

УДК 65.014.12:658.152

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РЕГУЛЯРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**Штапаук С. С.****DESIGNING A REGULAR ACTIVITY OF THE ENTERPRISE****Shtapauk S. S.**

Уточнено понятие регулярной деятельности предприятия. Изложен алгоритм и содержание основных этапов проектирования оперативной регулярной деятельности. Предложены язык описания и регламентации регулярной деятельности предприятия.

Ключевые слова: проектирование, регулярная деятельность, процессный подход, карта бизнес-процесса.

Введение. Проектирование предприятия – актуальная и многогранная задача, перед решением которой встают не только руководители вновь создаваемого бизнеса, но и ответственные лица всякий раз при возникновении нового направления деятельности проектного или регулярного характера. Причем масштаб деятельности практически не влияет на объем работ по проектированию; даже небольшой по объему проект, предполагающий ограниченный штат работников, может потребовать значительных усилий для организации взаимодействия внутри проектной группы и эффективных коммуникаций проектной группы с работниками других подразделений. Тем более сложной становится задача, когда речь идет о построении регулярной деятельности, когда взаимодействие между сотрудниками должно обеспечивать синергетический эффект для достижения общей цели предприятия. Поэтому вопрос проектирования регулярной деятельности представляется достаточно актуальным для предприятий всех отраслей экономики.

Целью настоящей статьи является выявление основных этапов и обоснование алгоритма проектирования оперативной регулярной деятельности предприятия. В связи с этим возникла необходимость решения следующих **задач**:

уточнить понятие регулярной деятельности предприятия;

сформулировать основные этапы проектирования регулярной деятельности;

обосновать содержание основных этапов проектирования регулярной деятельности;

предложить формальный алгоритм и методический инструментарий проектирования регулярной деятельности.

Анализ современного состояния проблемы.

Вопросы проектирования деятельности предприятия широко рассмотрены как в отечественной, так и в зарубежной науке. Они являются предметом организационного проектирования как раздела экономической науки. Содержание организационного проектирования и современное его состояние достаточно подробно изложено в [6]. Вместе с тем, в настоящее время развитие организационного проектирования происходит в основном средствами процессного управления, в рамках которого разработано достаточно большое количество моделей описания и проектирования бизнес-процессов предприятия. Среди них наиболее широкое распространение получили модели и языки описания IDEF0, IDEF3, DFD, ARIS и др. Достаточно полно эти и другие модели систематизированы в [2].

Вместе с тем, существующие модели в большинстве своем не универсальны. При достаточно большой трудоемкости работ для описания бизнес-процессов они не всегда позволяют довести описание до конкретных регламентов и инструкций по выполнению конкретных видов работ. Наиболее подготовленным в этом плане является унифицированный язык моделирования ARIS. Но и он в силу масштабности задач, для решения которых он предназначен, оказывается слишком громоздким для решения локальных задач, возникающих в практике деятельности предприятия гораздо чаще, чем задачи глобального проектирования предприятия. Поэтому проблеме описания и проектирования регулярной деятельности предприятия можно считать не до конца решенной.

Изложение основного материала. Прежде всего, необходимо определиться с определением используемых в настоящей работе терминов и понятий. Термины «организация», «проект», «проектирование», «организационное проектирование» здесь используются в значениях, определенных в предыдущих работах автора, например [5]. В частности, в рамках данной работы под организацией будем понимать: социально-экономическую систему, сознательно созданную людьми для осуществления сов-

местной деятельности на основе разделения и кооперации труда (т. е. коммерческую организацию, предприятие, фирму); процесс упорядочения социально-экономических систем; внутреннюю упорядоченность и взаимодействие отдельных элементов социально-экономической системы. Проект мы определяем как некоторое ограниченное во времени задание, а организационное проектирование здесь рассматривается как обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов.

