

**Елкина Виктория Николаевна**  
Высшая бизнес школа ОмГПУ  
Кандидат экономических наук, доцент  
*Elkina Victoria Nikolaevna*  
*School of OMGPU highest business*  
*Senior lecturer*  
E-Mail: [Elkina-V2004@mail.ru](mailto:Elkina-V2004@mail.ru)

Менеджмент

## **Методологическое обоснование инновационных подходов к проектированию бизнеса**

Methodological justification of innovative approaches to business design

**Аннотация:** В статье рассмотрены концепция проектирования бизнеса, алгоритм предварительного определения программы с рекомендациями решения проблем, фазы развития проекта, модель эффективности проектирования бизнеса, даны четкие различия между проектами и программами.

**Abstract:** In article the concept of design of business, algorithm of preliminary definition of the program with recommendations of the solution of problems, phases of development of the project, model of efficiency of design of business are considered, accurate distinctions between projects and programs are given.

**Ключевые слова:** проект; программа; проектирование; проектирование бизнеса; фазы проекта.

**Keywords:** project; program; design, design of business; project phase.

\*\*\*

Понятие «проектирование», как и понятие «проект», не имеет однозначного толкования. Достаточно четко прослеживаются два подхода к определению понятия «проектирование» - инженерный подход и бизнес-подход. Инженерный подход связывает проектирование с процессом создания новых объектов. Бизнес-подход рассматривает процесс проектирования более широко и включает в него инженерный подход как составную часть.

Процесс проектирования бизнеса включает в себя ряд взаимосвязанных этапов работ, которые могут быть направлены на разработку проектов новых или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб). Любая компания (если только она не находится в состоянии стагнации или умышленного сворачивания деятельности) развивается, проводя то или иное изменение своей внутренней или внешней деятельности в рамках стратегического развития в целом.

Осуществляемое развитие может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер и происходит в условиях усложняющейся внешней организационной среды, резкого возрастания темпов ее изменения и ужесточения конкуренции на рынках

В основе проектирования должна быть положена концепция, специально разработанная для создания новой или реформирования (перестройки) конкретной организации.

**Таблица 1**

**Концепция проектирования бизнеса**

Этапы		Определение деятельности
I	Выбор организационных целей	Определение того результата, который должен быть получен после проведения конкретной организационной работы.
II	Установление видов деятельности и определение круга участников работ	Выявляется перечень работ, подлежащих выполнению, и те подразделения или конкретные исполнители, которые будут участвовать в реализации организационных целей.
III	Исследование состояния организации производства и анализ результатов исследования	В процессе исследования должно быть получено представление обо всех характерных чертах системы, о протекающих в ней процессах, внешних и внутренних связях, об эффективности функционирования системы, о целесообразности осуществления организационных изменений. В процессе анализа результатов выявляются причины негативных явлений, устанавливаются положительные тенденции развития организации, формулируются предложения по построению или усовершенствованию системы организации производства.
IV	Разработка вариантов организационной концепции и выбор оптимального варианта	Научно обоснованные представления о том, какой должна быть новая организация
V	Разработка проекта организации(реорганизации) производства	На этом этапе выбранная концепция наполняется конкретным содержанием.
VI	Реализация разработанного проекта	Разработка распорядительного плана реализации проекта, выделение необходимых ресурсов, подготовку и переподготовку кадров, осуществление постоянного контроля за работами по реализации проекта.

Данная концепция была построена с учётом следующих факторов: социальных, экономических, политических и других условий в стране и регионах; миссии и целей новой (или обновлённой) организации, её целевой ориентации; требований к новой организации; возможностей новой организации и др.

Проектирование новой организации начинается с построения её "скелета" – организационной структуры, которая в значительной степени должна соответствовать системе целей этой организации. Важными элементами структуры являются связи (коммуникации), информационные потоки и документооборот в организации.

Решающее влияние на проектирование бизнеса и построение любой организации оказывает внешняя среда. Исследование этого влияния Б. Мильнер рекомендует проводить по следующим этапам:

1 этап - выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания).

2 этап - выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия.

3 этап - определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определённость, обратная связь).

4 этап - проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать

5 этап - формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры и её внешней среды.

