

В.В.ИЛЬИН

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ



Агентство электронных изданий

ИНТЕРМЕДИАТОР

В. В. Ильин

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ: СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ

Моделирование



Управление проектами



Система менеджмента качества



Управление персоналом



Типовые проекты
оптимизации бизнеса

Электронное издание



Москва
«Интермедиагор»

2015

УДК 004.451.2

ББК 65.290-2

И46

Ильин В.В.

И46 Управление бизнесом: системная модель. Практическое пособие [Электронный ресурс] / В. В. Ильин. — Эл. изд. — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 361 с.). — М. : Агентство электронных изданий «Интермедиа», 2015. — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10".

ISBN 978-5-94280-429-9

Сформулированы концепции системы эффективного управления бизнесом и реинжиниринга и ключевые принципы моделирования бизнес-процессов. Подробно описана методика оптимизации бизнес-процессов. Ряд глав посвящен внедрению на предприятии системы менеджмента качества и корпоративной информационной системы управления. Рассмотрены также практические вопросы организации проектного управления. При обсуждении всех тем особое внимание уделено «человеческому фактору».

Для студентов и преподавателей экономико-управленческих и технических вузов, руководителей предприятий всех форм собственности, специалистов по сертификационным экспертизам промышленной продукции, а также для инженерно-технического персонала, занимающегося управлением качеством и управлением проектами, внедрением информационных систем, моделированием и реинжинирингом бизнес-процессов.

УДК 004.451.2

ББК 65.290-2

Деривативное электронное издание на основе печатного издания: Управление бизнесом: системная модель. Практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. — 360 с. — ISBN 978-5-94280-429-9

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации

ISBN 978-5-94280-429-9

© Агентство электронных изданий
«Интермедиа», 2015

ОТ АВТОРА

Если спросить любого владельца бизнеса, что надо делать сегодня в условиях кризиса, вы получите следующие ответы: надо свернуть все инвестиционные проекты и сократить персонал, уменьшить издержки. Владельцы бизнеса полностью сворачивают развитие бизнеса, надеясь дождаться лучших времен. Но им следует задуматься — что будет с компанией через полгода-год. Отсутствие развития бизнеса неминуемо приведет к потере рынка.

Хорошо известно, что средний бизнес часто держится на родственных или дружеских связях, но одним сохранением добрых отношений в наше время эффективность бизнеса не повысить. Другая крайность — на волне «оптимизации» сократить специалистов с самой высокой зарплатой без анализа, какой вклад делал каждый из сокращаемых сотрудников в развитие бизнеса. И когда кризис закончится, «качество персонала» не восстановить.

Но в бизнесе выигрывают не самые экономные, а самые эффективные. Как повысить эффективность компании? В этом случае надо вспомнить про «оптимизацию».

Как в кратчайшие сроки повысить эффективность компании и создать инструмент для ее поддержки? Как оптимизировать компанию, чтобы сохранить прибыль и темпы ее роста?

Кризис — оптимальное время для реструктуризации и оптимизации, шанс самым лучшим подняться на «освобождающиеся» вершины, а также время для обновления компании и для того, чтобы доказать ее руководству свою компетентность.

Таким образом, во время кризиса выживут не те, кто больше всех «сэкономит» (и на персонале в том числе), а те, кто сможет реально повысить эффективность работы бизнеса в целом. На рынке пришло время остаться самым сильным, без реальной оптимизации не обойтись. «Игры» в оптимизацию закончились, настало время принятия практических решений. Относительно конкретных первоочередных действий можно утверждать, что начинать надо с диагностики компании в целях укрепления системы управления.

Этому актуальному вопросу и посвящена книга.

В в е д е н и е

•

КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Когда вы в состоянии измерять то, о чем вы говорите, и выражать это в числах, значит, вы что-то знаете в данной области; но если вы не можете ни измерить, ни выразить свои знания в числах, то ваши знания по обсуждаемому предмету неудовлетворительны: может быть, это лишь начало познания, первые мысленные наброски...

Лорд Кельвин

Российский бизнес быстро развивается, одновременно увеличивается и сложность управления, поскольку перед компаниями встают все новые задачи. В этой ситуации топ-менеджерам важно сосредоточиться на ограниченном числе действительно важных для бизнеса вопросов. Это практически невозможно сделать в отсутствие в компании формализованной системы управления, отслеживающей основные показатели ее деятельности. Практика показывает: одна из наиболее совершенных из таких систем — это управление результатами на основе ключевых показателей эффективности [1]. Единый набор фактов и информации, генерируемый подобной системой, делает процесс управления результатами предметным и объективным, повышает качество управления бизнесом в целом.

Управлению эффективностью бизнеса посвящены многочисленные семинары и публикации. Все чаще клиенты ИТ-компаний — системных интеграторов — обращаются с просьбой проработать для них комплекс мероприятий для повышения эффективности бизнеса. Более того, многие российские компании сталкиваются с необходимостью создания систем повышения и поддержания эффективности бизнеса. Их менеджеры сетуют, что проведенные мероприятия — распределение ответственности, построение системы контроля за эф-

фективностью, периодическая оценка результатов работы подразделений компании и их сотрудников — сами по себе не дают желаемого эффекта. Это и побудило нас применить системное видение проблемы, изложить базовые теоретические подходы к системе проектного управления (управления эффективностью) и дать некоторые советы относительно возможной практической реализации и организационного обеспечения подобной системы. Опыт всех системных интеграторов свидетельствует: успех реализации в компании системы управления эффективностью напрямую зависит от последовательности и взаимоувязанности проводимых мероприятий. Управление эффективностью — многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Задача руководителя, озабоченного эффективностью деятельности компании, в том, чтобы выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям его предприятия, и органично вписать его в общую систему управления организацией.

Основные элементы системы эффективного управления

Внедрение системы эффективного управления включает в себя следующие взаимоувязанные элементы:

- разумный реинжиниринг, т. е. моделирование и оптимизация ключевых бизнес-процессов компании;
- проектный подход к изменениям в компании — создание проектного офиса для мобилизации ресурсов на выполнение поставленных задач;
- корпоративную информационную систему управления (КИСУ);
- систему менеджмента качества (СМК) в соответствии с ISO 9001 (разработка «под себя»);
- корпоративную культуру и систему мотивации персонала.

Концепция архитектуры устойчивого к внешним воздействиям эффективного бизнеса приведена на рис. В.1.

Каждый из элементов, приведенных на рис. В.1, включает в себя ряд направлений, тесно увязанных между собой.

Цементирующие элементы успешного (эффективного) бизнеса — корпоративная культура и система мотивации персонала .