Понятие же регулярной деятельности требует некоторого пояснения и уточнения. Впервые этот термин был использован специалистами консалтинговой компании БИГ, как противопоставление проектной деятельности [1, 4]. Ключевым критерием разделения деятельности здесь выступает фактор времени. Проектная деятельность во времени ограничена (даже если продолжается достаточно долго). Соответственно, постановка задачи и результаты работы описываются в некоторых конечных терминах, рассчитаны на представление некоторого конечного продукта к определенному времени. Регулярная деятельность – это деятельность предприятия, не имеющая сроков ее окончания в пределах существования предприятия. На самом деле речь не идет о том, что регулярная деятельность должна осуществляться в течение всего срока существования предприятия. Но на постановочном уровне она не может быть обозначена в сроках, ее результаты возникают постоянно с определенной периодичностью (циклическостью). В литературе часто для обозначения такой деятельности используют термин «операционная деятельность», однако такое терминологическое разделение представляется не вполне верным, поскольку операционная деятельность – это основная деятельность предприятия, непосредственно связанная преобразованием ресурсов в конечные продукты деятельности. Таким образом, за пределами операционной деятельности остаются все виды деятельности, связанные с обслуживанием операционной деятельности (например, финансовая, управленческая деятельность и т. д.). Однако эти виды деятельности также необходимо считать регулярной деятельностью, на тех же основаниях невозможности их предварительного ограничения во времени. В то же время (хотя и с меньшей очевидностью) можно утверждать, что операционная деятельность (как и финансовая и проч.) присутствует и в проектной деятельности, поскольку термин «операционная» ориентирует в первую оче-

редь на характер выполняемых работ, а не на их назначение.

Говоря о проектировании регулярной деятельности, в первую очередь необходимо говорить о проектировании ее операционной структуры. Поэтому еще один термин, требующий уточнения в рамках данной работы – это операционная структура предприятия. Под операционной структурой будем понимать не структуру основной деятельности, как это трактуют некоторые авторы, а кластер организационных структур – представляющий собой совокупность различных элементов предприятия, взаимосвязанных в порядке их трансформации из одного в другой. Более подробно обоснование такого понимания операционной структуры приведено в [6].

Накопленный научный арсенал и практический опыт проектирования операционных структур позволяет использовать большой набор инструментов проектирования (о некоторых из них было сказано выше), большая часть из которых опирается на методологию процессного подхода к управлению (но не ограничивается ею). Инструментарий процессного подхода находит широкое распространение в самых различных сферах организационно-управленческой деятельности. Поэтому рассматриваемые ниже модели организационного проектирования операционной структуры выступают скорее некоторыми (даже не типовыми) примерами приложения процессного подхода. Автор ставил перед собой цель скорее вычлениить собственно процессные инструменты из имеющихся комбинированных моделей, нежели создать некий новый инструментарий в противовес существующему. Особенно это относится к моделям проектирования регулярной деятельности.

Алгоритм проектирования регулярной деятельности, представленный ниже, является результатом практической работы автора по проектированию деятельности одного из коммерческих предприятий.

Регулярная деятельность предприятий подчинена определенным правилам, существующим в писаном или неписаном виде. Ее формализация является первым этапом проектирования операционной структуры предприятия, которое по аналогии с проектированием субординационных структур включает также разработку общей структурной схемы операционных процессов и их регламентацию.

Формализация операционной структуры проводится по схеме (рис. 1.).

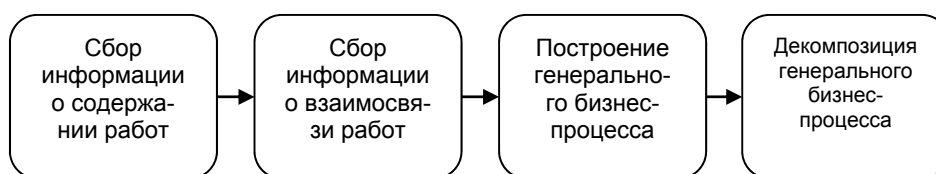


Рис. 1. Порядок формализации операционной структуры

Некоторые авторы предлагают другую схему формализации, в которой сбор информации осуществляется после построения генерального бизнес-процесса и его декомпозиции. Однако практически такой порядок выполнения работ весьма затруднителен, поскольку определение правильной взаимосвязи подчиненных процессов без предварительной информации о содержании работ невозможно.

