

МЕНЕДЖМЕНТ ПО НОТАМ

ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНЫХ КОМПАНИЙ



Москва
2010

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.5
ББК 65.291.216
М50

Авторский коллектив:

Лев Григорьев, Семен Горелик, Дмитрий Кудрявцев,
Иван Корышев, Валентина Кислова, Марина Макаревич,
Марина Каменская, Татьяна Якубовская,
Алексей Заболоцкий, Михаил Панфилов

Под редакцией Л. Ю. Григорьева

Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л. Ю. Григорьева. — М.: Альпина Пабlishерз, 2010. — 692 с.

ISBN 5-9614-0927-7

Каждый руководитель хочет, чтобы компания работала как единый слаженный механизм, а изменения проходили в нужном направлении, четко и без задержек. Достичь этого можно, если выстроить работу фирмы с использованием методов бизнес-инжиниринга, благодаря которым цели, процессы, структура и задачи сотрудников сведены в понятную и прозрачную для всех систему и каждое организационное решение вытекает из видения целого.

Авторы книги предлагают инновационный подход к оптимизации бизнеса и управлению изменениями в компании, который находится в русле современных мировых тенденций в области организационного развития и опробован на практике многих российских предприятий, чем выгодно отличается от западных аналогов.

Книга адресована всем, кто занимается управлением эффективностью, оптимизацией бизнес-процессов и организационных структур компаний.

УДК 658.5
ББК 65.291.216

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 5-9614-0927-7

© ООО «КВФ «БИГ — СПб»», 2010
© ООО «Альпина Пабlishерз», 2010

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Оглавление

Предисловие	7
Благодарности	9
Введение	11

Часть I

СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ — ИДЕИ И ИНСТРУМЕНТЫ

Глава 1

Бизнес-инжиниринг как метод управления	21
1.1. Бизнес-инжиниринг	23
1.2. Моделирование как метод познания	30
1.3. Для каких бизнес-систем наиболее эффективен инженерный подход к управлению	37

Глава 2

Корпоративная архитектура и ее модель	40
2.1. Понятие корпоративной архитектуры	41
2.2. Систематизация управления компанией	44
2.3. Состав бизнес-модели	56

Глава 3

Процессный подход к управлению	59
3.1. Суть процессного подхода — сквозные процессы	60
3.2. Технологическая зависимость процессного управления	66
3.3. Постановка процессно-ориентированного управления	68
3.4. Что дает переход на процессно-ориентированное управление ...	69

Глава 4

Средства моделирования организационных систем	71
4.1. Orgware — новый класс программных продуктов для организации деятельности	71

- 4.2. Отличие систем Orgware, основанных на онтологическом подходе, от систем, основанных на графическом подходе 82

Глава 5

Система организационных управленческих регламентов 96

- 5.1. Организационные регламенты. Основные понятия 96
- 5.2. Эволюция форматов и способов создания организационных регламентов 96
- 5.3. Объективные и субъективные факторы качества организационных регламентов 101
- 5.4. Два взгляда на предприятие — два типа описаний 104
- 5.5. Состав и назначение современных регламентов 106

Часть II

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГА

Глава 6

Уровень корпоративного управления 129

- 6.1. Управление корпоративной идеологией 130
- 6.2. Управление корпоративной моделью 181

Глава 7

Уровень стратегического управления 194

- 7.1. От «стратегического планирования» к «стратегическому мышлению» 194
- 7.2. Принципы формирования видения 202
- 7.3. Как правильно применять систему сбалансированных показателей. С чего начать? 219
- 7.4. Система сбалансированных показателей как система уровня упреждающего контроля бизнеса 220
- 7.5. Интегральная карта BSC (объединение отдельных перспектив) 231
- 7.6. Сбалансированная система показателей как инструмент развития бизнеса 233
- 7.7. Организационное моделирование стратегии — от стратегической концепции до реализации (стратегическая фокусировка бизнес-системы) 244
- 7.8. Классификация целей и показателей процессов 258
- 7.9. Стратегическое планирование и контроль 269

Приложение. Методика выбора стратегических альтернатив (перспективных бизнесов)	275
---	-----

Глава 8 Уровень организационного управления	288
--	-----

8.1. Задачи организационного управления.	288
8.2. Построение организационно-функциональной модели	298
8.3. Построение процессной модели компании	317
8.4. Оптимизация процессов — общие подходы	355

Приложение 1. Пример положения об организационно- функциональной структуре	373
--	-----

Приложение 2. Пример положения о функциях подразделения (службы)	379
--	-----

Приложение 3. Пример положения о функциональных обязанностях сотрудника	383
---	-----

Глава 9 Управление знаниями и персоналом.	385
--	-----

9.1. Управление знаниями	385
9.2. Управление персоналом	420

Приложение. Библиотечный классификатор компетенций	466
---	-----

Часть III

ДРУГОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ДРУГИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Глава 10 Бизнес-инженер... бизнес-архитектор...	473
--	-----

Глава 11 Практика преобразования организационных систем.	491
---	-----

11.1. Особенности бизнес-инжиниринговых проектов.	491
11.2. Проект постановки системы менеджмента качества	516
11.3. Проект управления реализацией стратегии на основе системы сбалансированных показателей	531
11.4. Проект постановки системы управления «устойчивым развитием»	542
11.5. Применение технологий бизнес-инжиниринга к задачам органов государственного управления	552

Вместо заключения	568
--------------------------------	-----

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Методы оптимизации бизнес-систем.....	573
Приложение 2. НАВИГАТОР, или Кому, как и зачем пользоваться этой книгой?	637
Литература	682

Предисловие

Уважаемый читатель!

Наша книга представляет собой изложение теории и практики бизнес-инжиниринга, развиваемой консалтинговой группой «Бизнес Инжиниринг Групп» в течение последних десяти лет. Консалтинговая компания «Бизнес Инжиниринг Групп», созданная в Санкт-Петербурге в 1997 г. группой инженеров одного из НИИ оборонной отрасли и молодыми выпускниками ведущих вузов Санкт-Петербурга, профессионально занимается развитием менеджмента как науки, сочетая это с обширной практикой внедрения собственных разработок. Прикладными результатами этой деятельности стали технология бизнес-инжиниринга и электронные средства ее поддержки.

