СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………. | 3 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ……... | 4 |
| 1.1 Проектирование организационных систем………………………….. | 4 |
| 1.2 Понятие и классификация бизнес-процессов………………………… | 6 |
| 1.3 Проектирование организационных систем для бизнес-процессов…. | 9 |
| 2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ……………………………………….. | 24 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………….. | 29 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ………………………. | 31 |

ВВЕДЕНИЕ

Новые условия развития общества и экономики предъявляют жесткие требования к эффективности решения задач управления для создаваемых, действующих и развивающихся предприятий и учреждений различного типа. Их конкурентоспособное функционирование на современном этапе становится невозможным без решения комплекса задач, связанных с проектированием организационных систем для бизнес-процессов.

В самом общем виде организационное проектирование можно определить как процесс упорядочения организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования - является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Цель работы: раскрыть сущность проектирования организационных систем для бизнес-процессов.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

1. Дать понятие и сущность организационным системам и бизнес-процессам.
2. Провести проектирование организационных систем для бизнес-процессов на примере конкретного предприятия.

При исследовании использовались труды российских и зарубежных ученых в области научно-инновационной сферы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1.1 Проектирование организационных систем

Проектирование организационных систем - безусловно, социальное явление. Высокий динамизм изменений, происходящих в сфере общественных отношений, привел к возрастанию роли организационного фактора в современном индустриализованном мире при прочих равных условиях повышающего эффективность функционирования создаваемых систем. Это придает особую важность проектированию организационных систем, или методу формальной организации целостных систем. На современном этапе развития общества ни одно из целостных образований, будь то экономика, политика, образование, наука, культура и т. п., не в состоянии встроиться в существующие структуры без проектирования его организационной системы. Иначе говоря, любые нововведения структурного и процессного характера требуют предварительного проектирования их организации.

Можно выделить четыре подхода к решению задачи проектирования организационных структур: нормативно-функциональный, организационного моделирования, функционально-технологический и системно-целевой.

1. Нормативно-функциональный подход (метод аналогий) основан на обобщении опыта управления передовыми ПХС (производственно-хозяйственными системами), применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях (цели, характер продукции, тип технологии и т. п.). Иными словами, этот подход основан на методе аналогии и прототипов, на допущении, что высоким результатам деятельности обязательно соответствует рациональная организационная структура, но это не всегда так.

2. Нормативно-функциональный подход, ориентирующийся на положительный опыт организации управления, не содержит собственно метода проектирования рациональной структуры управления. Он оправдан в силу общности принципов и методов управления. Применение типовых структур явилось первым шагом на пути внедрения принципов научно обоснованного построения организационных структур и способствовало унификации организационных структур управления в определенных отраслях экономики.

До недавнего времени нормативно-функциональный подход имел наибольшее распространение и был положен в основу методических рекомендаций по построению организационных структур ПХС. Однако в настоящее время значение этого подхода снижается. Причина заключается в том, что он ориентирован на типовую номенклатуру функций управления и структурных управленческих подразделений. В условиях значительного разнообразия видов организаций и конкретных условий их деятельности возможности этого подхода ограничены.

3. Функционально-технологический подход к построению организационных структур основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры: численности управленческого персонала, количества уровней управления, степени централизации, структуризации и диапазона управления и др. **-** предлагается установить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали. Однако рассчитанные на основе этих зависимостей характеристики ориентируют на некоторый сложившийся уровень организации управления в отрасли. При данном подходе можно достаточно полно учесть особенности конкретной организации. Он универсален, но вместе с тем трудоемок, ориентируйся на стабильную номенклатуру сложившихся функций травления, подчинение организационной структуры схеме документооборота в ПХС. Это ограничивает возможности использования данного метода.

В условиях действующего предприятия попытки совершенствовать организационную структуру будут наталкиваться на стремление управленческих работников сохранить сложившуюся, привычную для них схему документооборота, которая не всегда рациональна. В условиях проектирования нового объекта использование функционально-технологического подхода вызовет серьезные трудности из-за отсутствия информации, необходимой для его реализации.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, иных отображений распределения полномочий и ответственности в субъекте управления, что является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. В управленческой практике широко применяются следующие типы организационных моделей:

* математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений или же с помощью машинных имитационных языков;
* графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и иные графические и табличные отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности.
	1. Понятие и классификация бизнес-процессов

Бизнес-процесс - это целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая ряд данных на входе в ряд данных на выходе (товары или услуги), представляющих ценность для потребителя.



