



ТЕХНОЛОГИЯ СТРУКТУРИЗАЦИИ. ЧЕТЫРЕ ШАГА ОПИСАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

С.М. Ковалев, В.М. Ковалев (Бизнес-инжиниринговые технологии)

Показана важность задачи проектирования оптимальных бизнес-процессов организации и предложена стратегия решения поставленной задачи. Предложена формула построения и оптимизации организации, включающая строгую последовательность следующих шагов: разработка модели организации "как есть"; анализ модели организации "как есть"; разработка модели организации "как надо"; разработка плана перехода из состояния "как есть" в состояние "как надо"; внедрение изменений и построение организации "как надо". Этап, описывающий организации "как есть", в свою очередь, состоит из четырех шагов. Подробно рассмотрен первый шаг: описание бизнес-направлений организации.

От стратегии к организационной структуре

Одной из важных и в то же время сложных задач современного менеджмента является проектирование оптимальных бизнес-процессов и организационной структуры, которые способны реализовать стратегические цели организации.

Как подойти к проектированию бизнес-процессов и организационной структуры? Проектирование организации состоит из трех этапов: разработка стратегии, проектирование бизнес-процессов, построение оргструктуры и назначение ответственных.

Первым этапом является разработка стратегии. В рамках этого этапа нужно провести следующие мероприятия:

- сформулировать стратегические цели организации;
- определить целевого потребителя;
- определить перечень продуктов и услуг, которые компания будет производить с целью удовлетворения потребностей целевого потребителя.

Второй этап — разработка бизнес-процессов компании, которые нужно реализовывать, чтобы производить свои продукты и услуги и обеспечить достижение сформулированных стратегических целей.

И только на третьем этапе компании следует перейти к проектированию своей организационной структуры. В этой последовательности шагов оргструктура является всего лишь средством, с помощью которого реализуются бизнес-процессы и достигаются стратегические цели. Обратите внимание, что оргструктура это третий элемент в цикле проектирования организации и к ее разработке нужно приступать в последнюю очередь. В настоящее время многие российские предприятия постоянно допускают типовую ошибку — они пытаются оптимизировать организационную структуру, пропустив два предыдущих этапа.

Главная формула построения и оптимизации организации

При построении и оптимизации организации рекомендуется использовать проверенную на опыте формулу, включающую строгую последовательность следующих шагов: разработка модели организации "как есть"; анализ модели организации "как есть"; разработка модели организации "как надо"; разработка плана перехода

да из состояния "как есть" в состояние "как надо"; внедрение изменений и построение организации "как надо".

Первым шагом является разработка модели организации "как есть". Рассмотрим понятие "модель", которое часто используется при организационном проектировании. Модель системы — некоторое упрощение, которое отвечает на определенный круг вопросов относительно самой системы. Например, если взять Землю, то карта Земли является моделью, которая отвечает на круг вопросов по географии.

В современном менеджменте проводить анализ и оптимизацию деятельности рекомендуется с использованием моделей. Такой подход позволяет повысить качество результатов, уменьшить время и издержки проекта по оптимизации деятельности организации. Например, моделирование используется в медицине. Когда приходит пациент, врач проводит анализы, разрабатывает и анализирует различного рода модели: рентгеновские снимки — модель скелетной системы, кардиограмму — модель работы сердечной системы и т.д. И только по этим моделям профессиональный врач принимает решение о причине болезни и методах лечения.

Другой пример. Строители перед тем, как построить дом, проектируют его, разрабатывая чертеж — модель "как надо". Потом с помощью чертежа или модели "как надо" рассчитываются смета, время строительства, которые согласуются с заказчиком, корректируются до оптимального варианта, и только потом начинаются реальные работы по строительству.

Современная бизнес-организация как большой дом, только на порядок более сложный. Поэтому при ее построении использование таких чертежей, которые на-

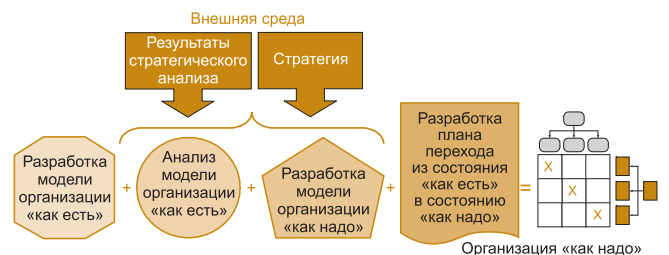


Рис. 1. Главная формула построения и оптимизации организации

Шагая по Бизнес-направлениям, не спотыкайся!

Журнал "Автоматизация в промышленности"

зывают бизнес-моделями, является одним из критических факторов успеха проекта.

Итак, на первом шаге строится модель или чертеж организации "как есть". Затем проводится анализ модели, на основе которого и разрабатывается модель или чертеж "как надо". Далее разрабатывается план перехода из состояния "как есть" в состояние "как надо" (рис. 1).

При проведении анализа и разработки модели организации "как надо" нужно использовать результаты стратегического анализа и планирования. Иначе говоря, для построения оптимальных бизнес-процессов и организационной структуры требуется наличие разработанной стратегии.

