

ББК 65.050  
УДК 330(075.8)

## МЕХАНИЗМ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2012 К. Б. Герасимов

Самарский государственный аэрокосмический университет  
имени академика С.П. Королёва (национальный исследовательский университет)

Разработан механизм построения системы управления процессом организации на базе реинжиниринга, учитывающий формулирование методологии развития системы управления организации, определение состояния системы управления процессом и построение универсальной системы управления процессом. Описаны процедуры реинжиниринга системы управления процессом и ее корректировки.

*Процесс, система управления, организация, реинжиниринг, механизм, инновационный потенциал.*

**Введение.** Для повышения качества и эффективности управленческой деятельности необходимо проектировать различные системные совокупности (элементы) в организации. Если эти элементы в организации отсутствовали до сих пор и вводятся впервые, то выполняется полный процесс проектирования (инжиниринга) и внедрения этих элементов. Если эти элементы в том или ином виде присутствовали в системе управления организацией, то происходит перепроектирование (реинжиниринг) их в соответствии с новой концепцией и на новой модельной основе.

С учётом сложности задач управления современными организациями возникает необходимость использования научно-обоснованных методов при структурировании организаций, перестроении функций организации и её менеджмента в соответствии с требованиями рыночной среды, а также при подготовке и принятии управленческих решений, в том числе на стратегическом уровне.

Декомпозиция организации заключается в представлении её в качестве системы, т.е. в виде совокупности объектов предметной области. При этом иерархический характер сложной системы отражается в виде уровней управления, а её функционирование рассматривается как взаимодействие объектов.

Организация разработки систем управления представляет собой комплекс

научно-исследовательских, проектных, инженерно-технических и организационных работ, направленных на совершенствование существующей или вновь создаваемой системы управления [1].

При самых различных взглядах на систему управления следует понимать её не как отдельные разрозненные мероприятия, а как совокупность всех взаимосвязанных элементов организации управления. Речь идёт не об абсолютно безупречной системе управления, а о непрерывном процессе её совершенствования во всех направлениях деятельности промышленной организации на базе научных методов управления [2]. На рис. 1 представлен авторский механизм построения системы управления процессом организации, который представляет научно-обоснованную траекторию развития организации.

*Система управления процессом (СУП)* – это комплекс управленческих, технических и других средств, предназначенный для упорядочения, координации функционирования, развития функциональных подсистем организации и достижения стоящих перед ними целей. При этом объектом управления является функциональная подсистема управления (финансовая подсистема, система управления качеством и т.д.), а субъектом управления – органы управления организацией (собрание учредителей, генеральный директор и т.д.).

