

**Семен ГОРЕЛИК**  
(Санкт-Петербург) – президент консультационно-методического центра «Бизнес-инжиниринг», автор и ведущий семинаров по постановке регулярного менеджмента.  
Интернет:  
www.orgmaster.ru  
E-mail:  
orgmaster@set.spb.ru

# БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Смена веков для российского бизнеса совпала с кардинальным изменением рыночной ситуации: канули в Лету шальные прибыли эпохи дефицита, в основном завершился переход к насыщенному сегментированному рынку. С ростом конкуренции растет интерес к постановке профессионального менеджмента как к важному фактору повышения конкурентоспособности. Но на этом пути приходится преодолевать иллюзии и предрассудки.

## Конкурентоспособность компании и продукции

В отличие от распространенного заблуждения, конкурентоспособность может рассматриваться не только по отношению к продукции (товарам и услугам), но и к компаниям как целостным субъектам рыночных отношений.

Конкурентоспособность – это способность выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогами. Высокая конкурентоспособность компании достигается за счет точно найденного компромисса между собственными интересами компании и интересами потребителей, а также других участников внешнего окружения: партнеров, социальных движений, государства. За счет поддержки последних значительно легче обеспечить привлекательность компании в глазах потенциальных заказчиков.

В предыдущей публикации «Бизнес-инжиниринг и миссия компании» («Рекламные идеи – YES!», № 4/2000) показано, что конкурентоспособность компании закладывается на этапе разработки ее миссии (предназначения). Успех решения этой задачи определяется качеством проработки модели взаимодействия компании с внешней средой – основы правильного позиционирования.

Конкурентоспособность продукции – это мера ее привлекательности для потребителей, относительно аналогов, существующих на конкретном рынке в данный момент времени. Привлекательность продукции определяется степенью удовлетворения различных (часто противоречивых) требований потребителей. Их состав и приоритетность определяются не только видом продукции, но и типом самого потребителя. Так, например, требования к скорости и экономичности автомобиля не только противоречат друг другу с технической точки зрения, но представляют совершенно разную значимость (приоритетность) в глазах различных групп покупателей – городской, сельской, молодежной, пожилой и пр.

Факторы, определяющие конкурентоспособность продукции, делятся на три группы:

- *Технико-экономические факторы* – качество, цена, затраты на потребление (использование).
- *Коммерческие факторы* – условия реализации, предоставляемый сервис, реклама, имидж фирмы и пр.
- *Нормативно-правовые факторы* – требования безопасности, патентной чистоты, других ограничений.

Ни для кого не секрет: чтобы управлять этими факторами, а следовательно, достичь конкурентоспособности, необходим профессиональный менеджмент. Однако при этом руководители предприятий часто попадают во власть очередной иллюзии.

## Не ресурсами едиными...

Широко распространенный предрассудок: управление организацией связано исключительно с менеджментом ресурсов. Учет, учет и еще раз учет – вот традиционный

