



Вестник «Построение конкурентоспособного бизнеса»



Новости компании

21-25 апреля приглашаем Вас принять участие в новом цикле семинаров «**Современные технологии построения эффективного бизнеса**».

Семинары посвящены теме, актуальной для всех компаний, работающих в условиях насыщенного рынка, — способам создания высокой и долгосрочной конкурентоспособности. Теме, которой необходимо заниматься постоянно и всерьез.

В ходе семинаров рассматриваются основные слагаемые успеха — задачи, которые надо решить для построения конкурентоспособной компании:

- правильное понимание и принятие новых реалий и новых принципов ведения успешного бизнеса,
- обеспечение системного взгляда на компанию как объект оперативного и стратегического управления,
- знание и практика применения современных инструментов организационного менеджмента.

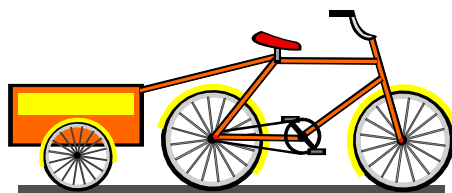
Семинары основаны на использовании наших научных разработок (имеющих международное признание) и многолетней практике реализации проектов различного масштаба — от предприятий малого бизнеса до крупных корпораций, вплоть до моделирования системы государственного управления в РФ. Подробную информацию о семинарах можно узнать на нашем сайте www.bigc.ru.



15-17 апреля всех, кому интересно **реальное внедрение менеджмента качества** с использованием современных технологий, приглашаем на цикл семинаров «**Система менеджмента качества (СМК) — современная основа конкурентоспособного бизнеса**».

Подробную информацию о семинарах можно узнать на нашем сайте www.bigc.ru.

Инновации — отказ от иллюзий



В номере:

Инновации — отказ от иллюзий.
Горелик С. Л.,
Top-Manager, декабрь (77) 2007

Организационное моделирование на основе онтологий:
от бизнеса к государству.
Кудрявцев Д. В., Григорьев Л. Ю.

www.bigc.ru

Инновации — отказ от иллюзий

Продолжение. Начало статьи читайте в декабрьском номере или на сайте www.bigc.ru

Устойчивый рост компании как источник победы достигается за счет инноваций, основанных на знаниях (рис. 3).

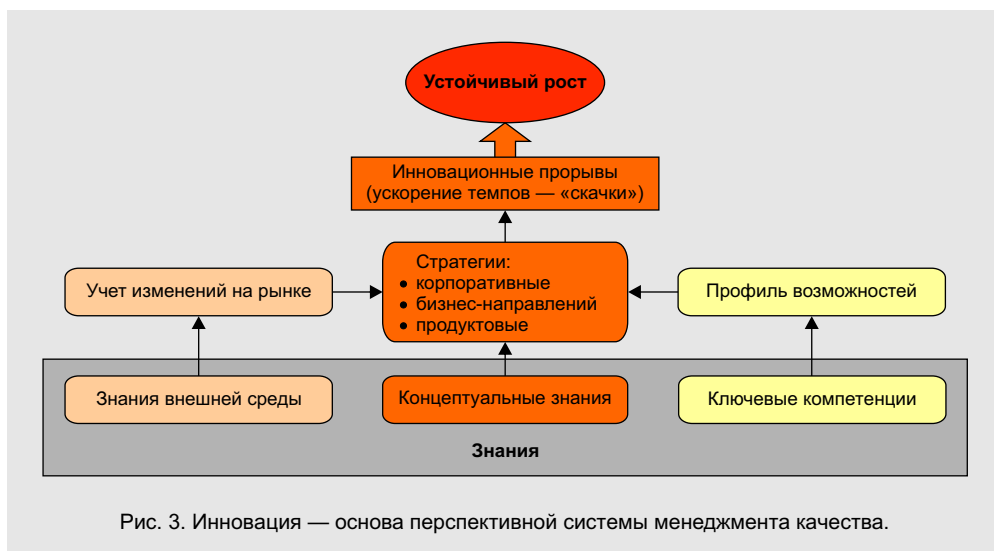


Рис. 3. Инновация — основа перспективной системы менеджмента качества.

