



# Вестник «Построение конкурентоспособного бизнеса»

## Новости компании

01.12.07

В декабре 2007 г. вышло очередное обновление делового справочника «ISO 9001. Разработка, внедрение, сертификация, улучшение системы менеджмента качества», в создании которого приняли участие специалисты «Бизнес Инжиниринг Групп».

Сертификат ISO 9001 сегодня является одним из самых главных факторов доверия со стороны заказчиков и потребителей, необходимым условием сотрудничества с российскими и зарубежными партнерами.

Книга — практическое руководство для специалистов по качеству — призвана помочь организации пройти сложный путь постановки системы менеджмента качества, самостоятельно разработать необходимую документацию и подготовиться к получению сертификата ISO 9001.

В изданном обновлении специалисты «Бизнес Инжиниринг Групп» подготовили тему «Этапы внедрения управления СМК на основе электронной модели». Также к декабрьскому обновлению справочника прилагается диск с учебной версией программно-методического комплекса ОРГ-МАСТЕР®.

ОРГ-МАСТЕР® позволяет создать и перестраивать по мере необходимости полную модель организации деятельности компании (система целей и показателей, система процессов, организационное устройство и т.п.). Модель ОРГ-МАСТЕР® может быть быстро построена на основе действующей на предприятии документации СМК. Модель обеспечивает взаимосвязанную актуализацию и автоматический выпуск всей организационной документации. Регламенты процессов, Положения о подразделениях, Должностные инструкции и т.п., формы которых могут быть настроены в соответствии со стандартом компании.

Узнать более подробную информацию о справочнике, познакомиться с содержанием, а также сделать заказ можно на сайте издательства ([www.forum-media.ru](http://www.forum-media.ru)).



## По ступеням организационного совершенства

*Продолжение. Начало статьи читайте в ноябрьском номере.*

Задачи оптимизации можно выстроить в некоторую иерархию:

- ▶ Быстрые улучшения (Quick Wins) после первичного описания
- ▶ Непрерывные улучшения — совершенствование (Business Process Improvement)
- ▶ Радикальные улучшения — реинжиниринг (Business Process Reengineering)<sup>1</sup>

На практике и в литературе<sup>1</sup> было описано достаточно устоявшихся подходов к повышению эффективности процессов, так что здесь мы специально на этом останавливаться не будем. Но надо ясно понимать, что философия процессного подхода — это операционная философия. Фактически она реализует базовый принцип логистики — правило 7R:<sup>2</sup> “the right product, in the right quantity and the right condition, at the right place, at the right time, for the right customer, at the right cost”. Это можно перевести как «обеспечение нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с наилучшими затратами».

Процессный подход реализуется в основном на самом нижнем уровне СМК, т.е. на уровне производственных и технологических процессов создания, изготовления и поставки продукции.

В проекте новых стандартов, в центре которых лежит концепция устойчивого развития (или успеха, или конкурентоспособности) компаний, наблюдается серьезное повышение роли стратегического менеджмента в сравнении с текущей деятельностью на основе процессного подхода.

Собственно, реализацию этих концепций и предусматривает последний уровень организационного развития «управление

## В номере:

По ступеням организационного совершенства.  
Григорьев Л. Ю.

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

[www.bigc.ru](http://www.bigc.ru)

результативностью». Вот его мы и рассмотрим в последнем разделе на примере одной из компаний, которая его достигла.

## ▶ Управление результативностью, или совместить рост и эффективность

В экономике многих развитых стран (а теперь и в российской) был отмечен феномен «газелей»<sup>3</sup> «Газели» — это компании, которые способны долго расти очень высокими темпами.

Их прототипы в природе отличаются не только быстротой бега, но и выносливостью, позволяющей поддерживать высокую скорость в течение длительного времени.

Темпы роста обычных фирм — это величина, подверженная постоянным колебаниям. На них влияют изменения общенациональной и отраслевой конъюнктуры, динамика цен, проведение рекламных акций, изменения сбытовой сети и многое другое. Естественно задать вопросом: почему у «газелей» мельтешение ускорений и замедлений сменяется устойчивым экспоненциальным ростом? При этом тяжелое положение отрасли отнюдь не исключает развитие в ней «газели», умудряющейся создать динамичный бизнес вопреки всем неблагоприятным обстоятельствам.