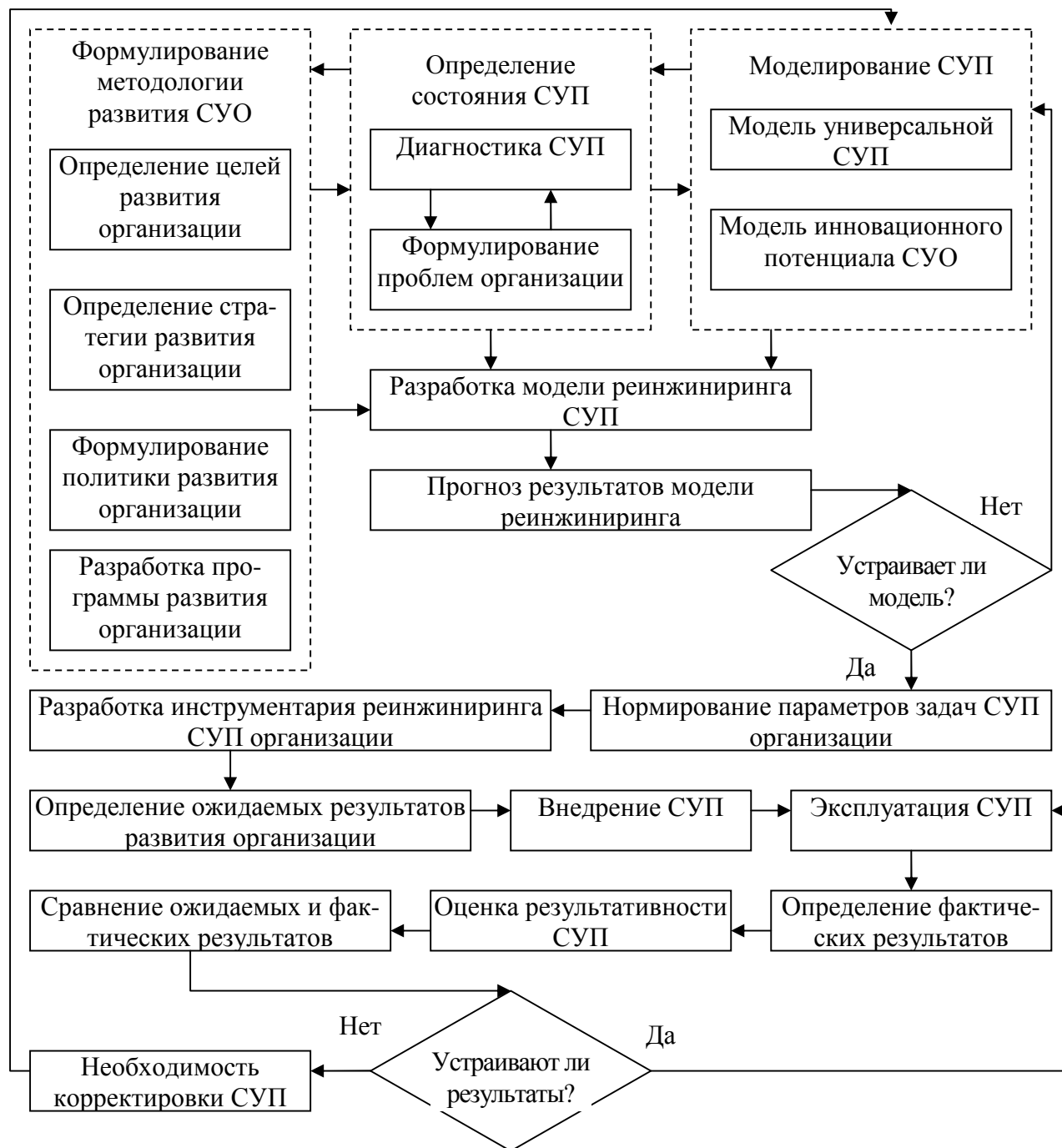


Рис. 1. Механизм построения СУП организации

Далее рассматриваются основные структурные компоненты данного механизма. Ядром механизма построения СУП организации является разработка модели реинжиниринга СУП, которая должна структурировать процессы, протекающие в организации. Процессы, протекающие в организации, будут подвергнуты деком-

позиции до подпроцессов и, в конечном счёте, до функциональных задач управления (ФЗУ). На базе выявленных ФЗУ будет строиться взаимодействие всех структур системы управления организации (СУО).

Модель реинжиниринга СУП рассматривается как соподчинённость трёх

составляющих, подлежащих изучению в организации:

1. Формулирование методологии развития СУО.

2. Определение состояния СУП организации.

3. Моделирование СУП, протекающих в организации.

Рассмотрим каждую из трёх составляющих.

**Формулирование методологии развития СУО** представляет собой определение основных параметров деятельности организации. Данные параметры могут быть определены до, во время и после создания организации, но их формулирование представляет важную роль в дальнейшем развитии организации.

**Определение целей развития организации.** Для успешного формулирования целей необходимо: определить действия, которые следует предпринять; указать один или несколько возможных результатов; указать сроки предполагаемого осуществления цели (год, месяц, число); определить затраты на достижение целей; установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута; обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эту цель установил.

На рис. 2 представлен типовой процесс определения целей организации.