Технология бизнес-инжиниринга, предназначенная для быстрого изменения структур бизнес-системы, базируется на двух инновационных идеях:

- построение и преобразование организации в условиях динамично меняющегося рынка следует проводить по принципам создания инженерно-технических систем, что сделает эти преобразования быстрыми, прозрачными и эффективными;
- для управления изменениями структуры, функций, процессов и иных неколичественных характеристик бизнес-системы следует использовать специальные информационные технологии, которые неизбежно должны занять особое место в корпоративной информационной системе современного предприятия.

И к концу 1990-х гг. было предложено такое программное средство. Это первая отечественная система бизнес-моделирования — программно-методический комплекс ОРГ-Мастер, который к настоящему времени включен в Российский реестр алгоритмов и программ. Также были разработаны сопряженные с ОРГ-Мастером системы поддержки организационного управления: Тайм-Мастер (планирование и контроль управленческих задач во времени) и Е-Мастер (корпоративный портал и база знаний компании). Эти инструменты бизнес-инжиниринга успешно применяются на динамично развивающихся предприятиях.

Развитие бизнес-инжиниринга как подхода к организационному проектированию и преобразованию бизнес-систем положило начало одному из направлений развития современного менеджмента, и его использование ширится день ото дня. Потребность в специалистах по проектированию и повышению эффективности предприятий, владеющих технологиями и про-

граммными средствами поддержки бизнес-инжиниринга, сегодня велика как никогда.

Наши авторы — ведущие специалисты Л. Григорьев и С. Горелик участвовали в создании популярного делового самоучителя «Семь нот менеджмента» и до сих пор занимаются научно-просветительской деятельностью, проводя семинары и практикумы в области бизнес-инжиниринга. Материалы семинаров и школ бизнес-инжиниринга легли в основу данного издания.

Мы назвали нашу работу «Менеджмент по нотам», так как надеемся этой книгой продолжить традиции российского делового самоучителя, к жанру которых относилась книга «Семь нот менеджмента». В ней представлена наша точка зрения на проблемы управления современным бизнесом и предложены технологии решения этих проблем.

В соответствии с современной тенденцией визуализации коммуникаций значительная часть материала представлена в графическом виде.

Обращаем ваше внимание, что графические объекты в книге НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ИЛЛЮСТРАЦИЕЙ К ТЕКСТУ, а несут в себе самостоятельную и существенную для понимания смысловую нагрузку.

Читатель, у которого возникнут вопросы или предложения по практическому использованию изложенных технологий, может обратиться на сайт <http://www.bigc.ru>.

Марина Макаревич, автор-составитель,
Лев Григорьев, руководитель проекта

Благодарности

Созданию, улучшению и изданию данной книги содействовали:

Амерханов Юнель Талгатович

Начальник отдела организационного развития торговой фирмы
«Петровский и К»

Букреев Михаил Борисович

Консультант по промышленному маркетингу и управлению, руководи-
тель производственных и консалтинговых проектов на рынках B2B

Бурин Ринат Минталипович

Начальник отделения информационных управляющих систем
ЦНИИ «АТОМИНФОРМ»

Гаврилова Татьяна Альбертовна

Профессор, руководитель кафедры информационных технологий
в менеджменте Высшей школы менеджмента СПбГУ

Гаспарян Ашот Сарибекович

Директор по организационному развитию и процессам управления,
ОАО «Группа «Илим»»

Гафарова Дина Османовна

Директор по персоналу сети стоматологических клиник,
консультант в сфере управления персоналом

Глушенков Константин Юрьевич

Начальник отдела стратегического развития Управляющей компании
Группы предприятий «ГОТЭК»

Додонова Елена Юрьевна

Директор департамента организационного развития Управляющей
компании Группы предприятий «ГОТЭК»

Дубинников Игорь Вячеславович

Председатель Комитета по вопросам социальной политики
Санкт-Петербургской торгово-промышленной палаты

Дубинников Сергей Вячеславович

Заместитель генерального директора по персоналу,
член правления ОАО «ТЭК-1»

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Егоров Сергей Нестерович

Ученый-философ, доктор юридических наук, специалист по теории познания

Епифанова Ольга Николаевна,

Генеральный директор компании «ШиК»

Жулин Андрей Борисович

Ведущий эксперт Института проблем государственного управления Высшей школы экономики

Петровский Владимир Клавдиевич

Генеральный директор торговой фирмы «Петровский и К»

Подобный Дмитрий Леонидович

Генеральный директор консалтинговой компании «Практика роста», специалист в области интегрированных систем

Прокопеня Константин Алексеевич

Генеральный директор Управляющей компании Промышленной группы «Содружество Северо-Запад»

Румянцева Валентина Ивановна

Психолог, кандидат психологических наук, специалист по лидерству

Тарабан Владимир Григорьевич

Председатель совета директоров холдинга «Астра» (Украина)

Трофимов Сергей Владимирович

Начальник отдела инновационных технологий и мониторинга Федерального агентства по информационным технологиям

Турко Сергей Викторович

Заместитель главного редактора издательства «Альпина Паблишерз»

Скрипка Федор Михайлович

Генеральный директор компании «Миратех Консалтинг» (Украина)

Чуйков Владимир Александрович

Председатель совета директоров Управляющей компании Группы предприятий «ГОТЭК»

Авторы сердечно благодарят за сотрудничество в подготовке книги.

Введение

Существуют компании, руководство которых полагает, что им можно обойтись без изменений системы управления бизнесом. Однако такую «роскошь» могут, пожалуй, позволить себе только фирмы, получившие доступ к «специфическим» активам — источникам уникального сырья, энергоносителям или административному ресурсу, когда даже полная безалаберность в управлении с лихвой покрывается преимуществами, что дают эти факторы. Но и то до поры до времени...

Надо сказать, что для российской экономической системы в целом характерен конфликт двух подходов к предпринимательству, отражающий две модели взаимоотношения бизнеса и государства. Одна из них использует рыночные механизмы — ее сформировала наиболее предприимчивая (в лучшем смысле этих слов) часть российского общества и ежечасно отстаивает в неравной конкуренции с бизнесом второй модели — бизнесом, который подпитывается государственными ресурсами. Рыночные отношения в рамках второй модели носят поверхностный и формальный характер — здесь господствуют отношения квазикапиталистические, при которых капиталы прирастают через механизм перекачки государственного бюджета, а доходы никак не связаны с деловой активностью и общей динамикой развития страны.