Четыре шага описания организации

Первый этап по описанию организации "как есть", в свою очередь, состоит из четырех шагов.

На *первом шаге* описываются бизнес-направления, которые реализует компания. Для компании, разработавшей стратегию и формализовавшую ее в виде стратегического плана, перечень бизнес-направлений должен быть сформулирован в разделе, описывающем ее продуктово-рыночную составляющую. На *втором шаге* описываются работы, функции и бизнес-процессы, которые выполняются в компании для того, чтобы реализовывать бизнес-направления. На *третьем* — описывается организационная структура компании, и на *четвертом* — распределение ответственности структурных звеньев за работы, функции и бизнес-процессы (рис. 2).

При описании работ, функций и бизнес-процессов на втором шаге используются два инструмента. С помощью простого инструмента "вертикальное описание" описываются работы, выполняемые в организации, и их вертикальная иерархия. В случае, если этого инструмента недостаточно для проведения анализа деятельности "как есть", используется сложный инструмент под названием "горизонтальное описание". Здесь помимо самих работ, выполняемых в компании, указывается как эти работы взаимосвязаны между собой, какие материальные и информационные потоки протекают между ними, что является входом и выходом для каждой из работ.

Понятия "декомпозиция" и "критерии декомпозиции"

Рассмотрим первый шаг описания организации, на котором разрабатывается перечень бизнес-направлений. Для правильной разработки данного перечня по-

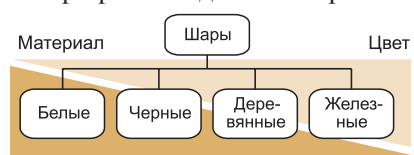


Рис. 3

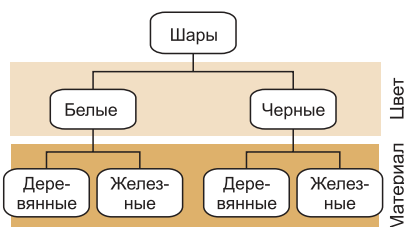


Рис. 4

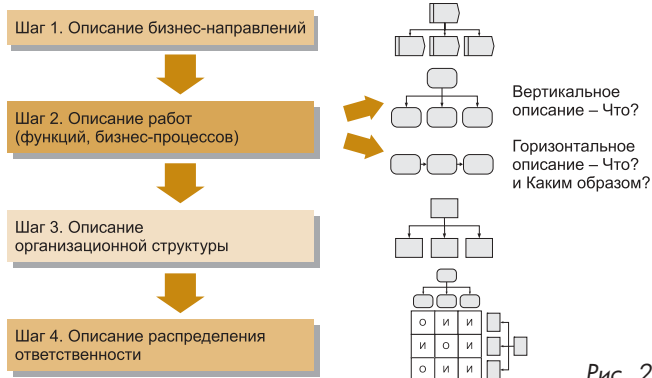
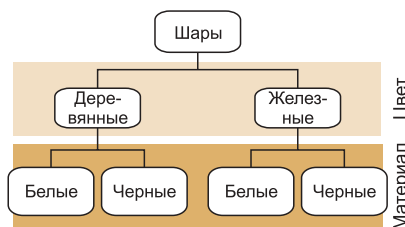


Рис. 2

лезно рассмотреть и использовать понятия "декомпозиция" и "критерий декомпозиции".

Декомпозиция — это разбиение объекта на составные части в соответствии с критериями декомпозиции. Рассмотрим эти понятия на примере структуризации шаров. Имеется исходная ситуация: есть шары двух цветов — белые и черные, при этом эти шары сделаны из различных материалов — дерева и железа. Поставлена задача: структурировать шары и построить их иерархическое дерево. Существует три подхода к решению данной задачи.

Первый подход — можно разделить все шары на белые, черные, деревянные, железные и построить дерево шаров (рис. 3).

При втором подходе шары сначала делятся по цвету, а потом — по материалу (рис. 4). Возможен и третий подход. Шары сначала делятся по материалу, а потом — по цвету. В данных случаях материал и цвет являются критериями декомпозиции.

Оказывается, что первый подход построения дерева шаров является неправильным, так как в нем элементы пересекаются — каждый шар относится одновременно к двум элементам дерева. Это вызвано тем, что в данном подходе при структуризации шаров были одновременно применены два критерия декомпозиции. Второй и третий подходы являются правильными, так как в них критерии декомпозиции были применены последовательно и различие между ними обусловлено различием в последовательности их применения.

Отсюда вытекают два важных правила, которые нужно применять при структуризации деятельности компании.

Правило 1. На одном уровне нужно применять только один критерий декомпозиции.

Правило 2. Для одной системы можно построить несколько вариантов "деревьев" в зависимости от различной

последовательности применения возможных критериев декомпозиции. При этом на верхнем уровне нужно использовать более существенные критерии декомпозиции.

Далее будет использоваться понятие "классификатор", которое по своей природе является синонимом понятия "дерево". Описание бизнес-направлений компании завершается построением их иерархического дерева или классификатора.

