

Посилання на статтю

Игнатова Е.В. Особенности организации бизнес-процессов в организациях с жесткими структурно-функциональными ограничениями/ Е.В. Игнатова// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №2(14). С. 158-175. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 65.012

Е.В. Игнатова

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ЖЕСТКИМИ СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ОГРАНИЧЕНИЯМИ

Рассматриваются суть понятия „организация бизнес-процессов” для организаций, задания и функции которых установлены законодательно. Определены сущность бизнес-процесса и модели его организации для организаций с жесткими структурно-функциональными ограничениями. Рис. 11, табл. 2, ист. 39.

Ключевые слова: организация, метод организации, модель организации, бизнес-процесс, организация бизнес-процесса.

О.В. Ігнатова

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ З ЖОРСТКИМИ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ ОБМЕЖЕННЯМИ

Розглядаються сутність поняття „організація бізнес-процесів” для організацій, завдання і функції яких встановлені законодавчо. Визначені сутність бізнес процесу і моделі його організації для організацій з жорсткими структурно-функціональними обмеженнями. Рис. 11, табл. 2, дж. 39.

E.V. Ignatova

ARRANGEMENT PECULIARITIES OF BUSINESS-PROCESSES IN ORGANIZATION WITH STRICT STRUCTURAL AND FUNCTIONAL CONSTRAINTS

The notion “business-processes arrangement” for organizations which tasks and functions are legitimated is considered. Business-process essence and its arrangement models for organizations with strict structural and functional constraints are defined.

Постановка проблемы в общем виде и связь ее с важнейшими научными или практическими заданиями. В настоящее время многие организации и предприятия Украины сталкиваются с проблемой снижения эффективности функционирования. Эта проблема на начальном этапе устраняется путем введения дополнительного управленческого воздействия, но в дальнейшем требует организационного вмешательства. Даже четко проработанные рутинные процессы и операции со временем теряют эффективность и требуют корректировки. Одни руководители организаций

решают эту проблему путем перепроектирования организационной структуры, другие - внедрением новых технологий, третьи - обучением персонала, но самым эффективным для функциональных организаций на современном этапе является переход к процессному подходу организации деятельности.

Как отмечает д-р философии К.Павлов, «в области руководства ученым, из-за отсутствия методики, не удалось „создать единую теорию управления“, которая могла бы объяснить явления, наблюдаемые в управленческой практике, и в тоже время согласовывать между собой разнообразные нередко взаимно противоречивые концепции в области организации и управления, а затем дать основу для выработки практических рекомендаций по решению вытекающих при этом проблем» [1, с.110]. Этим обуславливается необходимость выделения и исследования сущности, содержания и значения организационной функции, в том числе в области теории и практики бизнес-процессов. Актуализируется значение функции организации при проектировании деятельности новых видов организаций, в частности, организаций с жесткими структурно-функциональными ограничениями (ОЖСФО) [2]. Эти организации имеют законодательно установленные задания и функции, выполнение которых является основным их предназначением. ОЖСФО, в силу внешних ограничений, имеют специфические особенности, рассмотренные в статье [3], и поэтому руководители значительно ограничены в выборе методов управленческого воздействия, что снижает их влияние на эффективность деятельности и значительно повышает необходимость организационной проработки базовых процессов. Ограничения в финансировании не позволяют применять материальные стимулы повышения результативности, поэтому особую важность приобретают организационные преобразования, которые позволяют рационально перераспределять имеющийся людской ресурс для своевременного и качественного выполнения всех поставленных заданий. „...Иногда только перестройка структуры организационных отношений может дать результат не меньший, чем внедрение нового оборудования, хотя финансовых и материальных затрат для этого может не потребоваться. Очень соблазнительно использовать такой дешевый способ повышения эффективности” [4, с.89] для организаций, ограниченных в финансировании.

При выделении ОЖСФО отдельный вид, возникла проблема пополнения научных знаний в части организации их деятельности, в том числе и в организации деятельности как совокупности бизнес-процессов. Однако популярная в части теоретических разработок концепция бизнес-процессов [5-10], достаточно сложна для практического внедрения [11-14]. Это объясняется, прежде всего, недостаточным уровнем теоретической проработки организации бизнес-процессов с учетом специфики отдельно взятых предприятий, а также неоднозначным определением сущности понятий „организация” и „бизнес-процесс”, которые являются базовыми для формирования основной деятельности в виде совокупности бизнес-процессов. Остается не решенной проблема моделирования бизнес-процессов.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор. Гурю менеджмента Р.Акофф отмечает, что чаще всего под „организацией” понимают „организовывать”, „превращать в систему”, „упорядочивать”, „располагать систематически” и предлагает рассматривать ее как сложное понятие, имеющее четыре существенных организационных характеристики – целенаправленную систему, функциональное распределение труда, взаимосвязанные функциональные подмножества и функцию контроля. В таблице 1 приведены наиболее часто употребляемые трактовки понятий организации.

Таблица 1

Определения понятия „организация” разными авторами

	Определение сущности понятия «организация»		Автор, лит. источник
	действие	с целью	
1	организация как <i>система</i> , имеющая <i>четыре организационные характеристики</i> : 1) <i>целенаправленную систему</i> , содержащую, по крайней мере, два целенаправленных элемента, 2) имеющих <i>общую цель</i> , по отношению к которым система осуществляет <i>функциональное распределение труда</i> ; 3) ее подмножества с четкой функциональностью способны откликаться на свойства друг друга путем <i>наблюдения и связи</i> ; 4) по крайней мере, одно подмножество выполняет функцию <i>контроля</i> над системой		Р. Акофф [15, с.80]. (менеджмент)
2	организация как система <i>взаимосвязи</i> тех или иных составляющих		Райченко А.В. [16, с.214] (менеджмент)
3	1) организация „действие”: полная <i>подготовка</i> объекта к действию тотчас 2) организация „состояние” <i>поддержание</i> рабочих мест объекта в состоянии готовности	достижения <i>целей</i> объекта выполнения <i>своих</i> нынешних задач	Павлов К. [1, с.36-37] - д-р философии
4	1) организация как устройство, упорядочение, налаживание, приведение в систему чего-либо 2) организация как структура чего-либо; взаимосвязь, соотношение частей какого-либо целого 3) организация как союз, объединение, учреждение	достижения <i>общих</i> целей	Энциклопедический словарь [17, с.139]