Механизм порождения новаций

Можно выделить три уровня мышления. В качестве знаний, порождающих инновации, лежат концептуальные знания: бизнес-философия и корпоративная идеология (рис. 4). Это компоненты современного менеджмента, которые формируют правильное предпринимательское мышление.

Задача бизнес-философии сводится к осознанию и развитию общих подходов построения конкурентоспособного бизнеса. Она создает платформу продуктивного (результативного) мышления, основанного на глубинном понимании общих первопричин (оснований) успешности бизнеса применительно к

Программные продукты

ОРГ-МАСТЕР®

Система бизнес-моделирования и формирования организационных регламентов.

ОРГ-МАСТЕР® решает весь комплекс задач по моделированию на структурном, функциональном и процессном уровнях, помогает принимать решения по совершенствованию и проектированию процессов.

ОРГ-МАСТЕР®Графикс

Графический конструктор бизнес-моделей.

ОРГ-МАСТЕР®Графикс предназначен как для совместной работы с базовой системой моделирования ОРГ-МАСТЕР®, так и для автономного графического моделирования процессов предприятий.

ТАЙМ-МАСТЕР®

Система корпоративного тайм-менеджмента.

ТАЙМ-МАСТЕР® представляет собой интегрированное решение, реализованное в виде единой системы управления проектами, процессами и персональными задачами. Интегрирован с ОРГ-МАСТЕР®.

специфике конкретной социо-культурной и бизнес-среды. Бизнес-философия формирует систему парадигм, постулатов, общих закономерностей и факторов организации успешного бизнеса. Она задает правильный угол зрения, под которым должно рассматриваться то или иное бизнес-явление.

Философия представляет собой более высокое обобщение относительно корпоративной идеологии и является основой для разработки последней. Задача корпоративной идеологии — формирование системы взглядов (идей) компании по ключевым аспектам организации ее деятельности и методов их реализации.

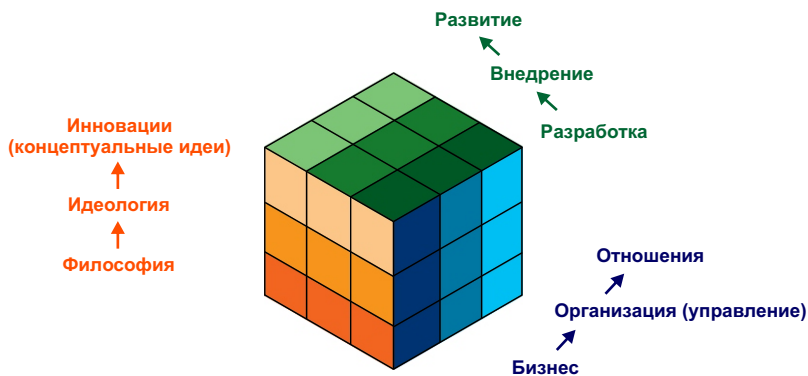


Рис. 4. Куб инновационности — механизм порождения новаций.

Указанные уровни мышления (философия, идеология, инновационные идеи) следует рассматривать применительно к трем ключевым классам вопросов:

- ▶ формирование конкурентоспособного бизнеса;
- ▶ организация управления;
- ▶ построение системы отношений.

Следует различать при этом три фазы работы:

- ▶ разработка идей
- ▶ внедрение идей
- ▶ развитие идей

Формирование бизнес-философии и на ее основе корпоративной идеологии, осуществляется по трафарету (рис. 5).