Создание системы мотивации персонала включает в себя параметры и критерии оценки работы сотрудников, процесс рассмотрения результатов их работы, обратную связь и оргвыводы. Можно до бесконечности измерять эффективность работы сотрудников, но если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной пла-

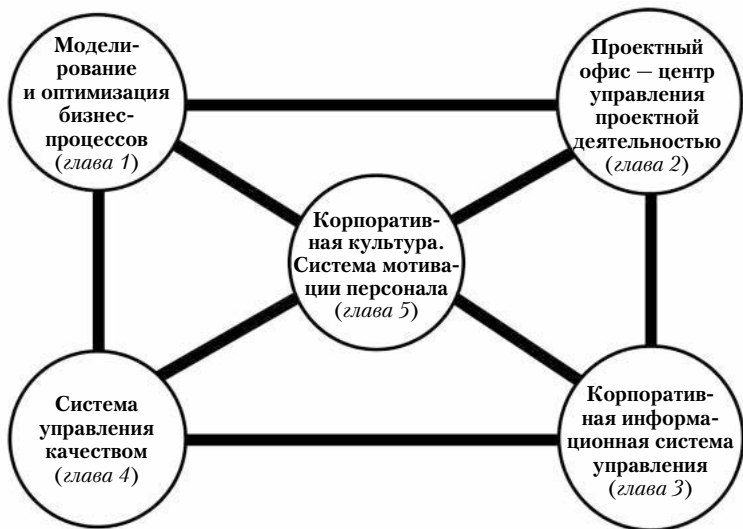


Рис. В.1. Концепция архитектуры устойчивого к внешним рыночным воздействиям эффективного (успешного) бизнеса

той и карьерным ростом, т. е. с реальной системой мотивации, эта работа окажется совершенно бесполезной.

Достижение высокой результативности включает в себя:

- эффективную систему мотивации и контроля;
- четкое определение целей и приоритетов компании;
- разделение полномочий и ответственности.

Основные принципы управления результатами бизнеса

Для российских компаний наиболее важный из перечисленных выше элементов модели системы управления эффективностью — управление достижением поставленных целей. Остановимся на его описании и покажем необходимые взаимосвязи в рамках комплексной системы управления эффективностью компании.

Механизмы измерения и оценки результатов деятельности компании — краеугольный камень общей системы управления эффективностью, и именно здесь многие компании встречают большинство затруднений [2]. На первый взгляд, здесь нет ничего сложного, поскольку существует финансовая и управленческая отчетность. На ее

основе можно формулировать задачи и контролировать их исполнение. Однако из данных бухгалтерского и управленческого учета невозможно получить необходимую для менеджеров информацию. Например, на основе этих данных невозможно определить объем доходов по одному виду продукции, группе клиентов или объему затрат, связанных с их обслуживанием.

Не зная этого, сложно вести предметный разговор с отвечающими за это направление руководителями. Даже если подобная информация доступна, она часто не дает ответа на вопросы об истинных причинах той или иной проблемы и путях исправления ситуации. Например, причинами снижения объема продаж могут быть более высокое качество продукции конкурентов, неэффективная работа сбытового подразделения, проблемы в поставках комплектующих. Можно, конечно, начать отдельное разбирательство, но это потребует больших временных затрат.

В отсутствие точной информации принятие управленческих решений будет длительнее и менее объективным. Информационный вакуум лишает менеджеров возможности активно управлять деятельностью подчиненных им подразделений. Не имея возможности однозначно формулировать задачи и степень их приоритетности, они не могут отслеживать их исполнение.

Столкнувшись с этими проблемами, многие компании (клиенты) обращаются к системным интеграторам за помощью в построении адекватной корпоративной информационной системы управления, на основе которой можно выстраивать управление результатами бизнеса.

Система управления результатами бизнеса состоит из:

- набора показателей или ключевых показателей эффективности (КПЭ);
- механизма определения целевых значений КПЭ;
- процессов управления — итеративного сквозного процесса постановки задач, планирования работы и оценки достижения запланированных результатов.

Ключевые показатели эффективности

КПЭ — это ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений [1, 2]. Эти показатели должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом.

КПЭ в численном выражении показывают, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях. Для разных компаний и подразделений в разное время и в разных условиях эти факторы (следовательно, и КПЭ) будут отличаться. Тем не менее, анализ практики успешных компаний указывает на общие принципы создания системы КПЭ.

КПЭ должны отслеживать параметры, определяющие изменения капитализации компании:

- финансовые показатели (например, операционные доходы основных подразделений или остаток наличности на счетах);
- нефинансовую информацию, характеризующую важные операционные параметры работы бизнеса (например, среднее время ответа на заявки клиентов, длительность полного производственного цикла продукции, долю новых продуктов в общих продажах).

КПЭ могут также включать в себя:

- опережающие индикаторы, помогающие руководству предсказать результаты деятельности компании;
- показатели уже достигнутых результатов для постановки новых целей.

В идеале система КПЭ должна состоять из набора индикаторов разных типов, позволяющих отслеживать финансовые и операционные параметры деятельности компании на различных временных горизонтах. Последний фактор особенно важен, так как накопленный опыт системных интеграторов показывает: многие топ-менеджеры часто фокусируют системы управления эффективностью на текущих результатах деятельности организации, не учитывая, что со временем эффективные направления бизнеса исчерпывают себя и необходимо постоянно искать им замену. Капитализация компании определяется не только ее текущей деятельностью, но и ожиданиями инвесторов относительно роста оборотов и прибыльности бизнеса. Поэтому система КПЭ компании должна включать в себя краткосрочные и среднесрочные прогнозные индикаторы, отслеживающие потенциал развития бизнеса (например, качество взаимоотношений с клиентами).

Для измерения эффективности работы генерального директора и начальника цеха нужны совершенно разные показатели. Это справедливо и для всей компании в целом. Система КПЭ бизнеса компании должна представлять собой набор взаимоувязанных индикаторов, начиная с самых общих параметров ее деятельности на уровне высшего руководства и заканчивая очень конкретными операционными параметрами и решениями на уровне линейных подразделений.

Система КПЭ на разных уровнях должна быть взаимосвязана, т. е. каждый следующий слой показателей должен раскрывать и детализировать предыдущий на уровне конкретных факторов, подконтрольных тем или иным руководителям. Так, одним из основных КПЭ для главы публичной компании будет уровень и динамика ее капитализации. Ключевой показатель эффективности деятельности главы регионального подразделения компании, отвечающего за продажи, — объем доходов (а не прибыль). Менеджеры всех уровней должны знать, за какие показатели и в каком объеме они несут ответственность и как они могут влиять на них.

Основных показателей эффективности для каждого уровня организации должно быть не больше 5—10 [1]. Относительно небольшое число КПЭ для каждого уровня управления позволяет менеджерам концентрироваться только на действительно важных вещах. Это особенно важно для высшего руководства компании.

Основная идея системы КПЭ для всей организации — четкое и формализованное определение основных факторов, определяющих результаты бизнеса, их детализация для каждого уровня управления и постановка конкретных задач для конкретных менеджеров, обеспечивающих их выполнение. Бессмысленно ставить сотрудникам задачи в терминах, им непонятных, когда они не знают, чего от них хотят и что они должны делать. Но еще более бессмысленно создавать набор КПЭ для подразделения, если оно не имеет возможностей влиять на значения отслеживаемых параметров. Чем проще и понятнее сотрудникам система КПЭ, тем она эффективнее [2, 37].