**Конкурентоспособность  
компании**

**Сильная миссия –  
залог  
конкурентоспособности  
компании**

**Конкурентоспособность  
продукции**

**Факторы  
конкурентоспособности**

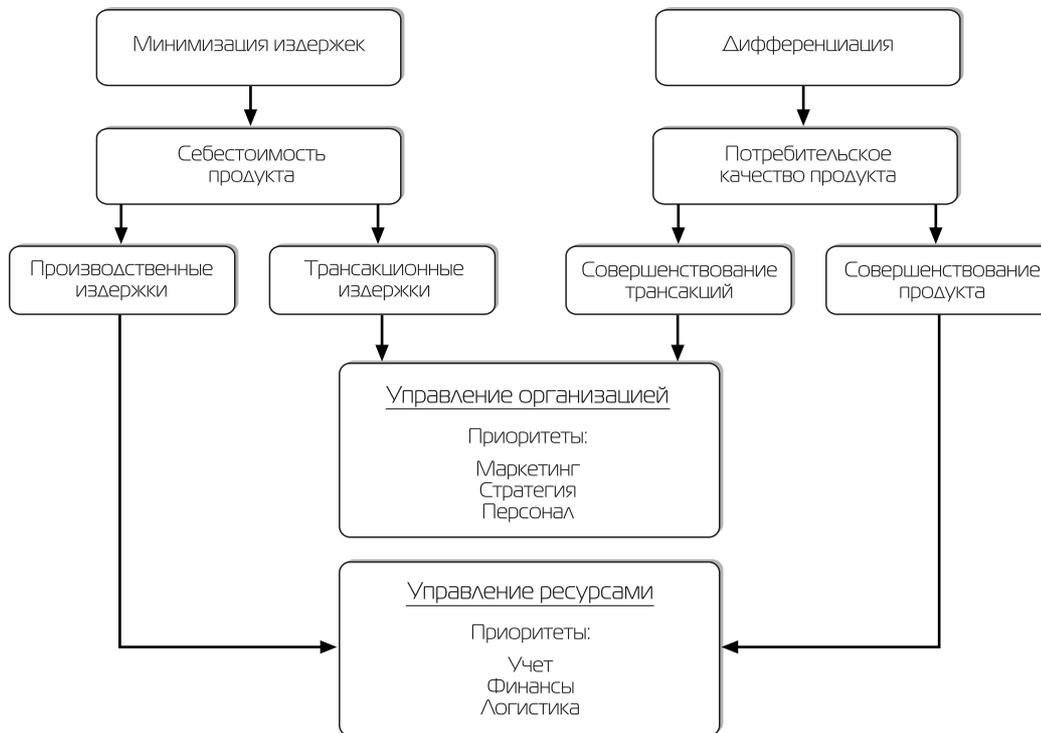


Рис. 1  
Менеджмент ресурсов  
и организации

девиз многих современных руководителей. С готовностью и пониманием обсуждается внедрение всевозможных компьютерных программ, поддерживающих различные стандарты управления ресурсами (MRP, MRPII, ERP и пр.).

Вместе с тем известные конкурентные стратегии в отношении продукции сводятся к реализации двух типов преимущества (рис. 1):

1. Лидерство в области издержек: минимальные издержки на единицу продукции и, как следствие, реализация товаров по более низким ценам.
2. Дифференциация: более полное удовлетворение тонких (порой эксклюзивных) запросов потребителей и, как следствие, более качественное удовлетворение потребностей покупателя.

В первом случае себестоимость продукции снижается главным образом за счет уменьшения производственных издержек. Учет затрат на сырье, комплектующие, энергоснабжение и пр., оптимизация складских, транспортных, распределительных и т. д. — основа эффективного управления ресурсами. Учет, финансы, логистика представляют собой в этом случае ключевые компоненты менеджмента.

Однако себестоимость продукции определяют и транзакционные издержки, т.е. затраты, связанные со взаимодействием подразделений компании в ходе бизнес-процессов. Сюда, например, можно отнести потери времени на совещания, заседания, согласования, а также издержки, связанные с браком продукции, вызванным неверным пониманием производственных заданий. Количественно оценить их сложно. Но пренебрегать этими издержками (как иногда пренебрегают трением в теоретической механике) при сегодняшней интенсивности и сложности структурного взаимодействия в компаниях — непростительно.

Итак, минимизировать издержки можно, только объединив менеджмент ресурсов и менеджмент организации.

Во втором случае — стратегия дифференциации — улучшение потребительского качества продукта также напрямую зависит от совершенства транзакций. Внешние транзакции (исследования покупательских предпочтений, мероприятия по продвижению товара) и внутренние транзакции (взаимодействие подразделений по совершенствованию продукта) — определяют успех стратегии.

Менеджмент организации, основанный на маркетинге, стратегии и управлении персоналом, — основа высокой конкурентоспособности участника инновационного бизнеса. Однако и в этом случае нельзя обойтись только одной составляющей менеджмента — для совершенствования продукта необходимо привлечение сырьевых, финансовых и иных ресурсов. И от эффективного управления этими ресурсами в значительной степени зависит скорость внедрения инноваций.