Рисунок 1- Понятие бизнес-процесса графически

Важнейшим элементом процессной модели любого предприятия является система классификации бизнес-процессов.

Выделяют следующую классификацию [5]:

В зависимости от места бизнес-процессов в организационной структуре компании выделяют следующие бизнес-процессы:

горизонтальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие по горизонтали;

индивидуальные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые отдельными работниками (организационными единицами);

межфункциональные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые многими работниками (организационными единицами);

вертикальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие работников (организационных единиц) по вертикали;

интегрированные процессы – процессы, отображающие взаимодействие участников процессов по вертикали и по горизонтали.

В зависимости от степени их сложности выделяют:

монопроцессы – односложные процессы;

вложенные процессы - монопроцессы, входящие в состав более сложного процесса (макропроцесса);

связанные процессы – выделенные и последовательно реализуемые по определенному алгоритму монопроцессы.

В зависимости от их предназначения:

основные бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, обеспечивающие выполнение реальных операционных задач, связанных с созданием продукта и реализацию его клиенту; - это процессы, операции которых имеют прямое отношение к продукту предприятия и тем самым влияют на создание добавленной стоимости;

поддерживающие бизнес–процессы – горизонтальные бизнес-процессы, обеспечивающие исполнение основных процессов, они не имеют непосредственного отношения к производимым товарам и услугам, однако, без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной стоимости;

бизнес-процессы управления – вертикальные бизнес-процессы, обеспечивающие управление деятельностью компании, основными и поддерживающими бизнес-процессами. Это процессы формирования стратегии, планирования бизнеса и контроля.

В зависимости от их места в иерархии целей организации:

бизнес-процессы верхнего уровня – процессы, направленные на реализацию стратегических целей компании, наиболее значимые для компании;

бизнес-процессы среднего уровня – бизнес-процессы, направленные на реализацию тактических целей;

бизнес-процессы нижнего уровня бизнес-процессы, направленные на реализацию оперативных целей.

В зависимости от степени их детализации [4]:

макропроцессы – укрупненные бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую чтобы описать бизнес-процессы верхнего уровня;

субпроцессы – бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую для описания бизнес-процессов среднего уровня;

микропроцессы – бизнес-процессы, имеющие предельно максимальную степень детализации, используются для описания бизнес-процессов нижнего уровня.

В рамках основных составляющих сбалансированной системы показателей:

финансовые бизнес-процессы;

клиентские бизнес-процессы;

бизнес – процессы производства;

бизнес-процессы развития, обучения и роста.

* 1. Проектирование организационных систем для бизнес-процессов

Наглядно бизнес-процесс можно представить как некую процедуру, организация и управление которой с привлечением необходимых ресурсов позволяет получить из исходного объекта определенный результат (рис. 2).

Рисунок 2 - Технология бизнес-процесса

Бизнес-процесс, в структурном представлении, может иметь неограниченное количество вложений. Несложно заметить, что на самом высоком уровне абстракции эта модель отображает системную функцию бизнес-системы в целом. Повышение детализации логически приводит к элементарным неделимым работам. "Способностью" может быть назван бизнес-процесс любого уровня. Семантическое наполнение понятия "способности", сложившееся в школах стратегического планирования, не противоречит пониманию ее как бизнес-процесса. В то же время предлагаемое отождествление позволяет привлечь для целей настоящего анализа широчайший набор существующих средств моделирования организации и бизнес-процессов.

Организация, таким образом, обладает большим количеством способностей, классификация которых становится отдельной задачей. Для упрощения этой задачи можно использовать модель классификации бизнес-процессов, предложенную Американской ассоциацией качества. В соответствии с этой классификацией все бизнес-процессы являются либо функциональными, то есть непосредственно формирующими содержание бизнес-системы и процедуры выполнения своей функции, либо структурными, то есть направленными на поддержание и развитие инфраструктуры бизнес-системы, обеспечивающими собственно существование ее как таковой.

В результате последовательно-параллельного выполнения бизнес-процессов (способностей), составляющих определенным образом построенную бизнес-систему, возможности, существующие в бизнес-пространстве, используются для удовлетворения существующих потребностей. Именно знания того, как развертывать, организовывать и управлять такой системой и ее элементами, составляют "компетенции" (рис.3).

Рисунок 3- Классификация бизнес-процессов

Вообще, понятие "компетенция" может иметь два значения: 1) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкрет-ному органу или должностному лицу, и 2) знания, опыт в той или иной об-ласти. На основе второго базового значения мы даем определение, что "компетенция" - это особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники. Компетенциям тоже присуща иерархия в соответствии с иерархией способностей и приоритетностью ресурсов, находящихся под их "управлением".