Построить эффективную систему КПЭ раз и навсегда невозможно. По мере изменения внешних условий и приоритетов, по мере внутреннего развития организации, используемые КПЭ и их относительная приоритетность должны меняться [1]. Очень важны общая логика и подход к управлению результатами бизнеса при помощи КПЭ. Конкретные показатели зависят от специфики момента. Чтобы система КПЭ действительно работала, руководство и сотрудники компании должны полностью принять ее логику, которая должна быть интегрирована во все основные управленческие процессы: определение потенциала бизнеса; планирование и постановка задач; оценка результатов деятельности; оплата труда и т. д. То есть необходим комплексный подход к системе управления результатами бизнеса, включающий в себя:

- КПЭ;
- планирование;
- постановку задач на их основе;
- процесс управления.

Механизм определения целевых значений КПЭ

Чтобы система управления результатами бизнеса отслеживала и стимулировала достижение компанией своих целей, необходимо наладить механизм установки этих целей [1, 2]. Конкретные механизмы определения целей зависят от контекста и специфики бизнеса. Но существуют следующие общепринятые принципы, соблюдение которых делает подобную систему особенно эффективной и полезной для управления бизнесом:

- планирование от возможного, а не от достигнутого;
- использование и учет наибольшего количества возможных фактов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри- и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри компании и т. д.;
- увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке;
- соответствие целей и задач, проводимых в организации «сверху вниз», реальным возможностям совершенствования деятельности «снизу вверх»;
- наличие механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения подразделением запланированных результатов.

Как показывает практика всех системных интеграторов, вопрос определения целевого уровня КПЭ — один из самых сложных. Успешные компании всегда устанавливают два уровня основных показателей эффективности — базовый и опережающий, т. е. минимально необходимый и желаемый. Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенно большие выплаты за достижение опережающих значений) стимулирует сотрудников и компанию в целом на достижение максимального результата

Процессы проектного управления

Еще один элемент системы управления эффективностью — формализованные процессы, которые на основе системы КПЭ позволяют формировать задачи для подразделений и их сотрудников, планировать работу по их достижению, оценивать результаты этой работы и вносить соответствующие коррективы.

Процесс управления включает в себя: планирование; формирование контрактов с оговоренными результатами работы, формализующих до-

стигнутые договоренности и поставленные задачи; расписание контактов и взаимодействий, которые в течение года должны произойти между различными уровнями организации. Эти взаимодействия нужны для поддержания диалога, без которого невозможно адекватное понимание всех рисков и возможностей, возникающих перед организацией. Обмен мнениями должен способствовать достижению поставленных задач, стимулировать более высокие результаты деятельности.

Ключевые факторы успеха процесса управления:

- последовательный (обычно ежеквартальный) цикл взаимодействий между и внутри различных уровней компании, включающий оценку деятельности, постановку задач, планирование дальнейшей работы;

- формализация поставленных задач и целевых значений КПЭ. Часто используемый механизм — контракты с оговоренными результатами работы. Их преимущество в том, что они формализуют принятие сотрудником на себя четко определенных в терминах КПЭ обязательств и увязывают уровень его компенсации с их достижением;

- большое внимание, уделяемое повышению навыков сотрудников в рамках цикла оценки и планирования, т. е. их обучению и активной поддержке в достижении поставленных задач; объяснению того, как добиться лучших результатов, уделяется не меньшее внимание, чем оценке результатов труда того или иного сотрудника;

- формализованный анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от целевых и анализ работы, проведенной сотрудниками и подразделениями для достижения поставленных задач;

- интеграция оценки результатов деятельности и постановки задач со всеми остальными процессами в компании (стратегическое планирование, бюджетирование и т. д.) с тем, чтобы этот процесс стал неотъемлемой частью ежедневной деятельности компании. Важное условие для этого — единообразное применение процесса по всей компании, обеспечиваемое формализацией в подробных регламентах).

От теории к практике

На основании стратегии управления по результатам спроектируем концепцию системного содержания системы эффективного управления бизнесом. В табл. В.1 приведены шаги правильной организации современной «качественной» компании в соответствии с системным содержанием концепции управления эффективностью бизнеса.

Далее перейдем к более детальному рассмотрению составных частей «молекулы» успешного бизнеса.

Матрица «обустройства компании»

Номер шага	Что должно быть сделано, разработано и (или) внедрено	Комментарий
1	Разработан бизнес-план с указанием целей, их ключевых показателей и выбранных стратегий их достижения	Управление по целям позволяет сфокусировать «качественную компанию» (КК) и весь персонал на достижение поставленных целей
2	Построена путем бизнес-моделирования и оптимизирована интеграционная бизнес-модель (БМ) компании, содержащая необходимое для достижения целей число взаимоувязанных бизнес-процессов (БП)	Процессный подход предусматривает моделирование БП и их оптимизацию. Это первая технологическая составляющая КК должна постоянно актуализироваться и «подстраиваться» для достижения целей
3	Разработана и внедрена система сбалансированных показателей всех БП	«Управлять можно только тем, что можно измерить». Это означает постоянный мониторинг ключевых показателей деятельности. Это вторая технологическая составляющая позволяет проводить «тонкую настройку» КК на достижение поставленных целей
4	Внедрено проектное управление изменениями	Создан проектный офис — центр управления изменениями и развитием компании
5	Внедрена корпоративная информационная система управления (КИСУ)	Среда корпоративной культуры обеспечивает: принятие решений на основе объективных данных, эффективные внутренние коммуникации, управление знаниями персонала
6	Внедрена система менеджмента качества (СМК) по выбранной модели (например ISO 9001)	Ориентация на внутреннего и внешнего потребителя и управление БП. Измерение удовлетворенности персонала (внутренний потребитель СМК) — надежный индикатор состояния («здоровья») КК
7	Построена и постоянно развивается система мотивации персонала на достижение запланированных результатов (целей)	Нравственно надежный персонал — это не только необходимый фундамент СМК, но и фундамент для строительства всего «здания» КК

Глава 1

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Если у меня будет 3 часа, чтобы срубить дерево, то я 2 часа потрачу на то, чтобы наточить топор.

Авраам Линкольн

1.1. КОНЦЕПЦИЯ РЕИНЖИНИРИНГА

Стремительный рост публикаций по реинжинирингу свидетельствует, что он становится доминирующей корпоративной логикой. В результате многие менеджеры занимаются «реинжинирингом» уже по той причине, что об этом «одобрительно» упоминают средства массовой информации (часто без действительного понимания, что же он представляет собой на самом деле).

Этот «бурный поток» публикаций породил размытость в толковании термина «процессное управление». Более того, многие менеджеры стали считать, что процессный и функциональный подход к управлению принципиально различны. Здесь не обошлось без участия некоторых далеких от практики бизнес-аналитиков, считающих, что процессный подход — это новое, передовое, эффективное, а функциональный — устаревшее и реакционное [3].