Сбор информации и содержания работ представляет собой некоторую рутинную процедуру, требующую скорее организационной, чем методологической поддержки. Тем не менее, качество собранной информации определяет достоверность отображения реальной структуры в построенной модели, поэтому

многие авторы рекомендуют определённые шаблоны для сбора информации. Степень наполнения таких шаблонов различна и, как следствие, отличается и степень проработки результирующей модели. Один из вариантов такого шаблона приведен в табл. 1. Рабочий вариант наполнения такого шаблона для процесса реализации товара (список возможных вопросов) приведен в табл. 2.

Заполнение приведенного шаблона ответами позволяет получить достаточно полное представление обо всех сторонах исследуемого процесса. Таким образом формируется база данных для отображения взаимосвязей работ и даже для построения общей и детализированной схемы работ.

Таблица 1

Шаблон для сбора информации о содержании работ по участку производства супермаркета

4. Участок производства	Материальные потоки	Денежные потоки	Потоки информации	Люди	Время	Прочее
4.1. Анализ остатков продукции						
4.2. Составление графика производства						

Таблица 2

Шаблон для сбора информации о содержании работ по реализации товара в супермаркете (фрагмент)

Процесс	Товар	Деньги	Информация	Люди	Время	Прочее
5. Реализация товара						
5.1. Передача товара «склад - торговый зал»						
5.1.1. Перемещение товара «склад - торговый зал»			1. Какие документы сопровождают перемещение? 2. Когда, кому и по каким каналам поступает информация о необходимости перемещения?	1. Кто осуществляет перемещение? 2. Кто и на основании чего принимает решение о количестве вывозимого товара?	1. Существуют ли графики перемещения товара?	
5.1.2. Регистрация документов администратором	1. Нужны ли для регистрации образцы товара?		1. В каком документе происходит регистрация?	1. Кто предоставляет документы к регистрации? 2. Кто регистрирует документы? 3. Участвует ли продавец в регистрации?		
5.1.3. Упаковка товара				1. Кто принимает решение о фасовке? 2. Кто отбирает количество и категории товара для фасовки? 3. Кто осуществляет фасовку?	1. Как часто осуществляется фасовка?	
5.1.4. Выкладка и ротация товара				1. Кто осуществляет выкладку: тот, кто вывозит товар или и другие продавцы?	1. Сколько времени занимает выкладка? 2. Часто ли выкладка сопровождается ротацией?	
5.1.5. Контроль выкладки и ротации	1. Что именно подлежит контролю?				1. Как часто производится контроль?	

Этап «Построение генерального бизнес-процесса» в данном случае предполагает ответ на вопрос не «Что мы делаем?», а «Как в общем виде выглядит то, что мы делаем?». Т. е. данный этап предполагает общее описание процесса регулярной деятельности, отражающее выявленные на предыдущих этапах состав и взаимодействия работ. Представление бизнес-процесса удобно в виде адаптированной блок-схемы алгоритма (подобные инструменты использует, например, ARIS). Пример такой схемы для процесса продажи товаров представлен на рис. 2.

