**Методологический подход к реорганизации деятельности предприятия**

Сегодня любое предприятие, чтобы успешно действовать в условиях рыночной экономики, должно оперативно формировать рациональные варианты «ответов» на все потенциальные изменения, ежедневно возникающие в процессе своей деловой активности. Процесс формирования и применения рациональных вариантов «ответов» осуществляется в рамках концепции общего управления качеством функционирования предприятия. В этом случае основной целью управления является поддержка качества деятельности предприятия на заданном уровне в зависимости от изменяющейся внутренней ситуации на предприятии и внешнеэкономической ситуации. Очевидно, что основополагающим этапом создания механизма управления качеством функционирования бизнес-системы это разработка методологического подхода реорганизации ее деятельности. В статье приведено описание одного из методологических подходов к реорганизации деятельности бизнес-системы.

Под предприятием понимается любая коммерческая или государственная, производственная или торгово-сбытовая, административная или финансовая структура. Чтобы создать механизм управления качеством функционирования предприятием, необходимо:

рассматривать предприятие как сложную бизнес-систему;

разработать методологический подход реорганизации деятельности бизнес-системы, обеспечивающий:

проведение анализа и оценки эффективности функционирования бизнес-системы;

создание плана мероприятий перевода бизнес-системы из текущего состояния в заданное состояние, а также поддержания бизнес-системы в требуемом состоянии;

реализацию плана мероприятий;

разработать типовые решения по построению корпоративных информационных систем (КИнС) автоматизированной поддержки функционирования бизнес-систем, обеспечивающие:

предпроектное обследование и системное моделирование бизнес-системы;

разработку решений по построению аппаратного, программного, информационного и организационного обеспечения КИнС;

разработку решений по построению корпоративного информационного пространства бизнес-системы;

оценку эффективности применения средств автоматизации КИнС;

разработку проектов (системного, эскизно-технического, рабочего) КИнС;

адаптировать методологический подход на различные прикладные области: коммерческие, банковские, производственные и государственные структуры с учетом особенностей их функционирования.

Основополагающим этапом создания механизма управления качеством функционирования бизнес-системы является разработка методологического подхода реорганизации ее деятельности.

Основные требования, которыми авторы руководствовались при разработке методологического подхода, являлись следующие:

теоретическая основа и программная реализация механизма управления, состоящая в применении существующих методов системного, функционально-информационного, стоимостного и имитационного анализа, а также программных средств их поддержки;

вертикальная общность подхода, обеспечивающая охват всех направлений совершенствования деятельности бизнес-системы, начиная от реорганизации технологии работы бизнес-системы, включая ее оргштатную структуру, и заканчивая автоматизированной поддержкой рациональной технологии работы в виде соответствующей КИнС бизнес-системы;   
 горизонтальная общность подхода, обеспечивающая его применение при совершенствовании деятельности бизнес-систем, функционирующих в различных прикладных областях.

Данный методологический подход был успешно апробирован при выполнении ряда консалтинговых проектов реорганизации деятельности бизнес – систем.

Суть методологического подхода

Прежде чем переходить непосредственно к описанию методологического подхода, дадим несколько определений, которые являются аксиоматической основой решения задачи реорганизации предприятия.

Определение 1. Бизнес-система представляет собой связанное множество бизнес – процессов, конечной целью которых является выпуск продукции. Под продукцией понимаются товары, услуги и документы.

Определение 2. Бизнес-процесс представляет собой горизонтальную иерархию внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее элементов. Как правило, следует различать следующие категории бизнес-процессов:

процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции, в результате реализации которых осуществляется получение определенного дохода в бизнес-системе;

процессы планирования и управления, обеспечивающие эффективное планирование и управление получением дохода при реализации процессов выпуска продукции;

ресурсные процессы, обеспечивающие доставку ресурсов в точку непосредственного выполнения действия;

процессы преобразования, являющиеся вспомогательными и выполняющиеся в тех ситуациях, когда необходимо достичь целевых действий путем изменения существующих технологий.

Процессы преобразования, ресурсные процессы и процессы планирования и управления являются обеспечивающими процессами по отношению к основным бизнес-процессам, осуществляющим непосредственно выпуск продукции. В зависимости от предметной области меняется необходимость применения, а также вес, сложность и значимость обеспечивающих процессов по отношению к основным бизнес-процессам.

