

### ОСНОВЫ ДИНАМИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

(Часть 2. Начало в № 2 2000 г.)

Хотелось бы упомянуть так называемый реинжиниринг бизнес-процессов в своей организации (Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. СПб., 1997).

Реинжиниринг бизнес-процессов берет свое начало, как это общепризнанно, в двух статьях, написанных в 1990 г. М. Хаммером, а также Д. Шортом.

*Реинжиниринг* — это радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятий и организаций для получения существенных эффектов и снижения стоимости, повышения качества и роста объемов продаж продукции и услуг.

*Бизнес процесс* (БП) — это совокупность этапов работ, начинающихся с одного (или более) начальных шагов (входов) и завершающаяся созданием продукта (услуги), необходимого клиенту (как внешнему, так и внутреннему).

Если классическая линейно-функциональная структура представляет собой срез распределения ответственности и подчиненности, то структура БП показывает, как предприятие создает и производит продукт (услугу). Можно выделить такие характеристики, как стоимость процесса, длительность процесса, вход (результат) процесса.

На предприятии обычно выделяют около 20 — 30 БП, хотя, как правило, не существует стандартного списка. Каждое предприятие разрабатывает свою оргструктуру, свой перечень основных БП.

Например, на КАМАЗе были выделены следующие основные БП:

- обучение руководителей и специалистов;
- отслеживание конкурентов;
- разработка новых продуктов, машин;
- выбор и сертификация поставщиков;
- сервисное обслуживание проданных автомашин;
- работа по управлению качеством продукции;
- согласование производственного дизайна;
- мониторинг потребностей покупателей автомобилей;
- повышение знаний поставщиков;
- выбор и сертификация дилеров;
- определение требований для новых продуктов;
- реклама товаров;
- мониторинг покупателей (жалоб дилеров);
- маркетинг и продвижение компании {Медынский В.Т., Ильдеменов С.В.

Реинжиниринг инновационного предпринимательства. М., 1999).

На первый взгляд это похоже на функции, но при анализе становится ясно, что это обычно группа функций. Здесь кроется одно из основных объяснений появления на свет региональных БП. Дело в том, что и за рубежом, и у нас в основном применяются (ввиду больших преимуществ) линейно-функциональные структуры управления предприятием. В наше время, в эпоху динамичного управления, это порождает много проблем.

Функциональные подразделения прямо не заинтересованы в общих результатах, поскольку системы оценки их деятельности оторваны от результативности компании в целом. Разрушительная конкуренция между функциональными отделами — результат положения каждой службы внутри предприятия, что заставляет считать работников этих служб незаменимыми в организации, а их функцию — самой главной. Все усилия работников уходят на внутреннюю конкурентную борьбу (кто важнее в организации) в ущерб основным усилиям, которые должны направляться на потребности клиентов.

В функционально ориентированных структурах чрезмерно усложнен обмен информацией из-за внутренних бюрократических стандартов. Считается нормой передать информацию наверх по цепочке начальнику функционального отдела для того, чтобы направить ее начальнику другого функционального отдела, а затем — вниз исполнителю. И это вместо того, чтобы передать информацию напрямую нужному получателю в другом отделе. Получается, что управленческое решение — продукт с самым длительным сроком поставки. Такая же картина наблюдается в муниципальных государственных органах управления.

Вместе с тем реальная работа "не движется" вверх-вниз вдоль линейно-функциональной иерархии, она "пронизывает" предприятия в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве своем никак не управляются, за них никто не отвечает.

Получается, что на быстрые изменения (удары) внешней среды предприятие не может ответить соответствующей реакцией (контрударом), происходит постоянное запаздывание — отсюда огромные потери.

Применение БП дает возможность адекватно реагировать на возмущения внешней и внутренней среды, так как продукт БП переходит от одного специалиста к другому с меньшим количеством ошибок и задержек, и, следовательно, требования клиента удовлетворяются с первого раза и вовремя.

Как показывает опыт, многие ключевые проблемы предприятий имеют межфункциональную природу, поэтому региональный БП может быть использован на практике для межфункционального решения, описания и внедрения процессной организационно-управленческой структуры.

Применение БП в условиях функциональной оргструктуры позволяет сочетать преимущества этой и матричной оргструктур. По сути, внедрение управления предприятием через БП — это наложение на имеющуюся юридически оргструктуру действующей фактически матричной оргструктуры, отличающейся большим динамизмом и более всего приспособленной к работе в условиях динамичного управления.