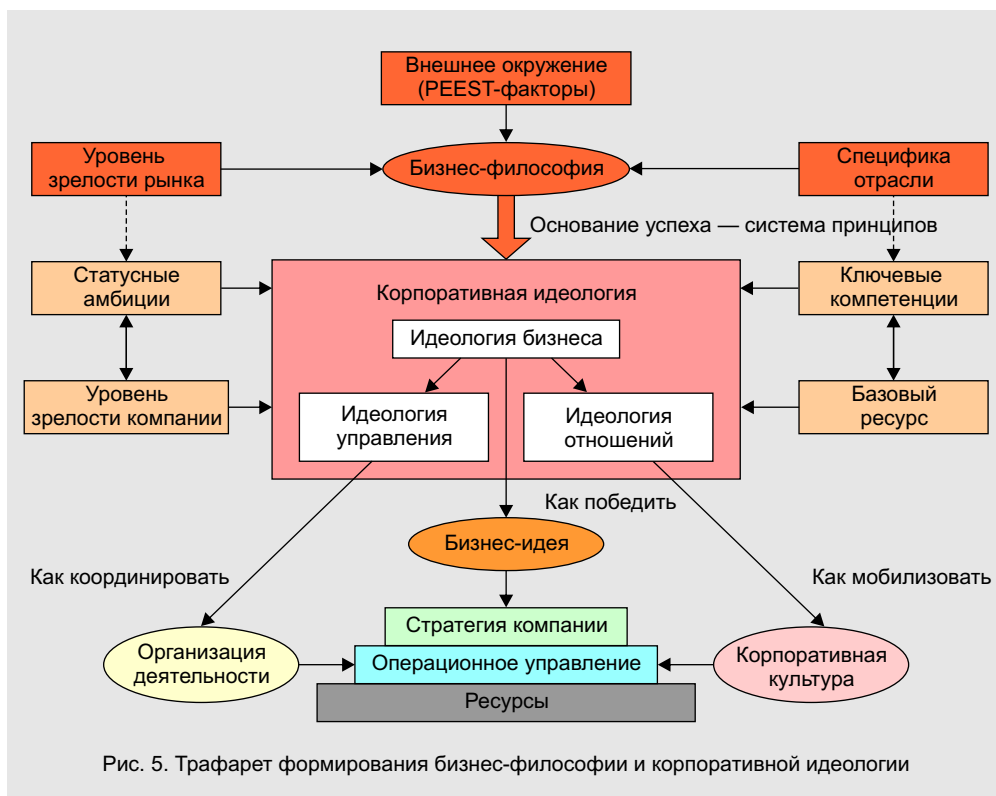


Рис. 5. Трафарет формирования бизнес-философии и корпоративной идеологии

Формирование бизнес-философии компании осуществляется под действием PEEST-факторов внешней среды (политика, экономика,

экология, социальная сфера, технология), уровня развития рынка и специфики отрасли. В свою очередь, сама философия (как основание

Программные продукты

РЕСУРС-МАСТЕР®

Информационная система для планирования, учета и контроля производственных ресурсов предприятия.

РЕСУРС-МАСТЕР® предназначен для решения задач планирования и учета производства в рамках стандарта MRP II для предприятий с различными типами производств.

E-МАСТЕР®

Система управления корпоративной информацией.

E-МАСТЕР® поддерживает функциональность систем класса ECM (Enterprise Content Management). Система хранения данных и поддержки документооборота. Интегрирован с ОРГ-МАСТЕР®.

ГОС-МАСТЕР®

Система моделирования деятельности органов власти, государственного и местного самоуправления.

успеха) совместно со статусными амбициями и уровнем зрелости компании, а также ключевыми компетенциями и базовым ресурсом компании, определяют ее корпоративную идеологию. В структуре идеологии (как системе идей по ключевым вопросам бизнеса) можно выделить:

- ▶ Идеологию бизнеса, отвечающую на вопрос «Как победить?»
- ▶ Идеологию управления, отвечающую на вопрос «Как координировать персонал?»
- ▶ Идеологию отношений, отвечающую на вопрос «Как мобилизовать персонал?»

Уровни инновационных прорывов

Можно выделить четыре уровня инновационных прорывов (рис. 6):

- ▶ Концептуальный уровень — инновации в концепции развития компании, парадигме управления, идеологии,
- ▶ Стратегический маркетинг — инновации в продукции, рынках, каналах сбыта и пр.
- ▶ Организационный уровень — инновационные решения в производстве, управлении, организационной культуре.