Определение 3. Бизнес-процесс характеризуется:

существующей («как есть») технологией реализации бизнес-процесса;

существующей оргштатной структурой бизнес-системы, участвующей в реализации бизнес-процесса;

средствами автоматизации, оборудованием, механизмами и пр., обеспечивающими реализацию бизнес-процесса.

Определение 4. Основными показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;

количество потребителей продукции;

количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;

стоимость издержек производства продукции;

длительность выполнения типовых операций;

капиталовложения в производство продукции.

Определение 5. В процессе жизнедеятельности бизнес-системы за счет выполнения бизнес-процессов осуществляется достижение определенной совокупности целей. В общем случае совокупность целей имеет иерархический вид (дерево целей) и каждая цель имеет свой вес. Достижение целей осуществляется путем выполнения соответствующего множества бизнес-процессов.

Определение 6. Реорганизация бизнес-системы есть подход перепроектирования бизнес-процессов в структурном виде, обеспечивающим увеличение количества производимой и количество потребителей продукции, а также уменьшение стоимости издержек производства при заданном количестве операций, их длительности выполнения и капиталовложениях в производство.

Реорганизация деятельности бизнес-системы осуществляется в два основных этапа. На первом этапе:

осуществляется фиксация – моментальный «снимок» текущего состояния бизнес-системы;

определяется целевое состояние бизнес-системы;

разрабатывается план мероприятий перехода бизнес-системы из текущего состояния в целевое.

Данный этап аналитических работ целесообразно выполнить силами консалтинговой фирмы.

Получение «снимка» текущего состояния предприятия производится путем создания интегрированной функционально-информационно-стоимостной модели, включающей:

комплекс функционально-информационных моделей существующих технологий реализации бизнес-процессов;

комплекс функционально-стоимостных моделей существующих технологий реализации бизнес-процессов;

комплекс имитационных моделей существующих технологий реализации бизнес-процессов.

Инструментальной средой поддержки создания моделей являются программные пакеты функционально-информационного моделирования и анализа Design/IDEF, функционально-стоимостного моделирования и анализа EasyABC Plus и функционально-имитационного моделирования ServiceModel.

На основе применения комплексов функционально-информационно-стоимостных моделей производится:

анализ технологий реализации бизнес-процессов по показателям эффективности;

анализ и оценка информационных потоков и документооборота;

анализ деятельности структурных подразделений бизнес-системы;   
 формирование информации, которая необходима для понимания происходящих в структурных подразделениях бизнес-системы процессов и для принятия обоснованных решений по их улучшению;

определение стоимости издержек производства продукции;

определение точного значения себестоимости производства и сбыта продукции;

определение эффективности применения средств автоматизации в структурных подразделениях бизнес-системы;

выделение функций, которые обеспечивают достижение стратегических целей реализации бизнес-процессов и являются наиболее прибыльными;

обнаружение дорогостоящих функций (затратных центров) технологий реализации бизнес-процессов, которые не оправдывают затрачиваемых на них средств;   
 разработка ранжированных перечней (по значениям показателей) технологических участков реализации бизнес-процессов;

разработка ранжированного перечня технологических участков, изменение которых обеспечит улучшение значений показателей реализации бизнес-процессов.

Следует отметить, что описание технологий применения функционально-информационно-стоимостных моделей требует отдельного рассмотрения, в котором можно было бы обсудить такие вопросы, как экспорт функций IDEF-моделей в EasyABC Plus и ServiceModel, выявление ресурсов и стоимостных объектов, формирование иерархий ресурсов и стоимостных объектов, алгоритмы поиска затратных центров, наполнение модели информацией о стоимости, проведение расчетов по модели, формирование внутренних и итоговых отчетов о распределении затрат.

Результатом обобщения проведенного анализа существующих технологий реализации бизнес-процессов по функционально-информационно-стоимостным моделям являются предложения по совершенствованию деятельности бизнес-системы. Предложения по совершенствованию деятельности бизнес-системы, как правило, включают:

изменение существующих технологий реализации бизнес-процессов до уровня рациональных («как должно быть») технологий;

изменение системы планирования, управления и контроля деятельности бизнес-системы;

производство новых перспективных продуктов;

расширение рынка сбыта продукции и т.д.

