функциональную направленность [2], что достаточно часто ведет к возникновению ряда проблем. Например, переход с одной стадии развития организации на другую может сопровождаться серьезными организационными, управленческими и технологическими трудностями, такими как: частичная утрата собственниками контроля над бизнесом, снижение эффективности функционирования организации, частичная потеря управляемости, конфликт целей и пересечение сфер влияния бизнесов и подразделений в составе компании и пр.

Динамика изменений внешней среды организации наводит на мысль о том, что в современных условиях компании должны уделять большое внимание внедрению механизмов собственного развития с целью эффективного использования возможностей внешней среды и внутренних ресурсов и структур [3].

1. Идеология процессного подхода при совершенствовании систем управления

Совершенствование системы управления на основе процессного подхода заключается в постановке в компании в рамках регулярного менеджмента механизма управления, основанного на системном представлении деятельности организации в виде совокупности бизнес-процессов (см. Рис.1).

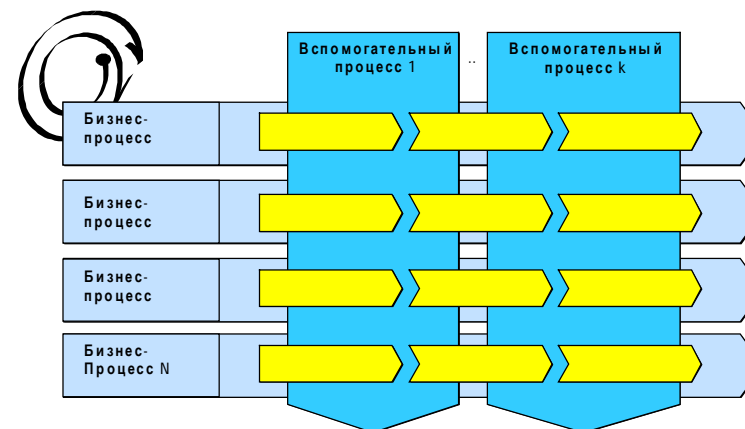


Рис. 1. Деятельность организации как совокупность процессов

Совершенствование системы управления представляет собой отстройку организации и ее взаимодействия с внешней средой с целью максимального использования новых возможностей и угроз с одной стороны и эффективного использования внутренних ресурсов организации – с другой.

Сама же система управления в общем смысле есть не что иное, как совокупность подходов и реализующих их механизмов управления в организации.

Традиционный функциональный подход к управлению основывается на том, что рассматривает деятельность компаний как совокупность действий отдельных элементов линейно-функциональной иерархии.

Что же такое «процессный подход»? Процессный подход – подход к управлению, рассматривающий деятельность компаний в виде совокупности бизнес-процессов (см. Рис.1), «пронизывающих» элементы организационной структуры компании.

Процессный подход предусматривает формирование организационной структуры предприятия не вокруг функциональных подразделений, а вокруг бизнес-процессов. Основная идея заключается в том, чтобы перейти от организационной структуры компании, которая сложилась эволюционно, к той, что наиболее точно соответствует целям, задачам и планам развития ее бизнеса.

Система управления включает в себя следующие основные блоки:

- Стратегия и цели;
- Продукты и бизнес-процессы;

- Организационная структура;
- Планово-бюджетная система, как основной механизм управления.

При совершенствовании системы управления и, собственно, всей деятельности компании начать следует с определения продуктов или услуг, которые компания намерена производить, затем определить бизнес-процессы, которые обеспечивают весь производственный цикл, после чего выстраивается организационная структура и планово-бюджетная система.

Совершенствование стратегии и целей подразумевает разработку миссии и стратегической карты целей компании и ее подразделений, выявление проблемных областей в компании, описание сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз компании во внешней среде на основе ряда технологий и методик, таких как: SWOT-анализ, система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и др.

Совершенствование продуктов и бизнес-процессов заключается в разработке методологии описания бизнес-процессов и технологии проведения проекта по описанию деятельности компании, пилотное моделирование бизнес-процессов компании с целью демонстрации возможности реализации выработанной методологии, описание бизнес-процессов компании, реинжиниринг бизнес-процессов компании с проведением расчетов стоимости и времени выполнения бизнес-процессов путем применения различных методик, например, методики ABC-анализа.

В целом процессная модель компании является основой для проведения анализа бизнес-процессов, который часто приводит к выводам о необходимости их реорганизации. Результатом являются разработанные модели процессов предприятия "как должно быть", описывающие более рациональную технологию выполнения процессов, а также база данных о процессах, материальных и информационных потоках, ресурсах, доступная для анализа.

