



Вестник «Построение конкурентоспособного бизнеса»

Новости компании

03.09.07

В компании "Бизнес Инжиниринг Групп" вступил в должность директора по стратегии и развитию Владимир Николаевич Соколюк.

По словам В. Н. Соколюка и генерального директора Л. Ю. Григорьева, главной задачей на ближайший год будет являться увеличение оборота компании в несколько раз. Это предусматривает быстрое завершение всех опытно-конструкторских разработок, вывод на рынок новейших программных продуктов в продолжении линейки ОРГ-МАСТЕР®. В первую очередь это решения, связанные с оценкой и повышением конкурентоспособности бизнеса, созданием преднастроенных референтных моделей управления бизнесом, а также репозитория (хранилища) этих моделей со всей сопутствующей документацией для различных секторов экономики и масштабов бизнеса.

07.09.07

«Бизнес Инжиниринг Групп» совместно с Институтом государственного управления ГУ ВШЭ и под руководством специалистов "Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации" успешно завершили опытную эксплуатацию нового программного продукта ГОС-МАСТЕР® в рамках проекта "Моделирование деятельности органов государственной власти и местного самоуправления". Апробация прошла в нескольких федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ.

Данный продукт призван существенно увеличить эффективность работы административных структур разного уровня. Основная цель завершённого проекта - создание единой национальной системы организационного моделирования в целях поддержки реорганизации органов государственной власти и местного самоуправления.



Лев Юрьевич Григорьев,
генеральный директор
«Бизнес Инжиниринг Групп»

Уважаемые коллеги!

Представляем вашему вниманию первый выпуск ежемесячного корпоративного Вестника по разным аспектам управления, который мы назвали «Построение конкурентоспособного бизнеса».

Выход вестника, на наш взгляд, поможет formalизовать разнородные и иногда даже противоречивые понятия в менеджменте (управлении). Наблюдая за полемикой в Интернете или просто участвуя в различных конференциях как у нас в стране, так и за рубежом, мы убедились, что проблемы бизнеса и его управляющих организационных структур (точнее корпоративных архитектур) везде одинаковы. На сегодняшний день практически нет единой теории и методологии управления, а то, что уже наработано, не вписывается в реалии XXI века.

Мы попытаемся сбалансировать как теоретическую информацию, так и практический опыт реализации проектов в области управления знаниями, организационными структурами различной функциональной направленности.

Мы будем стараться оперативно информировать Вас о новостях компании, наших разработках и стратегических планах ведущих лидеров бизнеса в области корпоративного управления. Ведь, как показывает опыт, мало кто понимает, что такое корпоративная архитектура и что такое по своей сути управление ей.

Наша компания работает на рынке уже более 15 лет. За это время нами реализовано большое количество консалтинговых проектов в области организационного и процессного моделирования, постановки стратегического менеджмента, логистики, бюджетирования и других функциональных систем управления. В каждом новом проекте компания стремится найти все более совершенное решение в интересах своих клиентов.

В номере:

Как увеличить продажи трюфелей?
Григорьев Л. Ю., "Эксперт" № 9 (550)
от 5 марта 2007 г.

«Модель Родины»
помогает оптимизировать
систему государственного управления.
Радмила Хакова, «Gazelle Бизнеса
2007»

www.bigc.ru

В настоящее время наша методология и программные продукты успешно применяются более чем на 500 предприятиях России, странах СНГ и Балтии. Пользователями продуктов являются предприятия всех отраслей и размеров: от нефтяных холдингов и крупных промышленных предприятий до сравнительно небольших торговых компаний. Всех их объединяет стремление активно развивать свой бизнес, не теряя контроля над ним. Во многих регионах реализацию и помощь во внедрении продукта осуществляют партнеры компании.

Сегодня, продолжая публикацию статей и поддержку популярного сайта www.bigc.ru, «Бизнес Инжиниринг Групп» ведет интенсивную учебную деятельность. Это регулярная Школа бизнес-инжиниринга, мастер-классы ведущих консультантов, курсы практического бизнес-моделирования, корпоративные семинары и многое другое.

Уже в ходе проекта «7 нот менеджмента» приоритеты компании сместились от пропаганды идей к их реализации. В 1997-1998 годах специалистами «Бизнес Инжиниринг Групп» был разработан первый российский программный продукт в области моделирования процессов и корпоративной архитектуры предприятий ОРГ-МАСТЕР®.