Для иллюстрации сказанного рассмотрим основные организационные структуры, которые оказывают существенное влияние на эффективность функционирования системы управления в организации.

1. *Функциональная структура* — предполагает выделение в организации сфер деятельности (функции), таких как управление НИОКР, производством, маркетингом, персоналом, финансами и т.д. (рис. 1).

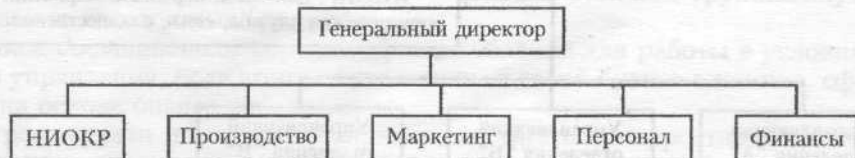


Рис. 1.

*Достоинства:* эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии; наибольшая пригодность для организаций, действующих в одной сфере бизнеса; высокое качество управления операциями в относительно

стабильных сферах бизнеса; наилучшее достижение эффектов масштабов и освоения на базе функциональных разграничений.

**Недостатки:** сложность координации различных функциональных подразделений; достаточно высокая вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями; побуждение к излишней специализации и узости управленческого мышления; возложение основной ответственности за эффективность на главу исполнительной власти; узкофункциональная близорукость, препятствующая инновационной деятельности; плохая приспособленность для работы в условиях динамичного управления.

2. **Региональная организационная структура** — используется крупными организациями, ведущими дела на отдельных территориях и вынужденными приспособляться к специфике конкретных регионов (Газпром, железные дороги и т.д.) (рис. 2).



Рис. 2

**Достоинства:** возможность хорошей адаптации корпоративной стратегии к условиям отдельных географических регионов; ответственность за получение прибыли на низшие управленческие уровни; хорошая координация внутри региональных подразделений.

**Недостатки:** сложность сохранения единого имиджа организации в тех случаях, когда территориальные руководители имеют излишнюю свободу в формировании стратегии; возможное возникновение (при недостаточной координации) дублирующих работ, снижающих отдачу управления корпорацией.

3. **Децентрализованная структура** — предназначена для не слишком крупных и многопрофильных организаций (рис. 3).



Рис. 3

**Достоинства:** хорошее средство децентрализации и делегирования полномочий; предоставление возможности президенту заниматься корпоративным стратегическим управлением; четко определенная ответственность управляющих сфер бизнеса за получение прибыли.

**Недостатки:** возможное дублирование деятельности, вызывающее рост затрат; адекватное разграничение централизованной и децентрализованной деятельности, возможность возникновения конкуренции между сферами бизнеса за общекорпоративные ресурсы; возрастание зависимости корпоративного управления от управления сфер бизнеса; возможность потери необходимого контакта между управляющими различными уровнями.

4. **Структура стратегических групп** — предназначена для широко диверсифицированных, крупных организаций, в которых число сфер бизнеса особенно велико. Впервые применена в "Дженерал электрик", где 190 сфер бизнеса были разделены на 43 стратегические группы — укрупненные корпоративные формирования, состоящие из связанных диверсифицированных сфер бизнеса (рис. 4).



Рис. 4

**Достоинства:** единственно правильное решение для крупных, широко диверсифицированных компаний; в рамках стратегических групп решение задачи максимального использования стратегического управления в организации; достаточно четкое распределение полномочий; значительное упрощение работы корпоративных управленцев.

**Недостатки:** необходимость разработки исключительно четких процедур и должностных обязанностей; проявление достоинств структуры только тогда, когда стратегические группы сформированы на основании критерия стратегического управления.

5. **Матричная структура** — характеризуется более чем одним каналом управления (рис. 5).

**Достоинства:** предоставление относительно равных прав субъектам во внутрфирменной конкуренции за ресурсы и внимание; возможность эффективного использования динамичного управления; конкуренция между подразделениями.

**Недостатки:** сложность в управлении; трудности в определении и поддержании адекватного баланса между двумя линиями управления; излишняя бюрократия и препятствование инновациям.

6. **Сетевые организации бизнеса.** Сети разделяются на 3 группы: внутренние, стабильные и динамичные (рис. 6).

**Главное достоинство:** хорошее приспособление для работы в условиях динамичного управления, если агенты представляют собой бизнес-единицы, сформированные на основе бизнес-процессов.

