**Бизнес-процессы в системе управления предприятием**

Созинов Андрей Сергеевич

В наши дни условия функционирования предприятий полностью изменились. Образование и раздел мирового рынка, компьютеризация рыночных отношений: возможность мгновенного доступа и получения исчерпывающей информации о любых товарах, растущая взаимозависимость производителей, насыщение (и пресыщение) общества материальными благами в ведущих странах приводят к постепенному перерастанию экономики массового производства в экономику индивидуальных услуг. Решающая роль переходит от производителя к клиенту, который “всегда прав”. В подобной, ориентированной на клиента, экономической ситуации предприятия сталкиваются со стремительно меняющимся рынком. На этом весьма динамичном рынке все большую важность приобретает поиск разнообразия и предложение инноваций. Здесь все чаще предложение не только предшествует спросу, но и формирует его. Заказчики, получившие невиданную свободу выбора, становятся все более требовательными и избалованными. Общие требования к качеству и надежности продукции становятся просто высочайшими, а срок жизни продукции неуклонно сокращается в силу ее постоянного обновления.

Все это приводит к необходимости заново пересмотреть многие традиционные аксиомы организации предприятий.

Ранее неоспоримое достоинство процветающих предприятий — устойчивая организационная структура — ныне оборачивается недостатком, поскольку чересчур инерционная организация не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка. Способность предприятия быстрее и легче адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка, предложить новые продукты и услуги раньше своих конкурентов становится главным козырем в бескомпромиссной конкурентной борьбе. Более того, в деятельности современных предприятий просматривается определенный сдвиг от собственно производства к сфере услуг.

В современных условиях конкурентоспособность предприятий на мировом рынке зависит от возможностей преобразования ключевых процессов предприятия в стратегические инициативы, нацеленные на как можно более полное удовлетворение требований заказчика, и вообще, на гибкое отслеживание и прогнозирование изменений в конъюнктуре рынка. Новейшими примерами таких инициатив служат перестройка или реинжиниринг (business process reengineering) и инновация (process innovation) процессов деятельности предприятия. Указанные примеры связаны с широким развитием и использованием новых информационных и коммуникационных технологий (НИТ/ НКТ) для управления человеческими ресурсами и планирования будущей деятельности предприятия, моделирования и оптимизации процессов взаимодействия (кооперации и координации) между различными агентами (специалистами и подразделениями) предприятия.

В последние годы в России возник повышенный интерес к разработке бизнес-планов отдельных организаций и предприятий. Однако в публикациях по данному вопросу практически не рассматриваются вопросы определения места бизнес-плана в системе планирования предприятия, его связи с другими планами предприятия. Хотя для малых предприятий может разрабатываться только один бизнес-план, для большинства предприятий бизнес-план только один из планов их производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности. Бизнес-план производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия, занимающий промежуточное положение между стратегическим планом предприятия и его годовым планом маркетинга. Целью бизнес-плана является установление достаточно широких целей и стратегий деловой активности для стратегических хозяйственных центров на период времени до пяти лет. В этом аспекте бизнес-план подобен стратегическому плану, который также ориентирован на достаточно длительный интервал времени. Другой общей чертой этих двух планов является стратегическое рассмотрение вопросов разработки или приобретения новых продуктов, освоения новых рынков с целью достижения желаемых финансовых целей. Бизнес-план, как и план маркетинга, основан на глубоких маркетинговых исследованиях. Однако первый не содержит программ действий, что является характерной особенностью планов маркетинга, а излагает только в обобщенном виде основные направления действий. Например, если в число выбранных стратегий входит стратегия разработки нового продукта, то в бизнес-плане приводятся также обобщенные данные о поддержке реализации этого решения. Однако констатация данной стратегии не сопровождается планом разработки нового продукта. Разработка бизнес-планов приобрела особую актуальность в нашей стране в последнее время в связи с открытием финансирования отдельных проектов российских предпринимателей со стороны зарубежных инвесторов. Обязательным документом для участия в конкурсе проектов является бизнес-план организаций, принимающих участие в таком конкурсе. Бизнес-план может включать в свой состав следующие разделы: реквизиты организации; описание бизнеса, включая характеристику форм собственности; его текущее состояние и перспективы развития; управление организацией, включая краткие автобиографические справки на руководителей; характеристику выпускаемой продукции; цели и стратегии развития; исследование рынка (рыночные сегменты и их емкость, характеристика потребителей, конкуренты, рыночная доля, барьеры проникновения на рынок); стратегии маркетинга; прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет (возможно, на 5 лет) с по годовой разбивкой; фонды и их использование с подробным обоснованием требуемых валютных средств; обоснование сроков возврата кредита. Можно рекомендовать разработку двух бизнес-планов. Первый составляется для тех, кто может занять вам деньги или вложить их в ваш бизнес. Этот план призван вызвать у инвестора уверенность, что приводимые прогнозы реалистичны, а цели достижимы. Второй план - для самого предприятия. Этот план является более детальным и более объективно и откровенно описывает текущее состояние и открывающиеся возможности. Он помогает осуществлять контроль за деятельностью предприятия, сравнивать текущую деятельность с прогнозами и объяснять различия. Составляют бизнес-план обычно сотрудники данного предприятия при методической помощи и участии экспертов-консультантов.