Определение сущности понятия «организация»		Автор, лит. источник	
	действие	с целью	
5	<p>1) организация как внутренняя <i>упорядоченность, согласованность, взаимодействие</i> более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением</p> <p>2) организация как <i>объединение</i> людей, действующих на основе определенных правил и процедур</p> <p>3) организация как <i>совокупность</i> процессов или действий</p>	<p>совместной реализующие программы или цели</p> <p>образования и совершенствованию взаимосвязей между частями целого</p>	Энциклопедический словарь [18, с.935]
6	<p>1) организация как составная часть управления, суть которой заключена в <i>координации</i> действий отдельных элементов системы</p> <p>2) организация как форма <i>объединение</i> людей</p> <p>3) организация как учреждение: призванное <i>выполнять</i> заданные функции</p>	<p>достижения взаимного соответствия функционирования ее частей</p> <p>их совместной деятельности в рамках определенной структуры решения определенного круга задач</p>	Шапиро В.Д. [19, с.21] (менеджмент)
8	<p>организация как функция управления представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, а именно:</p> <p>1) <i>группирование</i> выделенных видов деятельности;</p> <p>2) <i>закрепление</i> получившихся групп за субъектами управления;</p> <p>3) делегирование полномочий для выполнения соответствующих видов деятельности</p> <p>4) обеспечение координации полномочий и информационных связей по горизонтали и вертикали в системе управления</p>	осуществления субъектом управления для перевода системы в состояние, соответствующее поставленным целям	Рожков А.А. [21, с.54] (менеджмент)
9	<p>1) организация как функция управления, посредством которой системы управления и объекта управления <i>приспосабливаются</i></p> <p>2) организация как процесс (в менеджменте) <i>взаимодействия</i> людей</p>	<p>решения задач, сформулированных на этапе планирования</p> <p>достижение четко поставленной цели</p>	Максимцова М.М., Игнатьева А.В. [22, с.331] (менеджмент)
10	<p>1) организация как функция управления - <i>распределение</i> ресурсов, необходимых органу государственной власти</p> <p>2) организация как процесс - <i>создание</i> структуры объекта, которая предоставляет возможность людям эффективно совместно работать. В современной парадигме управления есть два аспекта организационного процесса:</p> <p>- разделение труда на подразделы целей и стратегий</p> <p>- взаимоотношения полномочий</p>	<p>для выполнения его задач в пространстве и времени</p> <p>достижения целей, стоящих перед объектом, и осуществление систематической <i>координации</i> задач, формальных взаимоотношений людей их выполняющих</p> <p>структурного <i>упорядочения</i> объекта и отображения процесса построения его организационной структуры <i>объединения</i> высшего руководство с низшими уровнями работающих и обеспечения возможности распределения и координации задач</p>	А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболенский, А.Ю.Васина, Л.Ю. Гордиенко (менеджмент государственного управления) [23, с.264-268]

Термин «бизнес-процесс» на современном этапе укоренился в самом названии теории бизнес-процессов [19] и методологии бизнес-процесс реинжиниринга [8-10]. Под термином бизнес-процесса в теории менеджмента Шапира В.Д. предлагает понимать (в широком смысле) – «структурированную последовательность действий по выполнению определенного вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности – от создания концептуальной идеи через проектирование к реализации и результату, т.е. системно-замкнутый цикл» [19, с.299]. В теории бизнес-процессов оба приведенных ниже определения отражают одинаковую сущность: 1) «бизнес-процесс для предприятия представляет собой непрерывную серию задач, решение которых осуществляется с целью создания выхода (результата), спрос на который предъявляют «потребители» [5, с.2], и 2) «бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту» [9, с.16]. Специфичный акцент имеет термин «бизнес-процесс» в информационной системе – это «набор программных диалогов и функций (система EPR) с определенными локальными параметрами, объединенных для обеспечения выполнения группой конечных пользователей действий над информацией в рамках заданного бизнес-процесса» [24, с.299]. Таким образом, можно сделать вывод о наличии ярко выраженной специфики в понятии «бизнес-процесс» для различных теорий и необходимости определения сущности бизнес-процесса с учетом специфических особенностей ОЖСФО.

В современной отечественной и зарубежной литературе активно разрабатываются теоретические аспекты процессного подхода, обсуждаются его преимущества в практическом применении и проблемы внедрения [4-13; 18; 25-28]. Предложена теория бизнес-процессов Августа-Вильгельма Шеера [12], практическое пособие по оптимизации бизнес-процессов Дж. Харрингтона, К.С.Эсселинга, Харм Ван Нимвена [7], методология реинжиниринга бизнес-процессов Ойхмана Е.Г. и Попова Э.В., Майкла Хаммера и Джеймса Чампи [8, 9], в том числе трехзвенная концепция реинжиниринга (Оголевой Л.Г.) [10], а также многочисленные публикации статей. В тоже время, процессный подход определен как принцип управления на основе качества в мировых стандартах ISO серии 9000, поэтому широко представлен как составная часть системы менеджмента качества, экономики качества (Ю.Адлер и др.) [26-28], в том числе самооценки в организациях (Тито Конти и др.) [25; 29] и многие другие. Учитывая преимущества процессного подхода по сравнению с функциональным и метод реинжиниринга [10] целесообразно организацию деятельности в ОЖСФО попытаться представить как совокупность бизнес-процессов.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается статья. Несмотря на то, что вопрос функционирования организаций, в том числе на основе бизнес-процессов, постоянно обсуждается и исследуется, концептуальное решение с позиции разработки моделей организации бизнес-процессов для организаций с жесткими структурно-функциональными ограничениями нуждается в целенаправленном и комплексном обосновании и представлении.

Формирование целей статьи (постановка задачи). В рамках данного исследования предлагается разработать:

- рациональные модели организации бизнес-процессов для ОЖСФО на примере отдельной организации, которая относится к этому виду;
- разработать или адаптировать из коммерческой среды методы идентификации, описания, анализа и представления бизнес-процессов как базы

для разработки методических рекомендаций с целью их практического применения.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием научных результатов. С целью исключения возможности различного содержания текста где используются слова с понятием организация, в дальнейшем будем применять следующие определения:

- предприятие как объект управления;
- организация как функция управления.

Для формирования общего представления деятельности ОЖСФО, автор предлагает рассмотреть модели трех уровней в различных комбинациях (в статье это три взаимосвязанных раздела):

во-первых, системную модель, которая показывает связь предприятия с основными факторами, которые оказывают влияние на деятельность ОЖСФО (раздел I);

во-вторых, модели организации деятельности ОЖСФО (раздел II);

в-третьих, модель организации бизнес-процессов ОЖСФО (раздел III).

I. ОЖСФО как система

Первая модель: ОЖСФО (в виде системной модели) как элемент сложной системы, на которую действуют факторы современных условий. Определяем факторы, которые наиболее весомо влияют на результат деятельности предприятия, и моделируем связи ОЖСФО с ними. Модель построена на основе принципов построения моделей проектного менеджмента, изложенных в работах Рача В.А. [30, с. 20] и Россошанской О.В. [31, с.58] (рис.1).

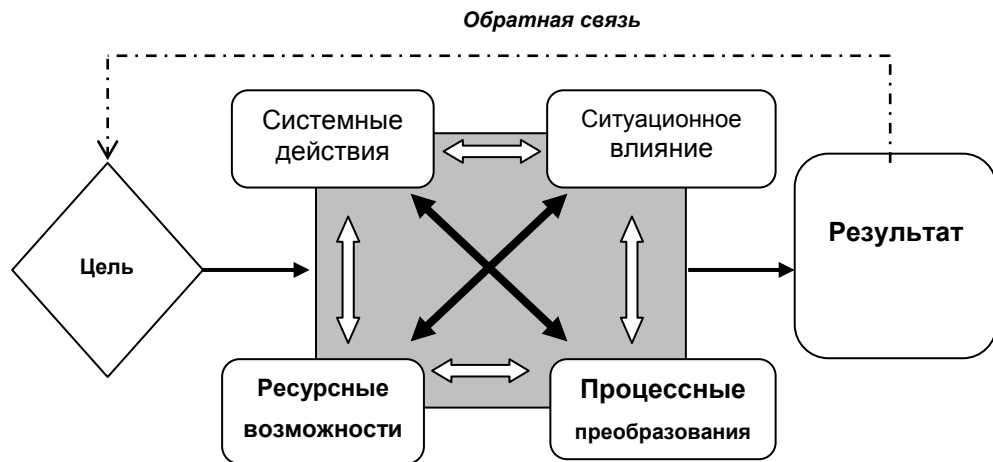


Рис.1. Системная модель связи ОЖСФО с факторами, влияющими на результат деятельности

