



Лев Юрьевич Григорьев,
генеральный директор
«Бизнес Инжиниринг Групп»
(Санкт-Петербург)



Дмитрий Вячеславович Кудрявцев,
руководитель направления
«Управление знаниями» компании
«Бизнес Инжиниринг Групп»
(Санкт-Петербург)

Системный подход и оптимизация организаций

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Предлагается вторая статья из цикла, посвященного вопросам организационного менеджмента и бизнес-инжиниринга. Вступительную и первую статью см.: ММК. — 2009. — № 6, 7.

С позиций системного подхода в данной статье рассмотрена двухфазная схема организационного проектирования: выбор необходимых задач для реализации целей бизнес-системы с последующей оптимизацией организационной структуры для их реализации. Применение этой схемы становится возможным благодаря точному построению модели организации с применением методов бизнес-инжиниринга.

Системный подход к проектированию организации

В предыдущей статье цикла было показано, как выбранная компанией стратегия определяет направление реорганизации бизнес-систем. Теперь нам надо понять, каким образом это реализовать. Причем объектом стратегических преобразований чаще всего становятся не отдельные процессы, а вся архитектура организации.

В разговорах о процессах, которые сопровождают большинство публикаций, касающихся систем менеджмента качества (СМК), как-то забывается, что эти процессы «не висят в воздухе», а реализуются в рамках организационных структур, выбор которых, как

показывает опыт, существенно сказывается на результативности и эффективности компании.

Но как вообще устроена бизнес-система? И что такое системный подход, которому уделяется значительно меньше внимания, чем подходу процессному? Как он может помочь в построении эффективных организаций, т. е. в том, чем, с нашей точки зрения, должна заниматься СМК?

Напомним, что каждый из подходов задает свой «язык», т. е. взгляд на организацию через свои «концептуальные очки». Поэтому, как и в предыдущей статье, начнем с определения понятий.

Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9000—2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», *система* — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Существует нечетное множество других определений понятия «система». Бессмысленно спорить об истинности того или другого — тем более, что окружающие нас системы столь многообразны. Лучше говорить о полезности того или иного определения в рамках принятой теории.

Поэтому надо идти от общего концепта, чтобы каждая частная методика или подход имели в нем свое место! Тогда будет понятна их значимость, и тогда это можно назвать «знанием», а не коллекцией «требований», которые по непонятным правилам соединили в одном стандарте. Иными словами, надо начинать с того, как мы видим бизнес-систему, на

каком языке о ней разговариваем, а затем уже обсуждать, как ее следует оптимизировать, применяя различные подходы и методики.

С точки зрения организационного менеджмента, применительно к бизнес-системам мы считаем полезным следующее определение системы:

*Система — это средство организации функций взаимосвязанных элементов для достижения определенной цели*¹. Проиллюстрируем это определение рис. 1, который его автор, один из лучших российских бизнес-тренеров О.В. Банных назвал «триадой системного подхода» [1].

На что здесь стоит обратить внимание, особенно, если мы имеем дело с организационными системами?

Во-первых, любая оргсистема создана для решения определенных задач, т. е. имеет определенное предназначение, задаваемое ее целями.

Во-вторых, для реализации этого предназначения она должна уметь выполнять определенные функции, владеть некими технологиями деятельности.

И, наконец, *в-третьих*, носителями этих технологий являются ее элементы, между которыми установлены определенные связи, позволяющие взаимодействовать для достижения установленных целей.

Вот это взаимодействие, а точнее, *взаимодействие*, и дает так называемый системный эффект, проявляющийся в наличии у системы особых свойств, не присущих ее отдельным элементам, а также сумме элементов, если они не соединены системообразующими связями.

Короче говоря, в системе $2 + 2 = 5!$

И чем сложнее система, тем более справедлив этот вывод. Если, опять-таки, обратиться к области бизнеса, то наглядным проявлением этой «системной энергии» является резкий рост капитализации компаний, наблюдающийся в последнее время (не будем смотреть на кризис, который не отменяет тенденции). Причем интересно не столько увеличение абсолютной величины капитализации, сколько рост так называемого коэффициента Тобина: соотношения рыночной стоимости компании, как бизнес-системы и бухгалтерской стоимости активов, как суммы стоимостей отдельных частей бизнеса.

Если еще в 80-х годах прошлого столетия этот коэффициент был на уровне единицы, а иногда, и меньше, то теперь он в среднем достиг десятикратной величины. Почему за компанию, как целое, платят в десять раз больше, чем за полный набор ее активов, взятых по отдельности? Это и есть полученный эффект целостности, эффект **хорошо организованной** системы, имеющей устойчивые перспективы развития.

