

---

---

# ЛЕКЦИЯ 11

---

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ

В данной лекции разберём разные **бизнес-процессы**. В начале курса рассматривали форму обмена, дальше выяснили, что бизнесы вступают в отношения, которые регулируются гражданским кодексом. Потом рассматривали сам акт обмена — сделку и её типы. Настало время посмотреть на процесс ведения бизнеса изнутри (до этого момента всё, что рассматривалось в рамках данного курса, не имело прямого отношения к бизнесу).

### 1. Как бизнес устроен изнутри?

Любой процесс, который ведётся в рамках бизнеса, называется бизнес-процессом. Человечество разработало очень большую культуру бизнес-процессирования. Блок-схема бизнес-процессов приведена ниже (рис. 11.1). Чёрными стрелочками на картинке обозначены движения материальных ресурсов, а прямоугольники с зелёным фоном выполняют бизнес-процессы. Есть специальные программы (например, Architecture of Integrated Information Systems, ARIS), которые структурируют бизнес-процессы. Алгоритмы строения очень скучные. Можно пойти в бизнес школу, где вас пол года будут учить пользоваться этой (или подобной) программой.

Бизнес-процессы традиционно делятся на

- **управляющие,**
- **операционные,**
- **поддерживающие процессы.**

Всякая сущность в бизнесе имеет три режима (или, три состояния): **режим функционирования, режим ремонта и режим обновления**. В любом функционировании возможны поломки. Поэтому, есть дополнительный режим ремонта — восстановление сломавшейся функции. И, наконец, сущность может устареть, поэтому, есть режим обновления.



Рис. 11.1: Блок-схема бизнес-процессов.

Если взглянуть на блок-схему бизнес-процессов (см. рис. 11.1), то можно увидеть, что даже самый простой бизнес касается многих рынков разных товаров или услуг. А работать на рынках не только невыгодно, да ещё и трудно. Поэтому, бизнесмены пытаются заменить рыночные отношения административными. То есть вместо того, чтобы покупать и продавать, бизнесмен пишет должностную инструкцию, в которой подробно описывает процесс бизнеса. Например,

1. из склада А в склад Б, для производства в конечном счёте товара ХУ, поступает сырье,
2. сырье сначала перерабатывается в первом цеху (получается товар X),
3. в другом цеху получается готовый товар ХУ,
4. товар ХУ отправляется на склад,
5. на складе, путём переработки, из товара ХУ делают сепульки,
6. из сепулек делается товар песульки,
7. потом ресульки.

Описанный выше процесс — административное отношение. Бизнесмен пишет должностную инструкцию, которая передаётся людям, или, если бизнес достаточно развит — роботам, которые и пошагово выполняют чёткие инструкции.

**!** Конспект не проходил проф. редактуру, создан студентами и, возможно, содержит смысловые ошибки. Следите за обновлениями на [lectoriy.mipt.ru](http://lectoriy.mipt.ru).

Известный учёный Рональд Коуз (Ronald Coase) ещё в студенческие годы задался вопросом, а почему это делается. В 1937 году, в возрасте 27 лет он написал книгу, которая в наши дни известна как основная книга экономистов по теории фирм. Через 50 лет он получил за свою работу нобелевскую премию.

За 50 лет люди разобрались, что рыночные отношения не только невыгодны, так они суперневыгодны, потому что дань, которую вы платите невидимой руке рынка, имеет огромные размеры и сильно мешает ведению бизнеса. Под невидимой рукой рынка подразумевается набор ограничивающих правил, которым должны следовать все бизнесмены.

Коуз ввёл понятие трансакционных издержек, сказав, что создав фирму, вы сталкиваетесь с необходимостью контактировать с минимум 4–5 рыночными игроками, совершать сделки и другими путями контактировать с ними. Это очень невыгодно — при этом, процесс трудно контролируемый. Например, если смотреть на транснациональные корпорации, то именно из-за того, что они производят всю необходимую цепочку товаров и в рыночные отношения с другими компаниями не вступают, они имеют возможность быстро переориентироваться и изменять вектор развития. То есть причина такой мобильности, не смотря на размеры корпорации, состоит в том, что в корпорациях полностью отсутствуют рыночные отношения — только административные.

Приведём простой пример минусов схемы с рыночными отношениями. Например, вы применили инновации к какой-то конкретной цепочке производства. Казалось — всё хорошо, производство ускорилось. Но нет, вся схема бизнеса собьётся, так как рынки, от которых вы зависите, не будут успевать за вами — поставщик сырья не сможет больше сырья поставлять за те же сроки. Продавать вы с удвоенной скоростью также не сможете, следовательно, есть необходимость в складах. Поэтому, инновации должны быть сделаны во всех звеньях производства: тогда эффективность сразу увеличится в несколько раз. И делать это невозможно в реалии рыночных отношений. Поэтому корпорации, которые полностью заменили все звенья на инновационные, сделали огромный прыжок на новый уровень развития, до чего всем остальным нужно ещё расти и расти в течении, быть может, нескольких десятилетий.