Таким образом, высокая конкурентоспособность при любой стратегии связана как

Конкурентные  
стратегии

Транзакционные  
издержки

Минимизация  
издержек

с менеджментом ресурсов, так и с менеджментом организации.

Реально в российских компаниях встречаются три крайних способа обеспечения конкурентоспособности (рис. 2):

**Низкие цены**

- Преимущественно за счет низкой цены продукции, достигнутой за счет минимизации издержек. В основном это крупные производственные предприятия, совершенствующие главным образом управление ресурсами.

**Высокое качество**

- Преимущественно за счет более качественного удовлетворения потребностей заказчика, достигаемого быстрым и точным откликом на малейшие изменения покупательских предпочтений. В основном это небольшие сервисные компании, обладающие высокой гибкостью рыночного поведения.

**Специфические ресурсы**

- Преимущественно за счет эксплуатации «специфических» ресурсов, доставшихся, как правило, в результате приватизации «достояния коммунизма» — источники уникального сырья, особые каналы внешнего финансирования, всевозможные льготы и прочее. Такие компании чаще всего вообще не озабочены совершенствованием менеджмента. Даже полная безалаберность в управлении такими компаниями до поры до времени с лихвой покрывается сверхвысокими доходами, получаемыми от эксплуатации указанных ресурсов. Они все еще грезят сохранить такое положение дел, несмотря на развитие отечественного рынка и интенсивную интеграцию России в мировую экономику.

Подавляющее большинство остальных компаний повышают свою конкурентоспособность совершенствованием управления как организацией, так и ресурсами. При этом они добиваются оптимального (с точки зрения покупателя) соотношения цена/качество.

Решение этой комплексной задачи может быть выполнено с использованием идей бизнес-инжиниринга.

### Основные понятия бизнес-инжиниринга

Бизнес-инжиниринг (business-engineering) — это современная технология формального, точного, полного и всестороннего описания деятельности компании путем построения базовых информационных моделей. Для их построения используется обобщенная функциональная схема компании (рис. 3).

**Функциональная схема компании**

Приведенная схема отражает сущность работы любой компании (производственной, торговой, сервисной):

**Миссия**

- Компания, как открытая социально-экономическая система, взаимодействует с внешней средой как с более широкой надсистемой, определяющей функциональное предназначение (миссию) компании.

**Продукты и ресурсы**

- На основании миссии формируются корпоративные цели, а также корпоративные и функциональные стратегии. С их помощью определяется необходимый набор продуктов, и как следствие — требуемые ресурсы.