Декомпозиция бизнес-процесса представляет собой разделение его на несколько починенных процессов для более детального последующего описания. Возможные подходы к декомпозиции изложены в предыдущей работе автора [7]. Процессы, идентифицированные в результате декомпозиции, должны представляться в той же форме, что и генеральный процесс. Это облегчает восприятие и понимание содержания работ. Пример представления одного из

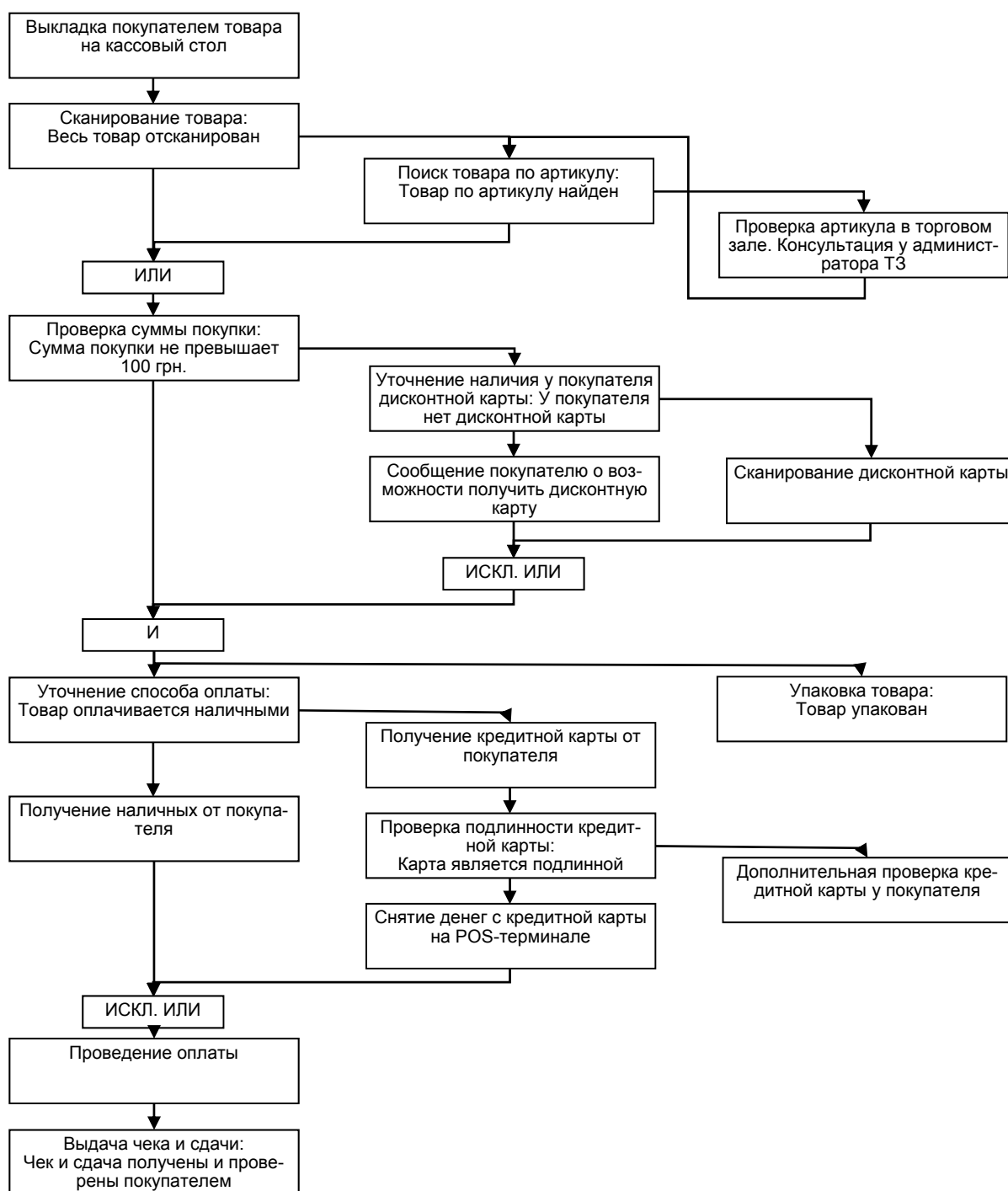


Рис. 2. Общее описание процесса продажи товара

подчиненных процессов супермаркета приведен на рис. 2. При этом задачи, которые решает данная визуализация требуют введения дополнительных параметров в описание. К таким параметрам относятся: ответственный (на схеме выделен полужирным шрифтом) и документ (на схеме взят в кавычки).

