



Anti-crisis Management

(Lectures)

Economic and Business Department

Omarov Galym Burkitbayevich

PhD, Assistant - professor

Антикризисный менеджмент

Тема 9 Лекция 12-2. Методики бизнес-инжиниринга и их применение в системе антикризисного управления

Условия возникновения потребности в применении бизнес-инжиниринговых технологий в корпоративном управлении

- организационная структура,
 - процессы,
 - финансы,
 - маркетинг
 - персонал
-
- ✓ Согласованы между собой
 - ✓ поддерживали реализацию стратегии

Участники корпоративных отношений



Общность интересов корпоративных отношений

все участники корпоративных отношений заинтересованы в стабильности существования и прибыльности деятельности компании, с которой они связаны.

Схема 6. Участники корпоративных отношений.

В поисках компромисса и эффективного управления

- Ни "прибыльность", ни "рентабельность", ни "широкий ассортимент", ни "качество персонала", ни "количество клиентов", ни "качество их обслуживания", ни даже "доля рынка" не определяет успешность фирмы, тем более в долгосрочной перспективе.
- Сегодняшние покупатели хотят получить товары и услуги более высокого качества, дополнительные услуги, удобства, ориентированные на потребителя, возможность возврата и гарантии - и все это по более низкой цене. Сотрудники хотят иметь творческую работу и достойную оплату собственного труда. Инвесторы хотят видеть отдачу от инвестиций, партнеры хотят, чтобы фирма учитывала и их выгоду. Акционеры рассчитывают на дивиденды. Руководство компании должно решать, какие требования акционеров, инвесторов, покупателей, сотрудников, партнеров и в какой мере оно сможет выполнить, обеспечивая функционирование и развитие бизнеса.
- Нужно уметь считать, что дает компании каждый сегмент рынка, отдельный клиент, товар, канал сбыта и регион - чтобы сосредоточить усилия на наиболее выгодных клиентах, товарах и каналах.
- Нужно постоянно отслеживать множество разнообразных параметров, динамически расставляя приоритеты: сегодня нужно урегулировать отношения с акционерами, завтра - приступить к созданию нового продукта, а послезавтра - воодушевить персонал и достойно ответить на действия конкурентов и новые пожелания клиентов.
- Нужно понять, что происходит, сфокусировать внимание и сконцентрировать ресурсы. А для этого нужно уметь формализовать проблемы, ранжировать их, моделировать возможные варианты решения. И уметь обращаться с таким необычным и сверхмощным ресурсом как информация: синхронизировать его, консолидировать, разделять, тиражировать, преобразовывать и использовать в собственных интересах.