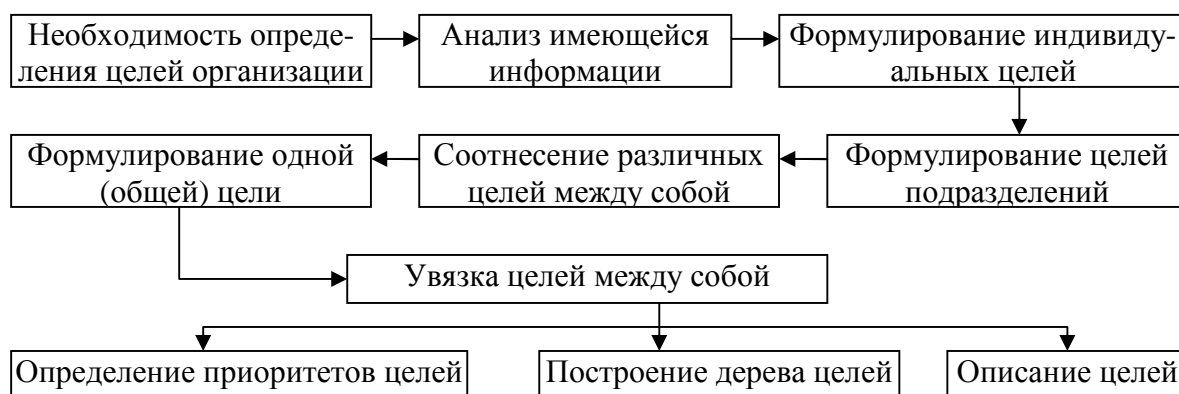


Рис. 2. Процесс определения целей организации

При определении целей, особенно стратегических, необходимо определить так называемые реперные точки, т.е. промежуточные задачи, которые необходимо достигать в определённые моменты времени. Эти реперные точки важны для контроля над верным направлением развития организации. Именно достижение промежуточных результатов придает уверенность руководителям и дополнительную мотивацию работникам организации. Важно отметить, что краткосрочные цели определяются как этапы по пути к достижению стратегических целей, и никогда наоборот. Приоритетом всегда являются долгосрочные цели, а краткосрочные цели

в процессе развития могут корректироваться, переноситься, отменяться и к ним могут добавляться новые [3].

**Определение стратегии развития организации.** Данный этап предполагает определение основных направлений развития, установление критериев и разработку правил организационного поведения, определяющих отношения внутри организации в период построения СУП организации, изменение внутрифирменного потенциала под воздействием изменений внешней среды в соответствии с требованиями рынка

Стратегию развития используют для разработки стратегических инновацион-

ных проектов методом поиска инноваций. Роль стратегии развития в поиске заключается в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание и ресурсы на определённых участках и возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией [4].

На рис. 3 показан процесс определения стратегии развития организации.

Таким образом, стратегия развития призвана указать, какие основные направления следует выбрать организации для развития. Она строится на основе большого объёма фактического материала о внутренних и внешних параметрах, о существующих в организации проблемах.



Рис. 3. Процесс определения стратегии развития организации

*Формулирование политики развития организации.* Под политикой развития организации обычно понимают выбор средств для реализации стратегии.

Обеспечение поддержки стратегии соответствующей политикой может означать проведение более или менее подробно разработанных процедур. Это может означать политику, которая требует выполнения работ строго определённым об-

разом, или политику, которая позволяет сотрудникам действовать так, как они считают нужным [5].

*Разработка программы развития организации.* Варианты программы развития проверяются в разнообразных условиях, в том числе экстремальных (падение спроса, повышенная конкурентоспособность и т.д.), не предусмотренных известными рыночными условиями. Итогом лю-

бого выбора или проектирования является программа деятельности, которая представляет собой перечень мероприятий, увязанных по срокам и исполнителям. В программе присутствуют, как правило,

три раздела: подготовительный, основной и заключительный. На рис. 4 приведена технология разработки программы развития организации [6].



Рис. 4. Технология разработки программы развития организации

Программа развития организации содержит перечень мероприятий (задач), которые необходимо решить для успешной реализации выбранного варианта. Примером мероприятий могут быть повышение профессиональной компетенции специалистов и управленцев, определение потребности в персонале, изменение финансовой политики.

**Определение состояния СУП организации.** На данном этапе необходимо установить конфигурацию значимых элементов организации в конкретный момент её функционирования или развития. Данный этап состоит из двух шагов:

*Диагностика СУП.* Сущность диагностики деятельности организации состоит в установлении и изучении признаков, измерении основных характеристик, отражающих состояние технических систем, экономики и финансов хозяйствующего субъекта для предсказания возможных отклонений от устойчивых, средних, стандартных значений и предотвращения

нарушений нормального режима работы. Диагностика деятельности организации включает определение оценочных признаков, выбор методов их измерения и характеристику этих признаков по определённым принципам, оценку выявленных отклонений от стандартных, общепринятых значений.

*Формулирование проблем организации.* Как правило, перечень проблем состоит из нерешаемых задач и из некачественно решаемых задач в организации.

