

Журнал <Управление компанией> и группа компаний <БИГ> начали публикацию совместного проекта <Регулярный менеджмент и бизнес-инжиниринг> в формате делового сериала <Открытый мастер-класс>1.

В проект включен и дополнительный сервис: упражнения для тренировки; специальная

Интернет-страничка; софт и Е-книжка для самообучения основам; Е-тренинги и органайзеры для любителей подробностей.

### **НАЧИНАЙ С ПРОСТОГО, НО НУЖНОГО**

Многие стали признавать неизбежность разумной жизни в условиях постоянных изменений.

Регулярный менеджмент предполагает ясную конструкцию, простые компоненты. Его идеология восходит к технологической концепции Генри Форда, к принципам функциональной специализации, сформулированным еще Адамом Смитом.

Генри Форд разложил задачу сборки автомобиля на ряд этапов. Причем выполнение каждой операции было столь простым, что можно было научить делать ее любого желающего. Поэтому компания Ford Motors смогла производить сотни тысяч автомобилей и организовать индустрию сервиса по уходу за этими машинами и их ремонту.

Подобная идея лежит и в основе построения регулярного менеджмента. Конечно, в российских условиях бывает трудно обойтись без интуитивного управления, однако во многом жизнь компаний уже сейчас движется по проторенной колее. И, хотя эксперты считают, что вводить регулярный менеджмент в полном объеме отечественным компаниям, по крайней мере многим из них, рановато, значительная часть принимаемых решений должна опираться на процедуры, а не на способности, интуицию и самоотверженность персонала.

Бизнес-инжиниринг опирается на технологии программного моделирования регламентов регулярного менеджмента и резко повышает производительность работ по постановке бизнес-бюрократизации.

Еще одна ультрасовременная возможность бизнес-инжиниринга связана с созданием технологии быстрых изменений организации управления компанией. На эту возможность стоит специально обратить внимание.

Стандартизация описаний бизнес-систем и применение информационных технологий открыли возможности для инжиниринговых подходов.

В конце XX в. в области теории управления изменениями наметились новые подходы. С одной стороны, повышается уровень стандартизации описания объекта изменений и воздействий на него в результате введения стандартного языка или типовых наборов учетных регистров. Благодаря этому объект и методы изменений весьма легко воспроизводятся, хотя, безусловно, описание объекта в целом становится более бедным. С другой стороны, появляется возможность расчетов, оценок различных вариантов, моделирования ситуации. Этому способствуют, в частности, новые информационные технологии, которые многократно увеличивают наши вычислительные возможности. Таким образом, то, что теряется в результате упрощения описания объекта, компенсируется резким увеличением ресурсов анализа и моделирования. Сочетание двух подходов: резкого упрощения описания компании и резкого увеличения возможностей для анализа дает новую парадигму задач в менеджменте, в основе которой лежат инжиниринговые идеи.

В третьем тысячелетии роль инжиниринговых подходов возрастает.

Сейчас на Западе развивается целый ряд направлений теории управления изменениями: инжиниринг, реинжиниринг, бизнес-инжиниринг, бизнес-моделирование - все они предполагают построение формальных, воспроизводимых методик управления изменениями в компании, которые должны к тому же быть поддержаны современными информационными технологиями и средствами моделирования. Подавляющее большинство этих методик ориентировано в первую очередь на управление изменениями бизнес-процессов и коренную их реструктуризацию - именно здесь западные компании в настоящий момент ожидают получить наибольший эффект.

Отечественным компаниям для освоения методов управления изменениями в начале целесообразно сосредоточиться на более простой задаче. Речь должна идти не об управлении изменениями бизнес-процессов, а о стратегии, организационной структуре и функциональной модели компании, что, по сути дела, представляет собой агрегированный, упрощенный вариант реинжиниринга бизнес-процессов.

В этой системе координат многие задачи реорганизации, реструктуризации и реинжиниринга получили эффективные решения.