До сих пор в «феномене газелей» больше освещен макроэкономический аспект (их влияние на структуру экономики, в каких отраслях чаще появляются газели, господдержка таких фирм, создающих 80% новых рабочих мест). Мы предлагаем взгляд на «газель» изнутри на примере одной из реальных

## 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.

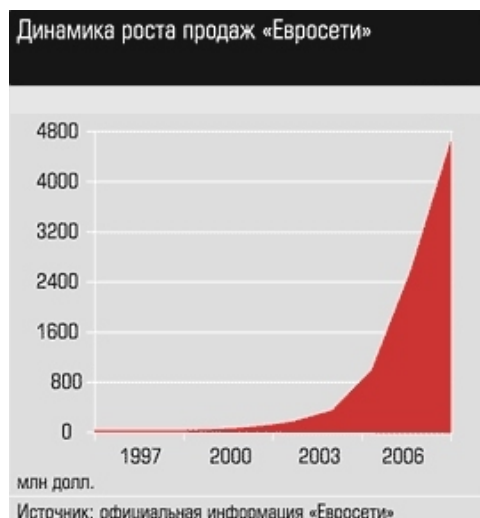
ОРГ-МАСТЕР®Графикс предназначен как для совместной работы с базовой системой моделирования ОРГ-МАСТЕР®, так и для автономного графического моделирования процессов предприятий.

### 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®.

российских компаний. Работает она в не слишком привлекательной отрасли, не имеет собственных источников сырья, находится в менее выгодном географическом положении, чем основные конкуренты, но растет и растет...



Экспоненциальный рост оборотов характерен для всех «газелей»<sup>4</sup>

Как же устроена компания, одновременно ориентированная на интенсивное развитие и рост эффективности? Чтобы ответить на этот вопрос, уточним сначала понятие эффективности, потому что в последнее время оно претерпело существенные изменения.

Ранее эффективность определяли как «отношение объема произведенной продукции к объему использованных ресурсов». Такая эффективность обычно создавалась за счет «эффекта масштаба» и «кривой опыта». Для накопления опыта нужна устойчивость и постоянство деятельности; масштаб тоже создается за счет повторения однородных операций.

Цель таких предприятий — операционное совершенство: процессы (операции) улучшаются в части сокращения затрат ресурсов на получение стандартного продукта. Для достижения этого совершенства любые изменения позиции компании нежелательны. Рост даже мешает, так как сопровождается нестабильностью, показывает бесполезность прошлых достижений, требует изменений отработанных процессов, да еще и связанных с этим затрат.

Современное определение эффективности выглядит следующим образом: «Эффективность — это отношение величины созданной ценности к объему затраченных на это ресурсов». С этой точки зрения, эффективное поведение на рынке состоит:

- в умении увидеть ценность для потребителя;
- в умении быстро выстроить бизнес-модель для ее создания.

Тогда растешь и снимаешь предпринимательскую ренту, недоступную другим. К такой модели поведения, на наш (да и не только наш) взгляд, должно стремиться динамичное предприятие сегодня.

Как увидеть ценность — это вопрос выработки бизнес-стратегии. Мы здесь не касаемся путей создания преимуществ в этом аспекте, а хотим рассказать о том, что позволяет «газелям» раньше других перестраивать свою бизнес-модель для производства новой

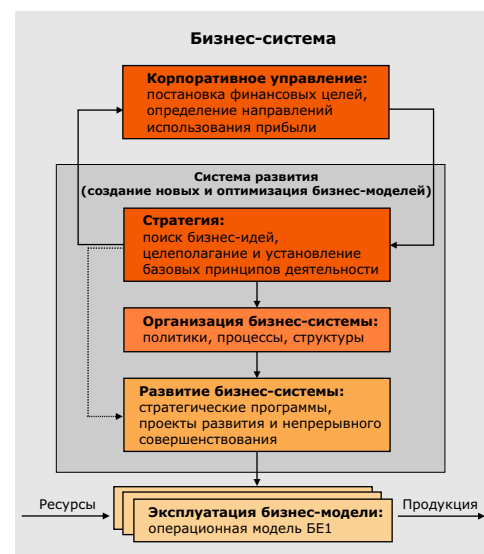
потребительской ценности.