Теперь становится ясным, почему в последнее время так возросла роль организационного менеджмента, задачей которого и является проектирование конкурентоспособных и эффективных компаний.

¹ Иногда еще в это определение добавляют «в условиях ограниченных ресурсов», что характерно для всех экономических систем. Будем помнить об этом, но не будем усложнять приведенное выше определение.

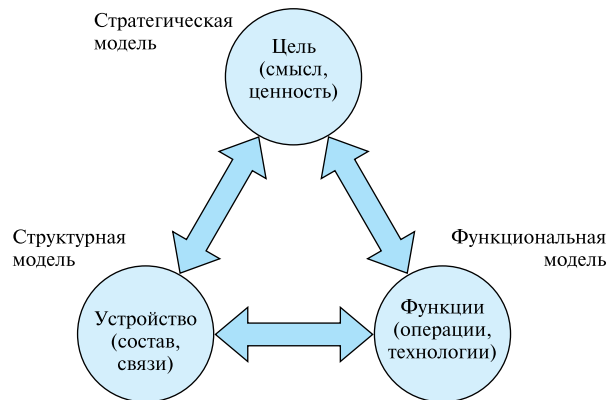


Рис. 1. Триада системного подхода

Итак, *системный подход* предписывает видеть организацию как целенаправленную систему, состоящую из элементов, подсистем, реализующих определенные функции.

Оптимизация структур организаций с применением данного подхода основана на согласовании компонент «системной триады»:

- **целей**, определяющих смысл создания и существования организации и ее частей²;
- **деятельности** в различных ее формах (функциональные задачи, процессы и т. п.), которая обеспечивает реализацию целей;
- **организационной структуры**, определяющей устройство организации³.

Для согласования этих компонент их нужно идентифицировать, структурировать, связать друг с другом. Кроме того, каждой из целей необходимо приписать метрики — показатели, отражающие степень реализации системой любого уровня своего предназначения («если не измеряем, то не управляем»).

В одной из предыдущих статей мы говорили, что строительство корпоративного здания начинается с верхних этажей. Это предполагает приоритет рассмотрения целей организации и способов реализации деятельности перед оргструктурой. Поэтому проектирование организации состоит из такой последовательности шагов:

- разработка системы целей и показателей;
- разработка системы деятельности;
- синтез оргструктуры, т. е. распределение ответственности за реализацию целей путем осуществления определенных элементов деятельности с помощью выделенных активов⁴.

² Наличие цели или, точнее, целевого предназначения — неотъемлемое свойство каждой выделяемой подсистемы, вплоть до элементарной, которая не подлежит декомпозиции на принятом уровне рассмотрения.

³ Под организационной структурой принято понимать регламентированный порядок распределения ответственности и полномочий в рамках организации.

⁴ В организационном менеджменте под «активом» мы будем понимать совокупность работников и средств труда (технических средств и средств ИТ).

Причем эти шаги повторяются несколько раз на разных уровнях детализации. Вначале на концептуальном уровне определяются главные цели организации, выявляются основные элементы деятельности для достижения этих целей, разрабатывается концепция оргструктуры.

После согласования общей модели организации производится более детальная ее проработка на разных уровнях подсистем. Причем конечный уровень детализации может быть разным. В одних типах организаций, допускающих значительную стандартизацию деятельности (например, для непрерывных производств), можно быстро доходить до описания должностных позиций, в других случаях (например, для быстрорастущих креативных компаний) — пока ограничиваться уровнем организационных систем, подразделений. Итеративный характер организационного проектирования показан в виде спирали на рис. 2. Движение по спирали от центра к периферии отражает нарастание степени детализации проработки, при этом на каждом витке предполагается необходимость балансировки «целей — деятельности — оргструктуры».

Как мы уже говорили, чтобы успешно двигаться по этой «спирали», надо ясно представлять, как концептуально устроена любая компания. И очень важны правильные «концептуальные очки», правильный язык описания. Однако, к сожалению, единой организационной теории наука пока не создала. Даже стандарты менеджмента качества, обобщившие лучший мировой опыт создания эффективно работающих организаций, не могут служить прямым руководством к действию. Организация сейчас описывается с помощью множества различных подходов.

Поэтому и появился бизнес-инжиниринг — междисциплинарный подход, который использует знания различных теорий, чтобы создать целостную модель компании. Бизнес-инжиниринг переносит точные методы конструирования технических объектов на бизнес. Сложное устройство организации представляется в виде модели, а потом с ее помощью находится оптимальное решение, которое внедряется «в жизнь»⁵.