Любой из видов проектирования бизнеса при своей разработке и осуществлении встречает серьезное сопротивление, как со стороны исполнителей, так и со стороны руководителей. Трудности возникают из-за того, что многие организации не реагируют на изменения, происходящие во внешней среде. Они очень уверены в своей неуязвимости и абсолютной выживаемости. Поэтому ими не воспринимается воздействие внешних и внутренних изменений до тех пор, пока эти изменения не станут угрожать существованию организации.

Границы между программами и проектами часто просто отсутствуют в реальном бизнесе. Проект – это комплексное, не повторяющееся мероприятие, предполагающее внедрение нового, ограниченное во времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика.

Для понимания четкого различия между проектами и программами следует придерживаться следующих принципиальных характеристик программ – это объединение проектов, взаимосвязанных единой целью программы; получение выгод, доступных только при объединении проектов в программу; возможное наличие элементов операционной деятельности; достижение стратегических бизнес целей организации.

По своей природе программы являются инновацией более высокого, стратегического уровня, чем проекты. Поэтому основным источником инициации программ является Стратегический бизнес-план развития организации. Разработка подобных планов, как правило, начинается с разного рода стратегических сессий и мозговых штурмов владельцев бизнеса организации, на которых определяется видение, миссия, стратегические бизнес цели. Эти компоненты потом дорабатываются до конкретных целей и задач программ и проектов.

Можно сказать, что с проведением инициации программы она является определенной инновацией, авторизованной руководством организации. Но перед окончательным определением существования программы, закрепленным в Уставе, необходимо пройти важный этап ее предварительного определения. В таблице 2 предлагаем алгоритм предварительного определения программы.

Таблица 2

Алгоритм предварительного определения программы

Этапы (вопросы)	Результаты анализа (ответы на вопросы)	Основные проблемы, возникающие при проведении анализа
1 этап. Программа соответствует стратегии организации?	Анализ стратегического плана по направлениям: <ul style="list-style-type: none"><li>• Соответствия целей программы стратегическим приоритетам организации, отраженным в миссии, видении и выгодах стратегического плана;</li><li>• влияние результатов программы на экономические показатели чистой прибыли, возврата инвестиций, расширения присутствия на рынке.</li></ul>	Связаны с невозможностью обоснованного расчета экономических показателей Программы. Часто в ходе такого анализа проявляется нежелание инициаторов брать на себя ответственность за будущий реальный вклад Программы в достижение высоких стратегических целей организации.
2этап. Программа соответствует требованиям рынка?	Анализ рынка по направлениям: <ul style="list-style-type: none"><li>• соответствия целей программы текущим условиям и требованиям, а также перспективным ожиданиям рынка;</li><li>• оценка стоимостного анализа выгод для вариантов развития программы;</li><li>• оценка рыночных ограничений, препятствующих достижению конкретных преимуществ программы.</li></ul>	Возникает невозможность определения ожиданий рынка в долгосрочной перспективе и адекватного стоимостного анализа выгод.
3этап. Программа выгодна экономически для организации?	Анализ экономических показателей программы и разработки плана реализации выгод программы по направлениям: <ul style="list-style-type: none"><li>• определения внутреннего показателя возврата инвестиций, текущей стоимости будущих доходов, финансовых рисков и возможных потерь;</li><li>• определение методов оценки выгод с помощью систем сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности.</li></ul>	Вызывает порой справедливую критику владельцев бизнеса из-за недостаточной обоснованности и неточности финансовых расчетов.

<p>4этап. Организация способна выполнить Программу?</p>	<p>Анализ опыта, возможностей, наличия необходимых ресурсов организации для достижения целей Программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● выявления опыта, накопленного в аналогичных прошлых Программах;</li> <li>● определение слабых и сильных сторон организации в удовлетворении требований и выполнении работ Программы.</li> <li>● определения наличия достаточных ресурсов (человеческих, финансовых, материальных, технологических) для достижения целей Программы</li> </ul>	<p>Проведение подобного анализа просто невозможно при отсутствии опыта организации в проведении инновационных Программ.</p>
<p>5этап. Организация поддерживает программу?</p>	<p>Результаты представления, согласования и одобрения руководством организации инициации будущей Программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● представления руководству организации оценок программы на основе анализа вопросов 1-4 этапов.</li> <li>● согласование целей, требований и оценок ресурсов, необходимых для выполнения Программы.</li> <li>● получения разрешения руководства организации на проведение работ по инициации Программы</li> </ul>	<p>Может быть отвергнута руководством организации по причинам отсутствия политической поддержки программы или неуверенности владельцев бизнеса в завтрашнем дне из-за нестабильности экономической ситуации.</p>

Наиболее эффективные рекомендации по решению проблем, указанных в таблице 2, связаны с применением методов анализа динамики рынка, разработки систем сбалансированных показателей эффективности, политического влияния на лиц принимающих решения и использования лучшего мирового опыта управления программами проектов.