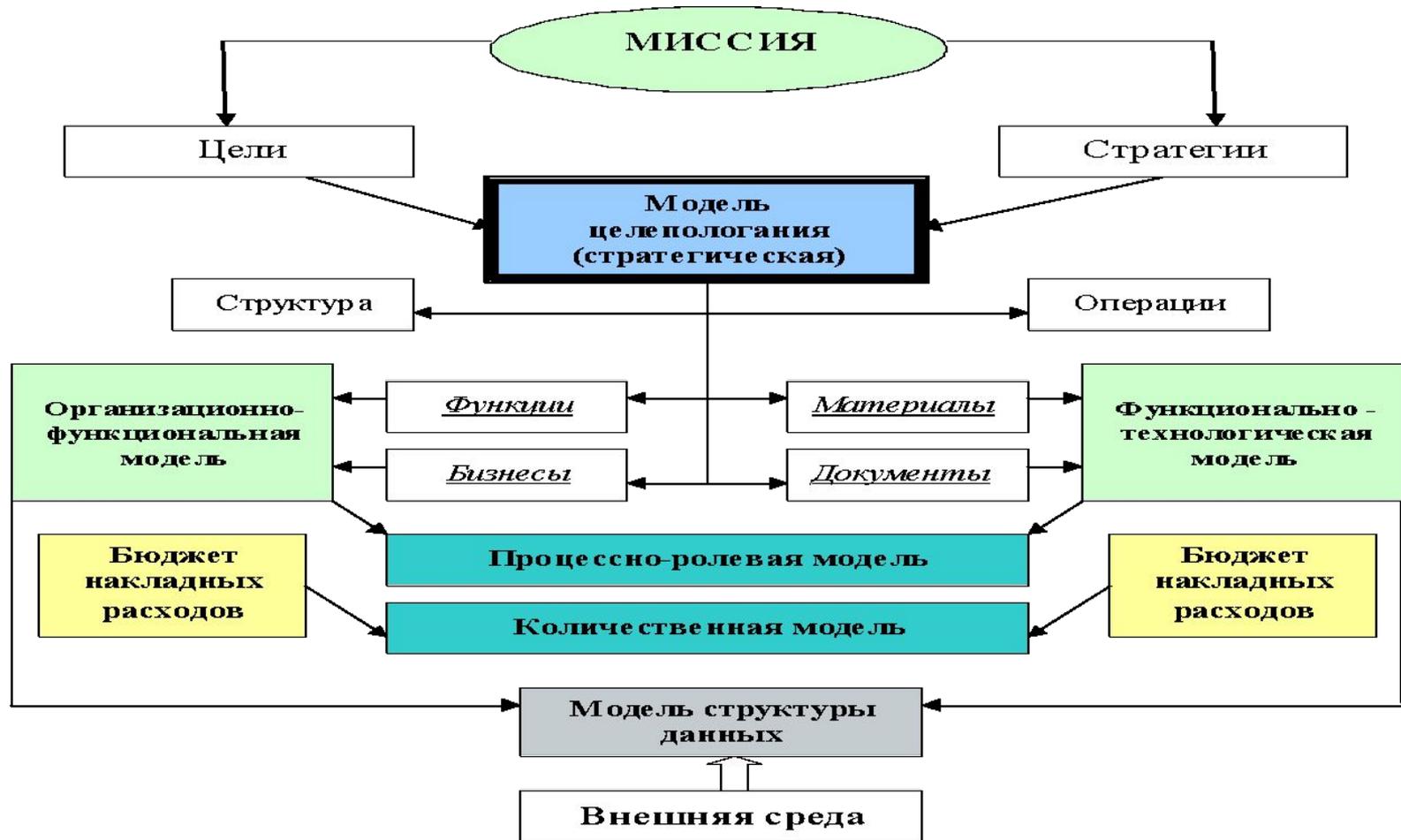
Порядок и хаос

- Для современной системы управления бизнесом необходимо оптимальное сочетание порядка и хаоса; при этом оптимальное сочетание порядка и хаоса все-таки ближе к известному «принципу Парето» (в данном случае, 80% порядка и 20% хаоса), поскольку приблизительно в таком соотношении находятся системы управления наиболее преуспевающих западных компаний – лидеров мирового бизнеса.
- Поскольку бизнес на 80% процентов является сложной системой, в значительной степени подобной промышленным системам, то можно с уверенностью сказать, что к проектированию системы управления бизнесом применимы те же фундаментальные подходы, что и к проектированию сложных промышленных систем.
- А поскольку общая методология проектирования таких систем уже получила название инжиниринга, то вполне естественно, что современную систему анализа и проектирования бизнес-систем, называется бизнес-инжинирингом.

Сущность бизнес-инжиниринга

- термин «реинжиниринг» формально определен **Хаммером, Довенпортом и Шорптом в двух статьях в 1990 г.** и получил широкую известность после выхода в свет в 1993 г. Книги Хаммера и Чампи «Реинжиниринг корпорации – манифест бизнес революции.
- Целью реинжиниринга бизнес-процесса является радикальное получение стоимости, создаваемой в результате выполнения бизнес-процесса компании путём внесения радикальных изменений в её «суббизнес-процессы», повышение эффективности реализации процесса не на проценты, а в разы.
- **Бизнес-инжинирингом** называется формальное комплексное проектирование взаимосвязанных бизнес-процессов и бизнес-структур, обеспечивающее оптимальное соотношение между хаосом и порядком в бизнес-системе и оптимальную постоянную адаптацию бизнес-системы к изменениям во внешней среде, обеспечивающую достижение основополагающих целей бизнеса при любом фактическом сценарии развития окружающей среды.