Самым инновационным моментом у нашей знакомой газели стала технология реализации стратегического и организационного менеджмента: новые подходы к поддержке способности выработать и реализовать эффективную стратегию. Ее надо не только уметь создавать — ее надо воплотить в широкомасштабный маневр организацией и ресурсами, а также уметь постоянно поддерживать свой потенциал и гибкость операционной модели. Для работы в динамичной среде компания давно использует идеи бизнес-инжиниринга и электронную бизнес-модель.

Модель строится не только для автоматизации и операционных улучшений отдельных процессов (затраты ресурсов, конструкция процесса и т. п.), а для системного управления реализацией стратегии. Это управление должно осуществляться по двум контурам:

- ▶ Управление созданием ценности и операционная эффективность на этой основе. Цель — лучшая ценность для клиентов при ограничении на ресурсы.
- ▶ Управление созданием стоимости как поддержка динамических возможностей и создания уверенности в будущем компании. Цель — рост стоимости, «продажа» способности изменяться.

Это и создает организационные факторы конкурентных преимуществ.<sup>5</sup> В целом модель деятельности, построенную на этих принципах можно, представить следующим образом.



Современная бизнес-система: сочетание развития и операционной деятельности

Корпоративный уровень задает стратегические ориентиры, отражающие позицию акционеров. Следующий уровень — это область стратегических замыслов (часто и здесь сильно сказывается влияние собственников) и определения способов их достижения. На уровне организации бизнес-системы закладывается ее операционная 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 в прошлом.

Из этой модели видно, что в «газели»

## 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.

весомая часть компании работает не на текущий результат, а на результат будущего, на будущую эффективность. Это должно быть адекватно учтено в системе мотивации, которая сейчас в подавляющем числе случаев привязана к результатам текущего периода. Кстати, будущее тоже может обладать разными горизонтами: это может быть как операционная эффективность следующего «бюджетного периода», так и стратегическая эффективность, достигнутая за счет правильного выбора ориентиров развития компании.

В «газели» идет отчетливое смещение акцентов управления от управления расходом ресурсов к управлению результативной организацией деятельности. Наряду с традиционными финансовыми показателями существенную роль в системе целеполагания и отчетности на всех уровнях «газели» играют показатели результативности. Именно эти показатели стратегически фокусируют систему. Хотя их измерение и управление на их основе — куда более сложная задача, чем традиционный финансово-ориентированный подход, ее надо обязательно научиться решать. И в этом в настоящий момент мы видим основную задачу российского менеджмента. Да и не российского тоже.<sup>6</sup>

А рассматриваемая компания, благодаря умелому применению инструментов современного менеджмента, вступила в фазу устойчивого развития. При этом достижения остальных уровней (регуляризация деятельности и совершенствование процессов), также можно числить в активе компании. Причем слово «актив» можно понимать не только в переносном смысле. Эти компетенции и динамические возможности увеличивают и ее реальную стоимость.

Причем слово «актив» можно понимать не только в переносном смысле. Эти компетенции и динамические возможности увеличивают и ее реальную стоимость.

<sup>1</sup> Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М., 2005.

Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования. М., 2004. Элиа Голдратт, Цель. Процесс непрерывных улучшений, М., 2006.

Джеймс Харрингтон, Эрик К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. М., 2003.