Функция — задача, решаемая компанией для собственного выживания и для достижения поставленных целей — отвечает на вопрос *что делать*. Разумеется, в рамках компании можно выделить множество функций. Так, любая бизнес-система должна обладать такими функциями, как управление финансами, производство, продажи.

Бизнес-процесс — *реализация функции во времени*, способ решения бизнес-задачи — *описывает то, как функция выполняется*, в какой последовательности и в каких вариантах, как функции взаимодействуют между собой в работе компании; отвечает на вопрос *как делать*.

Поэтому *функции и процессы представляют собой различные уровни абстракции.*

Бизнес-процесс описывают как путь материального объекта или информации, т. е. путь, который проходит заказ клиента по отделам или идея в процессе разработки нового продукта. В литературе бизнес-процесс определяют как набор работ и процедур, который потребляет ресурсы и производит полезный результат [4].

Такой подход поддерживается инструментальными средствами моделирования деятельности компании; например, ARIS [5] и методики семейства IDEF [6] придерживаются именно такого понимания процессов и функций.

Одну функцию можно реализовать множеством бизнес-процессов, т. е. речь идет о *способе описания или о модели системы управления.* Одна и та же система управления может быть описана, как процессной, так и функциональной моделью, поскольку система может иметь и двойное подчинение, и дублирование функций, и искаженные информационные потоки, тогда как модель — только отражение этой действительности.

После визуализации системы (модель «как есть») эти искажения необходимо ликвидировать, что и предусматривает второй этап реинжиниринга — построение модели «как должно быть».

Не существует ни процессного управления, ни функционального — есть лишь эффективное и неэффективное управление.

Выбор типа модели для визуализации системы управления зависит от конкретной компании, конкретной рыночной ситуации, суммы всех значимых внутренних и внешних факторов и от выбранной ею стратегии.

Все модели эффективного управления направлены на решение конкретных управленческих задач. *Ни одна модель не сделает вашу систему управления эффективной* (это модель, а не реальность). Однако она поможет оптимизировать систему управления визуализацией ее «искажений» и тем самым решить ту или иную управленческую задачу. Различные модели эффективного управления предназначены только для визуализации методов и способов решения определенного круга задач. И выбирать модель следует исходя из понимания той конкретной задачи, что стоит перед бизнесом.

Если вы собираетесь строить корпоративную информационную систему управления, вам для подготовки технического задания на ее эскизный проект понадобятся обе модели (рис. 1.1).

Если вы хотите внедрить систему управления качеством по стандарту ISO 9001, вам придется выбрать процессную модель [7], по-

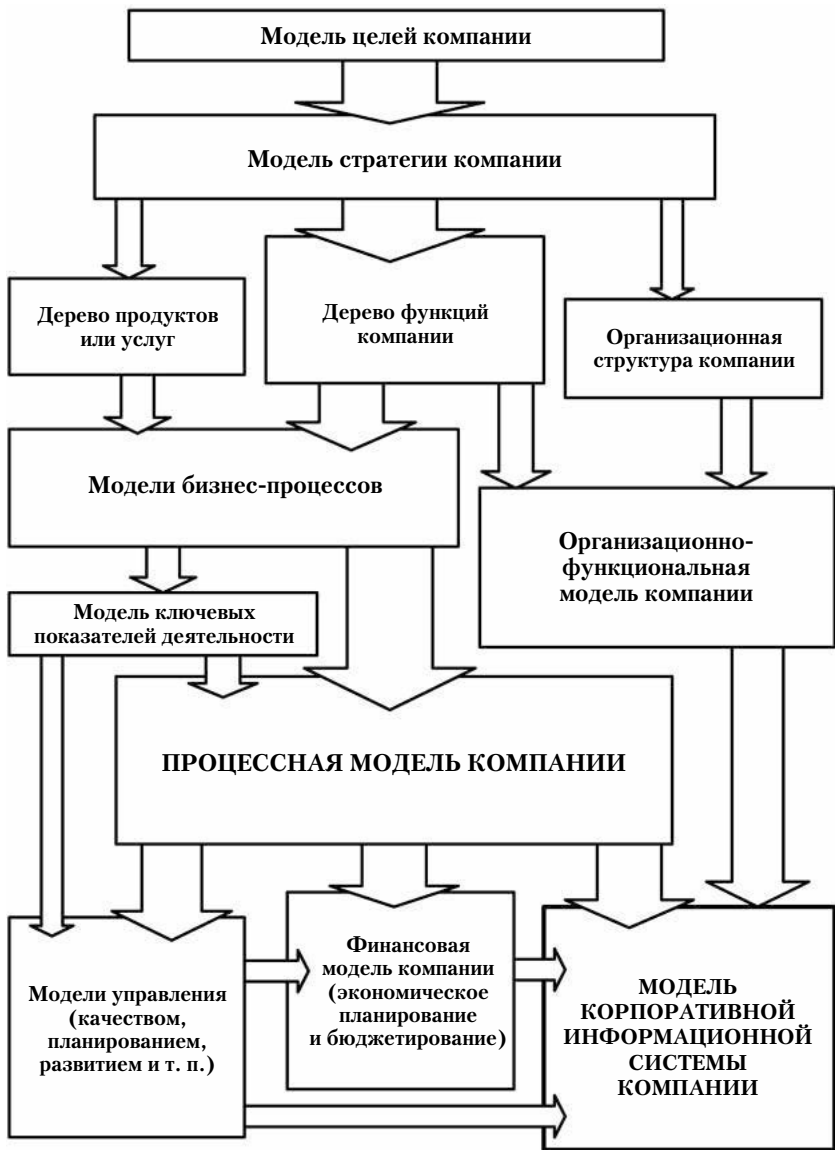


Рис. 1.1. Корпоративная информационная система управления (эскизный проект)

скольку она лучше подходит для описания процессов «удовлетворения» (на выходе) требований потребителей.

Искусство управления заключается в разделении основной задачи на подзадачи и организации мониторинга за их выполнением (анализ метрик в контрольных точках на схеме, отражающей последовательность действий и событий при выполнении процесса).

Разделение на подзадачи (а это и есть дерево функций вашей компании) — важный этап. От него зависит организационная структура (организационно-функциональная модель) компании. Это *вертикальная декомпозиция*, когда мы делим задачу на типы работ. Например, маркетинг мы разбиваем на изучение рынков, анализ продаж, построение прогноза продаж (а это и есть его прямые функции).

Но для деления на этапы (последовательность) или сектора работ нам понадобится уже *горизонтальная декомпозиция* — деление работ по внешнему поставщику или потребителю, или по входам, результатам, рынкам, продуктам, клиентам, регионам. Например, маркетинг или закупки можно разбить по регионам, или по продуктам, или по ключевым клиентам. Для этого уже нужна «процессная модель».