**Моделирование СУП, протекающих в организации.** Несмотря на наличие методов реформирования организаций и их структур, существуют проблемы создания таких структур, которые не только должны соответствовать целям и задачам организации, но и способны гибко перестраиваться под влиянием рыночных факторов, а иногда и успешно противостоять им. Существующие модели реинжиниринга ориентируются в основном на биз-

нес-процессы и не касаются основных элементов организации.

Поэтому актуальным становится развитие структуры организации на основе применения концепции реинжиниринга [7].

*Модель универсальной СУП.* Для определения комплекса взаимосвязанных задач, относящихся к СУП организации, необходимо разработать модель универсальной СУП организации, т.е. функционально-полную совокупность ФЗУ, которая охватывает все стороны деятельности организации.

*Модель инновационного потенциала СУО.* В развитии экономической системы существенную роль играет развитие инновационного потенциала. Понятие «инновационный потенциал» стало «концептуальным отражением феномена инновационной деятельности». Ключевым моментом является модель развития инновационного потенциала СУО. Она состоит из технологии процесса управления инновационным потенциалом организации и технологии определения инновационного потенциала организации. Представленные материалы могут использоваться для перестройки функциональной структуры для повышения инновационного потенциала организации любой формы собственности в любой сфере деятельности [8].

Далее можно приступить к разработке модели реинжиниринга СУП.

**Реинжиниринг СУП.** Реинжиниринг представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов в целях улучшения таких важных показателей как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности организации [9]. «Реинжиниринг процессов исследует первопричину явлений, выявляя причинно-следственные связи, воздействует на них и, как следствие, создает системно позитивные условия для успешного функционирования бизнеса в целом»

[10]. Процесс реинжиниринга можно подразделить на основные этапы:

- формирование желаемого (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) образа организации. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии организации, её основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя;

- создание модели реального или существующего бизнеса организации. Этот этап называют ретроспективным, или обратным, реинжинирингом. Здесь воссоздаётся система действий, работ, при помощи которых организация реализует существующие цели. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке;

- разработка модели нового бизнеса, обеспечивающая перепроектирование текущего бизнеса – прямой реинжиниринг [11-13].

Реинжиниринг СУП представляет собой процесс выявления управленческих задач, которые совсем не решаются в организации или решаются некачественно. Модель СУП организации на основе реинжиниринга состоит из нескольких блоков. На вход поступает информация о концептуальных (методологических) параметрах организации, т.е. цели, миссии, стратегии и политики развития организации, а также перспективной программе развития организации.

Данные параметры представляют собой видение руководством организации текущей ситуации на рынке, спроса на продукцию и других важных индикаторов. Программа развития организации может содержать как общие, так и конкретные направления деятельности.

Одним из ключевых этапов данного механизма является прогноз результатов модели реинжиниринга. Он может быть получен группой привлечённых сотрудников организации или сотрудниками консалтинговой организации.

Компетентные сотрудники шаг за шагом рассматривают все предыдущие этапы механизма для определения его адекватности и применимости при разработке СУП организации. Если есть необходимость в корректировке, то целесообразно вернуться к этапу «Моделирование СУП» и смоделировать универсальную СУП в соответствии с предложениями и рекомендациями экспертов.

Так как реинжиниринг СУП организации будет осуществляться на уровне ФЗУ, необходимо произвести нормирование параметров ФЗУ СУП организации. Это необходимо для определения численности и квалификации специалистов при выполнении различных работ, в частности, норм времени решения ФЗУ.

Процесс разработки и введения норм времени решения ФЗУ включает расчёт, обсуждение, доработку и утверждение. Это длительный процесс, но он может быть сокращён при необходимости благодаря открытой публикации всех материалов – как исходных для расчёта, так и самой разработки норм времени. Важную роль при этом могут сыграть прототипы норм, аналогичных ФЗУ в существующих ведущих организациях страны.

Выполнение работ в СУП организации ведётся на уровне ФЗУ, которые должны быть представлены в виде технологического процесса преобразования информации. Форма и содержание большинства ФЗУ, решаемых в организации, может существенно отличаться. Однако понять эти отличия и знать несколько технологий решения одной и той же ФЗУ возможно благодаря типизации формы их представления.