Базовая бизнес-модель компании

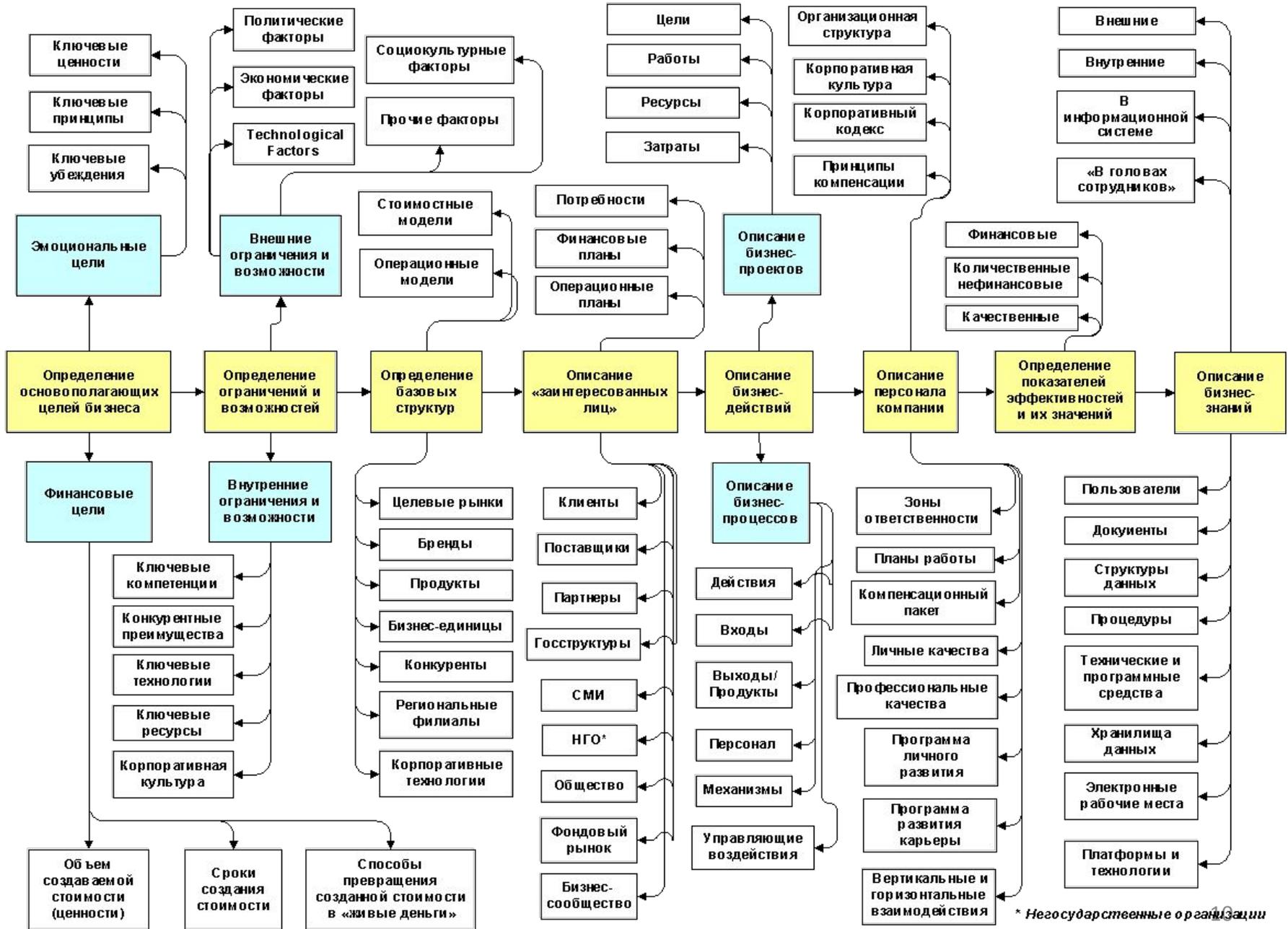


Бизнес-инжиниринг – это современная технология управления, основанная на системном подходе. Концепция бизнес-инжиниринга предусматривает формальное, точное, полное и всестороннее описание бизнеса предприятия как открытой системы путем построения базовых информационных моделей предприятия (в первую очередь, организационно-функциональной структуры и бизнес-процессов) во