**Таблица 3**

**Рекомендации по решению проблем**

Основные проблемы, возникающие при проведении анализа	Рекомендации
Связаны с невозможностью обоснованного расчета экономических показателей Программы.	Профессиональное применение математических и экономических моделей
Часто в ходе такого анализа проявляется нежелание инициаторов брать на себя ответственность за будущий реальный вклад Программы в достижение высоких стратегических целей организации.	Эффективное управление выгодами программы
Возникает невозможность определения ожиданий рынка в долгосрочной перспективе и адекватного стоимостного анализа выгод.	Детальный анализ тенденций развития рынка и применение измеримых критериев оценки выгод
Вызывает порой справедливую критику владельцев бизнеса из-за недостаточной обоснованности и неточности финансовых расчетов	Применение экономических и финансовых моделей

Проведение подобного анализа просто невозможно при отсутствии опыта организации в проведении инновационных Программ.	Обучение руководителей Программ лучшему мировому опыту проведения инновационных программ
Может быть отвергнута руководством организации по причинам отсутствия политической поддержки программы или неуверенности владельцев бизнеса в завтрашнем дне из-за нестабильности экономической ситуации.	Убеждение владельцев бизнеса в необходимости проведения Программы для повышения стабильности организации

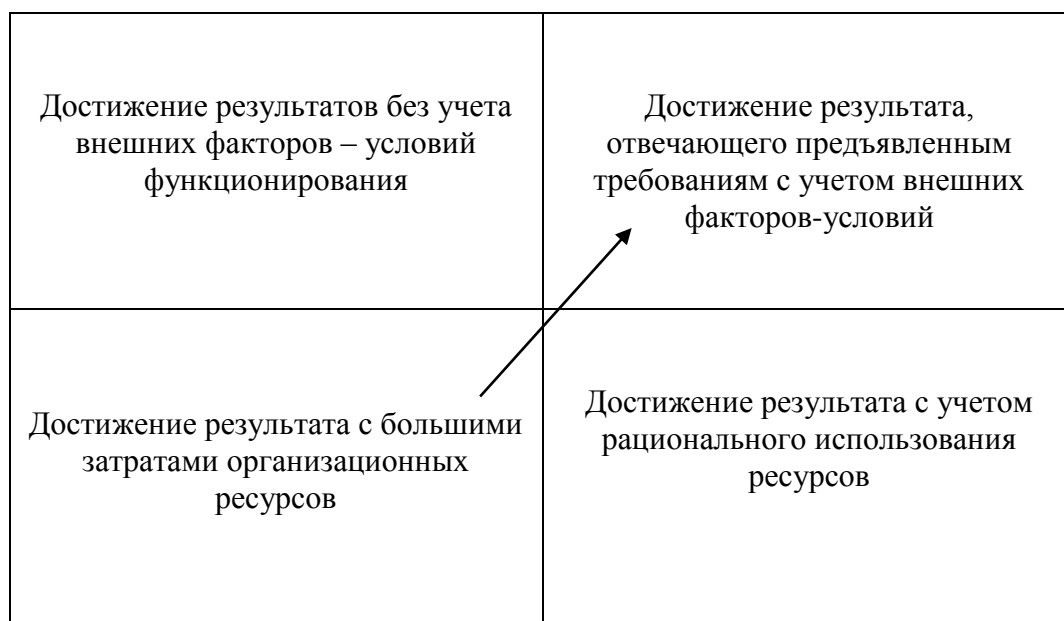
В настоящее время даже организации, по природе своей деятельности не ориентированные на регулярное проектирование бизнеса, реализуют внутренние инвестиционные проекты развития с коротким жизненным циклом и внутренним выделенным (инвестиционным) бюджетом. Их отличительными признаками являются: во-первых, неотъемлемость от стратегического развития компании; во-вторых, неоднозначность результатов завершения; в-третьих, тот факт, что завершение таких программ всегда является началом операционной деятельности создаваемого объекта или продукта.