Рис. 6. Уровни инновационных прорывов

▶ Операционный уровень — реинжиниринг процессов (на основе переосмысления постулатов организации соответствующей деятельности), преодоление ключевых ограничений.

Все указанные уровни связаны между собой и взаимно влияют друг на друга через систему обратных связей.

Подходы к разработке инноваций

Существует два типа подходов к разработке инновационных предложений (рис. 7):

- ▶ Предложения «сверху» по поиску новых возможностей,
- ▶ Предложения «снизу» по преодолению существующих проблем.

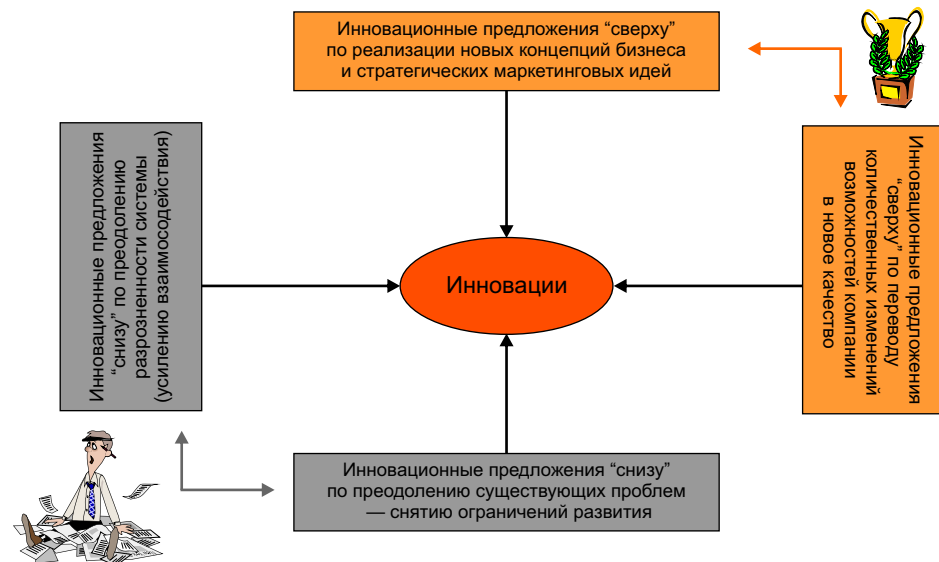


Рис. 7. Подходы к разработке инноваций

Консалтинговые проекты

Формализация стратегий и системное структурирование

Корпоративная стратегия.
Функциональная стратегия.
Операционная стратегия.
Доведение всех работ до конкретных действий, нацеленных на результат.

Оптимизация корпоративной архитектуры и операционной модели

Структурирование компании. Формализация и первичная диагностика корпоративной архитектуры. Паспортизация системы процессов.
Идентификация бизнес-концепции и направления развития компании.
Формирование миссии и карты стратегий. Определение системы стратегических целей. Выработка показателей оценки стратегической и операционной эффективности деятельности; формирование системы стратегических инициатив (проектов развития).

Моделирование (описание, проектирование и совершенствование) ключевых процессов компании.
Разработка новой корпоративной архитектуры и перспективной операционной модели.
Реорганизация компании или группы (слияние, разделение, выделение управляющей компании и центров предоставления внутренних услуг).
Разработка специализированных операционных моделей, в том числе: Систем менеджмента качества, экологического менеджмента, охраны труда, пищевой безопасности на основе требований международных стандартов ISO 9001:2000, 14001:1996, OHSAS 18001 и HACCP.

Разработка и совершенствование системы организационной документации на основе электронных моделей деятельности (регламенты реализации процессов, положения о подразделениях, должностные инструкции).
Формирование корпоративной кадровой политики и системы мотивации персонала.
Постановка управления изменениями производственного и корпоративного поведения.