Использование способностей организации приводит к добавлению определенной доли потребительной стоимости конечному продукту, который появляется в результате их организованного взаимодействия. Вообще бизнес в целом можно представить как процесс производства потребительных стоимостей, как последовательность потребления одних потребительных стоимостей, приобретенных на рынке поставщиков, их трансформации и добавления новой потребительной стоимости с последующей реализацией в обществе конечной потребительной стоимости, облеченной в оболочку продукта. Именно "интерфейс" продукта позволяет внутренним способностям бизнес-системы быть воспринятыми потребителем (рис. 4).

Рисунок 4 - Структура продукта как рыночного предложения компании

Компетенции, в свою очередь, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя, как, впрочем, по результатам исследований, и самих менеджеров. Они находят косвенное выражение в потребительной стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе с определенной конфигурацией.

Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость.

Именно дополнительность создаваемой ключевой компетенцией по-требительной стоимости раскрывает ее синергетическую природу. В то же время, существуя практически вне измерений способностей и продуктов, ключевая компетенция не является производной от потребности рынка - будучи в некоторой степени универсальной, она способна обеспечить доступ (быть "ключом") к целому ряду рынков, могущих сильно отличаться друг от друга.

Такие свойства ключевой компетенции отмечаются еще Прааладом и Хэмэлом. Буквально, они писали, что "ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: во-первых, она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков, во-вторых, добавляет значительную потребительную стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем, в-третьих, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента". Различными авторами предлагались и другие характеристики ключевой компетенции. К настоящему времени идентифицированы восемь важнейших свойств.

Прежде всего, ключевой компетенции присуща сложность. Она является производной от совокупности ресурсов и способностей, ее достаточно трудно идентифицировать, она невидима. Конкретная ключевая компетенция может быть использована только в рамках той бизнес-системы, в которой она существует, то есть она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей. Компетенция, в отличие от других активов организации, не изнашивается от использования. Напротив, и ряд авторов отметил это как основное стратегическое преимущество, возникающее при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции, она развивается, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает - это наиболее износостойкий и долговременный актив организации. В то же время ключевая компетенция неподражаема, то есть не может быть непосредственно скопирована либо использована конкурентами, и незаменима - не может быть замещена другой компетенцией. Ключевая компетенция организации, чаще всего, изначально развита лучше, чем у конкурентов и ориентирована на потребителя (по определению). И, наконец, поскольку ключевая компетенция включает в себя совокупность других компетенций и способностей, то она может быть использована для их взаимного усиления.

Ключевая компетенция лежит на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, это то знание, от использования которого зависит получение максимальной доли потребительной стоимости. Именно увеличение добавочной потребительной стоимости за счет развития ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества. Более высокая потребительная стоимость продукта может быть использована для реализации двух базовых типов стратегий - дифференциации и лидерства по затратам. Это наталкивает на мысль, что ключевая компетенция дает возможности получения в конкурентной борьбе как качественного преимущества, относимого к свойствам продукта, так и количественного, относимого к более сильному финансовому положению. Далее это возвращает к выводу, озвученному ранее, об универсальном характере ключевой компетенции, дающем возможность к ее проявлению на потребительском и на промышленном рынке.

Отложив это заключение для более позднего рассмотрения, отметим, что в таком случае и анализ компетенций должен охватывать качественную и количественную стороны, то есть оценивать не только потребительские и рыночные преимущества, но и финансовые параметры развития по пути ключевой компетенции, т.е. в первом приближении доли дополнительных расходов и прибыли.

Цель стратегического анализа ключевой компетенции - предложить новую базу для формирования стратегического плана, исполнение которого ведет к появлению (поддержанию) устойчивого конкурентного преимущества, а также оценить потенциал этого плана с позиций финансового состояния и возможностей организации или бизнес-системы в целом.

Поставленная цель разбивается на несколько задач. Прежде всего, необходимо смоделировать внутреннюю структуру взаимосвязей и взаимозависимостей между существующими ресурсами, способностями и компетенциями, присущими бизнес-системе. В целом это осуществляется следующим образом.

В процессе моделирования бизнес-процессов организации выявляются способности и ресурсы, задействованные в создании продукта, и их вклад в его конечную потребительную стоимость. Качественная структура потребительной стоимости в разрезе важности и приоритетности для потребителя воспринимаемых им свойств продукта и сопутствующей продаже услуги определяются в процессе непосредственного опроса. Первоначальное выявление набора компетенций происходит в процессе ознакомления с функционированием бизнес-системы и строится методом экспертной оценки в сотрудничестве с управляющим персоналом.