Однако любое графическое описание обеспечивает хорошую наглядность в ущерб информативно-

сти. Поэтому в качестве регламентирующего документа оно выступать не может. Удобным инструментом регламентации регулярной деятельности, на наш взгляд, является карта бизнес-процессов предприятия, фрагмент которой для бизнес-процессов супермаркета приведен в табл. 3.

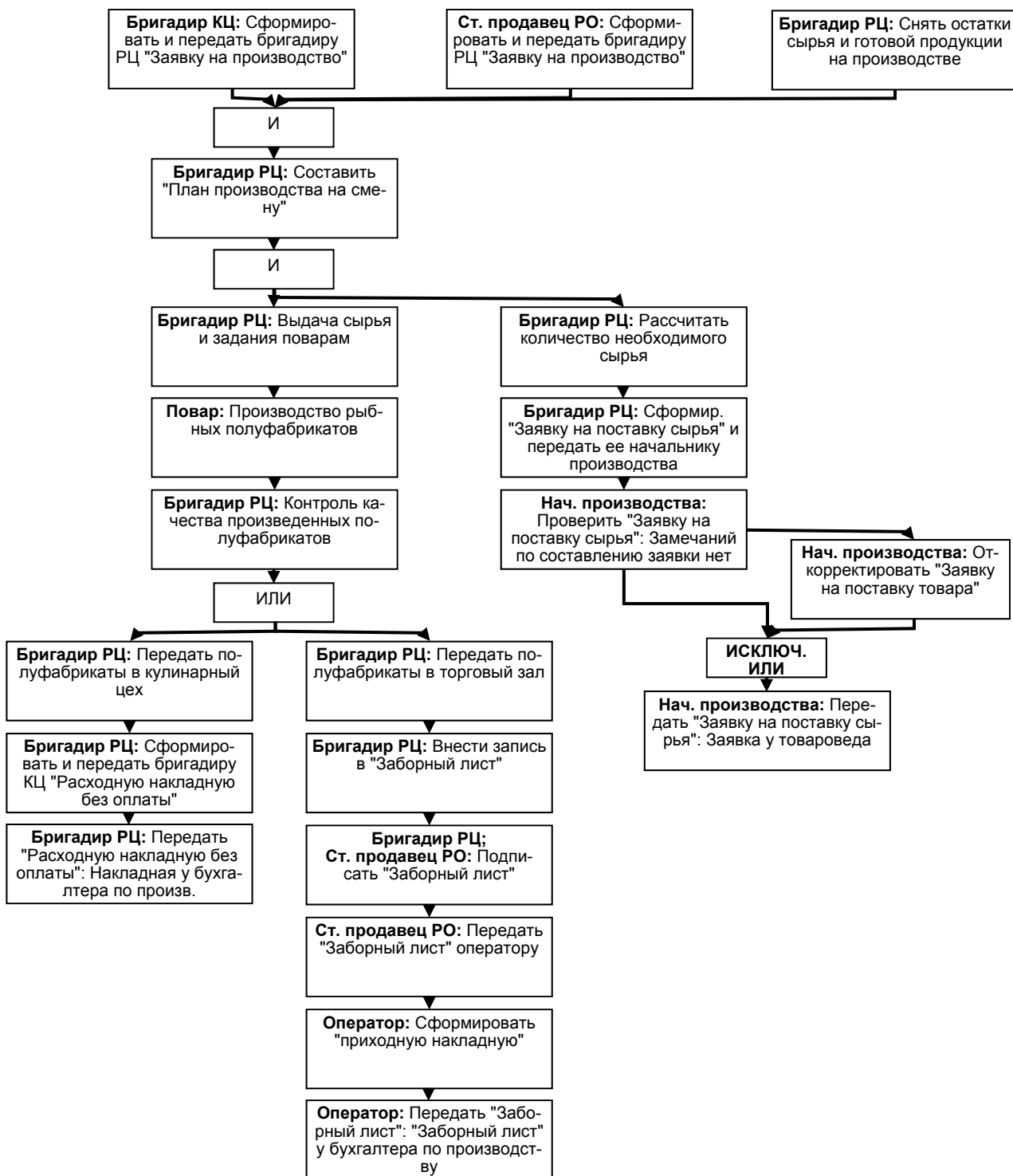


Рис. 3. Описание подчиненного процесса «Производство рыбных полуфабрикатов»

Таблица 3

Карта бизнес-процессов супермаркета (фрагмент)

4.1. Производство рыбных полуфабрикатов							
Код операции	Синонимы	Наименование операции	Время / Условие начала операции	Кто / Отправитель	Кому / Получатель	Ответственный	Результат
41010		Формирование и передача документа "Заявка на производство"	В начале смены	Бригадир кулинарного цеха	Бригадир рыбного цеха	Бригадир кулинарного цеха	Заявка на производство для последующей продажи у бригаиры рыбного цеха: 41040
41020		Формирование и передача документа "Заявка на производство"	В начале смены	Старший продавец рыбного отдела	Бригадир рыбного цеха	Старший продавец рыбного отдела	Заявка на производство для последующей переработки у бригаиры рыбного цеха: 41040
41030		Визуальный контроль остатков сырья и готовой продукции на производстве	В начале смены	Бригадир рыбного цеха		Бригадир рыбного цеха	Информация о наличии и количестве остатков сырья и готовой продукции на производстве у бригаиры рыбного цеха: 41040
41040		Составление документа "План производства на смену"	41010 И 41020 И 41030	Бригадир рыбного цеха		Бригадир рыбного цеха	План производства у бригаиры рыбного цеха: 41050
...	
41110		Выдача сырья и задания поварам	41040(1) ИЛИ 41100(1) ИЛИ 41130(2)	Бригадир рыбного цеха	Повара	Бригадир рыбного цеха	Повара приступили к работе: 41120