Изменения «сверху» в свою очередь подразделяются на:

- ▶ масштабные изменения в области концепций организации бизнеса и стратегического маркетинга;
- ▶ перевод многих накопленных малых изменений возможностей компании (технологические наработки, интеллектуальный капитал знаний и умений, капитал отношений и пр.) на принципиально новый уровень системного решения проблем заказчика (в соответствии со вторым законом диалектики — переход количественных изменений в качественные).

Изменения «снизу» в свою очередь подразделяются на:

- ▶ снятие ключевых ограничений развития (в соответствии с теорией ограничений Э. Голдрата);
 - ▶ преодоление разрозненности системы (усиление взаимодействия основных элементов системы с целью получения дополнительного синергетического эффекта).
- Все указанные изменения носят масштабный характер и способны существенно образом изменить скорость развития компании (придают ей ускорение).

Надеюсь, представленный в статье материал позволил читателям системно и полно осознать проблему инноваций и избавиться от многих распространенных иллюзий в этом чрезвычайно интересном и важном разделе менеджмента.

Организационное моделирование на основе онтологий: от бизнеса к государству

В работе использованы результаты НИОКР «Моделирование деятельности органов власти, государственных и муниципальных организаций», выполненной компанией «Бизнес Инжиниринг Групп» по заказу Министерства экономического развития и торговли в 2006 году. Работа поддержана грантом РФФИ №07-01-00053-а.

Введение

Организационное моделирование является средством описания организационного устройства и порядка функционирования социально-экономических систем, предназначенным для совершенствования организационного управления, развития информационной архитектуры, накопления и обмена знаниями, стандартизации и сертификации деятельности, поддержки коммуникаций.

В настоящее время в области организационного моделирования происходят перемены:

- Расширяется спектр областей применения организационных моделей.
- Расширяется число пользователей организационных моделей.
- Изменяется объект моделирования: на смену бизнес-процессам приходит архитектура организации.

Вследствие таких перемен, происходит стихийное увеличение числа языков и методов организационного моделирования, которое напоминает строительство Вавилонской башни [Vernadat, 2002]. Для интеграции информации, создаваемой с использованием разных языков организационного моделирования стали использоваться специальные универсальные языки, например UEML [Vernadat, 2002], и онтологии [Uschold, Jasper, 1999; Gruninger, 2000; Тельнов, 2002]. Потребность в интеграции элементов модели повышает сложность управления организационной моделью.

В результате возникают очень высокие требования к квалификации специалистов, поддерживающих модель и обеспечивающих интеграцию информации, что в свою очередь сдерживает применение организационного моделирования.

Для преодоления указанных проблем предлагается метод организационного моде-

лирования на основе онтологий, который используется как для моделирования коммерческих организаций, так и органов власти.

Метод организационного моделирования на основе онтологий

Организационное моделирование может быть представлено в виде процесса преобразования знаний, который для метода организационного моделирования на основе онтологии выглядит следующим образом (см. рис. 1):

1. Получение знаний, подразумевающее извлечение существующих или генерацию новых знаний и их концептуализацию. В результате данного этапа создаются входные частные организационные модели. Примерами частных моделей являются модель административного процесса, описывающая процедуру его реализации, описание бюджетной целевой программы или описание распределения полномочий какого-либо подразделения или органа власти.

2. Формализация знаний, состоящая в представлении частных организационных моделей на едином языке организационного моделирования и их интеграции в общую организационную модель.

3. Распределение знаний, обеспечивающее предоставление нужных знаний (семантика), в нужном виде (синтаксис и оформление), в нужном месте, в нужное время. В результате выполнения данного этапа из общей организационной модели генерируются выходные частные организационные модели с заданным содержанием и в заданной форме, которые потом доставляются потребителям.

4. Использование знаний при решении бизнес/государственных задач.