ОРГ-МАСТЕР® постоянно развивается как профессиональная система бизнес-моделирования и успешно конкурирует с наиболее мощными западными системами этого класса, а по многим своим функциональным параметрам даже превосходит их.

Я искренне уверен в том, что появление Вестника дает всем нам возможность обмена накопившимися знаниями между всеми участниками-коллегами: кому есть чем поделиться, и теми, кто стремится познать нечто новое.

Как увеличить продажи трюфелей

Григорьев Л. Ю., "Эксперт" № 9 (550) от 5 марта 2007 г.

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®.

Конкурентоспособность современной компании кроется не в оптимизации издержек, а в управлении результатами, т. е. созданием ценности для потребителя и ростом стоимости бизнеса. Осуществить переход от первого умения ко второму — нетривиальная задача для менеджеров и разработчиков ИТ-систем.

Если классическая конкуренция заключалась главным образом в соревновании по цене и качеству, то сейчас идет борьба за скорейший вывод на рынок новых и более привлекательных товаров и услуг, отвечающих меняющимся потребностям рынка, в предвосхищении или создании этих потребностей, в скорости изменений в компаниях бизнес-процессов и структур, позволяющих реализовать задуманное.

Для этого нужно прежде всего ясное понимание базовых принципов организации деятельности компании и ценности информации, которой она обладает. В контекст нового, информационного менеджмента попадают не только базы данных и электронные сети, но также стратегия и ценности, системы и организационные процедуры.

Собственно, в эпоху информации информационный менеджмент, стратегия и корпоративная культура во многом совпадают.

Такая интеграционная задача — это перспектива российского менеджмента. Но для начала надо последовательно и серьезно перейти от управления издержками к управлению результатами.

Актуальность темы обозначена в статье «Меньше менеджеров, больше трюфелей» первого номера «Эксперта» за 2007 год: «После длительного периода экстенсивного роста российские компании начинают задумываться об увеличении прибыли за счет оптимизации управленческих процессов».

В каком же направлении развивается оптимизация? Как выясняется, «отечественный бизнес первым делом освоил сокращение издержек в производстве».

Затем компании перешли к оптимизации процессов управленческих, и в этом благородном деле основной упор тоже был сделан на разнообразные способы сокращения издержек. Преуспели в этом занятии Екатеринбургский жировой комбинат, МТС, «Вымпелком», Meatland, «Шатура», да и множество других, не упомянутых в статье, российских компаний.

А что же трюфели, продажи которых увеличили прибыль «Вимм-Билль-Данна»? Управленческая мысль в этом направлении продвинулась не сильно и сводится к тезису, что «работая над издержками, компании... не забывают и о возможностях получить маржу на дополнительной стоимости. Они ищут ниши, где можно выставлять покупателям более высокие цены».

То есть российские компании от стратегии «стандартный продукт по минимальной цене» потихоньку начинают переходить к альтернативной стратегии «уникальное предложение по высокой цене с ограничением на издержки».

Этой теме посвящено в статье гораздо меньше места. Поэтому хотелось бы слегка исправить эту несправедливость, заглянуть немного в будущее, подумать, каковы должны быть следующие шаги.

Доходы видим с трудом

Дело в том, что если для первой стратегии в России, да и во всем мире, существуют многочисленные методы и инструменты, а 90% информационных систем, имеющихся на предприятиях, только тем и заняты, что считают издержки вдоль и поперек, то для второй корпоративная готовность близка к нулю.

Посмотрим на такой финансовый документ, характеризующий операционную эффективность компании как управленческий отчет о прибылях и убытках.

Прежде всего поражает дисбаланс между доходной и расходной частями. Если последняя у продвинутых компаний (см. примеры выше) детализирована исключительно глубоко, и менеджмент компании точно видит, на что он тратит деньги, то доходная часть раскрыта значительно меньше: разве что по видам и категориям продуктов, ну, может, еще по регионам или каналам сбыта.

Главное, здесь не видно, за счет чего компания может добиваться именно таких доходов, почему потенциальные клиенты будут предпочитать ее товары и услуги, какие управленческие усилия для этого она должна прилагать и в каких направлениях, каков вклад результата каждого усилия-процесса в конечную цель — продавать уникальные товары по более высокой цене.