## **ПЕРЕВЕДИ МАТРИЦУ <КАК ЕСТЬ> В МАТРИЦУ <КАК НАДО>**

К типовым задачам менеджмента изменений можно отнести: сокращение компании, объединение двух компаний, добавление новых функций и реорганизацию. Если структура компании моделируется с использованием иерархических классификаторов характеристик и матриц соответствия между ними, то моделирование реструктуризации описывает их изменением из состояния <как есть> в состояние <как надо> (рис. 1).

Как только был выработан стандартный язык описания статических структур, на нем <заговорили> разработчики соответствующих информационных технологий и <появились> программы типа Orgware. Они позволяют быстро и удобно описывать иерархические перечни звеньев, иерархические перечни функций и матрицы проекций звеньев и функций, а также поддерживают информацию об изменениях этих фазовых переменных во времени. Будучи теоретически несложными, эти программы, однако, произвели своего рода революцию в управлении изменениями и в информационных технологиях. В задачах управления изменениями они обеспечили ускорение процессов описания структур <как есть> и проектирования структур <как надо>.

Метод управления изменениями на базе программных средств моделирования получил название <реинжиниринга>. В приложениях, связанных с автоматизацией, подобные программы, отслеживая динамику структуры, позволяли моделировать будущие изменения и по результатам этого моделирования настраивать информационно-управляющие системы на заданную структуру компании.

### **Реструктуризация управления в условиях сокращения**

В стратегии сокращения может быть несколько вариантов:

- отказ от некоторых продуктов и услуг (см. рис. 1);
- <уплотнение> функций и сокращение <раздутый штат>, проще говоря, один человек делает то, что раньше делали двое;
- сокращение объема (но не числа) функций, сокращение подразделений и т.д.

### **Практикум**

#### **Группа компаний <Прогресс> меняет продуктовую стратегию**

Одним из последствий финансового кризиса стал резкий рост цен на импортные товары, отсюда - падение спроса на них, уменьшение объема импорта коммерческими компаниями, поиск импортозамещающих продуктов. Группа компаний <Прогресс> отметила также значительное падение продаж элитных сортов кофе и в связи с этим решила отказаться от этого вида коммерческого бизнеса. На принятие этого кардинального решения повлияли и невысокие результаты докризисного развития этого направления бизнеса компании.

Быстрой перестройке системы управления компанией способствовало наличие в компании

<Положения об организационной структуре>, в котором были документированы продукты, функции, исполнительные звенья компании, а также их соответствие друг другу; использование средств моделирования Orgware для описания продуктов, функций, исполнительных звеньев компании, а также их соответствия.

После принятия решения о сокращении кофейного бизнеса анализ матрицы проекций <функции - исполнительные звенья> позволил выявить исполнительные звенья, связанные с ликвидируемыми продуктами. Относительно звеньев, функции которых были сокращены, было принято решение о сокращении численности персонала. Звенья, за которыми были закреплены только ликвидированные функции, также были ликвидированы.

Программы Orgware существенно помогли ускорить поиск этого печального конца.

Реструктуризация управления в условиях слияния и разделения

Сценарий слияния (см. рис. 1). описывает следующие параметры: перечни продуктов сливающихся компаний; функции, поддерживающие выпуск продуктов и исполнительные звенья, за которыми были закреплены данные функции.

Первый вариант модели новой компании получается простым объединением этих трех параметров и построением расширенной матрицы проекций <продукты - функции и функции - звенья>. Естественно, что в такой модели, наверняка, окажутся дублирующие продукты, функции и организационные звенья и матрицы проекций наглядно покажут это.

Все дублирующие компоненты модели последовательно анализируются, в отношении их принимается решение о способах объединения и устранения дублирования; при наличии нескольких вариантов объединения критерии отбора ищут в стратегии компании.

Разделение является обратной схемой по отношению к слиянию (см. рис. 1).

### **Практикум**

#### **Компания <Волгоградэнерго> готовится к реорганизации**

Рассказывают Владимир Палагин (группа <БИГ>) и Ирина Серова (директор по персоналу <Волгоградэнерго>).