Факторы внешней среды – системные действия и ситуационные воздействия. Под системными действиями понимаем стратегические аспекты - это интеграция Украины к Европейскому Союзу, под ситуационными воздействиями – современные экономические и отраслевые преобразования: формирование собственной экономической системы Украины вообще и реформирование отдельных направлений деятельности и отраслей в частности. Факторы внутренней среды на модели представлены как ресурсные возможности и процессные преобразования. Под ресурсными возможностями предприятия понимаем различные виды ресурсов, которые возможно задействовать для получения желаемого конечного результата за определенное

время. При наличии системно-ситуационных воздействий внешней среды и ограничений внутренней среды предприятие функционирует и выполняет свое предназначение путем преобразования входов в выходы. Автор предлагает организацию ОЖСФО в виде совокупности бизнес-процессов, поэтому, прежде всего, формируем понятийный аппарат с учетом специфики ОЖСФО и предлагаем понимать:

под **бизнес-процессом в ОЖСФО** - нормативно установленную логично-завершенную последовательность функциональных процессов (операций), необходимых для получения желаемого результата для отдельно выделенного задания;

под **организацией бизнес-процессов ОЖСФО** - координацию деятельности по формированию взаимообусловленных ресурсов и управляющих воздействий для качественного выполнения действий как элементарных актов преобразования входов в выходы.

На рис. 1 поле предприятия выделено тонированием, стрелки на входе и выходе границ предприятия показывают на наличие поставленной цели и достигнутого результата, который сравнивается с желаемым при помощи «обратной связи» и, при необходимости, корректируется. На модели «обратная связь» показана штрихпунктирной стрелкой. Стрелки, изображенные на поле предприятия, отражают связи факторов между собой.

II. Организация деятельности ОЖСФО

Для проектирования модели организации ОЖСФО исследуем функционирование на примере реально действующего предприятия - государственной налоговой инспекции (ГНИ), которая относится к виду ОЖСФО [3].

Чтобы проиллюстрировать структурирование ГНС Украины графическим способом, воспользуемся классическим принципом пирамид для представления структуры. В соответствии с требованиями Стратегического плана развития ГНС Украины [32] организационная структура подразделяется на три организационных уровня (рис. 2).

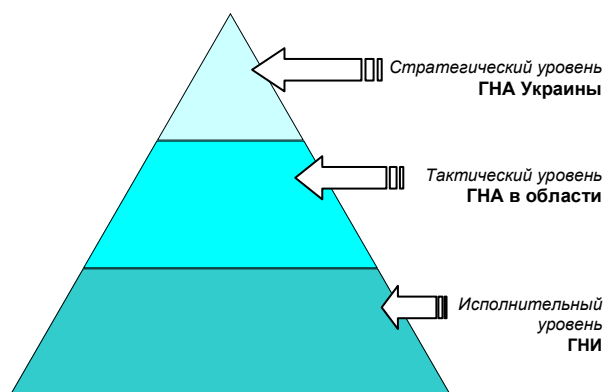


Рис. 2. Организационная пирамида ГНС Украины

Как видим из организационной пирамиды, стратегический уровень занимает верхний уровень. Его функциональное предназначение, в соответствии с требованиями Стратегического плана – разработка стратегических направлений деятельности и развития ГНС Украины, создание методологического и законодательного обеспечения процессов, которые выполняются всеми уровнями. Тактический уровень обеспечивает текущее планирование,

организацию и контроль за внедрением политики и методологии исполнительным уровнем. Исследуемое предприятие (ГНИ) находится на самом низшем, исполнительном уровне. Его функциональное предназначение – оказание полного перечня налоговых услуг налогоплательщикам, практическое исполнение заданий, определенных ГНА Украины. А под заданиями понимаем «предписанную работу или ее часть (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки» [19, с. 45-46].

Для графического представления бизнес-процесса ГНИ возьмем за основу базовую модель процесса Британского стандарта BS 6143:1992 [33, с.8] и конкретизируем входные потоки (рис. 3). Под управляющими воздействиями подразумеваем законодательные, распорядительные и инструктивно-нормативные документы, регламентирующие деятельность данного бизнес-процесса, под ресурсами – персонал, материальный ресурс, средства автоматизации и др. В связи с тем, что основой деятельности ГНИ является информация, входом бизнес-процесса есть информационный поток, который преобразуется и как результат, на выходе получается преобразованная информация.

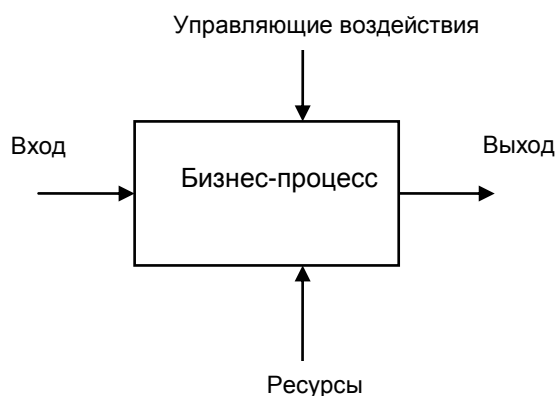


Рис. 3. Графическое изображение бизнес-процесса ГНИ

Исследуем существующую организационную структуру ГНИ, которую представим в виде модели на рис. 4. Из модели видно, что организационная структура состоит из самостоятельных структурных подразделений (СП - условно пронумерованы), которые подчинены руководству ГНИ и выполняют закрепленные распорядительными документами функции. На примере СП№ 220 показано наличие в структуре организационных единиц (СО№ 221 – условная нумерация). Как видно на модели, подчиненность вертикальна и носит иерархичный характер. Кроме подчиненности руководству ГНИ, структурное подразделение подчинено соответствующему функциональному подразделению высшего по уровню органа. Т.о., каждое структурное подразделение имеет двойное подчинение. Функциональное деление обеспечивает наивысшую специализацию и контролируемость непосредственным руководителем, при этом видение происходящего сотрудником ограничено границами подразделения. Реальная же деятельность протекает как последовательность выполнения определенных действий различными структурными подразделениями и обмен информацией между ними значительно усложнен именно из-за вертикальной иерархичности. «По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом:

20% - на выполнение работы и 80% - на передачу ее результатов следующему исполнителю» [34, с.4]. Коммерческие предприятия решают эту проблему путем смены подхода к организации деятельности от функционального к процессному.