Деление на типы и этапы или секторы — проекции деятельности Компании на разные плоскости ее визуализации.

Очевидно, что для структурирования различных частей организации (подразделений) могут быть использованы различные подходы, более адекватные той бизнес-задаче, решать которую будет данное подразделение в вашей компании [3] (рис. 1.2).

Использование горизонтальной или вертикальной декомпозиции не потребует принятия специальных организационных решений, создания или ликвидации подразделений, описания должностных инструкций. В результате такой декомпозиции можно создать вполне адекватную модель работы компании, которая поможет решить ваши задачи, не прибегая к коренным преобразованиям. *Горизонтальный подход действительно продуктивнее* (рис. 1.3), так как конкретнее, нагляднее выявляет узкие места (визуализирует искажения) и позволяет сразу перейти от «кто виноват» к «что делать». Однако это не означает, что надо «что-то» в срочном порядке реорганизовывать, перераспределять и назначать. Достаточно просто проверить получившуюся модель на логичность и соответствие требованиям различных факторов среды (устранить обнаруженные искажения).

Поэтому начинать надо с вопроса, что должно быть реализовано, а не с вопроса, как это будет реализовано. Бессмысленно начинать реструктуризацию, перекраивать оргструктуру, оптимизировать бизнес-процессы без постановки конкретных целей этого процесса. То

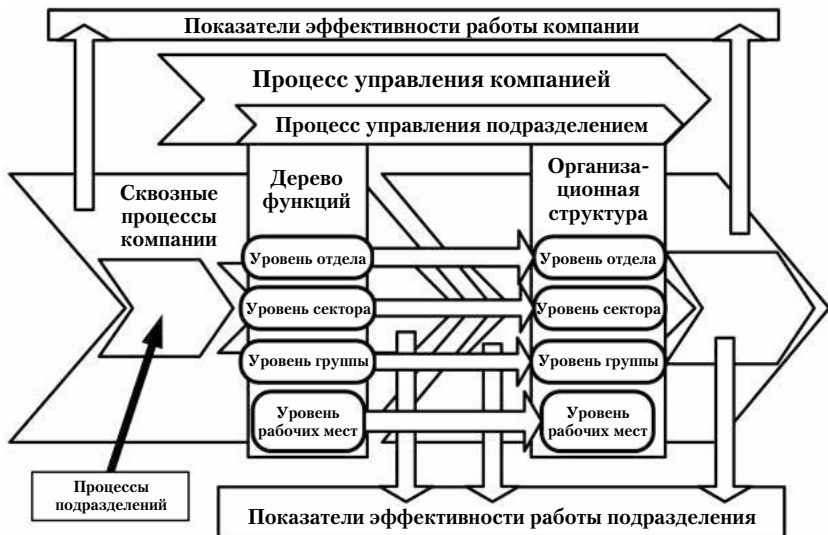


Рис. 1.2. Структурирование различных частей организации (подразделений), адекватных поставленной бизнес-задаче

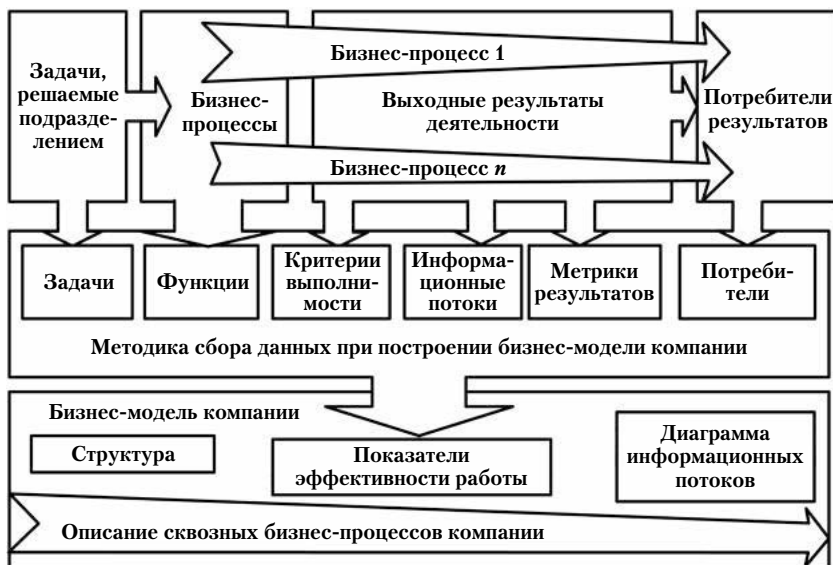


Рис. 1.3. Концепция построения бизнес модели компании

есть начинать надо с поиска бизнес-задач, а не с постановки «процессного управления». В терминах реинжиниринга бизнес-процессов это называется *поиском объектов*. Выбор таких объектов — основная причина неудач реальных проектов.

В своей книге «Реинжиниринг корпорации» ее авторы Хаммер и Чампи [8] призывают заниматься реинжинирингом всей компании, что и берут на вооружение неподготовленные менеджеры. А заниматься надо реинжинирингом только тех процессов, в которых бизнес-моделирование обнаружило искажения.

1.2. РОЛЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕСА

На одной из недавних выставок было представлено пять различных систем, реализующих концепцию корпоративной информационной системы управления. Все продавцы этой системы активно рекламировали возможности своих продуктов, но ни один из них не заинтересовался у автора этой книги, в какой отрасли работает моя компания. То есть не система настраивается на предварительно реорганизованные процессы конкретного предприятия, а совсем наоборот. Для формирования необходимых требований к вашей корпоративной информационной системе управления возникает задача описания ваших бизнес-процессов.

Термин «бизнес-процесс» за последние годы приобрел популярность в кругу менеджеров крупных и средних предприятий. Бизнес-процесс — это имеющиеся у любого предприятия процедуры, методы, технологии, с помощью которых оно функционирует, т. е. извлекает доход из своей деятельности.

Своей возросшей популярностью этот термин обязан самому заложенному в нем подходу к управлению: организация представляется не в виде набора функций (сбыт, производство, закупки, инвестиции, финансы), а в виде набора бизнес-процессов (планирование, прием и выполнение заказов, разработка новых видов продукции и т. д.). Управление такой организацией строится на основе управления бизнес-процессами.

Переход от функциональной организации к процессной сопровождается только изменением технологий управления, т. е. делегированием владельцам бизнес-процессов необходимых полномочий для самостоятельного принятия корректирующих воздействий. Измене-

ния эти могут быть даже революционными — полное переосмысление распределения ответственности и полномочий и, как следствие, — серьезное изменение оргструктуры бизнес-процесса.

В этом случае говорят о реинжиниринге бизнес-процесса и создании корпоративной информационной системы управления компании.

Для разработки такой системы управления необходимо сначала построить модель деятельности предприятия — ее бизнес-модель. Такая модель — результат бизнес-моделирования — системного подхода описания целей, структуры, механизмов и регламентов деятельности компании и их связей между собой, направленных на достижение стратегических целей и целей, в том числе в области качества [3, 9]. Поэтому бизнес-моделирование — обязательный этап внедрения корпоративной информационной системы управления компании.