Разработка дерева бизнес-направлений

Рассмотрим, как понятия "декомпозиция" и "критерий декомпозиции" применяются при разработке перечня бизнес-направлений. Пусть компания Эврика занимается производством и реализацией болтов и гаек. При проектировании своей деятельности, компания сформулировала два важных критерия, относительно которых нужно строить бизнес: продукт и рынок/клиент. Для продающих подразделений существенным объектом являлся "рынок", так как каждый из рынков требовал своей технологии и специфики работы. В свою очередь производящие подразделения важным объектом считали "продукт", так как производство было технологически тесно связано с ним.

Для данной компании были построены два варианта дерева бизнес-направлений: с использованием критерия декомпозиции продукт и рыночного критерия (рис. 5)

Глубина описания бизнес-направлений

При построении дерева бизнес-направлений встает вопрос, до какого уровня нужно опускаться при его декомпозиции. Особенно актуален данный вопрос для предприятий, имеющих большую номенклатуру продукции.

В данном случае существует простое правило. Опускаться при разбиении дерева бизнес-направлений нужно до того уровня, когда выделяемые бизнес-направления становятся технологически неразличимы.

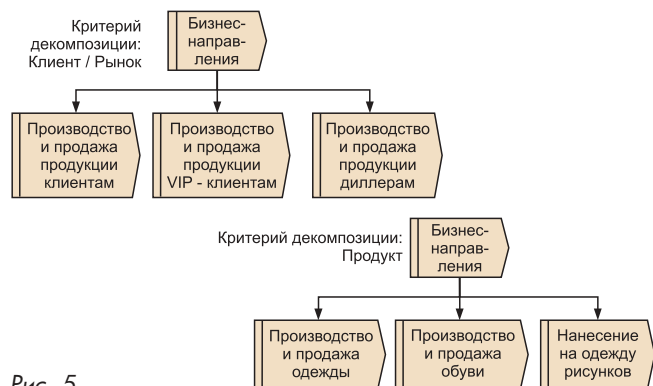


Рис. 5

Для каждого бизнес-направления в дальнейшем будет описываться технология их реализации: последовательность работ, ответственность, информационные и материальные потоки или другими словами бизнес-процесс их реализации. Бизнес-направления технологически различимы, если бизнес-процессы их реализующие имеют различную технологию.

Рассмотрим пример банковской деятельности, иллюстрирующий необходимость выбора базисного уровня дерева бизнес-направлений. Современные банки, в особенности крупные и выбравшие в качестве целевого рынка розницу, предлагают большой спектр продуктов и услуг, составляющих несколько тысяч. Тем не менее, технологически различимых продуктов на порядок меньше. Например, банковский продукт — депозит подразделяется на более мелкие составляющие: депозит трехмесячный, шестимесячный и т.д. Эти продукты имеют одинаковую технологию реализации и отличаются только определенными количественными параметрами — сроки, ставки и т.д. Поэтому при разработке дерева бизнес-направлений банка элемент дерева "Депозиты" в общем случае декомпозировать далее не нужно.

В последующих публикациях рассмотрим дальнейшие шаги структуризации и описания организации.

Ковалев Сергей Михайлович, Ковалев Валерий Михайлович — специалисты компании "Бизнес-инжиниринговые технологии".

Российская консалтинговая компания "Бизнес-инжиниринговые технологии"

Оказывает услуги по управленческому консультированию, бизнес-обучению, разработке и внедрению современных управленческих технологий. Более 2000 предприятий России, Украины, Белорусии, Казахстана и дальнего зарубежья являются клиентами компании.

Основные направления деятельности, продукты и услуги

Бизнес-обучение в форме открытых и корпоративных семинаров-практикумов по темам:

- Методики разработки стратегии и ее реализации через управление бизнес-процессами. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC);
- Совершенствование системы управления предприятием на основе описания и оптимизации бизнес-процессов;
- Структуризация компаний и групп. Анализ и оптимизация организационной структуры;
- Повышение эффективности работы структурного подразделения. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI/BSC);
- Управление проектами развития и совершенствования деятельности организации;

- От управления качеством к качеству управления. Долговременная конкурентоспособность без существенных капиталовложений;
- Оптимизация деятельности предприятия на основе современных информационных технологий. Практика внедрения и применения;
- Финансовая реализация стратегии. Стратегическое бюджетирование, направленное на реализацию BSC;
- Постановка внутрифирменного бюджетирования - классический и процессный подходы.

CD-решения "Управленческие бизнес-процессы": CD-1 (Plus) "Бизнес-процессы"; CD-2 "Стратегия и Проекты"; CD-3 (Plus) "Отраслевое решение "Станкостроительное объединение"; CD-4 "Отраслевое решение ОАО "Ампер"; CD-5 "Персонал". CD-решения предназначены для повышения эффективности работ по постановке основных систем управления предприятием, содержат: методические материалы, примеры бизнес-процессов, организационно-функциональных структур, схем распределения ответственности, форм документов, положений и регламентирующих документов предприятий из различных отраслей бизнеса.

Контактный телефон (095) 234-19-42. E-mail: Info@betec.ru, Http:// www.betec.ru