Характеристики основных моделей деятельности предприятия

- **Модель целеполагания** отвечает на вопросы **зачем** компания занимается именно этим бизнесом, почему надеется при этом быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать.
- **Организационно-функциональную модель** отвечает на вопрос **кто- что** делает в компании и кто за что отвечает.
- **Функционально- технологическая модель** отвечает на вопрос **что-как** реализуется в компании.
- **Процессно-ролевая модель** отвечает на вопрос **кто- что-как-кому**.
- **Количественная модель** отвечает на вопрос **сколько** необходимо ресурсов, потребляемых предприятием в ходе своей деятельности.
- **Модель структуры данных** определяющая состав и структуры различных документов, учетных регистров, отчетов, а также их представления в базах данных информационных систем, и отвечает на вопросы **в каком виде** описываются регламенты самой компании и объекты внешнего окружения. Бизнес-модель компании обеспечивает необходимую полноту и точность описания, придавая прозрачность бизнесу.

Графическая схема процесса бизнес-инжиниринга



* Негосударственные организации

1. Определение основополагающих целей бизнеса.

- Основополагающими целями бизнеса являются основополагающие цели его акционеров. Предприниматели занимаются бизнесом и для того, чтобы удовлетворить свои финансовые потребности, и для того, чтобы удовлетворить свои эмоциональные потребности.

Основополагающими финансовыми целями бизнеса, удовлетворяющими финансовые потребности предпринимателей-акционеров, являются **цели, непосредственно связанные с процессом создания стоимости в бизнесе:**

- размер стоимости, который хотят создать акционеры;
- сроки ее создания и,
- способ ее реализации (получение дивидендов, продажа бизнеса стратегическому инвестору или публичное размещение акций).

Эмоциональные цели акционеров достигаются как путем достижения финансовых целей, так и путем «реализации себя» в компании (ценностей, принципов, убеждений и т.д.). Последнее реализуется путем формирования соответствующей корпоративной культуры компании (формальной и неформальной), при этом основными формальными инструментами являются так называемые «корпоративная конституция» и «корпоративный кодекс» («внутрикорпоративное законодательство»).

2. *Определение и описание внутренних и внешних ограничений и возможностей бизнеса.*

Ключевые внутренние ограничения и резервы (возможности)

- Ключевые компетенции компании - что компания умеет делать лучше всего;
- Стратегические конкурентные преимущества - что компания умеет делать лучше всех своих конкурентов;
- Ключевые корпоративные технологии - управленческие, операционные, информационные, компьютерные и т.д.;
- Ключевые ресурсы: активы – финансовый капитал, персонал – человеческий капитал, знания – информационный капитал;
- Существующая корпоративная культура (формальная и неформальная).

Ключевые внешние ограничения и резервы (возможности)

- Политические;
- Экономические;
- Технологические;
- Социокультурные.

3. Определение и описание «заинтересованных лиц» бизнеса.

- бизнес «имеет право» на существование и успешное развитие лишь в том случае, если он создает ценность – функциональную, финансовую и эмоциональную – для своих заинтересованных лиц в большем объеме, нежели это могут сделать его конкуренты.
- См. слайд 4
- Каждое из «заинтересованных лиц» бизнеса описывается рядом параметров (атрибутов), важнейшими из которых являются потребности данного заинтересованного лица (функциональные, эмоциональные и финансовые), оценка ценности компании для данного «заинтересованного лица», а также ценности данного «заинтересованного лица» для компании.
- Кроме того, поскольку все взаимоотношения с «заинтересованными лицами» компании являются в конечном итоге финансовыми взаимоотношениями, для каждого из «заинтересованных лиц» необходимо разработать финансовый план взаимоотношений, содержащий, в частности, ключевые показатели оценки финансовой эффективности взаимоотношений с «заинтересованными лицами» бизнеса.
- В дополнение к финансовому плану необходимо построить и реализовать операционный план действий по построению, поддержке и развитию взаимоотношений с данным «заинтересованным лицом» (т.е., по достижению финансовых целей, заданных в финансовом плане).

4. Определение и описание базовых структур бизнеса.