Эта реальность — результат цивилизованной, но ожесточенной борьбы между социальными группами, имеющими разные взгляды на будущее страны. Сложившаяся экономическая система России — итог столкновения взаимоисключающих интересов общественных сил — представляет собой достигнутый в обществе компромисс. Но в стране, где стали возможны два способа извлечения прибыли, выкристаллизовались и два соответствующих бизнес-мировоззрения, сложились два типа бизнес-систем и две бизнес-среды, в одной из них конкуренция развита, в другой ее нет и не может быть.

Конкурентная часть российской экономики развивается по тем же законам, что и на Западе, — от ненасыщенного слабоконкурентного рынка к насыщенному рынку с жесткой конкуренцией. И точно так же переходит к иным приемам ведения бизнеса.

Наша книга — для тех российских предпринимателей и менеджеров, кто ведет бизнес в растущих, конкурентных отраслях, без государственного протекционизма и сырьевых доходов. Они живут в конкурентном мире и им требуется прилагать усилия в области совершенствования управления не только для поддержания стабильности текущей деятельности, но и для непрерывного развития бизнеса.

Первая книга по вопросам внедрения в российских компаниях бизнес-инжинирингового подхода к управлению «Семь нот менеджмента» увидела свет в 1997 г. В то время многие компании, преодолев наиболее сложный этап становления, через год-полтора прекращали существование из-за неумения наладить регулярную деятельность в условиях относительно стабильного рынка. Перед приватизированными предприятиями стояли несколько другие проблемы, но причины их неудач тоже были следствием низкого качества управления, не отвечающего требованиям динамичной рыночной среды. Отставание в технологиях и техническом оснащении производства было бы не столь фатальным при наличии эффективного менеджмента, но его отсутствие делало ситуацию безнадежной. Российский менеджмент в конце прошлого века придерживался неформальных процедур принятия и проведения в жизнь управленческих решений, а производство опиралось на «героические» личности, которые умели решать задачи в условиях дефицита управленческой информации и каких-либо стандартизированных бизнес-правил.

Так что основной задачей 1990-х гг. стало внедрение регулярного (систематического) менеджмента, т. е. требовался переход от неформальных методов управления к документированным процедурам и регламентам. Документированность процессов — одно из основных требований стандартов менеджмента качества серии ISO 9000, внедрение которых стало приоритетом для российских предприятий, стремящихся успешно конкурировать как на мировом, так и на внутреннем рынке. Необходимо было как можно быстрее освоить современную информационно-технологическую среду управления, без которой невозможно вести серьезный бизнес, интегрированный в мировую экономику.

Но, пытаясь внедрить регулярный менеджмент, предприятия сталкивались с одной и той же проблемой — объемом документов, которые необходимо постоянно поддерживать в актуальном состоянии. Ведь при любом существенном изменении в деятельности компании эти документы должны отражать текущее, а не вчерашнее положение дел. Взаимосвязанная актуализация большого количества бумажных документов — задача невыполнимая. Так выявилась технологическая зависимость методов управления от наличия адекватных средств их информационной поддержки, отмеченная еще 20 лет назад идейными отцами бизнес-инжиниринга — Хаммером и Чампи.

Для регуляризации деятельности предприятий необходимы были не только типовые методики и процедуры, но и специальные программные средства. Поэтому следующим шагом в развитии управленческих технологий стало создание первых профессиональных российских программных продуктов класса Orgware серии ОРГ-Мастер (до 2002 г. выпускался под торговой маркой БИГ-Мастер), поддерживающих последовательность действий по постановке регулярного менеджмента.

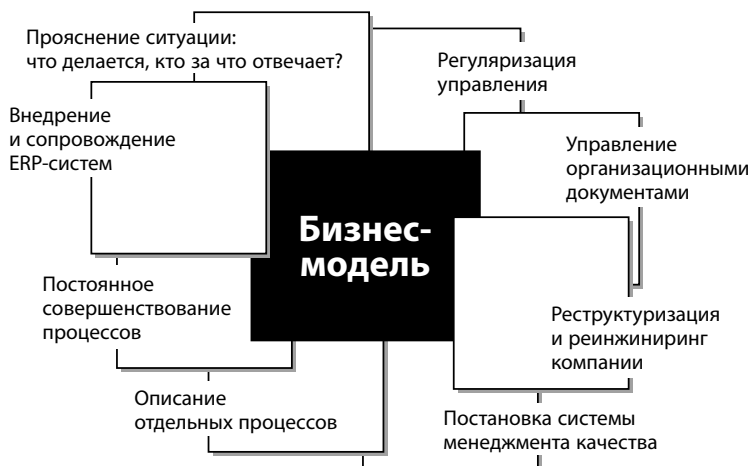
С появлением Orgware-решений радикально сместились акценты в концепции регулярного менеджмента. Если раньше его основным признаком была **документированность**, то теперь им стало **наличие бизнес-модели**

компании — электронного отражения ключевых элементов бизнес-системы, совокупность которых и называется корпоративной архитектурой.

Бизнес-модель — это не только средство автоматической генерации документов-регламентов. Прежде всего это корпоративная память организации, верхний уровень ее базы знаний, сведений о том, как устроен бизнес. Это



Задачи, решаемые с помощью моделирования деятельности компании



инструмент быстрого принятия взвешенных организационных решений — то ценное, что есть у современной компании. Динамичное и эффективное управление создает «управленческую составляющую» стоимости бизнеса.

Как наша книга связана с книгой «Семь нот менеджмента»

Если вы знакомы с книгой «Семь нот менеджмента», вам, наверное, будет интересно узнать, что у нее общего с нашей книгой и чем они различаются. Если вы не знакомы с этой книгой, то, возможно, захотите узнать, что это за издание и почему мы ссылаемся на него.

Общее у них то, что обе книги написаны в жанре делового самоучителя, т. е. предлагают технологии и решения по ключевым проблемам управления бизнесом в таком формате, который позволяет использовать эти знания без привлечения консультантов. К тому же эти книги написаны специалистами, развивающими в современном менеджменте инженерный подход к управлению.

А теперь **различия**.