Бизнес-модель:

- вырабатывает общий язык для проектной группы и руководства;
- сокращает время внедрения корпоративной информационной системы управления;
- позволяет вырабатывать пошаговый план развития предприятия.

Методология и средство моделирования обеспечивают понимание модели руководством. Если исходный бизнес-процесс трудно документировать — это первый признак того, что процесс не оптимален. Наличие отраслевой модели-заготовки ускоряет процесс создания целевой бизнес-модели.

Практика работы ИТ-компаний в этом направлении включает в себя разработку типовых отраслевых архитектур бизнес-моделей.

Корпоративная информационная система управления — это способ управления производственной деятельностью, обеспечивающий достижение (удовлетворенность потребителя полученным продуктом или оказанной услугой) запланированных результатов (требования потребителей к продукту или услуге) и постоянным совершенствованием этой деятельности.

На рис. 1.4 в стилизованном виде показан системный подход к организации эффективной корпоративной информационной системы управления при помощи интегрированной бизнес-модели компании.

Корпоративная информационная система управления в этой концепции состоит из двух модулей:

- интегрированной бизнес-модели — «пирамида» структуры моделей бизнес-процесса не дает ухудшить качество работ;
- цикл управления процессами — цикл Деминга — обеспечивает высокую вероятность достижения запланированных результатов и ее постоянное повышение.

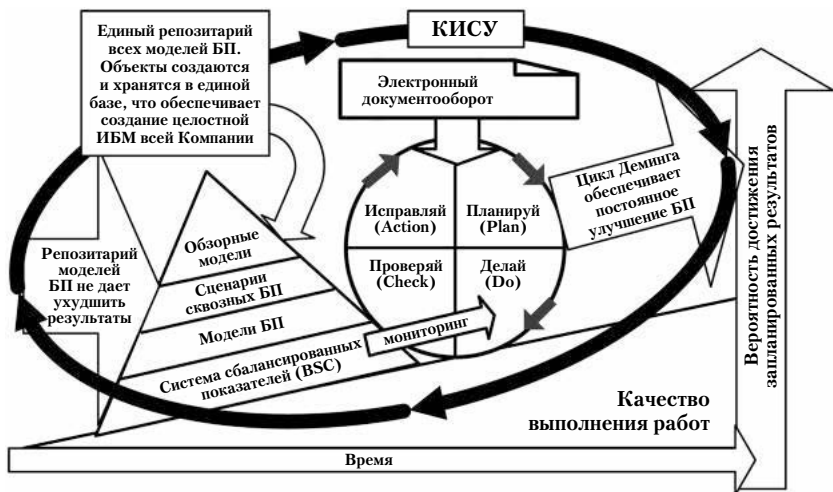


Рис. 1.4. Концепция системного содержания корпоративной информационной системы управления

Задача создания интегрированной бизнес-модели решается бизнес-моделированием [6] деятельности компании.

Задачу реализации цикла Деминга решает цикл управления интегрированной бизнес-моделью. Цикл управления бизнес-моделированием включает в себя:

- анализ внешней и внутренней среды компании;
- планирование и разработку решений;
- реализацию, учет, контроль;
- анализ и корректировку возникающих отклонений.

Внедрение в компании элементов управления циклом бизнес-моделированием позволяет :

- ориентировать операционную деятельность компании на стратегические цели развития бизнеса и цели в области качества;
- осуществлять контроль реализации корпоративной стратегии через систему сбалансированных показателей деятельности;
- визуализировать деятельность компании, обеспечив руководству возможность правильно оценить имеющиеся недостатки, находить возможности, сильные стороны и направления усовершенствования (постоянный реинжиниринг бизнес-процессов);
- осуществлять поддержку, регулярный мониторинг и управление изменениями интегрированной бизнес-модели компании;

- поддерживать все стандарты и регламенты компании в актуальном состоянии;
- оптимизировать деятельность по управлению развитием и изменениями.

Роль и место бизнес-моделирования в процессе разработки и внедрения корпоративной информационной системы управления показана на рис. 1.5.

Базовый план создания архитектуры интегрированной бизнес-модели компании и практические способы ее создания представлены на рис. 1.6.

Интегрированная бизнес-модель всегда должна опираться на имитационные системы моделирования эффективности описанных бизнес-процессов, чтобы можно было «проиграть» варианты оптимизации этих бизнес-процессов.

Сбалансированная система показателей — «приводной ремень» функционирования интегрированной бизнес-модели — осуществляет постоянный мониторинг ключевых показателей деятельности компании, анализ которых и лежит в основе принятия управленческих решений.

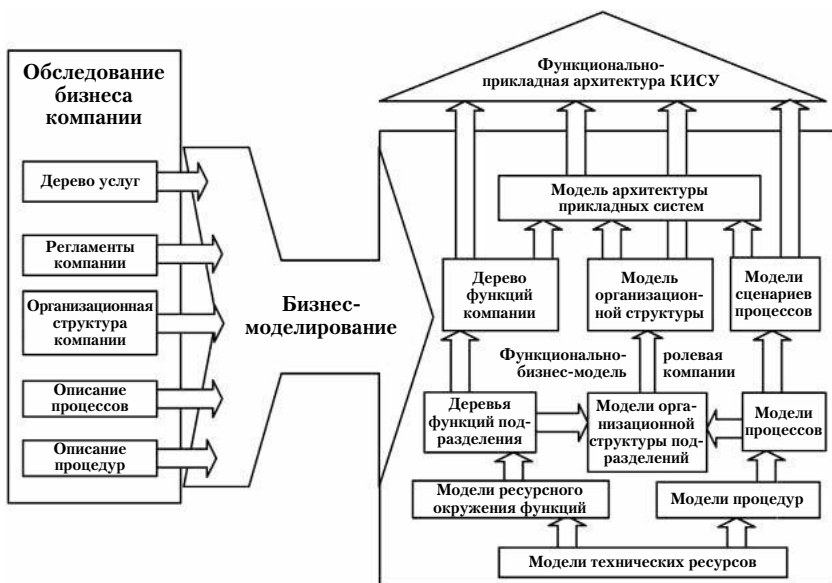


Рис. 1.5. Роль и место бизнес-моделирования в процессе разработки и внедрения корпоративной информационной системы управления



Рис. 1.6. Базовый план создания интегрированной бизнес-модели компании и практические способы ее создания

Оптимальным в бизнес-моделировании при разработке интегрированной бизнес-модели является смешанный подход, когда моделирование идет навстречу: сверху вниз и снизу вверх.

В этом случае наиболее полно реализуется правильный (руководство лучше знает рынок и внешнюю среду) выбор целей и стратегий и необходимая инициатива и поддержка всего персонала для их осуществления (персонал лучше знает, как оптимизировать и настроить свою непосредственную работу).

