РАЗДЕЛ XXIV. МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**Пригульный А.Г.****Модели описания бизнес-процесса в предпринимательской деятельности***АНО ВО «Университет МПА ЕвразЭС»
(Россия, Санкт-Петербург)**doi: 10.18411/sr-10-06-2021-72***Аннотация**

Внедрение процессного подхода в деятельность бизнес-организации предполагает построение моделей бизнес-процессов. Анализ показывает, что разработка моделей бизнес-процессов позволяет упорядочить деятельность организации, повысить ее управляемость, эффективность и рыночные позиции.

Целью статьи является рассмотрение подходов к моделированию процессов бизнес-организации, особенностей объектных, структурных и процессных моделей.

Ключевые слова: организация, бизнес-процессы, моделирование.

Модель описания бизнес-процессов в организациях используется для визуализации взаимодействия объектов [1,2,3]. В практике моделирования применяются объектные, структурные и процессные модели [1]. Рассмотрим особенности содержания и области применения каждой модели.

Если рассматривать структурную модель организации, то она будет состоять из процессов, которые характеризуют деятельность компании, а также связей между этими процессами. Целью создания структурной модели является отражение того, как осуществляется деятельность организации, каковы основные бизнес-процессы и взаимосвязи между ними.

В структурной модели отсутствует схема, показывающая последовательность осуществления бизнес-процессов во временном аспекте. Чаще всего, структурные модели применяются для того, чтобы описать состав бизнес-процессов организации, разделенных по уровням организационной иерархии.

Структурные модели процессов, как правило, применяются для решения следующих задач:

- ✓ описания бизнес-процессов по укрупненной схеме и определения возможных направлений развития бизнес-процессов;
- ✓ разработки системы бизнес-процессов организации;
- ✓ описания процессов, которые предстоит автоматизировать.

К примеру, построение структурной модели бизнес-процессов коммерческой организации можно выполнить, не применяя нотации, а исходя из анализа цепочки создания стоимости. Возможны разные варианты группировки бизнес-процессов. При этом, нет необходимости показывать стрелки, как это делается в графических моделях. Это направлено на то, чтобы не перегружать модель, сохранив при этом, информативность схемы.

Не всегда имеет смысл создавать сложную модель, состоящую из нескольких уровней бизнес-процессов [1].

Если речь идет о стартапах, то использование таких моделей может быть, как нельзя, кстати. Для новых организаций, не обремененных сложными видами операций, представленных десятками процессов – данная модель вполне показательна.

Структурная модель бизнес-процессов может быть необходима для решения ряда актуальных задач:

- ✓ понимания деятельности организации и создания адекватной системы регламентации процессов;
- ✓ описания зон ответственности участников команды стартапа;
- ✓ анализа и развития наиболее актуальных направлений бизнеса;
- ✓ создания и продвижения проектов нового бизнеса.

Структурную графическую модель бизнес-процессов целесообразно размещать на доске общего визуального доступа для всеобщего обозрения руководителями различных уровней управления и сотрудниками различной профессиональной принадлежности.

Процессная модель описывает желаемое, будущее состояние бизнеса организации и определяет совокупность требований к ресурсам, обеспечивающим эффективное выполнение операций: привлечение и обслуживание потребителей, создание и продвижение ценностного предложения, формирование капитала организации, информационное обеспечение, закупки и продажи, сервисное обслуживание.

Уровни процессных моделей. Описание процесса создает информацию разной степени детализации. Уровни детализации модели должны быть упорядочены, а информация – идентифицирована с определенным уровнем процессной модели (предприятия, процесса, работы или операции).

Верхний уровень процессной иерархии составляет сквозной процесс. Верхний уровень разветвляется (декомпозируется) до отдельных операций, которые осуществляются на рабочих местах сотрудников.

Структура модели может меняться в зависимости от того, насколько хорошо происходит понимание бизнес-процесса. Очень важно добиваться того, чтобы информация каждого уровня процессной иерархии не противоречила информации более высокого уровня.

Информация относительно низкого уровня может уточнять и детализировать информацию более высокого уровня процессной иерархии. Для того, чтобы определить пробелы в понимании процесса и отразить это в бизнес-модели, необходимо осуществлять контроль за соответствием информации между разными уровнями.

Анализ показывает, что количество бизнес-процессов и уровней меняется от одной компании к другой. Это связано с использованием различных методик моделирования бизнес-процессов. При этом, важно понимать, что декомпозиция должна быть достаточно глубокой для того, чтобы охватить все действия и операции, связанные с данным бизнес-процессом. В случае использования формализованного стандарта построения бизнес-процессов количество уровней является заданным.

К построению моделей бизнес-процессов необходимо подходить с точки зрения того, каковы особенности организации и потребности в таком моделировании [4,5]. В частности, на практике моделирование бизнес-процессов применяется для разработки и реализации стратегии компании, повышения эффективности операционной деятельности и улучшения обслуживания клиентов.

Интегрированная процессная модель позволяют объединить и систематизировать в одном описании процесса различные точки зрения заинтересованных участников процесса. Согласно концепции процессного управления (BPM) стратегия организации может быть осуществлена посредством эффективных бизнес-процессов.