41120		Производство	41110	Повара		Повара	Готовая продукция: 41130
...	
41210		Передача документа "Заборный лист" в бухгалтерию	41200	Бригадир рыбного цеха	Бухгалтер по производству	Бригадир рыбного цеха	Заборный лист у бухгалтера по производству

Карта бизнес-процессов в данном случае представляет собой регламентационную таблицу, описывающую операции регулярной деятельности, их участников, сопроводительные документы и основные результаты. Она содержит следующие элементы:

код операции – уникальный идентификатор операции для его обозначения по тексту карты; коды присваиваются операциям последовательно; при этом первые две цифры кода обозначают номер процесса, следующие две – порядковый номер операции; ноль в конце кода ставится, чтобы предусмотреть в дальнейшем возможность введения промежуточных операций без изменения нумерации ранее описанных операций;

синонимы – другие возможные коды данной операции; возникают в том случае, когда одна и та же операция производится в рамках нескольких процессов (операция, стыкующая несколько процессов);

наименование операции – так же, как это сформулировано при графическом представлении процесса;

время / условие начала операции – в зависимости от характера операции она должна начинаться либо в определенное время, независимо от выполнения других операций, либо при условии выполнения одной или нескольких предыдущих операций;

кто / отправитель – конкретный исполнитель операции, либо лицо передающее документы;

кому / получатель – лицо, следующее в операционной цепочке;

ответственный – инициатор операции и ответственный за ее выполнение; чаще всего ответственным выступает отправитель, но в некоторых случаях это может быть получатель или третье лицо;

результат – описываются критерии завершения операции, условия и направления перехода на другую операцию.