Интегрированная бизнес-модель компании в соответствии с методологией [3, 5, 9] – это документированное описание:

- стратегических целей и задач;
- дерева продуктов и услуг;
- дерева функций;
- организационной структуры;
- бизнес-процессов и процедур;
- структуры информационных потоков и документов;
- структуры данных и регламентов;
- структуры ресурсов и прикладных систем;
- взаимосвязи всех указанных объектов и структур.

Сумма всех бизнес-моделей, необходимых для описания всего бизнеса компании, — это интегрированная бизнес-модель, архитектура которой представлена на рис. 1.7.

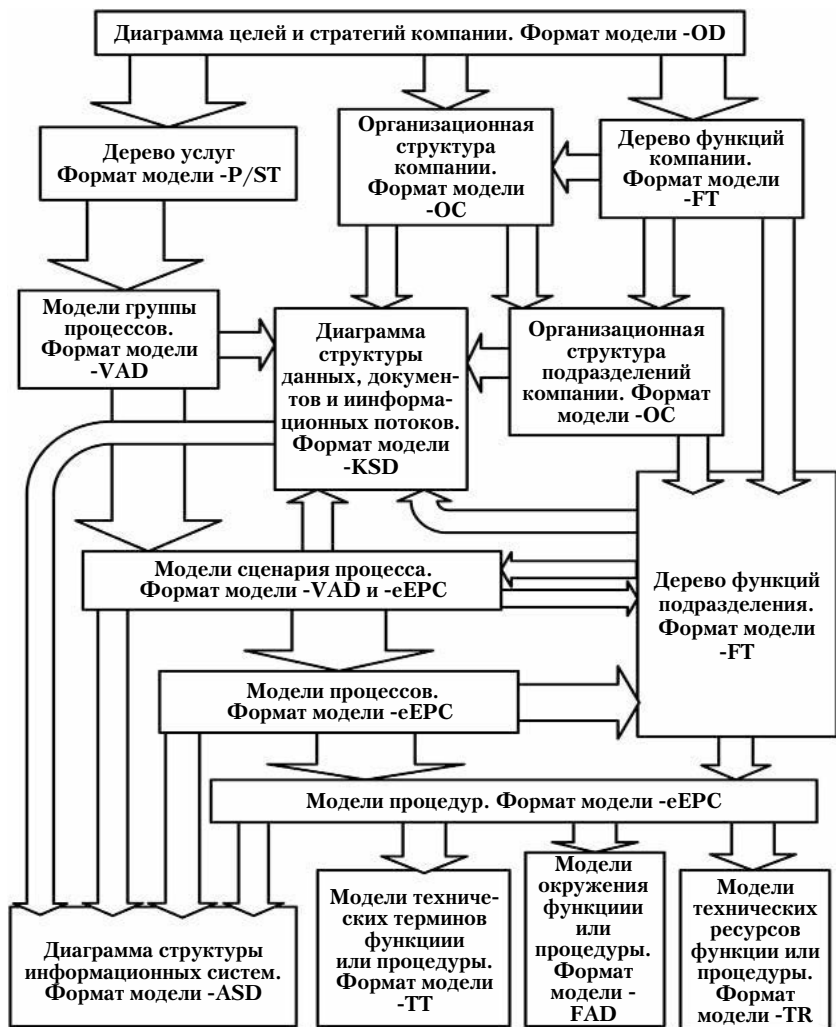


Рис. 1.7. Архитектура интегрированной бизнес-модели компании (форматы моделей даны в соответствии с функциональностью среды ARIS)

В электронной базе репозитория бизнес-процессов, например, среды ARIS, предусмотрена вся необходимая их детализация и ресурсное окружение, вплоть до уровня рабочего места. Модуль ARIS BSC реализует сбалансированную систему показателей в рамках описанной интегрированной бизнес-модели. Права доступа пользователя гарантируют персоналу санкционированный доступ к нужным частям базы данных ARIS. Каждый сотрудник видит на своем компьютере только те реальные процессы и функции, в которых он участвует, а руководители имеют всю информацию по данным мониторинга всех ключевых показателей деятельности.

В такой корпоративной информационной системе управления отпадает необходимость в составлении должностных инструкций, которые все время нужно будет актуализировать в процессе управления изменениями при постоянном совершенствовании всех бизнес-процессов. Все действия персонала уже расписаны в процедурах того же репозитория бизнес-процессов и автоматически актуализируются при изменениях в их регламентах.

В рамках решения задачи управления персоналом, который должен реализовать стратегии и задачи корпоративной информационной системы управления, существуют две проблемы:

- как сформировать эффективный кадровый потенциал компании;
- как сделать труд персонала действительно эффективным.

Неудовлетворенность руководителей работой своих подчиненных — следствие неправильного решения одной из этих задач. Однако, прежде чем менять сотрудников, надо задать себе простой вопрос: «А знают ли они, что от них требуется?».

В традиционном подходе к описанию организации через должностные инструкции предпринимается попытка выявления функций «целого» через функции «частей». Поэтому документы, созданные таким образом, *всегда во многом расходятся с действительностью*, и реальные требования руководителей к деятельности своих сотрудников остаются непрописанными [3].

В процессе бизнес-моделирования сначала последовательно описываются стратегии, цели и функции компании, а затем они распределяются по исполнительным звеньям вплоть до конкретных сотрудников. Эта правильная постановка процесса управления персоналом обеспечивается бизнес-моделированием (рис. 1.8). Построенная по такой концепции корпоративная информационная система управления будет четко работать, поскольку «заведенный» в ней анализ результатов мониторинга ключевых показателей деятельности будет постоянно подстраивать ее на оптимальный режим функционирования.



Рис. 1.8. Процесс управления персоналом, обеспечиваемый бизнес-моделированием

1.3. КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

Анализ методик моделирования. Известно, что мировоззрение человека формируется методом, используемым им для решения своих проблем. Если человек смотрит на организацию как на функциональную иерархию, то на обобщенной модели бизнес-процесса будет отображать административную структуру. Если он — узкий финансист, то разработка модели бизнес-процесса начнется с описания финансовых потоков. Для ограничения этого многообразия необходимо приведение модели бизнес-процесса в соответствие только с методом управления (это самый эффективный путь снижения многообразия).

Здесь мы сталкиваемся с традиционной проблемой сложности. Объект анализа всегда демонстрирует растущее количество своих свойств по мере его изучения. Часто модельер не всеведущ в понима-

нии объекта и в определении достаточности параметров в процессе разработки модели (потому что, как правило, это консультант, а не специалист компании). Слово «модельер» не очень подходящее по звучанию, но вполне соответствующее по смыслу — если удалось получить адекватную модель, то это вполне можно сравнить с пошивом удобного и красивого костюма на фигуре вашего бизнеса.

Анализ методики описания бизнес-процесса. Описание и оптимизация бизнес-процесса имеет отработанную технологию [3, 5, 9], включающую в себя:

- описание бизнес-процесса («как есть»);
- моделирование бизнес-процесса («как должно быть»).