Поэтому, чтобы начать конструирование, или, что то же самое, «организационный дизайн», нужно не только определить список целей и действий (элементов), но и определить, каким образом они структурируются, как, например, классифицировать цели или деятельность. Все выучили слово «процесс», но разве это единственная форма протекания работ?

Структуризация деятельности на основе выбранного концепта (системы понятий) при проектировании организации нужна для того, чтобы:

⁵ Опасности такого подхода в том, что бизнес-инженеры, как и инженеры, бывают разными! И словосочетание «бизнес-инжиниринг» в названии фирм не гарантирует качества создаваемых ими прикладных организационных теорий, а также эффективности создаваемых с их помощью конструкций организаций. Но сам подход по общему мнению исключительно перспективен.

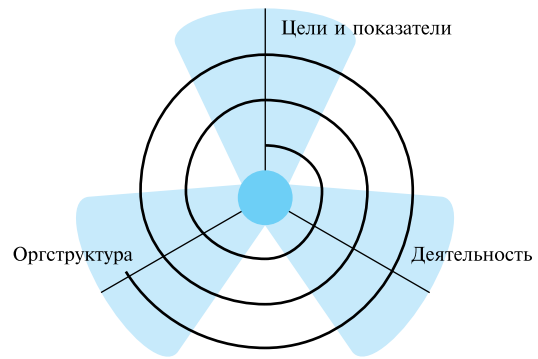


Рис. 2. Итеративный характер организационного проектирования

- гарантировать полноту решения и того, что ценности и ожидания всех заинтересованных сторон найдут свое отражение в целях компании, и никакая деятельность, необходимая для их достижения, не будет забыта;
- предоставить возможности для понимания и анализа деятельности. Неструктурированные линейные списки из сотен позиций не позволят это сделать. Лучшее, что они могут сделать — это выступить в роли снотворного. Причем важна и наглядность представления — отсюда особое внимание к способам визуализации знаний об организации деятельности компании;
- лучше распределить ответственность по оргструктуре путем анализа и проверки существующих принципов и правил организационного проектирования. Выбор подходящей системы понятий — дело непроемое. То, что вначале казалось очевидным или удачным определением, при ближайшем рассмотрении таким не кажется. Однако, как писал Эдвард Деминг [2], без «глубинных знаний» (profound knowledge), без целостного понимания теоретических основ устройства и механизмов работы компании невозможна работа по совершенствованию ее деятельности.

Например, обратимся к задаче структурирования целей и показателей. Казалось бы, эта тема была подробно рассмотрена в предыдущей статье нашего цикла [3]. Ан, нет!

Там речь шла о «стратегических целях», целях, достижение которых на уровне операционной модели (внешних и внутренних цепочек создания ценности) исключительно важно для успеха компании. Эти цели, рассматриваемые в качестве требований к операционной модели, были обозначены нами, как «критические факторы успеха» (КФУ).

С точки зрения целостного устройства организации мы видим, что КФУ лишь выделяют из множества «естественных» целей операционной модели те цели, которые важны для победы в конкурентной борьбе за клиента, создания лучшего ценностного

предложения (раз уж мы исповедуем принципы менеджмента качества). Какие-то цели операционной модели могут не попасть в сегодняшний стратегический фокус. Однако это не значит, что их не надо контролировать. Завтра стратегические акценты могут измениться. И то, что вчера было нормой функционирования, станет конкурентным преимуществом, перейдет в КФУ.

Но что такое — естественные цели элементов бизнес-системы? Например, если рассмотреть типовые элементы такой цепочки поставок, как «закупки — производство — продажи», то формулировки их целевых назначений не вызывают особых затруднений. При любых бизнес-стратегиях функция «закупки» — закупать, «производства» — производить, а «продаж», естественно, — продавать.

Подойдя к системе продаж более вдумчиво, можно определить ее предназначение как «реализация заданных объемов продаж целевым клиентам компании при минимальных суммарных издержках».

Однако трудности возникают при попытке выразить степень реализации любого целевого назначения количественно (через показатели). Для решения этой задачи мы должны декомпозировать его на несколько целей следующего порядка, которые можно уже измерить. Например, раскрыть, что такое целевые клиенты и какова желательная структура продаж для каждой группы. Это так называемые системные цели, которые раскрывают, какие требования к характеристикам системы продаж важны для этого типа «цепочки создания ценности». Причем важно, что это цели, относящиеся к подсистеме продаж в целом и не сводимые к целям ее составных частей, т. е. подсистем следующего уровня.

Каким образом происходит выбор показателей измерения системных целей мы рассмотрим в другой статье нашего цикла, посвященной контроллингу. Сейчас же для решения задач оргпроектирования нам достаточно оперировать понятиями «целевое назначение», или «предназначение элемента»⁶ системы.