Консалтинговые проекты

Постановка и оптимизация функциональных систем управления

Корпоративное управление
Стратегическое управление
Управление эффективностью бизнеса
Управление проектами и программами развития
Управление знаниями
Управление персоналом
Логистическое управление
Производственное планирование и контроль
Бюджетное управление и управленческий учет
Финансовый анализ и бизнес-планирование

Автоматизация и информационная поддержка управления

Проектирование архитектуры информационных решений.
Выбор программных продуктов.
Разработка технических заданий и спецификаций для создания (развития) корпоративной информационной системы.
Постановка системы управления корпоративным контентом.

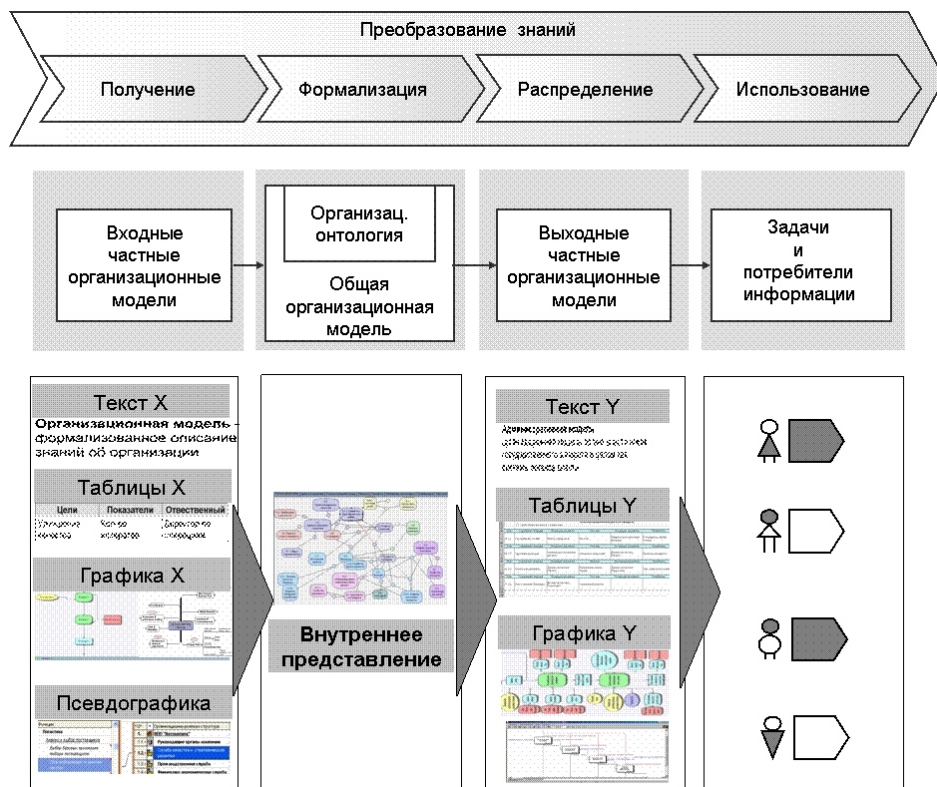


Рис. 1. Цикл преобразования знаний об организации

Важной особенностью предлагаемого метода организационного моделирования является наличие этапа формализации знаний, в отличие от традиционных подходов к моделированию, в которых накопление знаний происходит в формате их получения.

В основе единого языка организационного моделирования лежат:

- Единый формат представления данных организационной модели — формат представления данных, который обеспечивает формальную запись знаний, представленных в организационной модели.

- Организационная онтология — онтология*, объектом описания которой является моделируемая организация (класс организаций).

Использование онтологии в качестве семантической основы языка моделирования позволяет подстраивать его под специфику моделируемой организации и методы решения задач.

Наличие единого формального языка организационного моделирования:

- обеспечивает интеграцию разнородной информации, распределенной в организации;
- повышает эффективность коммуникаций;
- позволяет автоматически формировать частные организационные модели.

При этом спецификацию содержания и формы представления частных моделей с помощью единого языка могут задавать пользователи, не являющиеся специалистами в информационных технологиях.

* Онтология — формальная спецификация разделяемой концептуальной модели.