<sup>2</sup> 7 right (англ.) 7 richtig (нем.) — “7 правильно”

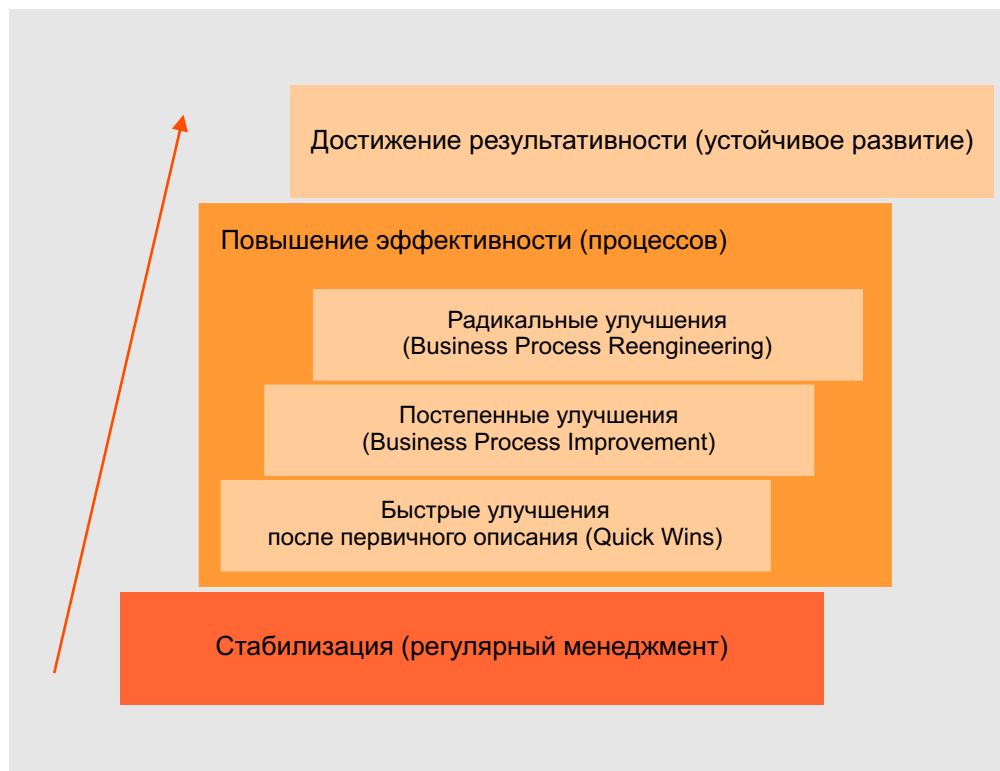
<sup>3</sup> Андрей Юданов. Гении национального бизнеса. «Эксперт» №16 (557) от 23 апреля 2007.

<sup>4</sup> Компания, рассматриваемая в примере, — это не «Евросеть»! Но характер роста для всех газелей одинаков.

<sup>5</sup> В. Катькало. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм. «Персонал-Микс», №5, 2003.

<sup>6</sup> Подробнее см. Л. Ю. Григорьев «Как увеличить продажи трюфелей (результативность или эффективность)», Эксперт, №9, март, 2007.

### Ступени организационного совершенства



## Инновации — отказ от иллюзий

Горелик С. Л., Top-Manager, декабрь (77) 2007 г.

### 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.

В преддверии Нового года все мы пытаемся заглянуть в будущее и одновременно подвести итоги прошедшему. Хочется понять перспективы грядущего и преодолеть иллюзии прожитого. Это в равной степени касается и теории менеджмента. Наш разговор пойдет об инновациях, современном подходе к развитию компании. С этим понятием связаны перспективы развития системы менеджмента качества, концепция устойчивого роста, феномен «Газелей», а также... масса предрассудков и иллюзий.

Давайте попробуем разобраться со всем этим «хозяйством».

#### Инновационный менеджмент как парадигма управления

Необходимость перехода к инновациям продиктована, в первую очередь, естественным процессом развития рынка. При этом по мере насыщения рынка и, как следствие, обострения конкурентной борьбы, меняются источники успешности бизнеса, а вместе с ними парадигмы управления (рис. 1).