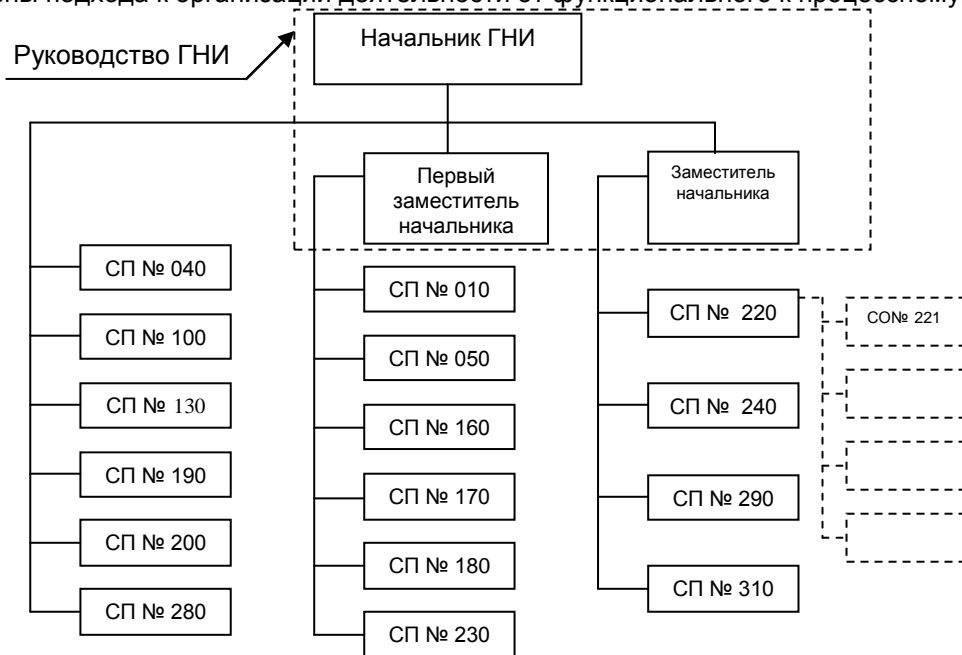


Рис. 4. Модель организационной структуры ГНИ

Всю деятельность ГНИ можно разделить на модульные блоки (рис. 5), разделяющие деятельность на основную, вспомогательную, обеспечивающую и т.д., а каждый бизнес-процесс функционирует в виде горизонтального потока.

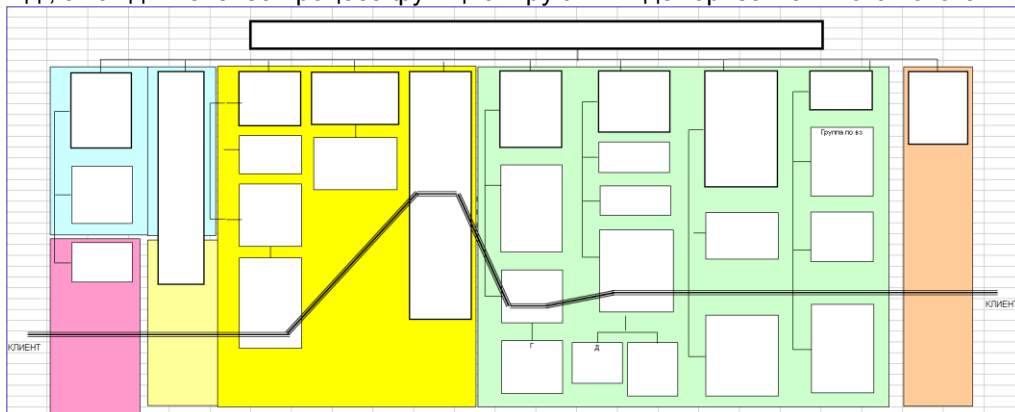


Рис. 5. Графическое представление бизнес-процесса на модели организационной структуры ГНИ, разделенной на модульные блоки

Модульное деление позволяет выделять из общей структуры только те блоки, которые вовлечены в бизнес-процесс (на рис.5 в бизнес-процессе включено два блока) и структурировать организацию бизнес-процесса как последовательность изменения информационного потока. На рис. 6 приведена модель, на которой функциональные процессы 2, 3, 4, 5, 8 повторяются

постоянно и образуют бизнес-процесс так называемого «зеленого коридора», который установлен для законопослушного налогоплательщика. Функциональные процессы 8 и 9 вовлечены в бизнес-процесс при изменении категории налогового внимания. Функциональные процессы 1 и 2 являются разовыми и дополняют основной бизнес-процесс при сложившейся ситуации. Основной модульный блок в модели выделен тонированием и выполняет основные функциональные процессы ГНИ. Представленная модель отражает реальную организацию деятельности на существующем этапе развития ГНИ.

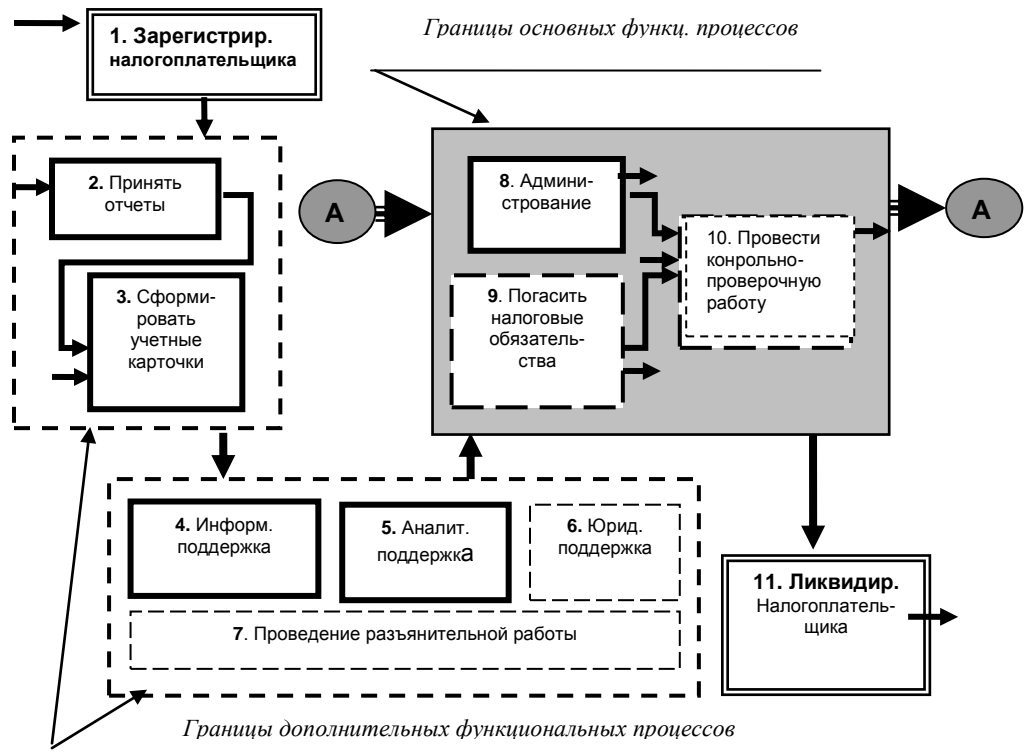


Рис. 6. Модель выполнения основных функций ГНИ, построенная на фрагментах модульных блоков

Стратегические цели и пути реформирования ГНС Украины определены Стратегическим планом развития ГНС Украины [32] и осуществляются в рамках Проекта модернизации (до 2013 года), который включает Концепцию усовершенствования организационной структуры ГНС Украины. В будущей организационной структуре органов ГНС Украины предусмотрены классические функции:

основные: регистрация налогоплательщиков; обработка налоговой отчетности и платежей; учет платежей; налоговый аудит; погашение налогового долга; апелляции налогоплательщиков; и др.;

вспомогательные: управление персоналом; правовое обеспечение деятельности ДПС; функционирование управленческой информационной системы; материально-техническое и финансовое обеспечение; связи с общественностью и др.