Книга «Семь нот менеджмента»:

- описывала распространенные проблемы бизнеса и знакомила с историями успеха российских предприятий;
- ввела в практику и популяризировала регулярный менеджмент;
- помогла систематизировать деятельность многих российских предприятий;
- заложила основы бизнес-инжиниринга как подхода к управлению;
- провела первичную технологизацию менеджмента.

Иными словами, «Семь нот менеджмента» — это **основы, фундамент бизнес-инжиниринга**.

Книга «Менеджмент по нотам» расширяет область применения регулярного менеджмента тем, что:

- предлагает описание технологии работ на корпоративном и стратегическом уровнях управления, а также на уровнях управления знаниями компании и компетенциями персонала;
- развивает информационное обеспечение управления неколичественными параметрами бизнес-системы, представляя программное средство бизнес-моделирования уровня промышленного образца, а также предлагает способы, приводит примеры и описывает результаты его использования.

Так что можно сказать, что «Менеджмент по нотам» — это **здание, построенное на фундаменте**.

Почему в современных условиях недостаточно методов и подходов «Семи нот менеджмента»

За последние годы условия ведения бизнеса кардинально изменились вследствие перехода к насыщенному рынку, обострения конкурентной борьбы из-за выхода на российский рынок западных компаний и смещения конкуренции из области ресурсов в область идей. Наряду с этим следует упомянуть и другие особенности современной российской экономики: конкуренция за будущее («длинная игра»), предпринимательская стратегия, инновации, появление оболочечных компаний, неценовая конкуренция, большой и гибкий ассортимент, переход продуктов в услуги. У компаний появились новые цели, к которым, в частности, относится устойчивое воспроизведение существующих операций, а также развитие и поддержка новых бизнесов. Все это требует иных принципов и подходов к управлению бизнес-системой, отличных от тех, что предлагала экономика «массового производства».

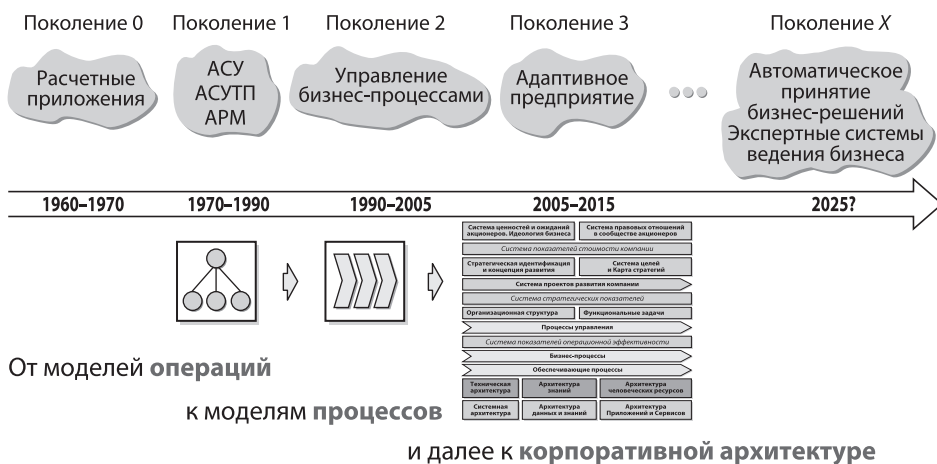
Об этом говорят и западные аналитики. Пока еще «рост российских компаний обусловлен в большей степени отсутствием конкуренции, чем хорошим менеджментом», — заявил один из ведущих шведских консультантов Кристер Ферлинг в интервью журналу «Эксперт». Но такое положение дел не может существовать вечно. На насыщенных рынках (телекоммуникации, пищевая промышленность, торговля, недвижимость, лес и т. п.) начинают действовать западные модели конкуренции, а за ними следуют новейшие модели менеджмента. Да и модель производства уже не та: аутсорсинг, методы бережливого производства и Интернет на глазах меняют привычное устройство мира, обращают индустриальную мощь в слабость. Российские компании, как и западные, оказались в непростой ситуации. Им надо или быстро перестраиваться и побеждать, или отставать и проигрывать.

Книга «Менеджмент по нотам» представляет собой **практическое руководство**, позволяющее выстроить управление социально-экономической системой на всех его уровнях, опираясь на представление о существенных элементах и связях (модель корпоративной архитектуры) с помощью современных информационных технологий.

Чтобы представить себе степень инновационности книги, обратимся к истории развития информационных технологий в бизнесе.

Многие российские предприятия остановились на уровне информатизации управления бизнес-процессами, но кто-то и до этого уровня не дошел. Бизнес-инжиниринг — передовая технология не только для России, но и для Запада. Идея менеджмента на основе бизнес-инжиниринга может стать национальной идеей России подобно тому, как идея качества стала источником японского экономического чуда (кстати, эти идеи исключительно хорошо дополняют друг друга!). Задача российского менеджмента не столько в том, чтобы воспроизводить западные технологии управления 50-летней давности или потихоньку осваивать сегодняшние, сколько в игре на опережение — во внедрении в практику технологий завтрашнего дня. Освоение технологий бизнес-инжи-

История информатизации управления производящей системой



ниринга может вывести российские компании на передний край мировой управленческой практики. Это необходимо, так как глобализация экономики ведет к тому, что российские компании вынуждены конкурировать с западными не только на внешних, но и на внутренних рынках и качество менеджмента становится решающим фактором в этой конкурентной борьбе.

Книга состоит из четырех частей. **Первая часть** (главы 1–5) рассматривает идеи и инструменты управления бизнесом. Представленная модель корпоративной архитектуры отражает совокупность средств ведения бизнеса, включая политику акционеров/инвесторов компании, стратегии, функционал, ключевые компетенции и технологии, процессы, структуры, ресурсную и информационную поддержку деятельности. В первой части рассказано также о технологической зависимости современного управления и ведущей роли программных средств класса Orgware в поддержке организационных изменений.