Или даже по более низкой цене, если действительно научились управлять издержками, а не только избавились от жирка, лежащего на поверхности (тогда рост прибыли будет идти и за счет больших оборотов).

И здесь мы вступаем в новую область управления — управления результатами, а не затратами на их достижение. Вспоминается анекдот: «Здравствуйте! Вот — изобрел пулемет. Двадцать выстрелов в минуту. Что? Да, не быстрый, но зато какой экономный!». Иными словами, надо уметь работать на конечный результат, причем как вовне, так и внутри компании.

Однако в этой области методы куда менее развиты, а информационные системы пока практически отсутствуют. Наиболее известные достижения методологии здесь связаны с концепциями сбалансированной системы показателей (ССП) и системы менеджмента Качества (СМК). Но в России это именно концепции, а не успешная практика. Да и стандартизованных решений и технологий, сравнимых с технологиями управленческого учета и финансов, пока не наблюдается.

Консалтеры (имя им легион) предлагают под видом ССП или какой-нибудь другой модной фишки что-то глубоко свое. Идет какое-то соревнование слов. Поэтому критерии выбора проекта и исполнителя случайны, а результаты трудно оценить.

Какой-то парадокс «голового короля»: вроде всё сделали и все так делают, но эффект от проекта не виден. А ведь эти управленческие инструменты возникли для решения задач реальной практики лучших компаний!

Наш менеджмент качества, или Молодец среди овец

Начнем с менеджмента качества, который, собственно, и ввел понятие «результативность».

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.

В России СМК практически дискредитировала себя из-за огромного количества формальных внедрений. И здесь дело даже не в недобросовестности консалтинга, а в неверном позиционировании менеджмента качества в общей системе менеджмента.

Даг Энгельбарт, изобретатель компьютерной мыши и автор понятия Collective IQ, «коллективный интеллект организации», в свое время предложил разделить функции предприятия на три группы. Группа А — первичная деятельность: изготовление конкретных изделий или предоставление услуг; группа В — вторичная деятельность, направленная на улучшение основных функций группы А; группа С — деятельность, направленная на совершенствование функций группы В. На самом деле для большинства российских предприятий на их нынешнем этапе существования критичнее всего деятельность группы А. Управление эффективностью — это уже из области функций группы В.

А вот система менеджмента качества — это редкий пример систематизированных функций группы С, она задает требования к построению системы управления и следит за соблюдением принципов управления эффективностью.

Если исходить из основного тезиса статьи в «Эксперте», что «российские компании начинают задумываться об увеличении прибыли за счет оптимизации управленческих процессов», то это означает, что они только приступают к функциям группы В, главным образом в части управления затратами. И это только лучшие, наиболее продвинутое предприятия.

У большинства компаний не то что системы управления эффективностью не было, но и спорадические усилия в этом направлении наблюдались с трудом. Благо ранее рынок позволял об этом не думать. А тут им предлагали сертифицировать несуществующую систему на соответствие лучшей мировой практике организации управления. Конечно, подобный управленческий «большой скачок» большинству был не по силам, и дело сводилось к имитации системы при взаимной удовлетворенности сторон, сертифицируемой и сертифицирующей.

Между тем именно эффективная организация является в менеджменте качества одной из ключевых идей. На это направлены два из его базовых принципов — системный и процессный подходы.

Отцы системы менеджмента качества, например Эдвард Деминг, считали, что не менее 80% эффективности управления лежит в хорошей организации бизнес-системы (остальные 20% эффективности определяются «человеческим капиталом»). Это так называемый структурный капитал, основная платформа конкуренции сегодня. Дело в том, что на современном предприятии в связи с резко возросшей динамикой рынков акценты в менеджменте смещаются. Современные руководители должны практически постоянно заниматься исключительно сложной задачей, которая на протяжении XX века решалась не чаще чем раз в двадцать лет, — обновлять бизнес-модели своих компаний. Поэтому наряду с преобладающими сейчас управленцами-«пилотами», которые хорошо рулят в относительно стабильной организации, принимая оперативные решения, появляются управленцы-«бортмеханики» (термины

Анатолия Левенчука из консалтинговой фирмы «Техинвестлаб»), которые эту организацию постоянно совершенствуют, адаптируя ее к изменяющимся целям и настраивая на лучшую эффективность. Причем организационная система выстраивается аналогично системе технической: идентифицируются стратегические цели, определяется необходимый функционал и процессы, затем желаемые результаты процессов и требования к ним, после чего формируется конструкция каждого процесса, проектируются связи между ними и т. п.