Совершенствование организационной структуры состоит в оптимизации оргструктуры компании в соответствии со стратегией, целями и процессами компании. Как правило, оргструктура рассматривается компаниями в качестве пассивной и достаточно стабильной внутренней характеристики, которая в большинстве случаев складывается в результате эволюционного развития, что в условиях динамичной быстроменяющейся внешней среды не всегда приводит к эффективному функционированию компании (например, в условиях быстрого роста организации отсутствие работающего механизма совершенствования системы управления может привести собственников к потере контроля над бизнесами, сосредоточенными в руках наемного менеджмента).

Совершенствование планово-бюджетной системы состоит в оптимизации структуры бюджетов компании и схем распределения средств (включая мотивационные схемы на уровне сотрудников) в соответствии со стратегией, целями, процессами и оргструктурой компании.

Таким образом, в предлагаемом подходе к построению системы управления продукты и процессы должны служить реализации стратегии компании и достижению ее целей, оргструктура компании должна меняться в соответствии с целями и структурой процессов компании, планово-бюджетная система должна способствовать реализации целей компании (на достижение целей должны выделяться определенные бюджеты) и соответствовать оргструктуре компании.

2. Проекты по совершенствованию системы управления

Начать работу над проектами по совершенствованию системы управления невозможно без достижения четкого понимания всеми заинтересованными лицами (собственники компании, топ-менеджмент компании, основные участники проекта со стороны компании и компании-консультанта) конечных целей и основных принципов данного подхода.

По уровню области, затрагиваемые в проектах совершенствования систем управления, можно классифицировать следующим образом (см. Рис.2):

- Уровень бизнесов (например: производство основной продукции, производство товаров народного потребления в случае промышленного предприятия или, например, промышленные предприятия, инвестиционная компания, банковский бизнес в случае крупного холдинга);
- Уровень департаментов (например, департамент продаж, снабжения и пр.);
- Уровень групп сотрудников и сотрудников (например, специалисты по продажам основной продукции).

Состав затрагиваемых в проекте областей (уровней) определяется проблемами, выявленными в ходе этапа Диагностики.

Для выделения верхнего уровня процессов, как правило, используется какая-либо из эталонных моделей, например, «б – процессная» модель, «13 – процессная» бизнес-модель и пр.

Под «б – процессной» модель понимается выделение в деятельности компании следующих процессов: продвижение, разработка нового продукта, продажи, производство, обеспечение ресурсами, расчеты.

Под «13 – процессной» бизнес-моделью понимается универсальная схема классификации процессов на основные процессы (изучение рынков и потребителей, разработка видения и стратегии, разработка продуктов и

услуг, маркетинг и продажи, производство и поставка продуктов и услуг (производственные компании), производство и поставка продуктов и услуг (сервисные компании), выставление потребителям платежных требований и сервис) и вспомогательные процессы (профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами, управление информационными ресурсами и технологиями, управление финансовыми и материальными ресурсами, исполнение программы управления охраной внешней средой, управление внешними связями, управление улучшениями и изменениями).



Рис. 2. Совершенствование (разработка) целевой системы управления

Совершенствование системы управления на уровне бизнесов компании заключается в следующем: совершенствовании либо разработке миссии и стратегической карты целей компании и бизнесов в ее составе, структуры продуктов и процессов верхнего уровня (какие продукты и процессы принадлежат каким бизнесам, оргструктура верхнего уровня (определение типов структуры для бизнесов компании в целом и типа структуры бизнесов в отдельности), планово-бюджетной системы верхнего уровня (совокупности бюджетов компании и бизнесов в ее составе со схемами распределения средств).

Совершенствование системы управления на уровне департаментов компании подразумевает: совершенствование либо разработка карт целей департаментов, увязка их с целями компании в целом и бизнесов в ее

составе, процессов, затрагивающих департаменты, организационной структуры департаментов в составе бизнесов, планово-бюджетной системы внутри департаментов и ее связи с бюджетами бизнесов.

Совершенствование системы управления на уровне групп сотрудников и сотрудников состоит в: совершенствовании либо разработке целей групп сотрудников и сотрудников, увязка их с целями департаментов, процессов, затрагивающих сотрудников, роли сотрудников, мотивационных схем и их связи с бюджетами департаментов.