Поняв важность концептуального языка описания, определимся теперь с подходами к декомпозиции организации для получения ее точной модели.

Существует некоторая аналогия между проектированием организации (бизнес-системы) и построением «иерархической структуры работ»⁷ в управлении проектами (УП). В УП каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение задач проекта. А структура функций (тех же задач) бизнес-

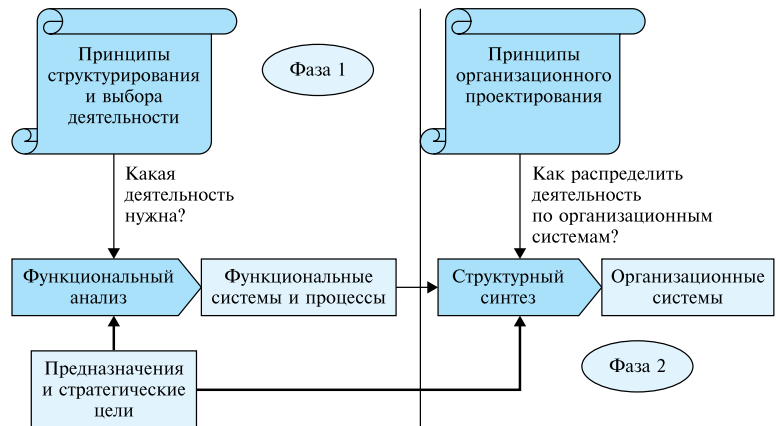


Рис. 3. Фазы оптимизации организационного устройства компании

системы формируется в соответствии с декомпозируемыми целевыми назначениями. Затем также, как и в УП, выполняется закрепление задач за исполнителями, ответственными за результаты каждой из них.

Таким образом, мы приходим к двухфазной схеме выбора оптимальной организационной модели или точнее — «организационно-функциональной модели» (рис. 3).

Предложенная схема существенно отличается от классической задачи организационного проектирования, направленной на выбор организационной структуры, где основной акцент ставится на закреплении административного подчинения, на рисовании «квадратиков» оргigramм⁸ без явного выделения целей и содержания деятельности. Это отличие и выражает понятие «организационно-функциональная модель».

Рассмотрим далее приведенные здесь фазы «анализа и синтеза» оптимальной организации с учетом того, что на все принимаемые организационные решения существенно влияют выбранные ранее стратегии.

Функциональный анализ и выбор необходимых элементов деятельности

Практика применения системного подхода при анализе как технических, так и социально-технических систем (т. е. организаций) показывает, что лучше сначала рассмотреть всю систему, а затем последовательно, по уровням выделять ее элементы. Образно говоря, рекомендуется сначала увидеть слона целиком, а потом разбираться с хоботом или хвостом. Иначе можно переусердствовать даже из лучших побуждений, и тогда хвост станет управлять слонем, а не помогать ему в реализации своей миссии.

В этом заключается, по большому счету, вся суть системного подхода: решать задачи последовательно, не

⁶ Понятия «предназначение», «целевое назначение», «внутренняя миссия», «функциональная роль» «главная цель» будем рассматривать как синонимы.

⁷ Иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure — WBS) ориентирована на результаты структуризации работ проекта, определяющей его содержание.

⁸ Графическая схема, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

углубляясь сразу в излишние детали, добиваясь оптимальности системы на каждом уровне рассмотрения.

Одной из основ предлагаемого подхода к организационному проектированию является *теория функциональных систем*⁹ (ТФС). С позиций данной теории компания представляет собой систему верхнего уровня, взаимодействующую с внешней средой. Миссия компании отражает ее предназначение в этой среде, и, прежде всего, роль в «общественном разделении труда».

В свою очередь, в ее составе можно выделить совокупность функциональных систем следующего уровня. Каждая из них, согласно ТФС, также характеризуется своей миссией (целевым назначением), закрепляющей ее роль в реализации целей компании в целом.

Наиболее просто цель любой коммерческой организации может быть обозначена как «зарабатывание денег на общественной полезности», причем как в настоящем, так и в будущем [4].

Главная цель бизнес-системы «в настоящем» — это поддержание заданного собственниками уровня эффективности, позволяющего создавать добавленную стоимость (value added). Добавленная стоимость возникает у компании в том случае, если рентабельность ее активов (Return on Assets — ROA) превышает средневзвешенные затраты на капитал (Weighted Average Cost of Capital — WACC).