Важно определить, какие бизнес-процессы (способности) создают максимальную долю приоритетной для покупателя части потребительной стоимости и какие ресурсы в этом задействованы. Из ранжированных таким образом рядов операционно и рыночно увязанных комбинаций способностей и ресурсов опосредованно выделяется иерархия существующих компетенций и, соответственно, выявляется ключевая компетенция как организующая и управляющая созданием максимальной доли "качественной" потребительной стоимости, соответствующей большей части потребностей.

В том случае, когда продукт не занимает ведущего положения на рынке, и стоит задача не точного выявления существующей ключевой компетенции, а, скорее, определения целевой компетенции, которую необходимо приобрести извне или развить внутри бизнес-системы, то по результатам анализа спектра существующих предложений конкурирующих рыночных предложений различных компаний, а также потребительских предпочтений, выстраивается гипотетическая структура и иерархия ресурсов и способностей, требуемая для удовлетворения целевого рынка (для снижения затрат и времени на адаптацию максимально базирующаяся на существующей структуре), и определяются целевые компетенции и ключевая компетенция.

Технически задача выполнения такого рода "встречного" анализа решается посредством последовательного заполнения набора реляционных матриц вторичными данными, полученными в результате анализа первичной информации и получения результатов на синтетических матрицах. Поэтому для проведения этого этапа работ необходима соответствующая материально-техническая база средств информатизации, состоящая из стандартных аппаратных средств и оригинального программного продукта. В ячейках матриц последовательно проставляются степени зависимости или силы управляющих векторов между способностями, ресурсами и компетенциями организации, поэтому ключом к построению программного средства является математический аппарат пересчета соответствующих аналитических коэффициентов в интегральные синтетические показатели.

Результатами этой стадии анализа является опорная иерархия компетенций (существующих и целевых) с указанием для каждой необходимой степени развития и вовлечения в управленческий процесс.

На основе этой информации, уже на втором этапе, непосредственно формируется план действий, финансовые параметры которого просчитываются исходя из необходимых затрат на формирование или реорганизацию базы компетенций, способностей и ресурсов и увеличения входящих финансовых потоков, прогнозируемых в результате расширения доли рынка на величину целевого сегмента, имеющего набор потребностей, определенных на ранних стадиях анализа.

В целом системы компьютерной телефонии можно охарактеризовать как сервисные приложения на основе интеграции телефонной линии и компьютера, позволяющие определенным образом с помощью компьютера обрабатывать поступающие телефонные вызовы. На основе технологий компьютерной телефонии могут создаваться такие продукты, как информационные системы, голосовая почта, переадресация вызова, автосекретарь, системы оповещения, удаленного голосования, телелотерей, автоматизации выставления счетов за пользование каналом связи и т.п.

Компания предлагает широкий спектр решений как для операторов связи, так и для корпоративных клиентов. Продуктом является программно-аппаратный комплекс, который, как правило, формируется "под ключ" и либо передается клиенту (в случае корпоративного заказа, малых и средних систем), либо оказываются услуги по установке специалистами компании у клиента (оператора связи, крупные проекты) как в обособленной форме, так и в интеграции с другими существующими системами.

После поставки клиенту оказываются услуги по послепродажному обслуживанию системы в течение гарантийного срока, а также, уже на договорной основе, предоставляются услуги по масштабированию и расширению функциональных возможностей систем.

Сразу необходимо оговориться, что системы для корпоративных клиентов обладают низкой добавленной стоимостью и большими удельными транзакционными издержками. Такие системы рассматриваются в качестве необходимого продукта для присутствия на этом рынке, однако этот сегмент не является для компании целевым.

В ходе ряда интервью как с работниками компании, так и с представителями ее клиентов были выявлены основные первичные требования к свойствам продуктов компании и произведена их двухуровневая детализация. В дальнейшем эта детальная структура потребительной стоимости коммерческого предложения компании позволяет понять, из каких внутренних составляющих и в каких пропорциях складывается конечное свойство товара, воспринимаемое потребителем, какие способности, ресурсы и компетенции и в какой мере задействованы в производстве этих составляющих, что поможет более точно сфокусировать мероприятия стратегического плана.