Оказывается, что произведя **регламентацию**, то есть подробно исписав, что нужно сделать на каждом цикле производства, можно очень сильно упростить процесс бизнеса. Итак, самое главное, что сделал Рональд Коуз — открыл, вслед за теоретиками, институционализм, в котором им и целым рядом других учёных были введены понятия **трансакционных издержек**.

В индустриальном мире абсолютно все издержки производственные — их можно разделить на издержки добычи, обработки и производственные, издержки хранения запасов и издержки обмена. А вот бизнес несёт первый тип издержек — издержки обмена. Но ещё огромный класс издержек падает на него сверху — так называемых абстракций рынка, политики, стратегии. А выше всего прочего стоят издержки **осмысления** — издержки, связанные с мыслительным процессом человека, где человек работает со знаковыми символами, силами, образами и понятиями. Переход из индустриальной эпохи к эпохе собственности означает, что мы в состоянии разобраться с трансакционными издержками, полностью их описать, классифицировать, создать таксономию, и выяснив, какова их природа, убрать их полностью. Издержки будут сниматься в обратном порядке, нежели они возникали параллельно становлению индустриальных форм в истории человечества. То есть первыми будут сняты те издержки, которые рождены институтом

**!** Для подготовки к экзаменам пользуйтесь учебной литературой. Об обнаруженных неточностях и замечаниях просьба писать на [pulsar@phystech.edu](mailto:pulsar@phystech.edu)



*Конспект не проходил проф. редактуру, создан студентами и, возможно, содержит смысловые ошибки. Следите за обновлениями на [lectoriy.mipt.ru](http://lectoriy.mipt.ru).*

кредита. Этот процесс уже происходит, и этому способствует странный тип банкиров, называющих себя инвестиционными банкирами, которые отменяют институт кредита. Получается, что для того, чтобы произвести что-то, не нужно идти в банк, собрать огромный пакет документов, оставить залог и получить кредит, который потом придётся вернуть с немаленькими процентами. Вся эта глупость вам не нужна для того, чтобы сделать производственный цикл. Ещё, с получением кредита связаны издержки — производство стоит, пока вы ждёте денег из банка. Одним словом — вы хотите пахать поле и заниматься производством пшеницы гениальным образом, а вас заставляют таскаться туда-сюда непонятно зачем. Открывать счета, доказывать своё право на производство этого товара и т. д. и т. п.

Нужно перейти на новый уровень, посмотреть какие процессы мешают вашему производству, и снять все задержки, которые мешают вам. Замена происходит созданием регламентации. Про регламентацию написано очень много книг. Создатель этого понятия в своей главной книге написал и подробно описал процесс регламентации (Эмиль Дюрнгейм).

Итак, важно выйти из объятий невидимой руки рынка, держащая вас в ограничениях, которые никому не нужны и только вредят вам. Так поступают многие псевдобизнесмены, которые, ошибочно называя себя бизнесменами. Они уже не бизнесмены — они предприниматели. В книге «Корпоративное предпринимательство» Чернышева С. Б. очень подробно и простым способом описан процесс регламентации.

На западе, во многих компаниях есть отделы системы и процедур, работники которых занимаются описанием всех процессов, которые происходят в бизнесе. Совокупное описание систем и процедур компании и составляет её регламентацию. То есть регламентация — очень нудная процедура, в которой очень чётко и конкретно вписываются все-все процедуры и порядок их выполнения, вплоть до того, где и в какой части отчёта должны стоять подписи и даты. На данный момент большая часть этих процедур выполняют компьютеры, используя некие шаблоны.

Регламентация не полна, в ней всегда отсутствует какая-то часть информации. А ещё, к сожалению, регламентация всегда имеет противоречивые пункты. То есть в регламентации всегда есть пункты, которые нарушаются при ведении бизнеса. Это не проблема составляющих эту регламентацию — это проблема сущности регламентации. Изначальные принципы, которые заложены в неё, не корректны. Из-за того, что регламентация обладает этими недостатками, не означает, что нельзя использовать регламентацию для упрощения вашей жизни. Точно также как истина недостижима, нам никто не мешает её познавать. Прекрасные блага никогда не достижимы, но никто не мешает нам стремиться к этому прекрасному.

Итак, целью регламентирования является введение предельно понятной структуры в бизнес. И в первую очередь, регламентация приводит к тому, что, по возможности, действия человека заменяются действиями машин. В предыдущих лекциях отмечалось, что человек является неидеальным биологическим видом, таким образом, уничтожение труда есть уничтожение формы деятельности человека, передача всех функций машинам.

При открытии человеком новой формы деятельности, все функции и движения регламентируются, после чего новая форма деятельности становится сама себе присущей и имманентной (ничего необычного уже не остаётся).



*Для подготовки к экзаменам пользуйтесь учебной литературой. Об обнаруженных неточностях и замечаниях просьба писать на [pulsar@phystech.edu](mailto:pulsar@phystech.edu)*