Для успеха реализации таких программ (проектов) вводят корпоративные правила управления, а в ряде случаев целые локальные формализованные системы управления, типовые внутренние и внешние цели которых: обоснованное определение целей инвестиций в проекты; повышение эффективности развития компании за их счет; обеспечение возможности одновременной реализации нескольких проектов; повышение прозрачности выполнения проектов, управляемости и контроля для принятия оптимальных управленческих решений по исполнению составленного плана; сокращение сроков запуска и реализации проектов, уменьшение затрат на их реализацию, а также повышение качества и оптимизация использования ресурсов; максимальный учет проектных рисков и сокращение ошибок и конфликтных ситуаций при выполнении проектов.

В любом проекте прослеживаются определенные фазы развития: 1 фаза идеи – зарождение команды, начало формирования структуры, минимум ограничений, максимум творчества; 2 фаза развития – максимум энергии, ценятся пробивные способности, наличие связей во внешней среде проекта, возможность информирования о проекте внешнего окружения, нахождение рынков сбыта; 3 фаза стабильности – необходимы упорядочение структуры, строгое соблюдение правил внутреннего распорядка, стабилизируется развитие данного проекта; 4 фаза завершения – на передний план выходят межличностные взаимодействия, важны отношения в команде. В различных проектах могут быть разная продолжительность и выраженность фаз развития. В одних проектах преобладает фаза идеи, в других – фаза развития (расширение влияния, реструктуризация, жесткая конкуренция), в-третьих – фаза стабильности, в-четвертых – предпочтителен стиль клубной команды.

Эффективность проектирования бизнеса – это свойство, связанное со способностью предприятия формулировать цели с учетом внешних и внутренних условий функционирования и достигать поставленных результатов путем использования социально одобренных средств при установленном соотношении затрат и результатов. Данное определение отражает и «внутреннюю» и «внешнюю» сторону эффективности проекта, а именно рациональное использование организационных ресурсов и достижение результата с учетом внешних факторов – условий функционирования предприятия.

Модель эффективности проектирования бизнеса можно наблюдать на рис 1.



*Рис. 1. Модель эффективности проектирования бизнеса*

Как видно из рисунка, повышение эффективности проектирования бизнеса возможно при условии, что деятельность организации осуществляется в направлении достижения цели, зафиксированной в правом верхнем углу схемы, т.е. если обеспечивается снижение издержек, и соблюдаются условия, отвечающие потребностям общественного развития производства.

В заключении хотелось бы отметить, что в основу проектирования бизнеса должна быть положена концепция, в основе которой заложено положение о принципиальной возможности улучшить деятельность бизнеса организации. Новую организацию следует проектировать как единое целое, а не начинать с отдельных подразделений, и лишь потом объединять их в организацию и добавлять необходимые структурные элементы и подразделения. В процессе проектирования или реализации проекта необходимо помнить, что нельзя сразу внедрить результаты проектирования. Должен пройти определенный переходный период, в течение которого у сотрудников происходит перестройка сознания, изменение стереотипов, отход от прежнего типа поведения. Любой из видов проектирования бизнеса при своей разработке и осуществлении встречает серьезное сопротивление, как со стороны исполнителей, так и со стороны руководителей. Необходимо научиться понимать причины этого сопротивления и уметь их преодолевать.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гриценко Г.М. Экономическая демократия: теоретический аспект и практические проявления [Текст] / Г.М. Гриценко // Сибирский вестник сельскохозяйственной науки. – 2012. - №5. – с. 98-104
2. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. –336 с.
3. Управление инновационными проектами: Учеб. Пособие/ Под ред. Проф. В.Л. Попова.- М.:ИНФРА-М, 2007.- 336с.
4. Семиков В.Л. Теория организации: Учебник. - М.: Академия ГПС МЧС России, 2003. – 220 с.
5. Фунтов В.Н. Развитие компании и проекты развития // [Текст] / В.Н. Фунтов // Экономические науки – 2010. - №10(71). – С. 112.

**Рецензент:** Белозеров Игорь Петрович, к.э.н., доцент, начальник каф. Экономической теории и финансового права Омской академии МВД России.