Во **второй части** (главы 6–9) представлена технология работы на четырех уровнях корпоративной архитектуры, имеющих ключевое значение в современном бизнесе:

- корпоративное управление. Акцент сделан на необходимости разработки современной идеологии компании;
- стратегическое управление. Представлена пошаговая технология разработки основных стратегических регламентов (миссия и карта стратегий), а также технология управления проектами развития бизнес-системы;
- организационное управление. Здесь рассказано о технологии построения организационно-функциональной модели компании и модели

процессов, даны подходы к оптимизации этих элементов бизнес-системы;

- управление ресурсами (рассматриваются лишь те ресурсы, которые действительно могут дать конкурентное преимущество в современном мире, — знания и компетенции).

Иными словами, здесь речь идет об ином направлении менеджмента, который к настоящему времени обрел все необходимое — теорию (точнее, методологию), технологию и инструментарий. Это действительно ДРУГОЕ УПРАВЛЕНИЕ бизнес-системой, и для работы здесь нужны ДРУГИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ — бизнес-инженер, бизнес-архитектор, бизнес-идеолог, конструктор процессов, владелец процессов.

В **третьей части книги** (глава 10) мы расскажем о том, какие задачи стоят перед этими специалистами, и предложим программы обучения этим специальностям, в том числе в формате Государственного образовательного стандарта РФ.

Глава 11 отведена изложению практики преобразования организационных систем с применением технологий бизнес-инжиниринга. В ней рассматривается типовый проект преобразования бизнес-системы с применением технологий бизнес-инжиниринга и подробно описаны модификации типового проекта. В этой главе рассказано также о применении инженерного подхода к задачам органов государственного управления.

В **четвертой части** книги (приложениях) приведено описание актуальных для российского бизнеса и эффективных, с нашей точки зрения, аналитических методов и разработок зарубежных и отечественных консультантов.

Книга завершается тем, с чего, возможно, было бы правильнее ее начать — с системы понятий, терминов и определений. Развивая менеджмент как научное знание, мы часто сожалеем, что не уделяется достаточно внимания единому применению определений хотя бы в рамках одной методологической концепции, статьи, книги или сайта. Наличие устойчивого понятийного аппарата отличает набор высказываний от теории — упорядоченного знания, состоящего из системы понятий, постулированных утверждений, а также логически строго следующих из них выводов. Поэтому мы сочли полезным дать не отдельные термины, а систему понятий, терминов и определений и кратко описали наши подходы к ее созданию.

Авторы считают, что использование электронных моделей, позволяющих отразить нематериальные характеристики бизнес-системы (цели, стратегии, структуры, процессы, функции) для динамичных отраслей более значимо, чем учет ресурсов.

В книге не рассматриваются вопросы учета, бюджетирования и управления продажами, поскольку мы полагаем, что эти задачи — вчерашние и уже должны быть решены предприятиями, действующими на российском рынке.

Часть I

СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ — ИДЕИ И ИНСТРУМЕНТЫ

Бизнес-инжиниринг как метод управления

Многие руководители считают, что умеют управлять, потому что обладают неким набором уникальных качеств. В действительности менеджмент — это на 80% технология, а эффективность управления зависит от того, насколько специалисты способны ее усвоить и научиться применять. Под технологией менеджмента понимают:

- способ осуществления деятельности на основе ее рационального расчленения на процедуры и операции с их последующей координацией и синхронизацией и выбором оптимальных средств и методов их выполнения;
- средство перевода абстрактного языка науки на конкретный язык достижения поставленных целей.

В частности, широко известный регулярный менеджмент — это технология управления на основе формализованных процедур.

Лев Григорьев Существуют и иные мнения. Считают, что управление — это искусство, причем искусство борьбы... Управленческой, конечно! Достигнуть мастерства в такой борьбе можно лишь с опытом, полученным на практике или на тренингах в крайнем случае. Подобные взгляды закладываются на уровне бизнес-образования, которое само по себе бизнес и, соответственно, поддерживает системы взглядов, являющиеся продуктом продажи. «В реальном управлении фигура ученого, эксперта... не так важна, как фигура руководителя, пусть не столь образованного, но владеющего таинствами управления как искусства...»¹. В этой апологии «таинства управления» ощущается небольшая доля истины, потому что в менедж-

¹ Евенко Л.И. Предисловие // Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2000.

менте до сих пор нет и не может быть единой теории, подобной той, которой в естественных науках описываются законы природы. Тем не менее мы считаем, что, применяя к задачам менеджмента инженерный подход, можно сделать результаты управленческого воздействия более предсказуемыми.

Семен Горелик Главная задача российских предприятий на сегодняшний день — перейти от разговоров о регулярном менеджменте к технологии управления на его основе. Тогда речь идет уже не просто о регулярном менеджменте, а о бизнес-инжиниринге как особой технологии управления, основанной на достаточно простом предположении: чтобы чем-то управлять, надо ясно представлять, чем управляешь. Нужна модель. Точно так же, как нужна карта местности, чтобы победить в сражении. Странно было бы, если, допустим, генеральный штаб не имел бы карт и пытался при этом разрабатывать кампанию наступления или отступления. Мы осознаем, что нужна модель — упрощенная карта бизнеса. Таких карт должно быть много, и каждая посвящена своей задаче. Своя карта должна быть у финансиста, у стратега, у исполнительного директора, у генерального директора, у службы управления персоналом... Это будут разные карты об одном и том же. Язык этих карт будет разный. Если попросить рассказать о компании генерального директора, с чего он начинает? С оргструктуры, конечно! Вот это я — генеральный директор, у меня пять заместителей в прямом подчинении. У них — по отделу или по два. В этих отделах вот такая структура, а потом пошел бы разговор о численности персонала, о видах деятельности. Язык «права — ответственность — полномочия». О чем в первую очередь рассказывает гендиректор? Он говорит о власти, о структуре властного управления. Если же попросить маркетолога рассказать о компании, то речь пойдет о продуктах, рынках, каналах сбыта, о мероприятиях по продвижению продукта, по продажам и т.д. Он будет рассказывать совсем другую историю. А что мы услышим, если попросим рассказать о компании финансиста? Он расскажет об учетной политике, о доходах и расходах, о центрах финансовой ответственности, о бюджете и пр. Речь пойдет не о продукции и не о структуре, а о деньгах и показателях финансовой эффективности. Тоже карта, но составленная совсем на другом языке. И это можно продолжать и продолжать. Каждый специалист будет составлять свою карту. Плохо, когда у менеджера этой карты нет, и плохо, когда их неполный комплект. Бизнес-инжиниринг — это попытка создать альбом таких карт для каждого менеджера на языке его специальности. Конечно, с упрощениями, которые помогают в этой области увидеть главное и убрать второстепенное. Но в совокупности

получается достаточно полное описание компании. Наша концепция строится просто: чтобы эффективно управлять, надо иметь полный пакет карт структурированного и описанного предприятия. Описанного под разными углами зрения, на разных языках и в разных предметных областях. Возможно, каждое такое описание будет однобоким. В этом его недостаток и преимущество одновременно. Каждому специалисту надо дать возможность увидеть все под своим углом зрения. Но в совокупности это позволит понять системные взаимодействия такого живого организма, как компания. Вот на этом-то и строится достаточно простая технология.