Судя по всему, этого смещения акцентов управления в область «формирования и использования структурного капитала», то есть развитых способностей оптимальной организации деятельности, не замечает большинство руководителей российских предприятий. Эта деятельность по оптимизации бизнес-системы сейчас не имеет даже устоявшегося названия: наиболее часто встречаются варианты «организационное развитие» (хотя многие понимают под этим развитие персонала), «организационное проектирование» (здесь есть нежелательные ассоциации с традиционными работами в области реформирования оргструктур, эти работы совершенно не касались процессов) или «организационный дизайн».

Но она должна осуществляться на постоянной основе, то есть занять место в ряду таких привычных функций, как маркетинг, НИОКР, снабжение, производство, сбыт, финансы, персонал, а может, и потеснить их. Правда, эта деятельность по совершенствованию не сосредоточена в одной специализированной службе, а должна, как бацилла, распространиться по организации («принцип вовлеченности»). Весь менеджмент компании должен так или иначе участвовать в повышении ее эффективности. Напомним еще раз высказывание Эдварда Деминга: «Задача менеджмента — совершенствование системы, а не постоянные вмешательства в оперативную деятельность». Именно поэтому построение организации, — главный корпоративный архитектор и претендует на место второго человека в компании, по рекомендации ИСО. Или руководство этими функциями берет на себя генеральный директор, благо что именно хорошая организация позволяет ему отойти от операционной деятельности.

В целом модель деятельности, построенную на вышеизложенных принципах, можно представить следующим образом.

Здесь второй уровень после корпоративного управления — это область стратегических замыслов и определения способов их достижения. Дальше, на уровне «Организация бизнес-системы», закладывается ее эффективность. Следующий уровень — это проекты, переводящие бизнес-систему в новое состояние. И наконец, последний уровень — это уровень операционной деятельности, которая фактически итожит все управленческие решения, принятые ранее. Из этой модели видно, что в современной компании, согласно принципам менеджмента качества, весомая часть должна работать не на текущий результат, а на результат будущего. Хотя это будущее тоже может обладать разными горизонтами: это и операционная эффективность следующего «бюджетного периода», и стратегическая

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.

эффективность, достигнутая за счет правильного выбора ориентиров развития компании.

Что касается «процессного подхода», который не сходит с языка любого уважающего себя российского менеджера, то, когда речь заходит об «оптимизации процессов», то есть о повышении их эффективности, в 90% случаев эта деятельность идет у нас по пути сокращения прямых затрат. Но тогда это и надо называть известным термином — «управление затратами». Вся эта деятельность к процессному подходу имеет весьма слабое отношение, она не направлена на то, чтобы «пулемет лучше стрелял». А смысл процессного подхода, напомним, именно в этом — достигать лучшего результата. Результат же оценивает потребитель, и цена — лишь один из факторов оценки, с которой он всегда сопоставляет потребительскую ценность этого результата.

Поэтому второй глобальной идеей менеджмента качества является новый подход к самому понятию качества.

Необходимо четкое размежевание с традиционным пониманием «качества как соответствия ТУ». То «качество», о котором идет речь в стандарте ИСО 9000, — это соответствие подлинным запросам клиента, признаваемой им ценности товара или услуги (customer value, поэтому правильнее назвать это не менеджментом качества, а менеджментом результативности или менеджментом создания ценности). Если он эту ценность не видит, он отказывается от продукции, даже прошедшей ОТК, и уходит к конкуренту.

Кстати, что способствует этому смещению понятий? То, что первая задача — задача воспроизводства стабильных характеристик продукции (качества по ТУ), то есть самого нижнего, оперативного уровня управления, у нас не решена. Поэтому на вопрос, может ли быть построена конкурентная стратегия на идее операционного совершенства, мы даем парадоксальный для всего мира ответ: да. Стратегия «молодец среди овец» вполне работает.

Продолжение статьи читайте в следующем номере. С полным текстом статьи можно также ознакомиться на сайте www.bigc.ru



«Бизнес Инжиниринг Групп» заняла первое место в номинации «Лучшая бизнес-идея» в ходе подведения итогов рейтинга наиболее динамично развивающихся фирм Санкт-Петербурга «Gazelle Бизнеса 2007», который проводит газета «Деловой Петербург».