В энергетике России готовятся большие перемены. Разрабатываемые сценарии реструктуризации предлагают меры по повышению рыночной ориентации и конкурентоспособности отрасли, дивизионализации центров генерации электроэнергии, сетевых и сервисных центров (рис. 2). И хотя проект реструктуризации отрасли находится в стадии разработки и согласований, в <Волгоградэнерго>, следуя поговорке <готовь сани летом>, уже провели серию семинаров и деловые игры, направленные на изучение и освоение приемов бизнес-инжиниринга в задачах реструктуризации.

В числе рекомендаций семинара прозвучало:

- упорядочить корпоративную базу организационно-распорядительной документации;
- выявить и составить агрегированное описание основных бизнес-процессов компании <как есть> в нотации <продукты и услуги - функции - звенья - матрицы соответствия>; составить корпоративную библиотеку бизнес-процессов.
- при утверждении конкретного плана реструктуризации рационально перенести и перераспределить эффективную часть функционала компании на новую конфигурацию организационной структуры; с помощью специализированных программных средств спроектировать архитектуру распределения функций и бизнес-процессов в новой ситуации.

Таким образом, дальновидные менеджеры компании стремятся снизить уровень неизбежных проблем переходного периода.

#### **Появление новых функций**

Еще один сценарий отслеживает появление новых функций.

Новые функции могут появляться даже во время кризиса.

Существуют даже два варианта возникновения новых функций.

Первый вариант связан с выпуском новых продуктов. И тогда речь идет о появлении новых бизнес-функций и расширении функций управленческих.

Второй вариант касается только управленческих функций. Не секрет, что те компании, которые уделяли менеджменту больше внимания, более эффективны. Поэтому наиболее гибкие руководители из числа тех, кто раньше менеджментом не увлекался, стремятся догнать ситуацию и развить функции

управления до необходимого уровня; кто-то будет вынужден искать новые рыночные ниши (и тут не обойтись без маркетинга); кому-то понадобится жесткий контроль над финансами и придется вводить бюджетирование.

В определенных ситуациях появление новых функций может приводить к появлению новых звеньев, что тоже должно находить отражение в матрице проекций.

Реструктуризация в форме простого перераспределения функций - типичный сценарий действий многих компаний.

И здесь может ярко проявиться еще одна функция современных средств бизнес-моделирования. Консалтинговые компании сегодня интенсивно разрабатывают шаблоны типовых решений и многие типовые функции - бюджетирование, маркетинговые исследования, управленческий учет. Компании могут воспользоваться референтными решениями и моделями по принципу <лишнее - убрать, необходимое - добавить>, что может существенно повысить качество решения и сократить время на его реализацию.

Горячая линия проекта: (095) 255-11-11.

E-mail; [big@rinet.ru](mailto:big@rinet.ru)

### **Упражнение 5**

**5.1. Ответь на вопрос: <Сегодня изменения структуры и процессов компании - это исключение или правило?>**

**5.2. Назови список возможных причин изменения.**

**5.3. Найди Е-страничку <БИГ - Управление компанией> на сайте [www.big-group.ru](http://www.big-group.ru); с помощью бумаги и карандаша или <БИГ-мастера "Мини"> построй для знакомой тебе компании матрицу проекций функций (15-20 позиций) на оргзвенья (5-10 позиций) (см. упражнение 4.32).**

**5.4. Реализуй на модели несколько сценариев реструктуризации.**

**5.4.1 Выбери <жертву> - оргзвено и сократи его; закрепленные за звеном функции перезакрепи за другими звеньями.**

**5.4.2 Подумай, какой функции не хватает в компании и добавь ее в модель, найди исполнителя и закрепи новую функцию за ним.**

**5.4.3 Представь, что компанию надо разделить на две; построй для этого две новые матрицы соответствия.**

**5.4.4 Результаты можно направить на сайт проекта.**

**Если понравилось и захотелось еще, то запишись на Интернет-семинар.**