Эти функции являются основой для разработки функциональных процессов и построения единой методологии администрирования налогов по

функциональному принципу. Таким образом, можно сделать вывод, что развитие ГНС планируется в направлении перестройки организации с использованием процессного подхода. Однако остается функциональный принцип построения предприятия.

Сегодня можно выделить два основных варианта представления организационных преобразований.

Первый – это предложенное доктором Шапиро В.Д., поэтапное совершенствование предприятия с позиции успешности бизнеса. Моделирование бизнес-системы и организационной структуры предприятия базируется на функционально-структурном подходе (ФСП), являющемся методической основой описания предприятия как комплекса структурированных функций, которые должны выполняться в процессе его функционирования [21, с.292-293]. В теории управления предлагается рассмотреть предприятие как бизнес-систему и совершенствовать ее с позиции успешного бизнеса поэтапно, моделируя и сравнивая модели существующей («как есть») и рациональной («как должно быть»).

Второй - реинжиниринговое решение Оголевой Л.Н. Если целью реинжиниринга являются создание новых процессов, переход системы менеджмента от функционального подхода к процессному, то важнейшим моментом реинжиниринга является концепция так называемых трех состояний (трехзвенная концепция реинжиниринга) [10, с.37]. На основе этой концепции рассматриваются:

первое – будущее состояние организации, ее миссии, процессов и пр.;

второе – настоящее состояние, основанное на анализе существующих систем производственных, вспомогательных, обслуживающих, деловых бизнес-процессов;

третье – переходное состояние от настоящего к более приближенному к „идеальному” образу [10, с.37].

Оба рассмотренных варианта предусматривают моделирование состояний предприятия - настоящего и будущего, но, учитывая, что при реинжиниринге происходит смена основных принципов деятельности предприятия и переход к ориентации не на функции, а на процессы, целесообразно отдать предпочтение организации деятельности по второму варианту. Основываясь на идее представления предприятия в трех состояниях, моделируем организацию ГНИ как существующую модель, будущую „идеальную” и модель предприятия на период перехода ГНИ из настоящего состояния в будущее.

На основании пилотного использования первоначальной процессной модели деятельности ГНИ [35], автор пришел к заключению о необходимости уточнения модели и представлении ее в виде совокупности бизнес-процессов. Модель организации ГНИ, представленная на рис. 7 - это первое состояние (организация ГНИ в виде совокупности бизнес-процессов ГНИ), которое отражает новое видение будущего идеального предприятия.

При этом создание будущей организации автором Оголевой Л.Н. предлагается рассматривать на трех уровнях развития:

– теоретически «идеальная» организация без внешних и внутренних ограничений;

– «идеальная система» в перспективе, с учетом преобразований, которые будут проходить постепенно;

– технически возможное идеальное решение. На основе концепции «идеальной» организации разрабатываются технологии и решения, возможные в реальных условиях [10, с. 37-38].

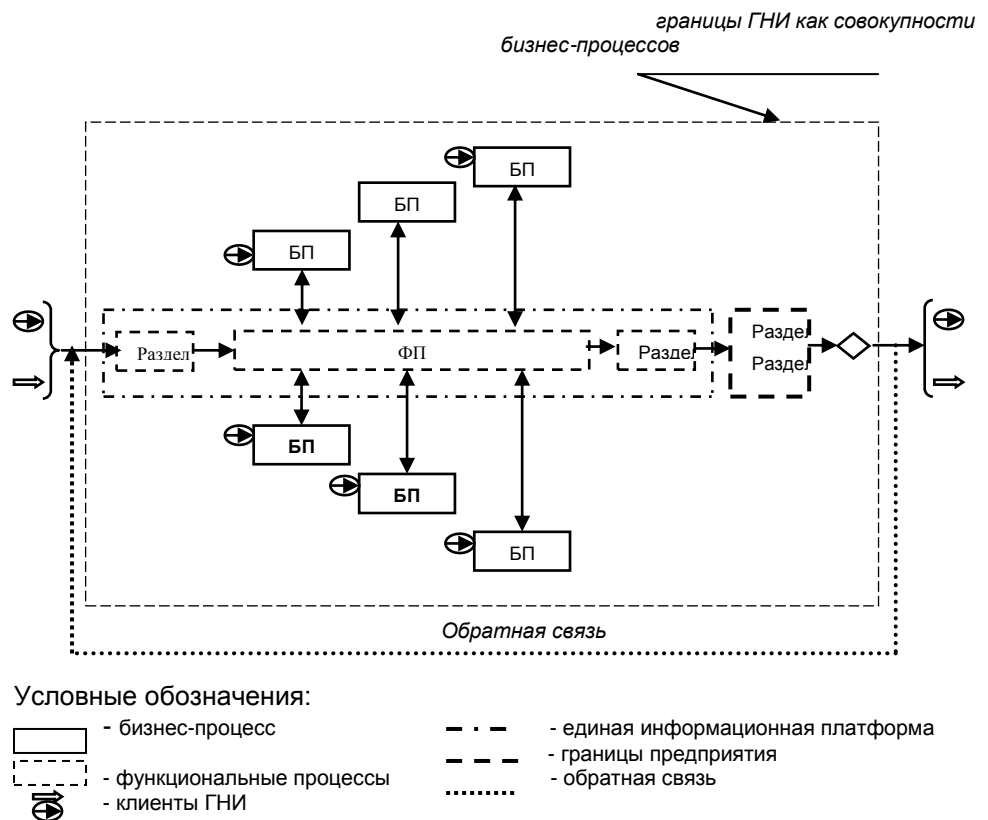


Рис.7. Модель организации ГНИ в виде совокупности процессов

Модель настоящего состояния представлена на рис.4. Организация по функциональному принципу создает проблемы при выполнении заданий, в которых задействованы различные функциональные подразделения.

Для определения заданий ГНИ, а также с целью классификации бизнес-процессов необходимо проведение функционального анализа ГНИ. Функциональный анализ ГНИ проводится как функциональное обследование в соответствии с методическими рекомендациями [36]. С учетом разработанных автором методов анализа и представления деятельности в виде структурно-процессной [37], функционально-процессной [38] и матричной [39] моделей представления процессов, появилась реальная возможность описания фактической деятельности в виде процесса, упорядочить ее и учесть трудоемкость. Процессное описание позволяет решить одну из задач функционального обследования, которая ранее не имела методического обеспечения - проверить соответствие должностных инструкций реально выполняемой сотрудниками работе, а значит, и подготовить предложения по уточнению в перечне заданий и функций ГНИ, а также структуре и кадровом составе. Кроме этого, открываются перспективы нормирования труда, а значит и рационального использования человеческого ресурса.

Анализ заданий ГНИ, которые регламентированы в виде планов и нормативных показателей, позволяет классифицировать бизнес-процессы по структурно-целевому признаку (рис.8) как межорганизационные, межструктурные и функциональные. Каждый из видов бизнес-процессов имеет свои специфические особенности в части организации их выполнения.