Методом многофакторного сравнительного анализа первичные свойства были ранжированы по степени важности для операторов связи. Этот метод позволяет ранжировать набор факторов, каждый из которых не может получить прямую количественную оценку. Человеческий мозг, как правило, не способен сделать однозначный вывод о сравнительной важности более чем трех-четырех неколичественных факторов единовременно. Поэтому для решения такой задачи используется метод, основанный на оценке полного набора комбинаций из двух факторов.

В матрице для сравнения комбинаций двух факторов помечается более важный (оценка производится экспертным методом), затем подсчитывается, сколько "баллов" набрал каждый фактор и, в соответствии с полученными оценками, формируется иерархия факторов по степени важности: чем выше балл, тем важнее свойство. Если несколько факторов набирают одинаковое количество баллов, то их ранжирование производится в соответствии с первоначальным экспертным заключением о их важности, помеченным в матрице.

Одновременно была проведена работа по анализу внутренних условий бизнеса, выявлению ресурсов компании, способностей и компетенций. Оценка взаимосвязей между ними проводилась по трем группам парных отношений:

- 1 группа - отношения {свойства, ресурсы};

- 2 группа - отношения {ресурсы, способности};

- 3 группа - отношения {способности, компетенции}.

Если через X = {x1, x2, x3, ... , xn} обозначить множество свойств товаров и услуг, через Y = {y1, y2, y3, ..., ym} - множество ресурсов, через Z = {z1, z2, z3, ..., zk} - множество способностей, а через C = {c1, c2, c3, ..., cl} - множество компетенций, то установленные группы отношений могут быть заданы матрицами, соответственно, {XY}, {YZ}, {ZC}.

Для рассматриваемого примера конкретные отношения будут задаваться матрицами. В части матрицы {YZ} проставлена степень задействования ресурса в исполнении процесса и, соответственно, зависимость уровня качества способности от конкретного ресурса. Аналогично в нижней части матрицы {ZC} проставлена степень зависимости ("управляемости") способностей от каждой выявленной экспертным методом компетенции. Отношением {XY} показывается степень "внедрения" каждого ресурса в отдельных свойствах продукта, и, соответственно, степень зависимости свойств от качества соответствующих ресурсов.

Чтобы определить, как связаны свойства товаров и услуг с ее компетенциями, т.е. чтобы получить отношение {XC}, будем осуществлять последовательное замыкание отношения {XY} на отношение {ZC}, используя простое композиционное правило. Но прежде, чем мы его сформулируем, заметим, что каждый элемент z определяется одним и тем же элементом x по-разному, в зависимости от того, как себя при этом ведет элемент y. Иными словами, строя отношения {XZ} на основании отношений {XY} и {YZ}, необходимо сопоставлять, как свойства товаров и услуг определяются различными ресурсами, а ресурсы, в свою очередь, участвуют в реализации способностей компании. Таким образом, наиболее точная количественная оценка эффективности влияния конкретной способности на формирование каждого свойства продукта может быть получена в результате расчета средневзвешенного значения степени задействования ресурсов в реализации этой способности, взвешенной по степени "внедрения" этих ресурсов в каждом конкретном свойстве продукта.

Таким образом, на данном этапе анализа получены данные о том, насколько свойства продукта зависят от качества знаний, умений и опыта, коллективно или индивидуально имеющихся у работников компании, то есть от компетенций. Как было определено ранее, ключевыми являются компетенции наиболее высокого порядка, в наивысшей степени участвующие в формировании потребительной стоимости товаров и услуг, предлагаемых компанией.

При этом необходимо учесть, что каждое свойство товара (элемент структуры потребительной стоимости) несет разный вес для конечного потребителя. То есть, для построения иерархии компетенций надо найти средневзвешенные значения в столбцах матрицы отношения {XC}, взвешенные по иерархии требований к свойствам продукта.

Таблица 1 - Внутренние условия бизнеса, способности компании

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Бизнес-процессы, осуществляемые в ходе деятельности |
| Мониторинг рынка | Функциональные и структурные способности компании |
| Разработка продуктов |
| Продвижение и продажи |
| Производство и установка |
| Послепродажное обслуживание |
| Управление персоналам |

Таблица 4 - Ресурсы компании

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Ресурсы, используемые в ходе исполнения бизнес-процессов |
| Разработчики продуктов  | Технический персонал, программисты общего и специального профиля, дизайнеры  |
| Техническая поддержка  | Программисты общего и специального профиля, дизайнеры |
| Менеджеры  | Административный и управленческий персонал на всех уровнях иерархии |
| Бухгалтерия  | Административный и управленческий персонал в области финансового управления |
| Материально-техническая база  | Инфраструктура деятельности, оборудование общего назначения  |
| Связи с общественностью  | Реклама, благотворительная деятельность |
| Репутация | Ресурс, накопленный в ходе деятельности компании |

Эта последняя матрица и позволяет сделать однозначный вывод о ключевых компетенциях организации, при понимании потребительной стоимости продукта как совокупности предъявляемых к нему иерархии требований. Этими компетенциями являются, в порядке уменьшения значимости: "умение организовать", "умение работать с людьми" и "специальное программирование".