**Рис. 2**

Обеспечение конкурентоспособности российских компаний

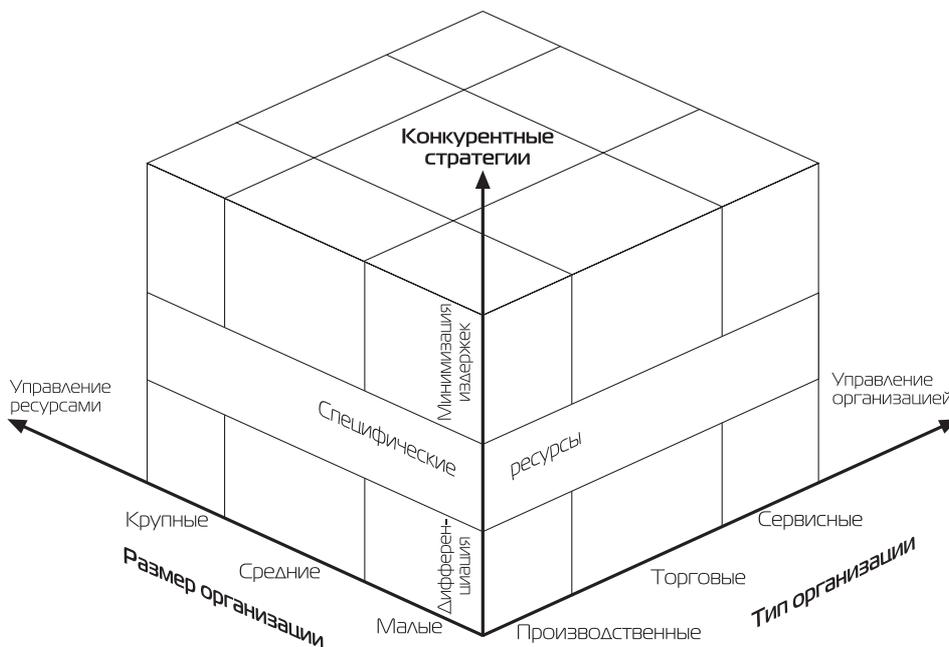




Рис. 3  
Функциональная схема  
компании



Рис. 4  
Полная бизнес-модель  
компании

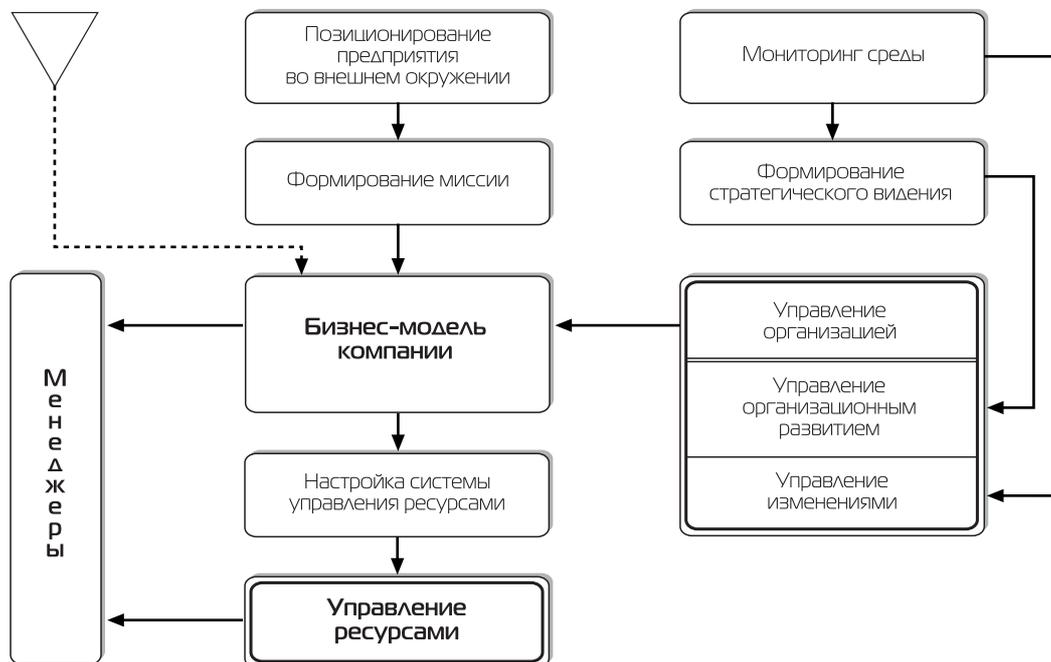
- Воспроизводство продукции происходит за счет переработки ресурсов в основном производственном цикле. Его компоненты формируют необходимые бизнес-функции для поставки ресурсов, производства продуктов и их распределения в места реализации.
- Для управления указанным процессом воспроизводства формируется совокупность компонентов менеджмента, которая порождает набор функций управления.
- Для поддержания процессов воспроизводства и управления формируются наборы соответствующих функций обеспечения (охраны, технического оснащения, профилактики и ремонта и пр.).

- Бизнес-функции
- Функции управления
- Функции обеспечения
- Управленческие регистры

Такой подход позволяет описать предприятие с помощью универсального множества управленческих регистров (цели, стратегии, продукты, функции, организационные звенья и пр.).