⁹ Общенаучное определение, предложенное одним из авторов ТФС П.К. Анохиным: «Функциональная система — это комплекс избирательно извлеченных компонентов, взаимодействия и взаимоотношения которых ориентированы на получение фокусированного полезного результата».

Цели системы «в будущем» — это сфера стратегии развития, задачей которой является формирование бизнес-моделей, способных успешно конкурировать и создавать добавленную стоимость при работе на перспективных рынках.

Как мы уже говорили, следующий уровень, выделяемый в ТФС (после бизнес-системы в целом), — это *функциональные системы* (ФС). В рамках предлагаемой методологии ФС — это специализированная часть производственной или управленческой деятельности, которая характеризуется единым предназначением (ролью в бизнес-системе). Например: маркетинг, снабжение, производство, управление персоналом, финансы, логистика и т. п.

Отношения между системами лучше всего характеризуются термином «взаимосодействие». Это взаимодействие направлено на реализацию главных целей компании в настоящем и будущем (рис. 4).

Каждая функциональная система первого уровня, в свою очередь, декомпозируется на подсистемы. Процесс декомпозиции может продолжаться вплоть до выделения функциональных процессов или функциональных задач — последних из элементов нижнего уровня, имеющих свои целевые назначения. Сами функциональные процессы и функциональные задачи состоят из неделимых далее элементов — операций¹⁰, выстроенных в определенной последовательности (процессы) или выполняемых по ситуации (задачи).

¹⁰ Множество операций образуют функционал, т. е. технические компетенции компании.

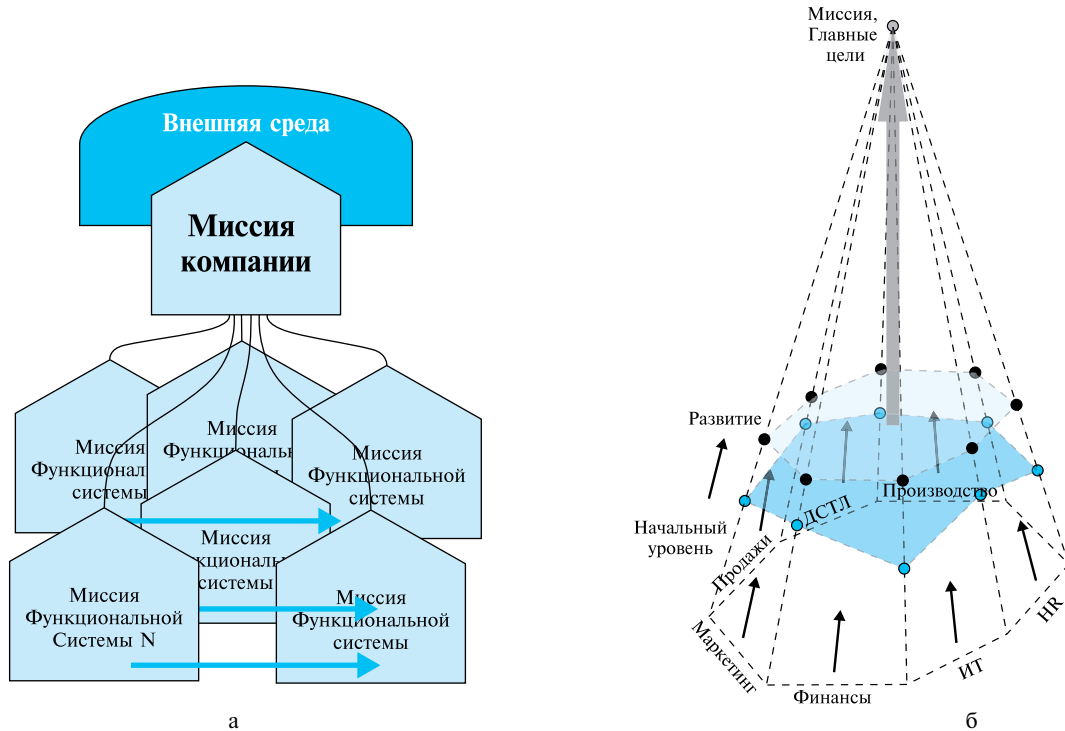


Рис. 4. Миссии и взаимодействие функциональных систем в компании

В наличии или отсутствии последовательности операций (работ) и состоит единственное различие задач и процессов. Поэтому для простоты изложения далее в настоящей статье мы их не различаем. Подробнее об этом, а также об отличиях функционального процесса от функциональной подсистемы, об особенностях выделения сквозных¹¹, межфункциональных процессов и многом другом мы расскажем в следующей статье, посвященной процессному подходу.