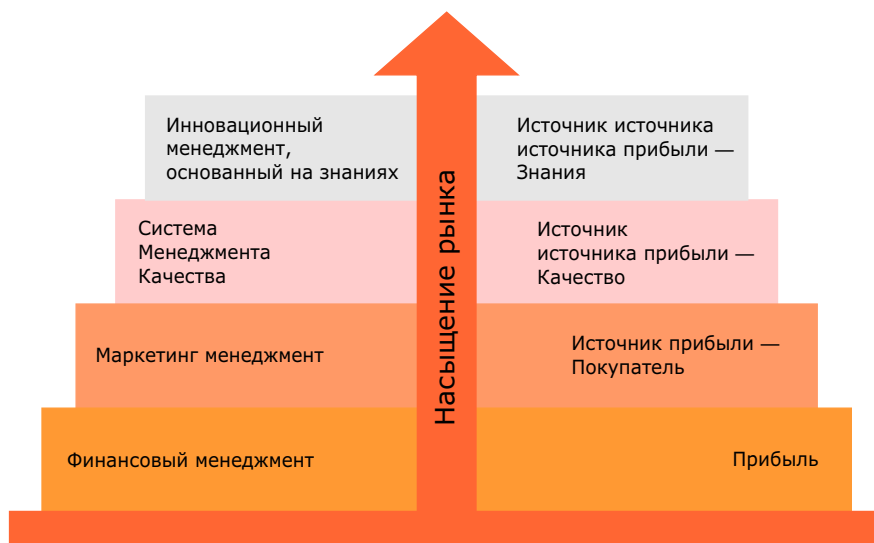


Рис. 1. Пирамида источников прибыли компании

Сначала на ранних стадиях ненасыщенного рынка прибыль компании (формирование первичного капитала) является одновременно единственной целью и ценностью для бизнеса. Прибыль в это время есть исходный и самый главный дефицит для компании, предмет пристального внимания финансового менеджмента (собственно, единственного для того времени вида управления).

Однако, по мере насыщения рынка, когда спрос начинает превышать предложение, возникает новый дефицит — платежеспособный покупательский спрос. Теперь Покупатель как источник денег становится для компании дороже самих денег. Удержание старых покупателей и привлечение новых — это теперь ключевые проблемы маркетинг-ориентированного управления.

Дальнейшее обострение конкурентной борьбы за покупателя еще больше обостряет проблему обеспечения его лояльности. Ротация клиентов оборачивается для компании значительными коммерческими затратами на привлечение новых покупателей взамен потерянных старых. Борьба за удовлетворенность Покупателей как ключевого фактора обеспечения их лояльности неизбежно, в очередной раз, изменяет систему ценностей компании.

Качество (конкурентоспособность) компании становится основой обеспечения лояльности ее Покупателей. Теперь качество выступает источником источника прибыли... Это новая системообразующая ценность для

компании, определяющая ключевые компоненты ее стоимости: прибыль, динамику развития, устойчивость. При этом система менеджмента качества становится, соответственно, новой парадигмой насыщенного рынка. Ее главная концептуальная идея — постоянное улучшение процессов деятельности с целью повышения способности компании качественно удовлетворять потребности Заказчиков.

Интеграция в мировую экономику (глобализация) существенно расширяет поле конкурентной борьбы, заставляя российские компании конкурировать с лидерами мирового рынка. В этих условиях главной проблемой компаний и основной задачей их руководства становится обеспечение устойчивого роста. Для этого в условиях гиперконкуренции совсем не достаточно постоянного совершенствования деятельности. Для лидеров рынка стоит задача выиграть, а не проиграть. Решить ее можно только постоянными инновационными прорывами, обеспечивающими поддержание высокого темпа развития. Инновационный менеджмент, основанный на знаниях, — это парадигма управления XXI века, ответ на вызов современного рынка Покупателя. Теперь это источник источника источника прибыли...

#### Инновации как инструмент обеспечения устойчивого роста

Во всем мире сейчас отмечают новое явление в экономике — появились уникальные средние компании «газели» (около 5% фирм), показывающие в течение длительного времени

## 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.

высокий темп роста. В США к «газелям» официально относят фирмы с более, чем 20 % ежегодным темпом роста продаж на протяжении не менее 4 лет подряд. Компании с такими и даже более высокими показателями есть и среди лидеров российского бизнеса (например, ведущие сотовые операторы связи, банк «Русский стандарт», производитель обуви Ralf Ringer (ТД «Белка») и др.)