- Бренды (торговые марки). Именно бренды являются основными инструментами создания стоимости бизнеса (что подтверждается современными оценками стоимости бизнеса даже крупнейших компаний, в структуре стоимости которых стоимость портфеля брендов бизнеса нередко составляет 60-90%).
- Продукты (и услуги), причем в эту категорию входят не только «классические» продукты, предназначенные для потребления клиентами компании, но и продукты, удовлетворяющие потребности других «заинтересованных лиц» бизнеса.
- Продуктовые линейки (группы продуктов или услуг).
- Бизнес-единицы.
- Региональные филиалы (отечественные и зарубежные).
- Конкуренты (отдельно по каждой бизнес-единице, бренду, продукту, целевому рынку и т.д., включая сравнительные таблицы с указанием преимуществ и недостатков каждого из элементов бизнеса по сравнению с конкурентами, а также прогнозы действий конкурентов).
- Корпоративные технологии (управленческие, операционные, информационные, компьютерные и т.д.), необходимые для достижения стратегических целей бизнеса и удовлетворения потребностей «заинтересованных лиц».
- Компания в целом как «универсальный интегратор» бизнес-структур.

Описание каждой бизнес-структуры включает следующие элементы:

- «Паспорт» бизнес-структуры (подробное описание атрибутов бизнес-структуры, включая необходимые пояснения, комментарии и иллюстрации)
- Финансовый план создания и развития бизнес-структуры, содержащий, в частности, ключевые показатели оценки финансовой эффективности данной бизнес-структуры (срок окупаемости, NPV, IRR и т.д.). Поскольку финансовый план включает оценку стоимости (финансовой ценности), создаваемой в результате создания и функционирования бизнес-структуры, его нередко называют стоимостной моделью соответствующей структуры.
- Операционный план создания и развития бизнес-структуры – последовательность взаимосвязанных действий по построению, поддержке и развитию данной бизнес-структуры (т.е., по достижению финансовых целей, заданных в финансовом плане бизнес-структуры).

5. Определение и описание структурированных «бизнес-действий» - проектов и процессов.

1). Бизнес-проекты.

- Бизнес-проектом называется система взаимосвязанных работ (шагов, действий, заданий), направленная на достижение заданных результатов – финансовых и нефинансовых, количественных и качественных, выполняемая однократно (единожды) в течение строго определенного промежутка времени.
- Поскольку отличительной особенностью бизнеса (в отличие, например от политики, общественной или религиозной деятельности) является ориентация прежде всего на достижение финансовых целей (создание стоимости – финансовой ценности), то каждый бизнес-проект ориентирован прежде всего на достижение финансовых целей, т.е., является инвестиционным проектом.
- Ключевыми параметрами и структурами описания бизнес-проекта являются следующие:
- Совокупность целей (показателей) проекта, включая оценку ценности (функциональной, эмоциональной и финансовой), создаваемой в результате реализации проекта
- Совокупность взаимосвязанных работ (шагов, задач, действий) – составляющих проекта, при этом каждая работа имеет как собственные цели, так и специфические атрибуты – даты начала и окончания, длительность, взаимосвязи с другими работами и т.д.
- Совокупность ресурсов (материалов, персонала, оборудования и т.д.), необходимых для успешного выполнения каждой работы и всего проекта в целом
- Финансовые затраты на реализацию отдельных работ и всего проекта в целом.

2). Бизнес-процессы.

- Бизнес-процессы отличаются от бизнес-проектов во-первых, тем, что процесс является неоднократно (как правило, бесконечно) повторяющейся системой взаимосвязанных действий и во-вторых, тем, что бизнес-проекты могут рассматриваться и управляться по отдельности (и сводятся в портфель бизнес-проектов), а бизнес-процессы, вообще говоря, рассматриваются совместно (покрывая при этом всю совокупность повторяющихся действий в компании).
- Эти отличия являются достаточно существенными для того, чтобы для определения и описания бизнес-процессов использовались методологии, существенно отличающиеся от методологий управления бизнес-проектами. Таких методологий несколько, но наиболее распространенной из них является методология графического описания бизнес-процессов IDEF0, которая в 2000 году была включена в систему стандартов ISO 2000.

Согласно этой методологии, описание каждого бизнес-процесса и действия или подпроцесса внутри этого бизнес-процесса состоит из следующих компонентов:

- Собственно действие.
- Цели (прежде всего, с точки зрения создания ценности – функциональной, эмоциональной и финансовой).
- Выходы (продукты) бизнес-процессов, создающие ценность для их потребителей (бизнес-структур, других бизнес-процессов, «заинтересованных лиц» и т.д.).
- Входы (сырье, материалы, информация и т.д.), которые «перерабатываются» в процессе создания выходов (продуктов).
- Персонал – сотрудники компании, реализующие бизнес-процесс.
- Механизмы – оборудование, компьютеры и т.д., необходимые для реализации бизнес-процесса.
- Управляющие воздействия – информация, определяющая реализацию бизнес-процессов (внутренние и внешние нормативы, контракты, законодательство и т.д.).