Полученные данные после обстоятельного ознакомления с деятельностью компании и особенностями рынка систем компьютерной телефонии не вызывают удивления. Сложно поспорить, что умение организовать является ключевым в бизнесе вообще, и что без определенных знаний и опыта в этой области само появление продукта находится под вопросом. Для компании вопрос организации производственного процесса стоит особенно остро - создание продукта требует навыков как общего, так и специального программирования, отдельные программисты специализируются на конкретных блоках создаваемого продукта, часть из них не находятся на постоянной работе, а привлекаются по мере необходимости в исполнении определенных функций. От умения организовать зависит выполнение практически всех способностей компании.

Умение работать с людьми, вторая по важности компетенция, относится не только к формированию эффективной команды. Эта компетенция проявляется и в подготовке профессиональных кадров, развитии собственной базы компетенций производственного назначения, обмене опытом и повышении квалификации. Способность заключать выгодные контракты целиком полагается на эту компетенцию. Ведь особенность рынка систем компьютерной телефонии заключается в практически полном отсутствии отраслевых или среднерыночных показателей цены. Одна и та же функциональность может быть получена оператором связи, как уже отмечалось выше, по крайней мере двумя способами - аппаратным решением и программно-аппаратным, более того, в разряде программно-аппаратных решений могут находиться предложения десятка компаний, различия в цене между которыми могут доходить до одного порядка. При этом слишком низкая цена не всегда будет отражать более низкое качество исполнения, а, зачастую, размер амбиций руководства компаний. Поэтому важно уметь предугадать разброс цен, нижний предел которого не отпугнет покупателя дешевизной, верхний предел не будет выше определенного покупателем бюджета на внедрение у себя новой услуги.

Перечисленные выше две компетенции вполне можно назвать ключевыми. Именно эти компетенции отличают компании от конкурентов, именно от степени их развития безусловно зависит конкурентное преимущество компании.

Наконец, только на третьей позиции находится компетенция в специальном программировании. И действительно, это, по-своему, "переходная" компетенция. С одной стороны, от нее напрямую зависит максимальное количество функциональных возможностей продуктов, что на рынке промышленных потребителей является основой для предпочтения одного продукта другому. Однако по этой компетенции уровень конкуренции снижен, поскольку любая компания в той или иной степени может получить (развить или приобрести) навыки специального программирования плат компьютерной телефонии. Уникальность этой компетенции уже несколько ограничена упоминавшейся выше унификацией стандартов на базе плат Dialogic. Поэтому, хотя специалисты в этой области программирования и встречаются на рынке труда реже, чем специалисты в общем программировании, они не являются носителями уникального знания. Справедливости ради надо отметить, что действительно опытных программистов плат компьютерной телефонии не так много и все они имеют работу по специальности. Поэтому новичку на этом рынке придется либо тратить время на подготовку собственной команды программистов, либо заниматься перекупкой специалистов из других компаний.

Может вызвать удивление тот факт, что знание рынка не является важной компетенцией. В этом проявляется специфика этого рынка, а именно, практическое отсутствие каких-либо аналитических материалов, обобщенной информации, статистики и т.п. Знание рынка сводится к информации о деятельности конкурентов и новых услугах операторов связи в России и за рубежом, которые распространяются в ходе личных контактов. Поэтому "умение работать с людьми" здесь важнее знания рынка как такового. И, наконец, знания экономики, финансов и законодательства настолько общие для всей отрасли, что даже не могут быть включены в категорию источников конкурентных преимуществ.

При получении данных анализа, формировании стратегического плана основываются на принципе обратной логики: находятся носители ключевой и важнейших компетенций, идентифицируются способности (бизнес-процессы) и ресурсы, которыми они управляют, и дальнейшее развитие бизнеса строится с целью поддержания и развития именно этих и непосредственно связанных с ними элементов.

Полученная картина однозначно отражает важность каждой компетенции, а значит конкретных управленцев, которые являются носителями этого знания, исполнителей, занятых в реализации соответствующих способностей, и ресурсов, преобразуемых в элементы потребительной стоимости и внедряемых в новом качестве в конечный продукт.