Пока для решения задач организационного проектирования, как уже было сказано, нам достаточно, чтобы каждый элемент был представлен своим целевым назначением, системной ролью. А в какой форме реализуется деятельность каждого элемента: процессной, проектной или какой-нибудь еще, это второе дело. Чтобы определить элемент декомпозиции, достаточно указать решаемую им задачу, вклад в общее дело.

Тогда состав необходимых элементов бизнес-системы определяется двумя факторами:

- *первый* — это тип цепочки создания ценности (например, если вы выбрали торговый бизнес, то «система производства» вам не нужна);
- *второй* — это бизнес-стратегия, которая более тонко влияет на выбор состава элементов. Она не только может задавать состав элементов подсистем, но и их требуемые характеристики.

Вспомним по этому поводу матрицу выбора вариантов ценностного предложения, которую мы рассматривали в предыдущей статье [3]. Совсем иной функционал требуется компании, которая поставила на индивидуализацию продукта, условий поставки и VIP-подход к каждому клиенту, нежели компании, выдерживающей только базовые требования для продуктов своего класса и конкурирующей по цене.

В широком применении понятия функциональной системы в ходе организационного проектирования нет никакой крамолы с точки зрения соблюдения принципов менеджмента качества. Применение этого понятия для описания компании не имеет ничего общего с пресловутым «функциональным подходом», который в свое время подвергся обоснованной критике¹². Его главный «грех» заключался в так называемой *департаментализации* функций. «Департаментализация» полностью отождествляла функциональную систему с организационной, а также оценивала деятельность оргсистем по локальным, не сбалансированным между собой критериям. Иными словами, при этом полностью отсутствовало «взаимосодействие», источник системной энергии или, как ее еще называют, «синергии».

¹¹ Сквозным процессом (end-to-end process), или, что то же самое, процессом масштаба предприятия (enterprise process) называется бизнес-процесс, замкнутый по входу и выходу на внешнего заказчика и проходящий через более чем одну функциональную систему верхнего уровня.

¹² Хотя во времена Адама Смита «функциональный подход», как более прогрессивный, был направлен против ремесленников — сторонников процессного подхода и Lean production. История развивается по спирали.

Р. Смит, длительное время возглавлявший компанию «Дженерал моторс», таким образом характеризовал (в 1986 г.) современные ему проявления и последствия чрезмерного «функционализма»: «...функциональные подсистемы превратились в лабиринт не связанных между собой, не скоординированных и даже конкурирующих систем..., которые продолжали развиваться и расти независимо друг от друга, преследуя свои узкие цели... В результате компания часто мало отличалась от простой суммы функциональных империй, созданных руководителями соответствующих служб, слепо преданных только «своим» ведомствам. Эти руководители презрительно и даже враждебно относились к другим службам и без всякой симпатии к общефирменному системному подходу в управлении» [5].

Кстати, мы часто наблюдаем картину, когда в ходе внедрения СМК на российских предприятиях, выделение «процессов» происходит ровно по подразделениям. Названия меняются (был «Отдел закупок» — стал «Процесс закупок»), а суть организации деятельности остается прежней. В центре внимания остаются люди и подразделения, а не системы и процессы.

Как же начать правильно двигаться по пути построения оптимальной организационной системы?

Обычно, идентификация состава основных функциональных систем производится с помощью так называемой карты бизнеса¹³, которая описывает «цепочки создания ценностей», образующих бизнес-модель компании (рис. 5).

Каждая «цепочка» описывается последовательностью элементов «снабжение — производство (товаров или услуг) — сбыт» по этапам жизненного цикла продукции и финансовой цепочкой. На основе группировки представленных на карте элементов цепочки создания ценности возникают соответствующие функциональные системы (ФС):

- снабжение;
- производство;
- проектирование;
- сбыт.

В карте бизнеса, прежде всего, отражаются основные элементы цепочки создания ценностного предложения. На более детальных картах могут отражаться также вспомогательные логистические элементы основных цепочек, такие как транспорт или склад. А также цепочки обеспечения основной деятельности средствами труда или человеческими ресурсами. Все это означает выделение в компании деятельности в определенных областях (ФС «Логистика», «ТОиР», «HRM¹⁴», «ИТ» и т. п.), т. е. всех необходимых компонент технологии ведения выбранного бизнеса.

¹³ Такое название для отражения совокупности цепочек создания ценности компании придумал О.В. Банных.

¹⁴ Human Resource Management — управление человеческими ресурсами.

