**Проектирование бизнес-процессов для вновь создаваемой компании**

Владислав Гагарский

При создании нового бизнеса одной из основных задач является разработка бизнес-модели деятельности, включающей в себя такие элементы, как:

• организационно-функциональная модель компании (или группы компаний);

• бизнес-процессы;

• ключевые характеристики деятельности – потенциальные поставщики и покупатели, номенклатура и прогнозные объемы продаж, и т.п.

По сути дела, все вышеперечисленное, за исключением модели бизнес-процессов, входит в такой основополагающий документ, как бизнес-план.

Однако ни для кого не секрет, что бизнес-план ориентирован в первую очередь на кредиторов, инвесторов и акционеров будущей компании. В то же время для менеджмента создаваемой компании большой интерес представляет именно модель бизнес-процессов, так как она описывает, как конкретно будет происходить текущая операционная деятельность.

Понятно, что проектировать бизнес-процессы приходится в условиях высокой неопределенности. Неопределенность заключается в том, что:

• деятельность фактически еще не ведется, поэтому нет возможности опираться на какие-то устоявшиеся модели бизнес-процессов;

• имеется высокая вариативность сценариев деятельности в зависимости от внешних и внутренних факторов (поставщики, конкуренты, потребители, продукты и услуги, и т.п.);

• имеется множество вариантов распределения видов деятельности по структурным подразделениям компании, причем выбрать оптимальный вариант затруднительно.

Очевидно, что для того, чтобы спроектировать бизнес-процессы в таких условиях, неопределенность и вариативность необходимо минимизировать, насколько это возможно. Скажем сразу: такая проблема не является сугубо теоретической, а имеет большой практический смысл. Чтобы не быть голословным, приведем описание проблемной ситуации, с которой пришлось иметь дело.

Пример:

Создается группа компаний, занимающейся продажей высокотехнологичного оборудования. В состав группы входят одна закупочная компания, две торговых и одна логистическая. Имеется также управляющая компания, координирующая деятельность операционных компаний. Проблемные зоны при проектировании бизнес-процессов следующие:

• неопределенность в разделении функций по операционным компаниям, а также между операционными и управляющей компанией;

• отсутствие у топ-менеджмента четкого видения бизнес-процессов группы компаний;

• несогласованность представлений о сфере ответственности операционных компаний и управляющей компании среди топ-менеджмента;

• высокая вариативность торгово-закупочной деятельности (например, различные варианты доставки товара покупателю, различные варианты заключения договора с покупателями, и т.д.)

(конец примера)

Какими способами можно минимизировать указанные выше неопределенности?

Прежде всего, экспертным путем были установлены наиболее вероятные схемы распределения функций между операционными компаниями, и между управляющей и операционными компаниями. В качестве экспертов выступали топ-менеджеры операционных и управляющей компании, а в качестве модераторов были привлеченные консультанты, которые консолидировали мнение экспертов.

В результате работы привлеченных консультантов был создан проект моделей бизнес-процессов, который сформировал у топ-менеджмента группы компаний единое устойчивое представление о разграничении сфер ответственности компаний и должностных лиц.

Отдельная проблема заключается в графическом отображении бизнес-процессов торговых компаний. Поскольку вариантов исполнения того или иного процесса, в зависимости от различных условий, достаточно много, то и непомерно раздувается количество сценариев прохождения сделки – начиная от поступления заказа и заканчивая завершением расчетов с покупателем. Однако было найдено простое решение: общая последовательность действий отображалась крупноблочно, с указанием совокупности вариантов исполнения процессов, а затем каждый вариант был детализирован отдельно.

Такой подход позволил более компактно и наглядно представить все основные бизнес-процессы группы компаний.

Итак, какие выводы можно сделать о том, как следует минимизировать неопределенность при проектировании бизнес-процессов для вновь создаваемой компании?

Обязательно требуется взаимодействие с первыми лицами компании, так как именно они устанавливают «правила игры» и дают целевые установки для бизнеса;

Использование экспертов в рассматриваемой предметной области;

Использование сравнительного анализа для изучения лучшей практики в аналогичных компаниях (бенчмаркинг), если это возможно;

Взаимное увязывание мнений экспертов, целевых установок первых лиц и результатов сравнительного анализа с помощью внешних консультантов.