1.1. БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ

Об инженерном подходе к менеджменту впервые заговорил Фредерик Тейлор в книге «Принципы научного менеджмента»: «Администрация должна взять на себя заботу по сбору всей совокупности традиционных знаний и навыков, которыми обладают ее рабочие, и решить задачу классификации, табличной обработки и сведения всех этих знаний в правила, законы и формулы...» Он называл свой подход научным, противопоставляя его интуитивному, основанному на изустной передаче опыта и отсутствии обобщений.

Термин «бизнес-инжиниринг» впервые применили Хаммер и Чампи в известном манифесте «Реинжиниринг корпорации»: «Реинжиниринг бизнес-процессов ставит перед собой революционную цель — превратить искусство проектирования и управления компанией в инженерную дисциплину». Несмотря на поставленную задачу, они отождествляли «бизнес-инжиниринг» с «реинжинирингом» — «фундаментальным переосмыслением и радикальным перепроектированием бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях ее деятельности». Причем это «радикальное изменение процессов» опиралось (и опирается по настоящее время) на возможности информационных технологий.

Инженерный подход к управлению бизнесом можно и не связывать с этой частной задачей, а вообще положить в основу конструирования бизнес-систем, т. е. организации деятельности компаний. Суть инженерного подхода состоит в следующем:

- работа по чертежам, схемам, моделям;
- применение стандартов;
- проект как основной способ ведения работ;
- опора на инновации;
- оптимизация решений.

А без такой организации, или «организовывания», управление в принципе невозможно. Управлять будет нечем!

Г.П. Щедровицкий, советский ученый, философ и методолог в области управления, к сожалению, не получивший признания при жизни, в работе «Организация, руководство, управление» писал: «Есть серьезное отличие бизнес-систем от систем технических. **Организация** (организовывание!) деятельности компаний напоминает конструирование. Но только конструирование имеет отношение к нечеловеческим элементам, а организация есть конструирование на уровне людей. В современной социологии говорят обычно про “формальную организацию”, имеющую субординацию, отношение подчинения в рамках организационной структуры. **Руководство**, т.е. постановка целей и задач, возможно только в рамках организации, в рамках специальных организационных связей. Причем пока и поскольку люди эту организационную структуру принимают, т.е. отказываются от собственных целей и задач и берутся выполнять цели и задачи, поставленные перед ними вышестоящими инстанциями. Когда впервые появляется **организационное управление**? Во-первых, когда в систему закладываются жесткие правила и, во-вторых, когда начинаются постоянные нарушения этих правил, ведущие к отклонениям при продвижении к поставленным целям. Вот когда эти условия есть, вы начинаете исходить из двух идей, как бы взаимно исключающих друг друга: первое есть формальная организация, второе — в реальных ситуациях нормативные документы не могут выполняться как таковые. Вот тогда и появляется необходимость в управлении. Тогда и только тогда. Управление нужно, когда вы строите систему из ненадежных элементов. Должна быть обеспечена надежность целого при ненадежных элементах»¹.

Точно так, как инженер, опираясь на законы и теории естественных наук, изобретает, конструирует, проектирует машины, механизмы и сооружения, бизнес-инженер возводит корпоративное здание бизнес-системы, создавая условия для деятельности управленцев-практиков. Это здание, назовем его **корпоративной архитектурой** (определение этому понятию дадим ниже), строится применительно к конкретным условиям и в рамках имеющихся ограничений. Из всего арсенала техник управления используется только необходимое — как из теории, так и из лучшей практики, и каждый раз создается достаточно уникальный объект.

Теперь приведем несколько определений из этой области управления.

Бизнес-инжиниринг — деятельность по созданию и обеспечению оптимального функционирования и развития бизнес-систем, основанная на инженерном подходе.

Бизнес-инжиниринговые технологии — совокупность технологий управления, основанных на точном, полном и всестороннем описании компании через построение электронных моделей ее деятельности.

¹ Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Лекция 3 // <http://oru2.narod.ru/book/03-lect3.htm>.

Бизнес-инженер (бизнес-архитектор) — специалист, владеющий методами построения и преобразования бизнес-систем на основе электронного моделирования их деятельности.

Бизнес-модель — абстракция, отражающая многомерное представление об организации деятельности предприятия.

Бизнес-модель, как и любая модель, — это упрощенное представление реального объекта, т. е. она отражает ключевые аспекты знаний об объекте (бизнесе) и имеет свойство давать правильные ответы на вопросы, признанные существенными для управления. Основные атрибуты, отображаемые в таких бизнес-моделях, — это цели бизнес-системы; ее структура; функции системы и ее составных частей; процессы, протекающие в системе; распределение ресурсов по процессам; распределение ответственности за процессы и ресурсы. Модель, отражающую все это в совокупности, назовем моделью **корпоративной архитектуры**.

Корпоративная архитектура — совокупность способов и средств ведения бизнеса, включающая политику инвесторов, стратегии, набор функций компании, технологии, бизнес-процессы, ресурсную и информационную поддержку деятельности.

Приведенное определение бизнес-инжиниринга исходит из широкой трактовки данной методологии как базовой методологии построения и управления компанией, а не методологии, применяемой лишь на этапе создания информационных систем, что было присуще ранним этапам ее развития, когда было создано большинство известных CASE-инструментов моделирования.