Разработка инструментария реинжиниринга СУП организации достигается привлечением средств реализации, благодаря которым получается заданный результат. К таким средствам относятся методы решения, элементы менеджмента и методы принятия управленческих решений ФЗУ и все виды обеспечения (информационное, правовое, техническое, кадровое).

Для того, чтобы получить результаты реинжиниринга СУП организации, необходимо внедрить предложенные ранее задачи, которые, по мнению автора, радикально повлияют на СУП организации.

Для начала необходимо определить ожидаемые результаты развития организации. Основные результаты развития организации, процессов внутри неё или отдельных частей – это изменение количественных и качественных показателей деятельности организации и её подразделений. Эти результаты могут быть нескольких видов: экономические, материальные, информационные, трудовые, социальные, психологические и др. Каждый вид может быть охарактеризован с помощью некоторой группы показателей, которые могут иметь и положительные, и отрицательные значения.

Также должны быть представлены и несколько видов ожидаемых результатов, так как любая новая совокупность средств реализации может вывести на другие показатели или на их новый количественный или качественный уровень.

Ожидаемые результаты выражаются в виде показателей или признаков, на которые эти мероприятия непосредственно могут повлиять. Далее следует определить количественные величины важнейших экономических показателей подразделений. И, наконец, определяется влияние на экономические показатели организации в целом.

Внедрение СУП в организации должно сопровождаться глубоким анализом работающего персонала с позиций реализации выявленных задач, которые выполняются не качественно или не выполнялись совсем. В связи с этим возможен вариант, что вновь принятые сотрудники будут решать круг задач, выполняемых некачественно, а работающим сотрудникам будут поручены задачи, не решаемые до сих пор в организации.

Такое развитие событий позволит получить больший эффект для развития СУП в организации, так как вновь приня-

тые сотрудники обладают новым взглядом на решаемые задачи, а опыт и квалификацию работающих сотрудников имеет смысл направить на решение новых задач.

Эксплуатация СУП – это длительный и трудоёмкий процесс, связанный с приобретением и вводом в эксплуатацию технических средств, технологий, обучением персонала, введением новых прав и обязанностей, делегированием полномочий и т.д. При этом каждое мероприятие должно быть подробно расписано по операциям, исполнителям и средствам. Необходимо отметить и возможную корректировку разработанных планов и программ.

Далее рассматривается определение фактических результатов внедрения ФЗУ в СУП. Некоторые результаты проявляются достаточно быстро, другие – через месяц или два, третьи – через год и более. При этом необходимо фиксировать изменения всех выбранных показателей на предыдущих этапах. Важен и выбор временного интервала, способа регистрации или оценки показателей. Если с фиксацией и интерпретацией количественных показателей практически не бывает проблем, то с качественными показателями могут возникнуть некоторые сложности.

Для регистрации качественных показателей следует провести экспертизу (сбор мнений). Экспертиза должна быть корректно организована. Для этого необходимо разработать анкеты, опросники, а возможно и тесты, которые должны зафиксировать произошедшие в сознании работников организации новые значения социальных и психологических показателей, связанных с изменением процессов и менеджмента организации. Собранные показатели должны быть обработаны и представлены в обозримом виде для анализа.

Результативность мероприятий необходимо оценить дважды с учетом их внедрения, а также без внедрения с учетом существующей конъюнктуры рынка. Для получения прогноза нужно выбрать компетентных экспертов, показатели, по которым будет оцениваться деятельность

организации, период времени оценки показателей.

Далее выбираются основные показатели деятельности организации. Среди них могут быть доход (выручка), себестоимость, прибыль (валовая или чистая), возврат продукции, текучесть кадров и т.д.

Один прогноз деятельности организации выполняется несколькими экспертами на период, который следует за внедрением мероприятий.

Второй прогноз деятельности организации делается при расчёте средних ожидаемых результатов от внедрения мероприятий на аналогичный период времени.

Также необходимо провести своеобразное исследование динамики выбранных показателей и их изменения в ту или другую сторону. При этом важно учитывать различные факторы внешней среды организации (инфляцию, изменение курса валюты, изменения параметров налогообложения и др.). Существенно могут измениться и факторы внутренней среды организации: реформирование структуры, сокращение или увеличение персонала, изменение ресурсов и др.