Результатом анализа, таким образом, является не только вывод об эффективности текущей конфигурации бизнес-системы с точки зрения создания потребительной стоимости, но и однозначное определение точки максимально эффективного приложения усилий и ресурсов, структурирование и ранжирование остального поля.

Дальнейшее формирование стратегического плана строится на усилении ключевой компетенции и увязанных с ней способностей и компетенций с использованием методов как внутреннего (кадры, материально-техническая база, привлечение финансовых ресурсов, т.п.), так и внешнего развития (стратегические альянсы, слияния и поглощения, партнерства).

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Организационный проект целесообразно формировать в виде подробного письменного описания с использованием первоисточников, схем, таблиц, наглядных иллюстраций. Чем подробнее будет разработан организационный проект, тем точнее и быстрее можно будет на этапе формирования организационного проекта выявить наиболее спорные моменты, ошибки, неточности, неясности, проблемы работы, которые могут возникнуть в будущем, и, в конце концов, основные препятствия на пути создания группы.

Любой организационный проект обязательно должен включать в себя следующие основные этапы:

* Разработка общей вводной концепции построения группы организаций с подробным и детальным описанием основных целей и задач создания данной группы организаций.
* Построение общей бизнес-модели всех предполагаемых бизнес-процессов будущей группы организаций.
* Построение общей организационно-экономической модели будущей группы организаций.
* Построение общей организационно-управленческой модели будущей группы организаций.
* Финансово-экономическое обеспечение.
* Юридическое обеспечение.
* Кадровое обеспечение.
* Сопутствующее организационно-техническое обеспечение.

Средний срок подготовки организационного проекта в зависимости от уровня масштаба бизнеса в среднем должен занимать от одного до трех месяцев.

После завершения процесса подготовки организационный проект создания группы организаций подлежит согласованию и утверждению его заказчиком (собственниками, будущими учредителями и топ-менеджерами и др.).

В идеальном варианте последовательному согласованию подлежит каждый этап организационного проекта в процессе разработки.

Перед обсуждением каких-либо положений организационного проекта всегда должна создаваться рабочая комиссия (группа), в состав которой обязательно должны входить: сами собственники, будущие учредители, топ-менеджеры, внешние независимые консультанты, эксперты. Обсуждение должно проходить в виде практических дискуссий с детальным рассмотрением каждой стадии организационного проекта. В процессе обсуждения каждый участник должен обязательно высказать свою точку зрения по данному вопросу. Результатом обсуждения какого-либо положения организационного проекта, да и всего проекта в целом, должно стать общее заключение на организационный проект (на отдельные положения проекта), подписанное всеми участниками рабочей группы - собственниками (будущими учредителями), топ-менеджерами (будущими), внешними независимыми консультантами, экспертами.

В качестве внешних консультантов целесообразно привлекать специалистов консалтинговых, аудиторских, оценочных организаций (желательно по одному консультанту из одной консалтинговой, одной аудиторской и одной оценочной фирмы, но независимых между собой). Также внешних консультантов можно привлекать из числа знакомых, родственников, являющихся специалистами в организационном консалтинге. С учетом того что в консалтинговых фирмах работает много неквалифицированных специалистов, перед оформлением договорных отношений с консультантами необходимо прежде всего их протестировать (по возможности). Наиболее простым тестом является перечень вопросов по теории организационного проектирования, направленных на выявление понимания или непонимания консультантом основ организационного проектирования (например, можно спросить предполагаемого консультанта о том, что представляет собой организационное проектирование, с чего данный консультант собирается начать создание группы организаций; также следует поинтересоваться его опытом в организационном проектировании, предложить ему нарисовать типовую бизнес-модель группы организаций и дать пояснения к ней).

В ходе дискуссий заказчикам организационных проектов постоянно следует наблюдать за внешними консультантами, чтобы каждый из них высказывал объективную личную точку зрения на формируемый организационный проект, чтобы на консультантов не оказывалось давление со стороны, и ни в коем случае не допускать подхалимажа. Задача консультанта - высказать объективное мнение на предмет целесообразности организационного проекта, о его соответствии условиям рыночной экономики, требованиям законодательства. Для наибольшего удобства в процессе дискуссий по проекту целесообразнее использовать записывающую аудио-, видеотехнику, вести письменные протоколы обсуждений. Положительный итог любой дискуссий - выработка единого решения по конкретным вопросам, положениям проекта. Характер обсуждения и споров должен быть высокоорганизованным, без применения ненормативной лексики, оскорблений, разговоров на повышенных тонах. Для дискуссий лучше всего выбирать просторные помещения с наличием удобной мебели и дополнительных технических средств (доска, диапроектор, компьютер и т.д.). Желательно, чтобы в процессе дискуссии принимал участие секретарь - доверенное лицо одного из заказчиков проекта.