Описание бизнес-процесса предполагает построение модели предприятия «как есть». Моделирование бизнес-процесса — это построение новых моделей на базе уже имеющихся на предприятии (модель «как должно быть»).

Основные процессы описания и моделирования бизнес-процесса показаны на рис. 1.9.

Последовательность шагов приведена ниже.



Рис. 1.9. Основные процессы описания и моделирования бизнес-процесса

1. Обычно *целеполагание* осуществляет руководитель или собственник компании. Сформулированные цели и задачи в дальнейшем могут уточняться, детализироваться на уровень подразделений. Это очень серьезный момент, поскольку для достижения поставленных целей и реализации стратегий и будет создаваться интегрированная бизнес-модель компании.

2. *Формирование проектной группы по описанию и оптимизации*. В эту группу должны быть включены руководители подразделений, отвечающие за основные процессы, которые будут оптимизироваться. Таких руководителей называют «владельцами» процессов. Они определяют процессы, подлежащие описанию и моделированию, план мероприятий, задачи и обязанности.

Для участников проектной группы организуется обучение правилам и технологиям описания и моделирования бизнес-процесса. Далее проектной группой выбирается способ описания бизнес-процесса и составляется словарь терминов, который будет использован в работе.

3. *Описание процессов «как есть»* включает в себя:

- сбор информации о бизнес-процессе предприятия (собеседования с участниками бизнес-процесса, анкетирование и т. д.);
- построение моделей бизнес-процесса «как есть»;
- согласование и корректировка моделей.

4. *Моделирование бизнес-процесса* — самый важный этап в работе группы. Здесь вырабатываются решения, предопределяющие успешность бизнеса компании на рынке в ближайшей перспективе. Аналитики рассматривают модель бизнес-процесса «как есть», осуществляют поиск «узких мест» и составляют рекомендации по оптимизации. Затем выстраивается модель «как должно быть» с учетом рекомендаций и поставленных перед проектной группой целей. В заключение этапа проходит процедура согласования, коррекции и утверждения модели в компании.

5. *Проведение работ по изменению существующих бизнес-процессов в соответствии с моделями «как должно быть»*. Выстраивается план мероприятий по внедрению изменений в существующие процессы предприятия, определяются способы, очередность изменений, разрабатываются новые регламенты и стандарты, технологии выполнения работ и операций, проводится обучение сотрудников и руководителей.

6. *Анализ эффективности проведенных изменений, их соответствие поставленным целям*. Если необходимо — разрабатываются корректирующие мероприятия.

7. *Регулярный мониторинг бизнес-процесса*. Вырабатывается система мониторинга (оценки) эффективности бизнес-процесса: стои-

мость, скорость, качество выполнения и т. д. Результаты сравниваются с выработанными показателями эффективности.

Схема классической универсальной модели контура саморегулирования приведена на рис. 1.10. Это основополагающее свойство всех управляемых систем является необходимым и для функционирования и управления бизнес-процессами.

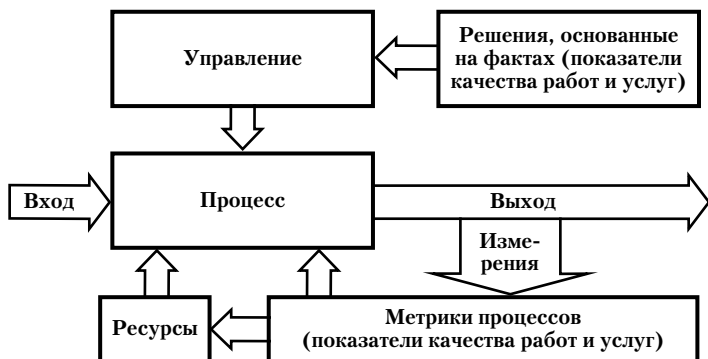


Рис. 1.10. Схема классической универсальной модели контура саморегулирования

Как правило, ошибки на этапе моделирования бизнес-процесса в состоянии «как есть» не столь критичны. Они на этом этапе могут привести лишь к тому, что будут получены не совсем корректные оценки повышения производительности процессов после построения моделей в состоянии «как должно быть». Как правило, при внедрении некоторой информационной системы, вам придется выполнить моделирование вплоть до каждой элементарной операции и каждого документа. И тут очень важно правильно определить необходимость существования каждого документа, поскольку избавление от паразитных документов (документов, не добавляющих ценности) приносит существенную экономию во времени и средств.

При построении моделей бизнес-процессов в состоянии «как есть» порядок их получения особой роли не играет. Однако мы рекомендуем предварительно составить модель цепочки добавленной ценности, чтобы разграничить область действия отдельных процессов по крупному. Далее каждый процесс, входящий в данную цепочку, декомпозируется до требуемого уровня детализации. Главное здесь — согласовать процессы верхнего уровня по входам и выходам.

При построении модели в состоянии «как должно быть» мы рекомендуем схему нисходящего проектирования (проектирования «сверху-вниз»). При этом при объединении двух процессов в один удается достичь дополнительного повышения его эффективности. В противном случае может возникнуть ситуация, когда некоторый процесс может оказаться на поверку паразитным.

Конечно, модели бизнес-процесса далеко не всегда будут отличаться полнотой и непротиворечивостью. Такая модель поможет обнаружить узкие места только в малой доле случаев, которые нас могут интересовать. Главное — что и как менять они — не подскажут. И здесь только профессионалы смогут правильно «прочитать» интегрированную бизнес-модель. Если формализовать знания «практикующих» консультантов, можно получить полные и универсальные модели по разным профилям производственной деятельности, на основе которых и можно успешно реализовывать все проекты по моделированию бизнес-процессов.

Можно пойти и иным путем — обратиться к теории систем и абстрагироваться от бизнес-среды. Есть закономерности развития систем. В первую очередь, это упорядочивание. А любое упорядочивание должно иметь закономерности, вытекающие из самого существа разрабатываемой системы.

Важно понять сущность, осознать смысл бизнес-процесса и только потом строить модели.

И если вам удалось связать выделенные процессы в единую модель (т. е. вы создали непротиворечивую интегрированную бизнес-модель компании), состыковать ресурсы и документы в эту систему, то это — проект архитектуры корпоративной информационной системы (рис. 1.11).

В результате такого подхода можно получить исчерпывающий список требований к необходимой вам ИТ-системе.

Для каждого предприятия характерны 20% уникального и 80% стандартного. Для разработки собственной корпоративной информационной системы можно взять готовую ИТ-систему, например, ERP-класса (Enterprise Resource Planning) — систему планирования ресурсов предприятия с подходящей референс-моделью и на первых порах пренебречь двадцатью процентами своей уникальности, главный упор сделав на 80% стандартного в их ключевых бизнес-процессах.

Результаты моделирования. Проанализируем традиционные проблемы, которые встречаются практически в любой компании:

- отсутствие структурированной системы получения данных от подразделений;