Материалы, собранные на предыдущих этапах, группируются по определённой схеме и сопоставляются друг с другом. Информация может быть представлена в виде таблиц, графиков, диаграмм так, чтобы наглядно была видна динамика изменения различных показателей в установленном временном диапазоне. При этом, если таблицы могут быть достаточно подробными и близкими к зафиксированной информации, то графики и диаграммы целесообразно представить в свёрнутом виде, где должны быть приведены важнейшие тенденции. Выявление основных тенденций осуществляется на основе собранной информации, в т.ч. при выполнении интерпретации динамики всех зафиксированных показателей.

Толкование динамики показателей выполняется с учетом других изменений, произошедших в организации: введение



новой продукции, выход на новый рынок, изменение цен и ценовой политики. Важную роль играет наличие конкурентов и другие внешние факторы. На данном этапе предполагается участие квалифицированных специалистов как со стороны организации, так и курирующей процесс внедрения консалтинговой организации.

В заключение необходимо определить, устраивают ли полученные результаты и выявить целесообразность внедрения проекта в полном виде или в какой-то его части.

После внедрения СУП организации в СУО будут получены результаты деятельности, которые могут не устраивать

руководство организации. В этом случае механизм построения СУП организации может быть подвергнут модернизации, корректировке. Не все этапы механизма могут быть использованы на постоянной основе. Некоторые этапы можно пропустить, так как информация от них не меняется со временем.

**Заключение.** Данный механизм построения системы управления процессом дополняет работу [7] и может быть применён менеджерами-практиками, консультантами, руководителями организации для наилучшего понимания процесса управления, протекающего в организации.

### Библиографический список

1. Мыльник, В.В. Исследование систем управления [Текст]/ В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко. – М.: Академический Проект, 2003.

2. Федотов, В.Н. Организация управления машиностроительным предприятием [Текст]/ В.Н. Федотов. – М.: Наука, 1979.

3. Управление современной компанией: учебник [Текст]/ под ред. Б.З. Мильнера, Ф. Линка. – М.: ИНФРА – М, 2001.

4. Макаренко, О.Г. Стратегический менеджмент: Организация стратегического управления [Текст]/ О.Г. Макаренко. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008.

5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепция и ситуации [Текст]/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2000.

6. Герасимов, Б.Н. Развитие функциональной структуры организации [Текст]/ Б.Н. Герасимов. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003.

7. Герасимов, К.Б. Проектирование

систем управления процессами организации [Текст]/ К.Б. Герасимов // Вестн. Ленингр. гос. ун-та им. А.С. Пушкина. - 2012. - №1(6). - С. 46-55.

8. Герасимов, К.Б. Развитие процесса управления инновационным потенциалом организации [Текст]/ К.Б. Герасимов // Вестн. Волжск. ун-та им. В.Н. Татищева. - 2012. - №1(25). - С. 12-19.

9. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст]/ М. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

10. Кутелев, П.В. Технология реинжиниринга бизнеса [Текст]/ П.В. Кутелев, И.В. Мишурова. – М.: МарТ, 2003.

11. Медынский, В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства [Текст]/ В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов. – М.: Юнити, 1999.

12. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса [Текст]/ Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997.

13. Оголева, Л.Н. Реинжиниринг производства [Текст]/ Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский. – М.: КноРус, 2005.

## **MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION PROCESS CONTROL SYSTEM**

© 2012 K. B. Gerasimov

Samara State Aerospace University named after academician S.P. Korolyov  
(National Research University)

A mechanism of constructing a system of organization process management based on reengineering is developed. It takes into account the formulation of a methodology of organization management system development, determination of the state of the process control system and the construction of a universal system of process control. The procedures of reengineering and correction of the process control system are described.

*Process control system, organization, reengineering, mechanism, innovation potential*

### **Информация об авторе**

**Герасимов Кирилл Борисович**, доцент кафедры социальных систем и права, Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королёва (национальный исследовательский университет). E-mail: [270580@bk.ru](mailto:270580@bk.ru). Область научных интересов: теория управления экономическими системами, организационный реинжиниринг.

**Gerasimov Kiril Borisovich**, associate professor of the department of social systems and law, Samara State Aerospace University named after academician S.P. Korolyov (National Research University). E-mail: [270580@bk.ru](mailto:270580@bk.ru). Area of research: theory of economic systems, organizational reengineering.