Управленческие регистры представляют собой иерархические классификаторы. Объединяя их в функциональные группы и закрепляя между собой элементы различных классификаторов с помощью матричных проекций, мы получаем совокупность информационных моделей компании (рис. 4):

**Рис. 5**  
Постановка комплексного управления



**Информационные модели компании**

- *Модель целеполагания* (отвечает на вопросы, зачем компания занимается именно этим бизнесом, почему надеется при этом быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать).
- *Организационно-функциональная модель* (отвечает на вопрос, кто что делает в компании и кто за что отвечает).
- *Функционально-технологическая модель* (отвечает на вопрос, что как реализуется в компании).
- *Процессно-ролевая модель* (отвечает на вопрос, кто-что-как-кому).
- *Количественная модель* (отвечает на вопрос, сколько необходимо ресурсов).
- *Модель структуры данных* (отвечает на вопросы, в каком виде описываются регламенты самой компании и объекты внешнего окружения).

**Бизнес-модель**

Вся совокупность информационных моделей представляет собой полную бизнес-модель компании. Она обеспечивает необходимую полноту и точность описания, придавая бизнесу необходимую прозрачность. С ее помощью формируются все необходимые управленческие регламенты.

**Бизнес-модель — основа комплексного управления**

С помощью бизнес-модели можно решить задачу комплексного управления как организацией, так и ресурсами (рис. 5).

Менеджмент организации реализуется через управление изменениями или управление организационным развитием.

Осуществляя мониторинг среды и фиксируя существенные для компании изменения, вносят соответствующие взаимосвязанные корректировки в бизнес-модель. Это позволяет управлять изменениями.

Например, при изменении потребительского спроса нужно вывести на рынок новую модель продукта. В этом случае корректируется модель целеполагания. Для ее воспроизводства будут необходимы новые бизнес-функции и, соответственно, новые функции управления процессом воспроизводства, которые надо дополнительно закрепить за организационными звеньями (корректируется организационно-функциональная модель).

Это потребует организации новых бизнес-процессов (корректируются функционально-технологическая и процессно-ролевая модели). Реализация новых бизнес-процессов потребует новых затрат ресурсов и может принести определенные доходы от реализации новой модификации продукта (корректируется количественная модель). Потребуется новые отчеты и регламенты для управления новыми бизнес-процессами (корректируется модель структуры данных). Все указанные изменения взаимосвязаны и взаимообусловлены. Их реализация позволяет осуществить быструю реакцию компании на изменение внешней среды, оптимально настроив структуру компании для достижения новых целей.

**Управление изменениями**

**Пример управления изменениями**



**Рис. 6**  
Интегрированная корпоративная информационная система

Скорость такой реакции является решающим конкурентным преимуществом компании. Поэтому, как правило, бизнес-модель реализуется в электронном виде с использованием программных продуктов специального класса (Orgware).

Бизнес-модель помогает и в области управления организационным развитием. В этом случае в бизнес-модель вносятся упреждающие изменения — не под действием уже свершившихся изменений на рынке, а на основании стратегического прогноза таких изменений. Это обеспечивает чрезвычайно высокую конкурентоспособность саморазвивающейся компании.

Бизнес-модель компании не только составляет основу управления организацией. С ее помощью достигается высокая прозрачность бизнеса, простота и доступность системного описания. Это позволяет разработать исходное техническое задание на настройку системы управления ресурсами (например, ERP-системы). Более того, по мере накопления изменений в бизнес-модели возможно разработать новые требования по совершенствованию (подстройке) системы управления ресурсами. Это позволяет всегда обеспечивать необходимые ресурсы, требуемого качества, в необходимом количестве, в нужном месте, в заданное время, за приемлемую цену. Последнее снижает производственные издержки, что и повышает конкурентоспособность.

При такой системе комплексного управления менеджеры компании всегда будут получать как необходимые распорядительные документы (должностные инструкции, положения и другие управленческие регламенты), так и необходимые оперативные и стратегические отчеты заданного формата. Использование бизнес-модели для построения динамичной интегрированной корпоративной информационной системы (КИС) приведено на рис. 6.

КИС состоит из трех подсистем: структурирующей, исполнительной и аналитической. В качестве структурирующей системы используется электронная бизнес-модель компании. Именно она берет на себя заботу о постоянном совершенствовании структуры организации с последующей корректировкой форматов тактической и стратегической отчетности.

Разве не в этом состоит совершенство управления? ■

Управление  
организационным  
развитием

Управление  
ресурсами

Комплексное  
управление