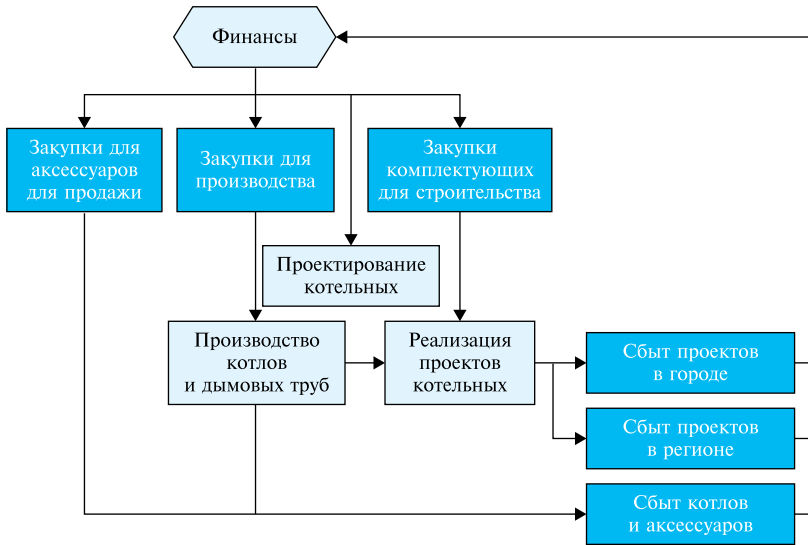


Рис. 5. Карта бизнеса

Отметим, что такая группировка однородной деятельности в единой системе перед ее распределением на следующей фазе по организационным системам, исключительно полезна для анализа и стандартизации лучшей практики.

Однако, если мы посмотрим на состав функциональных систем сколько-нибудь крупной компании, то их число может быть существенно больше, чем необходимо для поддержания жизненного цикла продукции. Жизнь компании не ограничивается единожды созданными бизнес-цепочками. В современных растущих компаниях на регулярной основе поставлена деятельность по стратегическому и организационному развитию [6], большое значение в крупных компаниях уделяется вопросам корпоративного управления. Хотя эта тема выходит за пределы настоящего цикла статей, отметим, что корпоративная модель — это выбранный способ получать доход от владения активами, наращивания стоимости компании. Современная оценка стоимости производится по принципу «триединого итога» (Triple Bottom Line)¹⁵: экономика компании, экологическая безопасность и социальная ответственность, что неизбежно отражается в деятельности компании.

Поэтому состав функциональных систем далеко выходит за пределы «семи нот менеджмента», необходимых для управления бизнес-моделью. Например, в одном из российских холдингов был зафиксирован следующий набор функциональных систем:

1. Стратегическое и организационное развитие

- 1.1. Стратегическое планирование и маркетинг.
- 1.2. Организационное развитие.

2. Системы корпоративного управления

- 2.1. Корпоративные отношения.

- 2.2. Внутренний контроль и управление рисками.

- 2.3. Безопасность и защита активов.
- 2.4. Правовое обеспечение.
- 2.5. Отношения с общественностью.
- 2.6. Отношения с государством.

3. Основные системы цепочки поставок

4. Системы обеспечения безопасности и охраны окружающей среды

- 4.1. Система охраны здоровья и безопасности персонала.
- 4.2. Система обеспечения промышленной безопасности (ПБ).
- 4.3. Система охраны окружающей среды.

5. Системы управления ресурсами

- 5.1. Экономика и финансы.
- 5.2. Управление человеческими ресурсами.
- 5.3. Управление информационными ресурсами и технологиями.

6. Обслуживающие системы

- 6.1. Административное обеспечение.
- 6.2. Хозяйственное обеспечение.

Деятельность в каждой из этих систем должна быть тщательно спроектирована. Существенно упрощает эту задачу то, что внутреннее устройство каждой функциональной системы организуется по определенным правилам, так называемым нормативным моделям (рис. 6).

Нормативная декомпозиция ФС предписывает разделить основные процессы, т. е. специфические для этой ФС «процессы создания ценности» для внешнего или внутреннего потребителя, от процессов различных уровней управления.

Для выбора состава основных процессов ФС используются референтные модели и справочники. Ис-



Рис. 6. Нормативная декомпозиция функциональной стратегии по уровням

¹⁵ Этим аспектам жизни компании большое внимание уделено в обсуждаемом сейчас проекте нового стандарта ISO 9004, который носит условное название «Managing for Success» (управление успехом).

точниками для их поиска являются стандарты (*де-юре* и *де-факто*) и лучшие практики профессиональных ассоциаций. Например, Американский центр по продуктивности и качеству (American Productivity & Quality Center — APQC) выпускает схему классификации процессов; Совет по цепям поставок (Supply Chain Council) выпускает референтную модель по цепи поставок (Supply Chain Operations Reference model — SCOR) и т. п.¹⁶

Что же касается процессов управления, то здесь применяются универсальные модели, подходящие для любой ФС. Как видно из приведенной выше нормативной декомпозиции внутри каждой ФС выделяются три стандартных уровня процессов.