Устойчивый рост «Газелей» (пример)					
Годы	0	1-ый год	2-ый год	3-ый год	4-ый год
Относительный прирост оборота в год		50%			
Абсолютный прирост оборота за год (скорость роста)	-	400	600	900	1350
Величина оборота на конец года	800	1200	1800	2700	4050
Прирост скорости оборота за год. (ускорение роста)	-	-	200	300	450

Говоря об устойчивом росте, надо, прежде всего, понять его механизм и избавиться от «математических» иллюзий. Для этого в качестве примера рассмотрим случай устойчивого роста, при котором компания в течении четырех лет постоянно увеличивает свой ежегодный оборот на 50%. Предположим, для примера, что ее стартовый оборот составлял при этом 800 единиц (рис. 2).

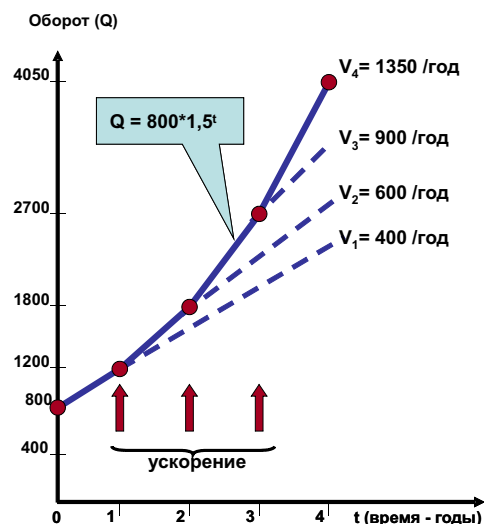


Рис. 2. График роста оборота при устойчивом росте компании

Очевидно, что через год величина оборота компании составит  $800 \cdot 1,5 = 1200$ , через два года  $1200 \cdot 1,5 = 1800$  и т.д. Тогда скорость роста оборота компании будет определяться абсолютным приростом оборота за год и составит соответственно в первый год  $1200 - 800 = 400$  единиц /год, во второй год  $1800 - 1200 = 600$  единиц /год и т.д. (см. таблицу рис. 2).

Как это не парадоксально звучит, но при рассматриваемом 50% устойчивом росте оборот компании растет, загибаясь вверх по экспоненте (см. график рис.2). Каждый год компания увеличивает скорость роста своего оборота, т.е. добивается ускорения своего развития (ускорение — это скорость изменения скорости). Наличие такого ускорения и есть явный признак инновационных прорывов — радикальных улучшений деятельности компании, повышающих скорость ее развития. Именно рост скорости развития в результате инноваций (или другими словами наличие ускорения в развитии) позволяет компании занять лидирующее положение на динамичном рынке. Компания начинает двигаться быстрее средней скорости развития рынка.

В основе феномена «газелей» лежат инновации, в первую очередь, продукции, рынков сбыта, каналов продвижения, принципов взаимодействия с Заказчиками. Абсолютный рост их оборота идет по экспоненте.

### Инновации как основа проекта международного стандарта качества 2008 г.

Идеи инновационного развития легли в

основу развития системы менеджмента качества.

В отличие от действующего сейчас международного стандарта качества 2000 г. (ИСО 9000:2000), опирающегося на концепцию постоянного улучшения, проект перспективного стандарта 2008 г. основан на идеях инновационного развития.

Базовые положения официально распространенного проекта стандарта JIS/TR Q 0005:2005 «Системы менеджмента качества — Руководящие указания по устойчивому развитию» содержат следующие требования:

► Обеспечение устойчивого роста за счет способности компании учитывать изменения на рынке и проводить необходимые инновации (в том числе в организации деятельности) на основе знаний;

► Первенство (интеграция) корпоративной стратегии над процессным подходом. Стратегия имеет как минимум три уровня: обще-корпоративная, бизнес-стратегия, продуктовая стратегия и основывается на профиле организационных возможностей;

► Профиль организационных возможностей зависит от ключевых компетенций, конкурентных преимуществ, возможностей персонала и пр.

Таким образом, устойчивый рост компании как источник победы достигается за счет инноваций, основанных на знаниях.

Продолжение статьи читайте в следующем номере или на нашем сайте [www.bigc.ru](http://www.bigc.ru)