Следует всегда помнить, что споры, обсуждения - это самое эффективное средство для достижения реальных практически значимых и весомых результатов, так как мнения разных людей позволяют рассматривать одну и ту же проблему с разных точек зрения, вскрывая все тонкости и нюансы, которые встретились или могли бы встретиться в ходе разработки организационного проекта.

На данном этапе после утверждения организационного проекта следует приступать к конкретным мероприятиям по созданию группы - поиск (или строительство) офисных, производственных, складских помещений, набор персонала, закупка производственного и офисного оборудования, реорганизация (по необходимости) уже действующих юридических лиц, формирование учредительных документов, государственная регистрация новых юридических лиц, постановка их на учет в налоговых органах, заключение договоров с поставщиками и покупателями.

По прошествии определенного промежутка времени (например, одного года) необходимо подробным образом проанализировать деятельность созданной группы организаций. Вне всякого сомнения - в работе созданной группы всегда найдется множество отрицательных и положительных сторон, вскроются наиболее острые проблемы, которые необходимо оперативно решать на местах. В этой связи разработанный организационный проект должен пройти практическую апробацию, иначе говоря – "обкатку". За выбранный прошедший период деятельности необходимо полно и всесторонне изучить все бизнес-процессы, проанализировать работу всех бизнес-единиц созданной группы. Итогом данной работы должен стать подробный письменный отчет в виде разработанного организационного проекта с внесением в него конкретных замечаний и предложений по его дальнейшему совершенствованию с детальными комментариями каждой отдельно взятой стадии. После этого данный отчет должен быть утвержден заказчиками организационного проекта - собственниками бизнеса, а в созданной группе организаций должны быть произведены все необходимые изменения с учетом требований деловой практики.

Только после процедуры адаптации можно говорить об эффективности того или иного организационного проекта, но главным показателем эффективной работы созданной группы организации все равно является прибыль, рентабельность бизнеса. Насколько выросла прибыль по прошествии периода работы группы, насколько устойчивее стали деловые связи, насколько реально выросли денежные обороты - вот основные критерии эффективности функционирования созданной группы организаций. Только получив внятный ответ на вышеуказанные вопросы, можно говорить о целесообразности создания группы, холдинга.

В заключение хочется обратить внимание на следующую важнейшую особенность организационного проектирования любой организации, группы организаций в любой стране. Всегда при формировании организационного проекта, при создании группы необходимо учитывать индивидуальную специфику и условия, в которых будет формироваться группа. Каждая хозяйственная структура - это сугубо индивидуальный объект со своими управленческими, экономическими, географическими, кадровыми, национальными особенностями. При этом нельзя забывать о национальной и мировой макроэкономической и политической ситуации на момент создания организации или группы, что также существенным образом накладывает свой отпечаток на процесс формирования хозяйственного субъекта или группы. Индивидуальный подход всегда следует применять при проектировании любого объекта в каких бы то ни было условиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационное проектирование как процесс - это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования на предприятии, в учреждении является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы. Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта; алгоритма его функционирования; предвидения последствий, к которым приведет появление объекта; определение мер по реализации проекта.

Методологические подходы к проектированию организационных систем можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

Процесс организационного проектирования состоит из трех основных этапов: анализ действующей организационной структуры, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа се совершенствования.

Рассмотрев основные понятия и классификацию бизнес-процессов; основные подходы и методологические принципы проектирования организационных систем; изучив основные этапы и методы организационного проектирования, можно сделать вывод, что проектирование организационных систем представляет собой сложный процесс, состоящий из различных этапов, стадий и разработок, и имеющий большое значение для развития организационной, производственной системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. -- М.: ИНФРА-М, 2008. -- 335 с.
2. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. - М.: Издатцентр, 2007.
3. Шрайэгг Г., Носс К. Изжила ли себя организационная структура?
// Проблемы теории и практики управления. 2004. № 4. С. 78-83.
4. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях "ГроссМедиа", 2008 "РОСБУХ", 2008
5. Шеметов П.В. Теория организации: курс лекций / П.В. Шеметов, С.В. Петухова М.: Омега-Л, 2006.
6. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник для вузов / Б.З. Мильнер. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2006.