1. Управление развитием и эффективностью ФС

1.1. Управление функциональной стратегией, политиками и методами.

1.2. Организация и совершенствование деятельности ФС.

1.3. Управление программами и проектами развития ФС.

2. Операционное управление ФС

2.1. Долгосрочное управление ресурсами (год).

2.2. Среднесрочное управление ресурсами (месяц, неделя до суток).

2.3. Оперативное управление работами (сутки, смена).

3. Основная деятельность ФС (индивидуально для каждой ФС).

В пределах уровней управления, как мы видим, выделяются подсистемы. Для их выделения и дальнейшей декомпозиции применяются известные модели и шаблоны, задающие типовые процессы и задачи управления. Не будем здесь забывать и о составе процессов, рекомендуемых стандартом ISO 9001:2000, как наиболее общей нормативной модели менеджмента компании. Эти рекомендации применимы и к компании в целом и к отдельным ФС.

Определив, каким может быть нормативный состав процессов, вы можете сравнить его с процессами, поддерживаемыми в вашей компании. Нельзя впадать в уныние, если они будут сильно отличаться. Во-первых, знание о проблемах — это первый шаг на пути к их решению. Во-вторых, референтные модели — это справочники, которые избыточны по своей сути. Они содержат весьма развитые системы процессов, которые не все компании сразу могут и должны «перенести на свою почву».

Для выбора состава процессов ФС применительно к конкретной компании используют следующие основания:


- тип цепочки создания ценности (непрерывная, се-

¹⁶ Если выйти за пределы бизнес-модели — это стандарты построения систем управления охраной окружающей среды, охраной труда и безопасностью — ISO 14000 и OHSAS 18000, стандарты системы социальной ответственности — SA 8000 и др.

рийная, проектная) и отраслевые особенности¹⁷;

- стадия жизненного цикла бизнеса (*startup*, ускоренное развитие, стабилизация, зрелость);
- существующий уровень зрелости процессов функциональной системы¹⁸ (любая система не может «перескакивать» через ступени зрелости...);
- требования бизнес-стратегии или выбранная функциональная стратегия в каждой области.

На последнем остановимся подробнее. Влияние бизнес-стратегии, как отмечалось ранее, определяет требования к системе, вытекающие из выбранного варианта создания ценностного предложения. А функциональная стратегия определяет, каким образом реализовать эти требования в своей функциональной области. Коротко «формулу» типовой функциональной стратегии можно выразить следующим образом: «наилучшим образом реализовать целевое назначение (предназначение, внутреннюю миссию) системы и требования бизнес-стратегии¹⁹ с минимально необходимыми затратами ресурсов». Например, для стратегии в области HRM выбор может быть между принципами «наимать или развивать», что во многом определит структуру процессов управления персоналом.

В результате первой фазы организационного проектирования — фазы «функционального анализа» будет определено, какая деятельность и на каком уровне должна поддерживаться в компании на данном этапе ее развития. На следующей фазе мы должны решить еще одну не менее сложную задачу: каким образом распределить ответственность за реализацию этой деятельности, перейдя от выбора состава и структуры функциональных систем к выбору организационной структуры. 

Окончание следует.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Банних О.В.** Карта управления бизнесом для его капитанов и штурманов (диалоги в восьми встречах). — В печати.
2. **Деминг Э.** Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. **Григорьев Л.Ю., Корышев И.И.** Стратегия компании и цели в области качества // Методы менеджмента качества. — 2009. — № 7.
4. **Голдратт Э. М., Кокс Дж.** Цель: процесс непрерывного улучшения. — М.: Логос, 2000.
5. **Стерлин А.Р., Тулин И.В.** Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). — М.: Наука, 1990. — 200 с.
6. **Григорьев Л.Ю.** О роли СМК в общей системе управления предприятием // Методы менеджмента качества. — 2009. — № 4.

¹⁷ Некоторые организации выпускают отраслевые стандарты «идеальной компании», например, Лесной попечительский совет (FSC) для предприятий деревообработки, TMF (Tele Management Forum) для поставщиков услуг связи и т. п.

¹⁸ Существует целый спектр моделей уровней зрелости (Capability Maturity Model — CMM) для различных функциональных областей. Например, People CMM для систем управления человеческими ресурсами. На каждом уровне зрелости существует свой набор рекомендуемых процессов — от простого к сложному.

¹⁹ Или стратегии корпоративной для соответствующих функциональных систем.