Выводы. Предложенный алгоритм проектирования регулярной деятельности предприятия позволяет в ограниченные сроки без привлечения дополнительных организационных средств гибко создавать регламенты деятельности, которые могут быть изменены в случае необходимости. Дальнейшие исследования в области проектирования регулярной деятельности должны быть направлены на создание системы нормативных показателей этой деятельности.

Литература

1. Кондратьев В. В. Реструктуризация управления компаний: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организаций». Модуль 6 /

- В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
- Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса : реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
 - Разу М. Л. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организаций». Модуль 8 / М. Л. Разу, В. И. Воропаев, Ю. В. Якушин и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 320 с.
 - Семь нот менеджмента / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова и др. 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2008. – 976 с.
 - Штапак С. С. Анализ терминологической базы организационного проектирования / С. С. Штапак // Экономика. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. Вип. 17 (II) – Луганськ : СХУ ім. В. Даля, 2007. – С. 136–151.
 - Штапак С. С. Ситуационные модели организационного проектирования : монография / С. С. Штапак, П. В. Кривуля. – Луганск : Изд-во «НОУЛИДЖ», 2009. – 280 с.
 - Штапак С. С. Декомпозиция торгового предприятия: функциональный и процессный подход / С. С. Штапак // Вісн. Східноукр. держ. ун-ту. – 2000. – №5 (27). Ч. 2. – С. 130–134.

References

- Kondratyev V. V. Restrukturizatsiya upravleniya kompaniy: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsiy». Modul 6 / V. V. Kondratyev, V. B. Krasnova. – M. : INFRA-M, 2000. – 240 s.
- Oyhman E. G. Reinzhiniring biznesa : reinzhiniring organizatsiy i informatsionnyie tehnologii / E. G. Oyhman, E. V. Popov. – M. : Finansi i statistika, 1997. – 336 s.
- Razu M. L. Upravlenie programmami i proektami: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsiy». Modul 8 / M. L. Razu, V. I. Voropaev, Yu. V. Yakushin i dr. – M. : INFRA-M, 2000. – 320 s.
- Sem not menedzhmenta / A. Bochkarev, V. Kondratyev, V. Krasnova i dr. 7-e izd., pererab. i dop. – M. : Eksmo, 2008. – 976 s.
- Shtapauk S. S. Analiz terminologicheskoy bazy organizatsionnogo proektirovaniya / S. S. Shtapauk // Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnistvo : zb. nauk. prats Shidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya. Vip. 17 (II) – Lugansk : SNU im. V. Dalya, 2007. – S. 136–151.
- Shtapauk S. S. Situatsionnyie modeli organizatsionnogo proektirovaniya : monografiya / S. S. Shtapauk, P. V. Krivulya. – Lugansk: Izd-vo «NOULIDZh», 2009. – 280 s.
- Shtapauk S. S. Dekompozitsiya togovogo predpriyatiya: funktsionalnyi i protsessnyi podhod / S. S. Shtapauk // Visn. Shidnoukr. derzh. un-tu. – 2000. – #5 (27). Ch. 2. – S. 130–134.

Штапак С. С. Проектування регулярної діяльності підприємства

Уточнено поняття регулярної діяльності підприємства. Викладено алгоритм і зміст основних етапів проектування оперативної регулярної діяльності. Запропоновано мову опису та регламентації регулярної діяльності підприємства.

Ключові слова: проектування, регулярна діяльність, процесний похід, карта бізнес-процесу.

Shtapauk S. S. Designing a regular activity of the enterprise

The notion of a regular activity of the enterprise. The algorithm and the content of the basic stages of designing operational regular activities. Proposed description language and regulating the regular activities of the enterprise.

Keywords: design, regular activity, process approach, the business process map.

Штапак С. С. – к.э.н., доцент. Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля

Рецензент: д.е.н., профессор **Бузько І.Р.**

Статья подана 01.12.2016