Внутренние сети позволяют, например, достигать конкурентного преимущества посредством создания системы свободного предпринимательства в рамках больших организаций. Основной заложенный в них принцип — принцип взаимодействия между подразделениями организации на основе рыночных цен. Например, подразделения — производители комплектующих — должны предлагать сборочным подразделениям комплектующие по конкурентоспособным рыночным ценам. Эти же подраз-



деления могут торговать своей продукцией и с внешними организациями. Примером внутренней сети может служить компания "Дженерал моторс".



Рис. 5

В стабильных сетях значительная часть работ передается подразделениям, которые могут не принадлежать основной компании.

При выборе оргструктуры следует помнить, что лучшая организационная структура — это та, которая наиболее соответствует текущей ситуации. Известный западный специалист Питер Друкер отмечает, что наилучшей оргструктурой является простейшая, которая в состоянии функционировать. То, что делает оргструктуру "хорошей", — это те проблемы, которые она порождает. Чем проще структура, тем меньше плохого она делает.



Рис. 6

Решения, над какими процессами проводить реинжиниринг, должны приниматься на основе последовательной процедуры отбора, которая отражает стратегическую важность такой задачи. Лучше всего это делает команда старших менеджеров с привлечением консультантов по региональным БП с применением традиционных методов решения проблем, включая мозговой штурм, схему "рыбьего скелета", схему "на основе шести слов", анализ поля сил и модифицированный метод Дельфи.

В результате будет сделано ранжирование процессов на 3 группы.

В *первой группе* находятся стратегически наиболее важные процессы, которые плохо работают сегодня. Эти процессы и их компоненты следует выбирать для реинжиниринга, если цель — достижение большего, быстрого положительного эффекта в работе организации.

Находящиеся во *второй группе* процессы дают меньше возможностей влиять на работу организации, но когда после реинжиниринга процессов группы 1 ресурсы освободятся, улучшение процессов во второй группе значительно поможет достижению цели.

Процессы *третьей группы* оказывают минимальное влияние на работу организации или уже сегодня работают хорошо и оставляют мало возможностей для улучшений. За этими процессами следует наблюдать, для того чтобы они продолжали хорошо работать. Улучшать их следует, только если будет полностью закончена работа над процессами групп 1 и 2.

Существует 6 основных принципов региональных БП:

1. Как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс;
2. Клиент процесса должен выполнять этот процесс;
3. Обращаться с поставщиками следует так, будто они являются частью организации;

4. Нужно создавать множество версий сложных процессов;
5. Следует уменьшать количество входов в процессы;
6. Необходимо создавать и сохранять децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией.

Следует обратить внимание на последний принцип. Автор считает, что это идущий за реинжинирингом процесс, который органически вытекает из предыдущего. Когда мы вместо функций спроектировали БП, вокруг них организовались группы сотрудников или целые подразделения, которые заняты от начала и до конца конкретным делом. При возможности следует вычленить из состава фирмы эти подразделения в самостоятельные структурные единицы, что преобразует крупные неповоротливые фирмы в холдинги. Это большой шаг в сторону создания динамичной современной оргструктуры бизнес-единицы, имеющей возможность адекватно реагировать на различные изменения внешней и внутренней среды. Каждая бизнес-единица, являясь самостоятельным производственно-коммерческим подразделением, объединяет все функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации какого-либо конкретного вида продукции или группы видов продукции и позволяет руководителям развивать навыки и опыт для быстрого реагирования на изменения потребностей покупателей и ситуации на рынке. Любое из этих подразделений — как бы компания внутри компании, руководство которой отвечает за результаты ее деятельности.

В холдинговой структуре высшее руководство, освобожденное от текучки, сможет вплотную заняться стратегическими вопросами развития компании на перспективу до 10 лет, лучше заняться подбором менеджеров и специалистов, больше внимания уделять научному прогрессу и инвестициям и самое главное — строить динамичную структуру организации. Без этих изменений наши высокоинтегрированные и широко диверсифицированные предприятия не выживут и тому есть множество свидетельств.

Подводя итог сказанному, можно сделать вывод, что используя концепцию стратегического управления, методику реинжиниринга бизнес-процессов и процедуру реструктуризации, можно создать динамичную систему управления фирмой, банком, строительной и любой другой организацией, в том числе и государственных органов управления, которая бы позволила успешно функционировать в это сложное время.