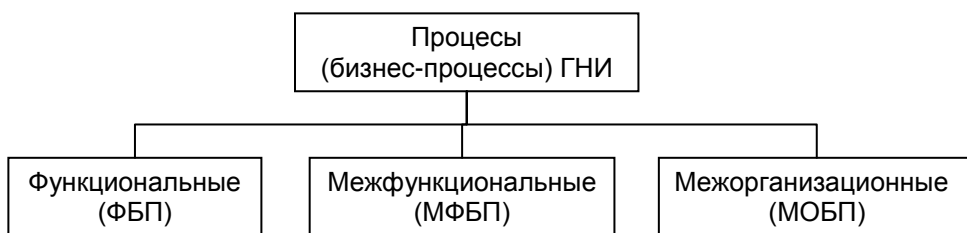


Рис. 8. Классификация бизнес-процессов по структурно-целевому признаку

Выделение типа бизнес-процесса целесообразно выполнять с использованием структурно-целевой матрицы процессного распределения задач (табл.2), которая объединяет все виды заданий, фиксирует их распределение по структурным подразделениям, отражает периодичность контроля с помощью условных обозначений и, таким образом, является инструментом для процессов планирования и контроля, а также основой для организации бизнес-процессов как совокупности.

Таблица 2

Фрагмент структурно-целевой матрицы

	Задания	Структурные подразделения													Вид процесса	
		100	130	150	160	170	200	220	230	240	280	290	310	...		
1	№ 1	Д	Д	Д					Д							ФБП
2	№ 2				М											ФБП
3	№ 3				М	М		М	М	М						МФБП
...
6	№ 6			К	К		К		К	К						МФБП
...
15	№ 15											Г				ФБП
16	№ 16						К		К		К					МОБП

Условные обозначения:

Д – ежедневно; М – ежемесячно; К – ежеквартально; Г – один раз в год

ФБП - функциональный бизнес-процесс

МФБП – межфункциональный бизнес-процесс

МОБП – межорганизационный бизнес-процесс

Кроме бизнес-процессов в ГНИ протекают процессы, которые не влияют непосредственно на реализацию основного предназначения, это функциональные процессы финансового отдела, административно-хозяйственной деятельности и др.

Введение представления деятельности на основе процессного описания дало возможность:

- выявить взаимосвязи различных структур (целевой, процессной, функциональной, организационной);

- ввести единый кодификатор структур (рис. 9);

- применения различных вариантов сочетания структур для организации и реализации конкретных целей.

При моделировании переходного состояния ГНИ учитываем, что в настоящем состоянии ГНИ является функционально-структурированным предприятием с сильными устоявшимися вертикальными связями. Будущая модель базируется на проектно-ориентированном подходе, поэтому значительно преобладают горизонтальные связи, которые представлены бизнес-процессами в виде

цепочек создания ценности. Функциональный подход, который использовался для повышения производительности труда и специализации, создал барьеры между структурными подразделениями и оказывал негативное влияние на непрерывность реализации процессов. Процессный подход, не исключая полностью функциональный, позволяет соединить отдельные действия каждого структурного подразделения и, исключив дублирующие действия и дополнив недостающие, организовать бизнес-процессы, которые необходимо выполнять параллельно. Таким образом, создается гибкая система, которая реализуется через различные комбинации:

- функциональную;
- процессную;
- функционально-процессную (при сохранении преимуществ функционального подхода расширяется спектр возможностей организации за счет использования преимуществ процессного подхода).

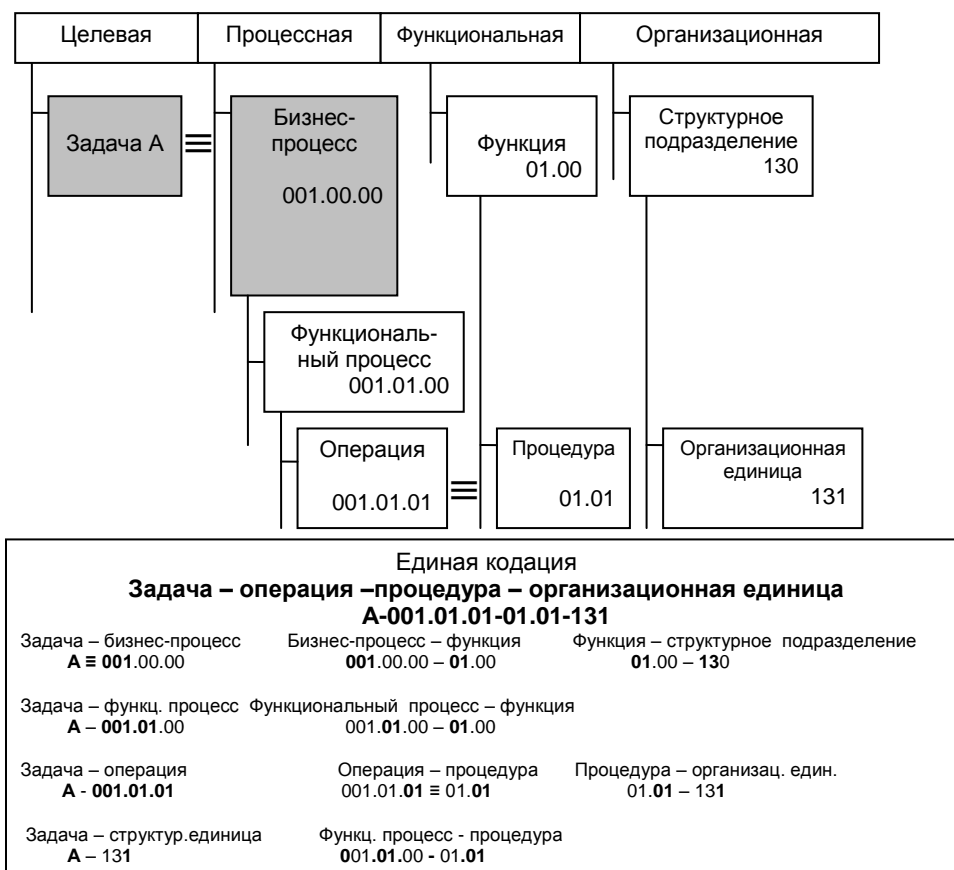


Рис.9. Единая кодация различных структур ГНИ

Постепенный переход к будущей модели должен осуществляться путем разработки и реализации отдельных бизнес-процессов. Их внедрение позволит, не нарушив единую организационную систему, заменять старые процедуры при условии адаптации информационных платформ без увеличения нагрузки на персонал ГНИ. Выбор первоочередных бизнес-процессов для перехода целесообразно осуществлять с учетом приоритетности заданий.

III. Организация бизнес-процессов в ОЖСФО

Формализация бизнес-процессов путем их документирования необходима в первую очередь для координации деятельности по формированию взаимообусловленных ресурсов и управляющих воздействий для качественного выполнения действий как элементарных актов преобразования входов в выходы.

Автор статьи предлагает модель организации бизнес-процесса на период перехода от настоящего состояния предприятия к будущему «идеальному» (рис. 10). Эту модель возможно использовать постоянно для самоорганизации предприятия.