Лев Григорьев В современных компаниях задачи моделирования процессов встают не только при реализации проектов по переходу на новые компьютеризированные системы и стандарты управления. И после реализации этих специальных проектов желание получить конкурентные преимущества в условиях быстро меняющейся среды заставляет предприятия постоянно перестраивать свою деятельность. Поэтому бизнес-инжиниринг должен рассматриваться не как технология описания и разовой перестройки бизнес-процессов при подготовке компании к внедрению информационной системы, а как технология регулярного управления компанией на основе ее бизнес-модели. Технология бизнес-инжиниринга может стать интегрирующей средой для всех других подсистем менеджмента.

Просуммируем сказанное о бизнес-инжиниринге. Его отличительная особенность — инженерный подход к вопросам создания и развития бизнеса как социально-экономической системы. Бизнес-инжиниринг основан на ис-

пользовании описаний (карт, моделей, чертежей) деятельности предприятия, его процессов, структур, целей и других элементов.

Подобно тому как в инженерном деле занимаются построением и преобразованием технических систем, анализом схем, находят возможности улучшения и вносят изменения в конструкцию, в бизнес-инжиниринге идет построение и преобразование бизнес-системы. Создается схема фирмы (описание, бизнес-модель), в которую целенаправленно вносятся изменения. Предприятие рассматривается как система неких схем, описывающих его внутреннее устройство и его деятельность. Модели предприятия можно стандартизировать, тиражировать, анализировать, улучшать.

Бизнес-инжиниринговый подход основан на теории управления изменением бизнес-системы как физическим объектом. И чтобы перевести компанию из одного состояния в другое, нужно задать **систему координат**, в которой описываются ее начальное и конечное состояния, а также траектория перемещения между этими состояниями. Нужно сказать, что эти идеи давно известны. Долгое время не удавалось реализовать этот подход: не могли придумать систему координат для описания бизнеса. Лишь в 1990-е гг. появились три стандарта, с помощью которых менеджеры смогли описывать структуру компании и решать задачу ее реструктуризации:

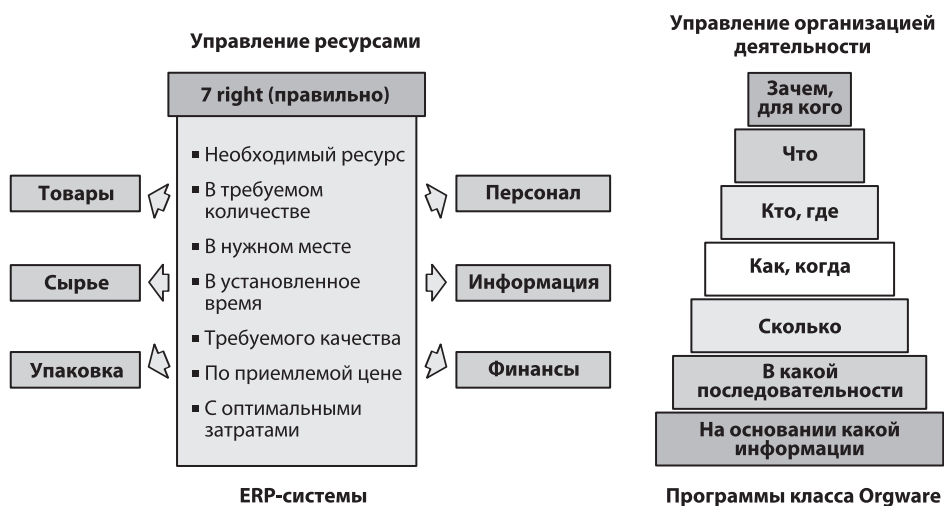
- первый из них задает описание элементов бизнес-системы и их иерархическую упорядоченность — организационные звенья компании;
- согласно второму в виде дерева описываются функции, поддерживаемые в компании;
- третий служит для закрепления функций за организационными звеньями.

Как было отмечено в книге «Семь нот менеджмента», появление этих стандартов имело такие же последствия для менеджмента, как и введение Ньютоном трех координат для материальной точки. Теперь стало возможным описать состояние компании «как есть» и «как надо», разбить интервал времени между ними на такты и смоделировать состояние компании в каждый из этих моментов. Тогда программа изменений формируется примерно в следующих терминах: добавить новую и убрать старую функцию, добавить новое и убрать старое организационное звено, перераспределить функции между организационными звеньями. Программная реализация такого подхода породила первые инструментальные средства для поддержки бизнес-инжиниринга — так называемые системы класса Orgware, с помощью которых можно выполнять организационное моделирование.

Организационное моделирование — это описание бизнес-системы, ее структур, функций и процессов, реализующих цели компании. Подчеркнем, что это не техническое моделирование, а моделирование социально-экономических систем. Поэтому «объектами» моделирования будут такие сущно-

сти, как стратегии, ценности, ожидания, планы, концепции, что свойственно только социально ориентированным целевым системам. Моделирование бизнес-систем призвано помогать менеджеру быстро менять структуру бизнеса, сделать технологически возможным контроль процесса изменений, сравнивая плановые параметры с достигнутыми. А для этого нужно, чтобы сами параметры были измеряемыми. Все просто, когда речь идет о количественных параметрах. Но о состоянии бизнес-системы значительно больше говорят неколичественные параметры. Как же их увидеть?

В управлении бизнес-системой следует различать две сферы, которые требуют разных подходов и техник, — это управление организацией деятельности и управление ресурсами. Предметные области этих сфер (иногда их называют контурами управления) представлены на рисунке.



Инструментов управления ресурсами много, а вот инструментов управления деятельностью организации — значительно меньше. И один из наиболее известных и востребованных из них — это **бизнес-моделирование** (назовем так для краткости организационное моделирование бизнес-системы). Бизнес-моделирование позволяет точно и полно описать бизнес и сформировать регламенты управления. Использование бизнес-модели обеспечивает более быстрое внедрение систем управления ресурсами. Становится технологически возможным оперативное реагирование бизнес-системы на наступившие и прогнозируемые изменения внешней среды, ведь в бизнес-модель можно быстро внести упреждающие изменения, что делает бизнес-систему более адаптивной и устойчивой. Кроме того, процессный подход и документальное оформление регламентов деятельности — это

одни из основных требований стандарта менеджмента качества ISO 9001, аккумулирующего мировой опыт рационального управления. Другими словами, «сегодня речь уже идет не о том, нужно ли моделировать бизнес, а о том, как, в каком объеме и какими средствами (инструментами) это делать». Для современного управления важна системность описания деятельности. Компания наиболее точно представлена на процессном уровне. Любая деятельность будет прозрачной, если ее разложить на операции или процессы. Это высшая степень точности описания деятельности компании. Но система бизнес-моделирования должна не только строить процессы в заданных границах, но и охватить всю деятельность в целом (или элементы этой деятельности), причем **не на уровне отдельного процесса, а по всей цепочке создания потребительской ценности, всей системы процессов предприятия**. С помощью бизнес-модели и современных программных средств класса Orgware это становится возможным. При этом изменение модели деятельности автоматически ведет к обновлению управленческих регламентов. Теперь скорость проведения изменений ограничена не технологическими факторами, как ранее, а только социально-психологическими — способностью менеджеров найти новые идеи и возможностью персонала эти идеи воспринять.