Общая структура этапов проекта по совершенствованию системы управления представлена на Рис.3. Достаточно часто для выполнения подобного рода проектов ввиду их сложности компании привлекают внешних исполнителей – консультантов.

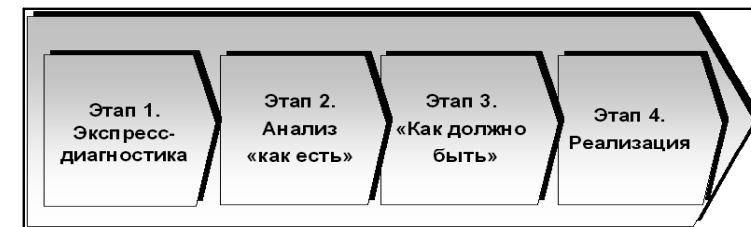


Рис. 3. Общая последовательность этапов проекта

На этапе Экспресс-диагностики проводится экспресс-обследование компании, осуществляется формирование целей проекта, формируется проектная команда и проводится планирование дальнейших этапов проекта в соответствии с целями проекта, определяющими область охвата проекта и объем работ.

В ходе экспресс-обследования компании формируется картина бизнеса в части затрагиваемых областей в проекте в разрезе блоков системы управления. Для анализа внешних и внутренних характеристик компании обычно используется ряд широко распространенных технологий (например, SWOT-анализ и пр.).

В ходе реализации проекта консультантами, как правило, используются следующие методы получения и обработки информации:

- Интервьюирование;
- Анкетирование;
- Изучение представленной документации;
- Моделирование различными инструментами;
- Проверка адекватности моделирования (верификация);
- Обсуждение на рабочих группах.

На этапе Анализа «как есть» производится всесторонний комплексный анализ проблем компании на основе собранной на этапе диагностики информации по блокам системы управления.

Комплексный анализ проблем заключается в идентификации проблем, определении сил и факторов, являющихся их причинами, исправление или улучшение ситуации путем определения и/или создания и использования новых возможностей с учетом взаимосвязей блоков системы управления и прочих факторов.

На этапе «Как должно быть» на основе результатов анализа осуществляется разработка целевой системы управления в разрезе всех блоков системы управления и планирование перехода от ситуации «как есть» к целевой модели бизнеса на основе анализа различий между этими состояниями компании.

Разрабатываемая целевая система управления компании должна соответствовать иметь сбалансированную систему целей по компании в целом и видам бизнеса, согласованную с системой целей структуру процессов, соответствующую бизнесам и бизнес-процессам организационную структуру, согласованную со структурой процессов и организационной структурой планово-бюджетную систему.

В ходе формирования целевой системы управления необходимо придерживаться основных принципов: оргструктура строится вокруг основных процессов, а не функций, с учетом верхнего предела управляемости.

На этапе Реализация осуществляется внедрение целевой модели бизнеса в соответствии с планом перехода в соответствии со стратегическими установками и может осуществляться «широким фронтом» (в случае крупных блоков изменений) и «движением за лидером» (в случае небольших блоков изменений).

Существует целый ряд методологий и стандартов [4], а также построенных на их основе программных средств, позволяющих создавать формализованные модели бизнеса.

Заключение

Совершенствование системы управления компании представляет собой масштабное и глубокое преобразование его деятельности как единого комплекса. Эффективная перестройка системы управления, как правило, приводит к значительному повышению адаптивности компании к изменениям внешней среды, эффективному использованию открывающихся возможностей, предупреждению угроз, улучшению координации и повышению эффективности всей деятельности компании, как в краткосрочной,

так и в долгосрочной (в случае внедрения механизма совершенствования системы управления) перспективе.

Успех проектов подобного рода не в последнюю очередь обеспечивается профессионализмом участников, их способностью видеть специфику бизнеса, выявлять и системно анализировать проблемы, вырабатывать варианты решений и пр.

В настоящее время современные технологии управления и их информационной поддержки предоставляют для осуществления таких проектов достаточно широкий инструментарий с четко определенной методологией, технологией, и процедурами.

Литература

1. ВИХАНСКИЙ О.С., НАУМОВ А.И. *Менеджмент. 3-е издание.* М.: Гардарики, 1998.
2. DANIEL R. DENISON, ANEIL K. MISHRA. *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness // Organizational Science* 1994.
3. HAMMER M., CHAMPY J. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution.* – N.Y.: Harper-Collins, 1993.
4. SCHEER A.-W. *ARIS – Business Process Frameworks.* Berlin: Springer-Verlag Heidelberg, 1998.