После разработки моделей отдельных бизнес-проектов и бизнес-процессов эти модели интегрируются в единую систему управления бизнес-процессами компании.

6. Определение показателей эффективности бизнеса и их значений.

- Показатели эффективности бизнеса (финансовые и нефинансовые, количественные и качественные) и их значения определяются на каждом этапе бизнес-инжиниринга – параллельно определению и описанию «заинтересованных лиц», базовых бизнес-структур, бизнес-действий и т.д.
- Однако на данном этапе необходимо обеспечить интеграцию и сбалансированность показателей эффективности бизнеса (как между собой, так и с другими компонентами описания бизнеса), например, с помощью инструментария системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) либо других аналогичных по назначению инструментов.
- Следует отметить, что, поскольку цель бизнеса состоит в создании стоимости, все показатели эффективности должны быть основаны на ключевых факторах стоимости бизнеса. Поскольку, по определению, стоимость есть не что иное, как финансовая ценность, то ключевые факторы стоимости можно также назвать ключевыми факторами финансовой ценности.
- Аналогично, среди показателей эффективности бизнеса можно выделить и ключевые факторы функциональной ценности, а также ключевые факторы эмоциональной ценности.

7. Описание персонала бизнеса.

- Организационная структура - роли (иерархическая структура, отражающая взаимосвязь и взаимодействие «ролей» в компании)
- Организационная структура - сотрудники (иерархическая структура, отражающая взаимосвязь и взаимодействие сотрудников в компании)
- Корпоративная культура – формальные и неформальные правила, «писанные» и «неписанные» законы
- Корпоративный кодекс («корпоративная конституция», «корпоративное законодательство» и т.д.)
- Основные принципы материальной и нематериальной стимулирования сотрудников.

Описание всей совокупности сотрудников сводится в единую информационную систему поддержки управления персоналом компании.

8. Описание системы бизнес-знаний.

- Знанием является только та информация, которая позволяет принимать более эффективные решения и совершать более эффективные действия, создавая, тем самым, конкурентное преимущество для компании, обладающей знанием и дополнительную стоимость в этой компании.
- Построение информационной системы компании – системы управления знаниями (т.е., система управления данными, информацией и знаниями) должна реализовывать следующую логическую цепочку:
- **Данные → Информация → Знание → Решение/Действие → Дополнительная Стоимость**
- Проектирование и реализация (инжиниринг) информационной системы компании осуществляется ровно в обратном направлении. Сначала определяется объем стоимости (финансовой ценности) и эмоциональной ценности, которые необходимо создать для акционеров, затем – функциональной, финансовой и эмоциональной ценности, которые необходимо создать для «заинтересованных лиц» бизнеса (поскольку лишь таким образом можно создать финансовую и эмоциональную ценность для акционеров бизнеса); затем – решения, которые необходимо принять и действия, которые необходимо выполнить создания необходимой ценности; затем – знания, которые необходимы для принятия необходимых решений и выполнения необходимых действий и лишь затем – информация и данные, которые являются составляющими необходимых знаний.

Описание знаний в информационной системе компании

- Пользователи («потребители знаний») – сотрудники компании, а также представители внешних «заинтересованных лиц».
- Метазнания – описание каждого «индивидуального знания», необходимого для принятия решений и выполнения действий, необходимых для создания стоимости, а также функциональной и эмоциональной ценности.
- Документы – как структурированные (в виде таблиц), так и неструктурированные (в виде гипертекстовых страниц, содержащих текст, рисунки, графики, видео и данные других типов).
- Процедуры генерации, сбора, обработки, структурирования, оценки, проверки, хранения, представления и распространения данных, информации и знаний.
- Платформы и технологии (корпоративные стандарты технических и программных средств, средств коммуникаций и т. д.) для реализации системы управления знаниями в компании
- Программные средства компьютерного обеспечения бизнеса
- Индивидуальные электронные рабочие станции сотрудников компании, включая описание необходимых знаний, средств обработки и управления знаниями, электронных документов и т. д.