Подавляющее большинство систем управления, внедряемых на российских предприятиях, автоматизируют только управление ресурсами, прежде всего материальными и финансовыми. До недавнего времени компьютерная индустрия была ориентирована на поддержку управления ресурсами, вершиной развития которых стали мощные системы класса ERP. Но, как отмечают специалисты, несмотря на сильные стороны, системы ERP не в состоянии подготовить компанию к работе в быстро меняющихся условиях. Современный организационно-технологический уклад хозяйствования означает умение управлять нематериальными активами бизнес-системы, опираясь на качественные, а не только на количественные оценки. Информатизация управления ресурсами (ERP-системы) не затрагивает второй контур управления — менеджмент организации деятельности, необходимый бизнес-системе. Orgware — средства поддержки именно «организационного менеджмента», или организации деятельности, и этим они радикально отличаются от других программных компонентов корпоративных информационных систем, нацеленных на управление ресурсами предприятия. Для традиционной парадигмы менеджмента детальная информация об организации процессов и деятельности в целом не была такой уж значимой. Она часто казалась ненужной, ибо было неясно, как такая информация помогает компании создавать и поддерживать конкурентное преимущество. Иногда ощущалась ее нехватка, как «мечта о порядке», но эта «мечта» носила скорее этический, чем экономический смысл. Иными словами, до недавнего времени связь «организации» деятельности с «успехом» однозначно не была установлена.

За последние 10 лет произошли серьезнейшие изменения как в экономике, так и в жизни предприятий. Востребованность средств Orgware была

вызвана важнейшей тенденцией в управлении бизнесом, появившейся в последнее время: приоритеты в менеджменте стали смещаться от «управления ресурсами» к «управлению организацией деятельности». В настоящее время мы сталкиваемся с важной особенностью современного менеджмента: возможность применения тех или иных методов управления тесно связана с наличием или отсутствием средств их информационной поддержки. Освоив инструменты накопления и обработки информации в определенной области управления, предприятие получает в распоряжение новый вид ресурсов — **информационные**. Ценность этих ресурсов напрямую зависит от качества **организации** информации об объектах управления, позволяющей эффективно извлекать и представлять нужные сведения (данные), а также осуществлять различные преобразования над ними. Такими средствами резкого повышения эффективности в области организационного управления стали технологии и инструментальные средства бизнес-инжиниринга, основанные на информационных моделях структур и процессов предприятия.

Инструментами создания и применения моделей в управлении и являются Orgware — класс программных продуктов, созданный специально для поддержки организационного управления. Позиционирование продуктов Orgware относительно учетных программ типа 1С, «Парус», «Галактика» можно определить формулой «не вместо, а вместе». В отличие от этих продуктов Orgware отвечают прежде всего на вопрос «как?», а не «сколько?» — что не менее важно для управления организацией. В наиболее полном варианте класс Orgware включает все средства для управления деятельностью предприятия: средства формализации целей и стратегий развития, реструктуризации управления, совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов¹. Применение этих технологий и программ позволяет при создании системы организационной документации перейти к реализации подхода «менеджмент модели» вместо «менеджмента документов». Основная идея такого подхода состоит в получении полной системы организационных управленческих регламентов с помощью предварительно разработанной бизнес-модели предприятия.

Иными словами, современным решением при документировании деятельности стали не системы документов, а системы информационных моделей предприятия, которые порождают требуемые документы! Благодаря тому что все документы получены из единой модели, **они не будут противоречить друг другу**. Моделирование деятельности предприятия рассматривается не как разовый вспомогательный процесс, предшествовавший проекту внедрения ERP-систем, а как нормальная управленческая практика. Для этого и нужны принципиально новые системы электронного моделирования, позволяющие менеджерам не только оперативно и наглядно представлять организацию деятельности предприятия, но и, что более важно, оперативно и без сторонней помощи вносить изменения в модель.

¹ Orgware. См.: Толковый словарь // Методы менеджмента качества. 2003. № 1.

Первый отечественный инструмент электронного моделирования — программно-методический комплекс ОРГ-Мастер, разработка «Бизнес Инжиниринг Групп», — изначально был создан как инструмент повседневного организационного управления. Его модели после завершения проекта по разработке бизнес-модели «навсегда» остаются на предприятии, предоставляя возможность получать точную и полную картину организации бизнеса, не прибегая более к помощи консультантов. Пользовательский интерфейс и технология моделирования в ОРГ-Мастере рассчитаны на «среднего» российского менеджера, а не на продвинутых ИТ-специалистов.

В 2006 г. консалтинговой группой «Бизнес Инжиниринг Групп» разработан продукт класса Orgware для моделирования деятельности органов государственного управления, который получил название ГОС-Мастер. Это программное средство стратегического проектирования и организации деятельности системы, построенной на принципах административного подчинения, предложено для внедрения в практику органов власти России.

Оба решения базируются на современных достижениях инженерии знаний и на инженерном подходе к управлению.

1.2. МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК МЕТОД ПОЗНАНИЯ

Раз бизнес-модель так важна для современного управления, попробуем разобраться в ее природе и средствах создания. Любая модель — это упрощенное представление действительности. Например, чертеж — это модель некоего объекта. Модель может усложняться, если добавить дополнительные свойства, чтобы добиться более полного сходства с реальностью. Но не все детали объекта одинаково важны. Добиться абсолютного подобия можно, хотя это и дорого, и сложно, поэтому делают упрощение — рисуют чертеж, схему.

Примеры моделей физических систем