Так был оценен наш проект по созданию системы моделирования деятельности органов государственного управления.

«Модель Родины» помогает оптимизировать систему государственного управления

Радмила Хакова

Компания «Бизнес Инжиниринг Групп» предложила технологию и программное средство «ГОС-Мастер» для моделирования деятельности органов власти, государственного и муниципального управления.

Государство как бизнес

«Одно из определений роли государства — корпорация по оказанию услуг населению, — рассказывает генеральный директор «Бизнес Инжиниринг Групп» Лев Григорьев. — Первый канал сообщил, что, заполняя анкету в ходе переписи населения, Президент Владимир Путин указал единственным источником дохода зарплату, а также то, что предприятие, на котором он работает, осуществляет услуги населению. Так вот услуги эти оказывались и оказываются «из рук вон». Идея была такова: используя аналогию Государство - Корпорация и опыт бизнеса по реинжинирингу (оптимизации) бизнес-процессов, начать улучшать процессы административные по предоставлению услуг государственных. Для этого нужны соответствующие методы и инструменты».

Эта идея была положена в основу административной реформы в РФ, а также Федеральной целевой программы (ФЦП) «Электронная Россия», которая нацелена на информатизацию процессов предоставления государственных, в том числе направленных на создание «одной точки входа» при электронном взаимодействии граждан и государства. Бежать должны не люди, а информация.

Идея на миллионы

Последовательность действий при реинжиниринге также заимствована из бизнеса: административный процесс моделируется (модель как точное описание процесса, запись его в одном из стандартных графических форматов), затем происходит поиск возможностей его оптимизации (достижения наибольшего удобства с точки зрения потребителя услуг, с учетом ограниченных ресурсов исполнителей). Одним из наиболее радикальных средств улучшения процесса и является его компьютеризация. Которая применяется как на стадии моделирования, так и исполнения.

«Работа с государством — это специфический бизнес. Он, как ни странно, имеет сезонные зависимости: к маю-июню только происходит пробуждение чиновников и начинается согласование контракта, к осени эта процедура, наконец, завершается, а к концу года проект уже надо сдавать. Фактически все работы ведутся в инициативном порядке, что требует от нас поначалу финансировать этот проект из прибыли от работы по проектам с бизнесом», — говорит Лев Григорьев.



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.

По его же словам, с 1998 г. компания, не имея никакой поддержки от каких-либо фондов, реинвестирует значительные суммы от своих коммерческих бизнес-проектов в научные разработки. Поэтому полученные за проект средства компенсировали лишь небольшую часть этих расходов. Общая стоимость проекта составила около 15 млн.рублей.

Зачем нужна модель родины

Государственным заказчиком по этим работам выступало Минэкономразвития России. Исполнитель работ определялся на конкурсной основе в соответствии с действующим законодательством. Все работы де-факто начались в 2004 г. с анализа существующего рынка систем и стандартов моделирования.

Нашим партнером выступал Государственный университет — Высшая школа экономики, с которым мы хотим сотрудничать и дальше.

В ходе проекта были разработаны государственные стандарты внутреннего и внешнего представления организации деятельности государства на разных уровнях: государство в целом («модель Родины»), федеральный уровень (министерства и ведомства), субъекты Федерации (областные, краевые администрации). Для построения таких моделей и была создана специальная система административного моделирования «ГОС-Мастер».

Компания готовится к следующему этапу: «модель Родины» должна применяться для оптимизации государственного управления — и это главная цель. «Через год мы планируем иметь формальные модели для большей части федеральных органов», — говорит Лев Григорьев.

Наш ответ вызовам XXI века

Новый учебный курс «Современный организационный менеджмент»

Ведущими специалистами «Бизнес Инжиниринг Групп» совместно с ГУ ВШЭ (Москва), подготовлен новый учебный курс «Современный организационный менеджмент», — курс дополнительного профессионального образования рассчитанный на 144 академических часа лекционных аудиторных занятий, 70 часов практики и 70 часов самостоятельной работы. Курс построен по модульному принципу, хотя может преподаваться и отдельными блоками или в режиме кратковременных бизнес-школ. В ближайшее время подробная информация о курсе появится на нашем сайте www.bigc.ru.



Соколюк Владимир Николаевич,
директор по стратегии и развитию
«Бизнес Инжиниринг Групп»