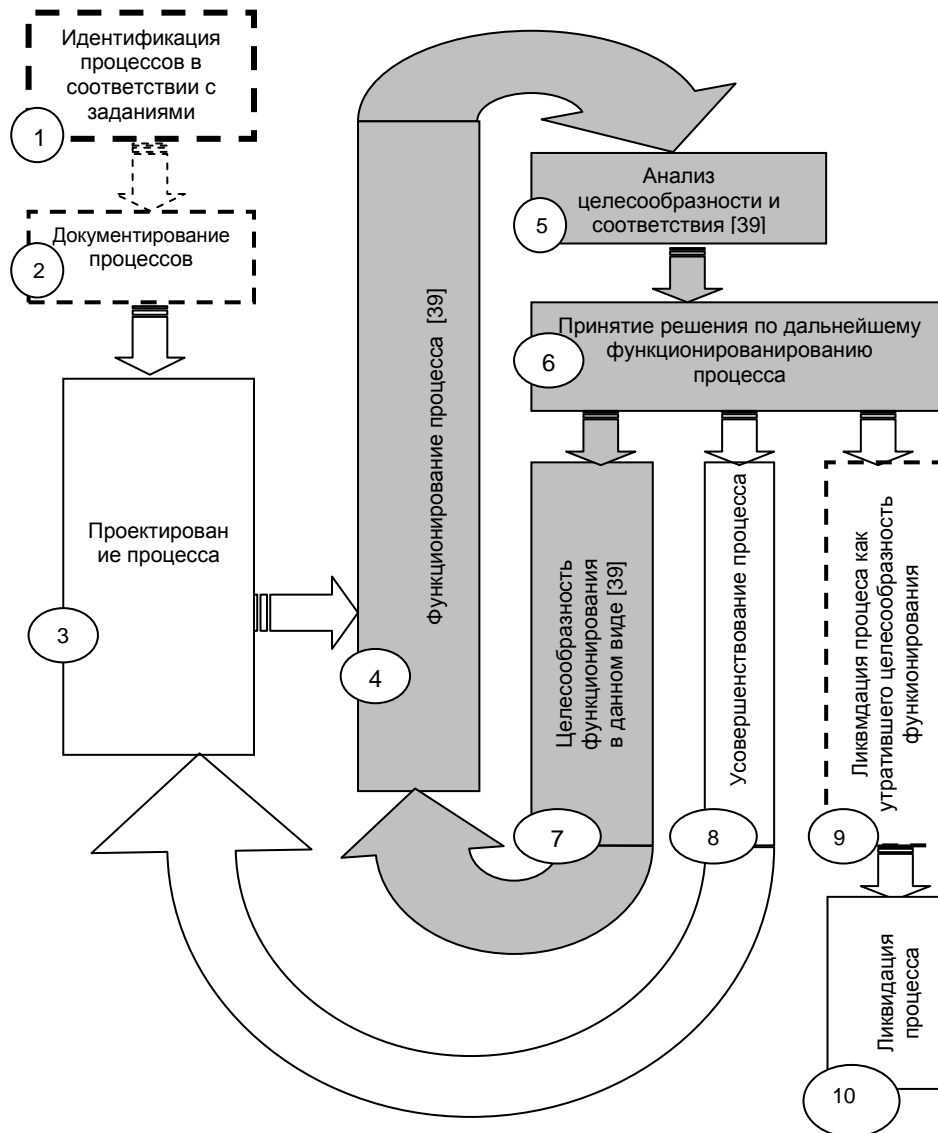


Рис.10. Модель организации бизнес-процесса ОЖСФО

На основании предложенной модели организации бизнес-процесса, разработана пошаговая методика (методика десяти шагов), которая позволяет разрабатывать и внедрять бизнес-процессы предприятия.

Опишем коротко каждый из этих шагов:

1. Идентификация бизнес-процессов в соответствии с заданиями. Для идентификации бизнес-процессов предлагается разработанная автором структурно-целевая матрица, которая представлена в данной статье (табл. 2).

2. Документирование бизнес-процесса. Этот шаг учитывает единый стандарт описания процессов предприятия и множество комбинаций, исходя из целевого назначения документирования (структурно-процессная модель, функционально-процессная модель, функционально-структурная модель). Уникальной для всех типов процессов является документирование в виде матричной модели представления, которое разработано и детально описано в статье [38] и апробировано на отдельных бизнес-процессах.

3. Проектирование бизнес-процесса – этот шаг предполагает возможность применения всех инструментов проектного менеджмента, но, для ОЖСФО, достаточным является матричная модель, которая рекомендована для шага 2.

4. Функционирование бизнес-процесса. Этот шаг для сопровождения в ходе выполнения бизнес-процесса и контроль по реперным точкам. Базовым документом как правило, является инструкция, Порядок или другой текстовый или текстово-табличный документ. Автор предлагает использование матричной модели, рекомендованной для шагов 2 и 3.

5. Анализ целесообразности и соответствия. Этот шаг является контрольным, кроме выполнения бизнес-процесса, он предполагает его оценку по определенным критериям и подготовку принятия управленческого решения. В качестве инструментария можно использовать любую контрольную карту или матричную модель представления, которая дополняется необходимым критериальным анализом.

6. Принятие решения по дальнейшему функционированию бизнес-процесса в существующем виде. На этом этапе, прежде всего, решение принимает ответственный за реализацию процесса. На основании подготовленных данных он принимает одно из трех решений, которые реализуются шагами 7, 8 или 9.

7. О целесообразности продолжения функционирования этого процесса в данном виде, что предполагает переход на шаг 4.

8. О необходимости его усовершенствования, для чего осуществляется переход на шаг 3 и применяются различные методы прорывного или постоянного улучшения.

9. О ликвидации процесса как утратившего ценность, которая реализуется на шаге 10.

10. Ликвидация процесса. Этот шаг может не повлиять на основную деятельность, а может и вызвать необходимость реинжиниринга или перепроектирования части процессов, тогда действие возобновляется с шага 1.

Данная методика позволяет сохранять единую систему организации для различных видов бизнес-процессов при смене подхода с функционального на процессный и наоборот, а также применима для совместного функционирования систем с различными подходами.

Выводы. В данной статье:

сформулированы понятия „бизнес-процесс” и „организация бизнес-процесса” для ОЖСФО;

разработана трехуровневая система организации ОЖСФО в части создания и представления предприятия в виде модели, которая отражает состояние готовности объекта к действию. Объектом для моделей первого и второго уровня выступает ОЖСФО, объектом для третьего уровня - бизнес-процессы (рис. 11);

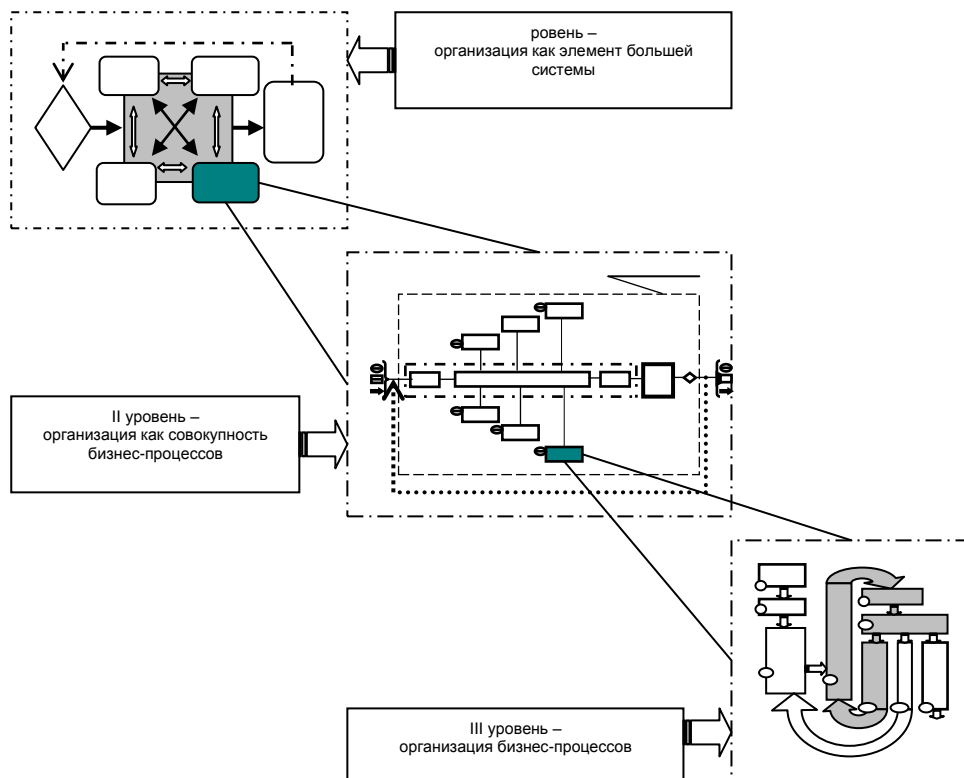


Рис. 11. Трехуровневая система организации ОЖСФО

для применения методики организации бизнес-процессов автором разработан инструментарий:

- стандарт описания бизнес-процессов;
- матричную модель представления бизнес-процесса, которая позволяет проектировать, выполнять и анализировать на основе одного документа;
- структурно-целевую матрицу, позволяющую выделять и идентифицировать бизнес-процессы, а также их контролировать.

Методика организации бизнес-процессов апробирован для описания отдельных бизнес-процессов ГНИ и оценен практиками как действенный инструментарий.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении. В дальнейшем целесообразно развить направление учета фактора времени, как основного критерия ОЖСФО, позволяющего повышать эффективность труда. Процессная основа представления процессов позволяет проектировать и оптимизировать деятельность с помощью современных информационных технологий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Павлов К. ABC букварь предпринимателя, руководителя и всякого лица, действующего в направлении реализации любой цели. Издание второе, переработанное и дополненное. PMFS Systems of Menegement Co, San Francisco – 1997, Москва – 2000. – 142 с.

2. Солоп О.Г. Особливості організацій з жорстко обмеженими організаційно-функціональними структурами. // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2001. – №1(3) – С. 78-81.
3. Солоп О.Г., Міхальова О.В. Особливості оцінки ефективності роботи організацій з жорстко обмеженими організаційно-функціональними структурами. // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2002. – №1(4) – С. 49-55.
4. Спицнадель В.Н. Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000): Учеб. пос. – СПб.:Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 336 с.
5. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. Издание 2-е, переработанное и дополненное. Пер. с англ. Научная редакция к.т.н. Каменнова М.С., к.х.н. Громов А.И.. – М.: Весть – Мета Технология, 1999. – 152 с.
6. Ладыко И.Ю. Методологические вопросы процессной теории менеджмента. // Економіка Менеджмент Підприємництва. – 2002. - № 8. – С. 133-139.
7. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвенг Х.В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. – ООО «БМикро», «Азбука», 2002. – 328 с.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Издательство с.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
9. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
10. Оголева Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. Реинжиниринг производства: учебное пособие / Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский; под ред. Д-ра экон. Наук, проф. Л.Н.Оголевой. – М.: КНОРУС, 2005. – 304 с.
11. Гарднер Р. Преодоление парадокса процессов // Стандарты и качество. – 2002. - №1. – С.82-88.
12. Фидельман Г.Н., Дедиков С.В. Бизнес-процессы и изменение организации // Методы менеджмента качества. – 2002. - №1. – С. 1-4.
13. Свиткин М. Процессный подход при внедрении систем менеджмента качества в организациях // Стандарты и качество. – 2002. - №3. – С.74-77.
14. Шестаков А.П. Процессы и финансы // Методы менеджмента качества. – 2002. - №11.
15. Акофф Р.П. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. Под ред. Л.А.Волковой – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
16. Райченко А.В. Прикладная организация. – СПб.: Питер, 2003. – 304с.
17. Энциклопедический словарь / Гл. ред. Б.А.Введенский. т.2, М.: Советская энциклопедия, 1964. – 736с.
18. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М.Прохоров. 4-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1988. – 1600с.
19. Мазур И.М., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. Пособие для вузов / Под общ. Ред. И.И.Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555с.
20. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 2000. – 448 с.
21. Рожков А.А. Функциональная декомпозиция процесса корпоративного управления // Финансы и кредит. -2003. - №12(256) – С. 52-56
22. Игнатъева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. –157 с.
23. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф.Мельник, О.Ю.Оболеньский, А.Ю.Васіна, Л.Ю.Гордієнко; За ред. А.Ф.Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 343с.
24. Мендзевровский И. АСУП: две стороны одного слова из четырех букв. // Корпоративные системы. – 2003. - №4. – С.56-64.
25. Конти Т. Самооценка в организациях: Пер. с англ. И.Н.Рыбакова при участии Г.Е.Герасимовой / Научное редактирование: В.А. Лapidус и М.Е.Серов. – М.: Редакционно-информационное агенство «Стандарты и качество», 2000. – 328 с.
26. Адлер Ю., Щепетова С. Процессное описание бизнеса – основа основ и для системы экономики качества // Стандарты и качество. – 2002. - №2. – С.66-69.
27. Адлер Ю.П. Восемь принципов, которые меняют мир / По материалам журнала «Стандарты и качество» , 2001. - №5-6, 18с.

28. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Экономика качества как система // Методы менеджмента качества. – 2002. - №5. - С. 4-9.
29. Кошый С. Самооценка и ее роль в развитии и совершенствовании менеджмента качества // Стандарты и качество. – 2002. - №10. – С.61-63.
30. Рач В.А. К построению моделей проектного менеджмента // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. - №2(2). – С.18-23
31. Россошанская О.В. Особенности планирования проектов на основе системной модели // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. - №2(2).
32. Стратегический план развития государственной налоговой службы Украины на период до 2013 года, утвержденный приказом ГНА Украины от 07.04.2003 г. № 160 «Об утверждении Стратегического плана развития государственной налоговой службы Украины на период до 2013 года» // Весник налоговой службы Украины. – 2003. - №23, С. 6-9.
33. Британский стандарт BS 6143:1992 «Руководство по экономике качества». Часть 1. «Модель затрат на процесс», М.: НТК «Трек». – 1997. – 28 с.
34. Каменева М.С., Громов А.И., Гуслистая А.В. Процессно-ориентированное внедрение EPR-систем // Методы менеджмента качества. – 2002. - № 3 – с. 4-9.
35. Рач В.А., Міхальова О.В. Побудова базових (пріоритетних) процесів податкової інспекції // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2002. – №2(5) – С. 81-84.
36. Методичні рекомендації з проведення функціонального обстеження апаратів органів виконавчої влади всіх рівнів, які схвалені Постановою Колегії Голодержслужби (Протокол № 6 від 6 липня 2000 року).
37. Рач В.А., Солоп О.Г., Міхальова О.В. Особливості проведення функціонально-структурного дослідження процесів ДПІ районного рівня за допомогою функціонального моделювання // Збірник наукових праць 13-ої Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини” – Київ, 2003 р., С.276-280.
38. Рач В.А., Міхальова О.В. Функціонально-процесний аналіз як метод поліпшення організації діяльності податкової служби районного рівня // Тези доповідей на міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні технології у менеджменті”. – Харків: ХАІ, 2003р., С.78-79.
39. Рач В.А., Игнатова Е.В. Матричная модель представления процессов // Экономика. Менеджмент. Підприємство. – 2004. - №12. – С.187-193.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2005 р.