Действительно, никто, кроме сотрудников предприятия, лучше не знает производственных и иных возможностей этого предприятия, поставщиков, потребителей, торговых посредников и т.п. При составлении бизнес-плана в ряде случаев целесообразно проводить экспертные опросы и социологические исследования (или использовать результаты таких исследований, проведенных другими организациями), касающиеся различных аспектов деятельности предприятия и состояния рынка.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления компанией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач [20].

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционировании и развития предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планированием призвано обеспечить взаимную увязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Внутрифирменное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмой на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис.1.2).

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

Рис.1.2. Общая схема процесса управления компанией [20].

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое).

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы, охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах.

Текущее планирование заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и не этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

В основу при разработке плана кладется:

- анализ перспектив развития фирмы;

- анализ позиций в конкурентной борьбе;

- выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности;

- анализ направлений диверсификации.

На рис.1.3. представлена схема стратегического планирования, которая демонстрирует, что перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т.п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о продуктах, капиталовложениях, источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относиться.

Например, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции (услуги), то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка этого продукта.

Рис.1.3. Схема стратегического планирования [20].

Состав и детализация бизнес-плана зависят от характера предприятия - относиться ли оно к сфере услуг или к производственной сфере. Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияют вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста предприятия. Естественным образом переход к рассмотрению практической деятельности фирмы приводит нас от бизнес-плана к бизнес-процессу. Это связано с тем, что в настоящее время предприятие часто рассматривается не просто как организационная структура, а как система взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на достижение определенных целей. Хотя люди, вовлеченные в процесс производства, мыслили в терминах производственных процессов в течение многих десятилетий, теория бизнес-процессов впервые появилась меньше двадцати лет назад и сначала была встречена в основном с полным равнодушием. Даже те немногие, кто заинтересовался идеей, выражали скептицизм в отношении ее реальных достоинств, и только в связи с массовым внедрением всеобщего качества в организациях идея управления бизнес-процессами начала набирать обороты.

Хотя медленно и болезненно, но компаниям пришлось признать, что они тратят громадные деньги и время на управление своей функциональной иерархией. Для большинства менеджеров — это единственная цель их трудовой жизни. Но работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве организации

Организация бизнеса на принципиально новой основе дает возможность решить ряд важнейших для конкурентного предприятия задач - от сокращения непроизводительных расходов и наиболее полного использования ресурсов на базе оптимальной организации работы до управления ассортиментом и ценообразованием выпускаемой продукции на основе полной, точной и своевременной информации в единой информационной системе предприятия [7]. Конструирование бизнеса, внедрение определенных технологий работы были и остаются уникальными творческими процессами. С той лишь разницей, что сегодня менеджеры, специалисты, занимаясь вопросами организации, функционирования и контроля деятельности компании, уделяют все большее внимание новым информационным технологиям.