Интеграция сформированных предложений по совершенствованию деятельности бизнес-системы со взвешенным деревом целей и требований, сформулированных руководством, позволяет разработать целевую программу развития бизнес-системы. Целевое состояние бизнес-системы характеризуется соответствующими комплексами функционально-информационных, функционально-стоимостных и функционально-имитационных моделей. Наличие комплексов функционально-информационно-стоимостных моделей текущего и целевого состояний бизнес-системы, а также целевой программы развития бизнес-системы позволяет создать план мероприятий по переходу бизнес-системы из текущего состояния в целевое.

Как правило, планирование деятельности бизнес-системы предусматривает:

стратегическое целевое планирование;

оперативное планирование;

текущее планирование отдельных операций.

Следовательно, планирование деятельности бизнес-системы заключается в детальной и всесторонней разработке всех вопросов по стратегии и тактике ее развития в целях достижения высокой организованности, согласованности и материальной обеспеченности мероприятий, проводимых структурными подразделениями по решению поставленных задач. Кроме того, на первом этапе создается постоянно работающая группа аналитиков бизнес-системы, которая осуществляет свою деятельность в соответствии с разработанным специальным программно-методическим комплексом (моделями, предложениями, планами) и программными средствами Design/IDEF, EasyABC Plus, ServiceModel.

Аналитическая группа формируется руководством бизнес-системы из числа штатных сотрудников или вновь нанятых специалистов. Количественный состав группы определяется также руководством бизнес-системы в зависимости от объема и сложности поставленных перед группой задач. Члены аналитической группы могут пройти предварительное обучение в консалтинговой фирме. Программа обучающего курса и технологии обучения (курс лекций, практические занятия, беседы-обсуждения, тренинг-курс и т.д.) могут быть обсуждены с руководством бизнес-системы и ориентированы на конкретные потребности бизнес-системы. Сроки и продолжительность обучения, а также количество слушателей и стоимость оговариваются отдельно.

Консалтинговая фирма передает аналитической группе разработанный программно – методический комплекс, состоящий из следующих компонентов:

комплексы функционально-информационных, функционально – стоимостных, функционально-имитационных моделей существующего состояния бизнес-системы;

комплексы функционально-информационных, функционально – стоимостных, функционально-имитационных моделей целевого состояния бизнес-системы;

программные средства поддержки моделей;

целевая программа развития бизнес-системы;

план мероприятий по переводу бизнес-системы из текущего состояния в целевое;

системный (эскизно-технический, рабочий) проект корпоративной информационной системы бизнес-системы.

Главной задачей группы является проведение анализа и оценки различных вариантов процессов деятельности бизнес-системы по заданию руководства бизнес-системы, а также осуществление прогноза и выбора наиболее эффективного шага на пути движения бизнес-системы к целевому состоянию.

На втором этапе реорганизации деятельности бизнес-системы осуществляется переход бизнес-системы из текущего состояния в целевое состояние посредством выполнения мероприятий в соответствии с созданной системой планов.

На данном этапе основной объем работ выполняется аналитической группой бизнес-системы. Консалтинговая фирма осуществляет сопровождение программных средств моделирования и оказывает консалтинговые услуги (по желанию руководства бизнес-системы) по моделированию новых технологий деятельности бизнес системы.

Процедура реорганизации деятельности бизнес-системы может доставить много неожиданностей и огорчений. Это большое искусство, главная цель которой, в первую очередь сначала осознать процесс, а затем только проводить его преобразование. Только в этом случае можно добиться эффективного результата. Чтобы расхождение между ожидаемыми и достигнутыми результатами были минимальными, необходимо предварительно реализовать небольшие проекты с реальными задачами.

Перестройка бизнес-процессов на современном этапе – это не просто модная тенденция, а следствие жесточайшей конкурентной борьбы, которая требует внедрения наукоемких инновационных технологий как средств повышения производительности и эффективности деятельности бизнес-системы.

реорганизация стоимостной модель качество