Эффективность бизнес-процессов зависит от содержания:

- а) процессов, создающих ценностное предложение потребителю;
- б) потоков работ (операций) по созданию ценностного предложения;
- с) задач, описывающих, как будет создано ценностное предложение.

Для соответствия пунктов а, б и с, необходимо учитывать различные точки зрения на бизнес-процесс со стороны организации, владельца процесса, операционного менеджера, исполнителя.

С точки зрения организации важно понимать каковы ключевые бизнес-процессы компании и как происходит взаимодействие процессов в системе.

Модель процессов организации дает наиболее полное представление о сквозных процессах верхнего уровня процессной иерархии. В данном случае модели процессов создаются в общем виде для того, чтобы было понятно, какие бизнес-процессы являются основными для организации.

Модель процессов организации выполняет роль «чертежа» высокого организационного уровня и включает основные, вспомогательные, управляющие процессы и процессы развития.

Для описания процессов общего назначения возможно использование *референтных процессных моделей*, представляющих эталонные схемы организации бизнеса, разработанные для бизнес-процессов на основе опыта внедрения в различных организациях.

В таких моделях используются инструменты управления, которые получили широкое распространение в деловом обороте. Использование референтных моделей дает возможность организациям приступить к разработке индивидуальных моделей, отражающих специфику их бизнес-процессов. [6]

Точка зрения владельца процесса на модели бизнес-процесса определяется тем, что он несет ответственность за эффективность процесса и имеет полномочия регулировать процессы привлечения и использования ресурсов.

Взгляд на процесс со стороны его владельца включает:

- полное понимание бизнес-процесса;
- владение методами описания бизнес-процесса;
- представление о границах бизнес-процесса, в рамках которых проводятся изменения процессов.

Взгляд владельца бизнес-процесса отражает события, действия и результаты основных, вспомогательных, управляющих процессов и процессов развития, равно как и взаимодействия названных видов процессов.

Точка зрения операционного менеджера на модели потоков работ, отвечающего за контроль над неуклонным повышением эффективности потока работ.

Позиция операционного менеджера отражает модели потоков работ, описывающих операции, необходимые для выполнения процесса. В отличие от бизнес-моделей организации высокого уровня, данные модели представляют собой более конкретные процессы, которые можно детализировать на действия, задачи или процедуры.

В данных моделях показаны работы, которые выполняются сотрудниками подразделений в рамках своих функциональных направлений, связывая таким образом бизнес-процессы и функции.

Точка зрения исполнителя формируется, исходя из выполнения им должностных обязанностей, действий, процедур. На этом уровне необходимо спроектировать шаги, которые могут быть выполнены для получения результата отдельного действия или процедуры.

С целью выполнения операции на конкретном рабочем месте предполагается установление следующих параметров:

- начальное событие;
- конкретные операции;
- критерии выполнения операций;
- подходы и принципы, определяющие выполнение работы;

- необходимый результат операции;
- контрольные точки;
- подразделения, сотрудники, с которыми предполагается взаимосвязь при выполнении работы [2,3].

Моделирование действий и процедур осуществляется «снизу-вверх» и «сверху-вниз».

Подход «снизу-вверх» применяется для проектов, нацеленных на потоки работ, требующие глубокой детализации. В данном случае можно видеть результаты каждого действия и оценить его вклад в реализацию процесса.

Подход «сверху-вниз» используется для совершенствования сквозных бизнес-процессов и управления эффективностью сквозных бизнес-процессов.

В некоторых случаях, отдельные проекты могут начинаться с создания новой бизнес-модели, а затем поиска ответов на вопросы, что надо сделать, чтобы внедрить новую бизнес-модель.

Большое распространение получил комплексный подход, предполагающий разработку моделей процессов организации, основываясь на ее бизнес-стратегии. В данном случае целесообразно использовать подход к моделированию по принципу «сверху-вниз».

Выводы.

Анализ показывает, что использование моделирования при построении бизнес-процессов позволяет выявить полный перечень действий, входящих в бизнес-процесс, и создать регламент, определяющий порядок выполнения данных действий. Наличие моделей дает возможность повысить управляемость бизнес-процессами организации, то есть более четко планировать, организовывать, контролировать сроки, ресурсы, показатели эффективности исполнения операций, действий и работ.

1. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / Владимир Репин: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013.
2. Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы. Серия «Навигатор для профессионала». Эксмо; М.; 2008.
3. Учись видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук; Пер. с англ., 4-е изд.: Альпина Паблишер; Москва; 2015.
4. Коваленко Б.Б., Гусарова Т.И. Влияние методологии проектного управления на реализацию проектов в условиях цифровизации // Вестник молодых ученых СПГУТД – 2020. – Т. Том. - № 1. – С. 68-72.
5. Kovalenko B.B., Kovalenko E.G. Approaches to Organizational Leadership in the Digital Age // 5th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership.
6. Интернет портал Интуит – национальный открытый университет. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.intuit.ru/studies/courses/2195/55/lecture/1626?page=4> (дата обращения: 20.05.2021).