Понятие “бизнес-процесс”, хотя и не получившее пока нормативного толкования, является наиболее часто употребляемым. Под ним подразумевается либо горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов, либо непрерывная серия задач, решение которых осуществляется в целях создания выхода (результата), либо связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами. Для простоты названия всей структуры бизнес-процессов на предприятии существует понятие "бизнес-система", определяемое как связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции. Следует отметить, что под продукцией в данном контексте понимается любой выход (результат): товары, услуги, а иногда и документы, которые рассматриваются, очевидно, как носители полезного свойства (ГОСТы, сертификаты и т.п.) или информации, хотя в классификации продукции они пока отсутствуют [7]. В этом контексте представляет интерес Монография Г.Н. Калянова [38] “Теория и практика реорганизации бизнес-процессов”, в которой автор рассматривает актуальные теоретические и практические вопросы реорганизации бизнес-процессов современных предприятий и учреждений. Предлагается методология и комплекс методик реорганизации, позволяющих проводить формализированное исследование бизнес-процессов предприятий, осуществлять их проектирование, тестирование и верификацию, а также оценку качества. Анализируются основные требования к инструментальным программным системам поддержки реорганизации бизнес-процессов. Потенциально существуют огромные преимущества от более глубокого понимания и большей ориентации в сторону управления бизнес-процессами. Например, в этих обстоятельствах координация работы должна стать намного более эффективной, поскольку работа перетекает из отдела в отдел с меньшим количеством ошибок и требования клиента удовлетворяются с первого раза и вовремя. Знание о покупателях улучшается, обычно очень значительно, конфликты между отделами уменьшаются, так же как и задержки между различными этапами процесса. Бизнес-процессы предприятия разрабатываются и исследуются не сами по себе, а в рамках создания и использования в текущей деятельности предприятия его бизнес-моделей.

Бизнес-модель предприятия — это совокупность графических и текстовых описаний, позволяющих понимать, а в случае использования электронных средств динамического моделирования имитировать процесс управления предприятием. Обычно бизнес-модель формируется в целях усовершенствования процесса управления, когда руководство понимает, что предприятие должно перейти на новую ступень развития, например повысить качество производимой продукции или оказываемых услуг, выйти на внешний рынок и т. п. Наиболее подходящим средством, обеспечивающим качественный рост предприятия, может стать новая интегрированная информационная система управления предприятием. Идеально, когда такая система содержит в себе встроенные средства динамического моделирования деятельности предприятия, позволяющие:· визуализировать деятельность предприятия, обеспечив руководству возможность правильно оценить имеющиеся недостатки и отыскать источники потенциала и направления усовершенствования;

сократить время настройки ИСУ под специфические особенности предприятия;

отобразить и зафиксировать в готовом для последующего развертывания виде варианты реализации ИСУ, каждый из которых может быть выбран при переходе на очередную ступень развития предприятия.

Иными словами, бизнес-модель является отображением предприятия и его информационно-управляющей системы. Без бизнес-модели вы не сможете построить действительно интегрированную и “всеобъемлющую” ИСУ. Именно при создании бизнес-модели формируется “язык общения” консультантов, разработчиков, пользователей и руководителей предприятия, позволяющий выработать единое представление о том, ЧТО и КАК должна делать система управления предприятия (“корпоративная система управления”).

Ошибочно полагать, что бизнес-модель — это просто комплект документов, описывающий только бизнес-процессы предприятия. На самом деле в основе бизнес-модели всегда лежат бизнес-цели предприятия, по большому счету полностью определяющие состав всех базовых компонентов бизнес-модели (см. рис. 1.4):

бизнес-функции, описывающие, ЧТО делает бизнес;

бизнес-процессы, описывающие, КАК предприятие выполняет свои бизнес-функции;

организационная структура, определяющая, ГДЕ исполняются бизнес-функции и бизнес-процессы;

фазы, определяющие, КОГДА (в какой последовательности) должны быть внедрены те или иные бизнес-функции;

роли, определяющие, КТО исполняет бизнес-процессы;

правила, определяющие связь между ЧТО, КАК, ГДЕ, КОГДА и КТО.

Тем не менее описание бизнес-процессов, как наиболее трудоемкая и чреватая многими ошибками задача, нуждается в конкретной методологической платформе.

Рис. 1.4. Типовая бизнес-модель предприятия

Поэтому существует наиболее устоявшийся перечень атрибутов, которые модель бизнес-процессов должна описывать на изобразительном уровне, а именно:

воздействия, инициирующие каждый шаг бизнес-процесса;

исполнители каждого шага (это могут быть как люди, так и программы и механизмы);

воздействия, регламентирующие данный шаг (законодательные акты, рыночные условия и т. п.);

результат, получаемый на выходе конкретного шага бизнес-процесса.