УДК 338.12

Г. А. Гершанок

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Пермь, e-mail: gager2@yandex.ru

РЕИНЖИНИРИНГ ПРИ ПОСТРОЕНИИ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-архитектура, функциональный подход, процессный подход, лидерство.

Возрастающая скорость изменения бизнес-среды требует от руководителей и менеджеров предприятий ответных мер, нивелирующих угрозы турбулентного рынка. Одна из них – совершенствование бизнес-архитектуры предприятия. Как правило, речь идет о реинжиниринге, т.е., о замене функциональной модели управления на процессную. Реинжиниринг может быть проведен «жестким» и «мягким» способами. Суть «жесткого» способа – ломка функциональной модели управления, что позволяет избежать многих проблем, связанных с иерархией, однако порождает проблемы социального и психологического характера в коллективе. При «мягком» подходе, напротив, избежать проблем иерархии удастся не сразу, но и проблемы социально-психологического характера проявятся гораздо слабее вне зависимости от подхода. При построении бизнес-архитектуры необходимо произвести изменения на трех уровнях: организации, подразделения и личностном.

G. A. Gershanok

Perm National Research Polytechnic University, Perm, e-mail: gager2@yandex.ru

REENGINEERING IN THE CONSTRUCTION OF BUSINESS ARCHITECTURE OF THE ENTERPRISE

Keywords: reengineering, business architecture, functional approach, process approach, leadership.

The increasing speed of change in the sphere of business requires from executives and managers of enterprises to respond to the threat of a turbulent market. One of them is to improve the business architecture of the enterprise. As a rule, we are talking about reengineering, that is the replacement of the functional management model on the process one. Reengineering can be carried out in 2 ways – «hard» and «soft». The essence of the «hard» method is the breaking of functional model of management, which helps to avoid many problems associated with hierarchy, but generates social and psychological problems in the team. In the «soft» approach, on the contrary, it is not possible to avoid the problems of hierarchy at once, but the problems of socio – psychological nature are much weaker regardless of the approach. When building a business architecture, you must make changes at three levels: organization, department, and personal.

Повышение эффективности производства, являясь одной из приоритетных задач менеджмента и владельцев предприятий, требует постоянного развития организации, непрерывного процесса постоянных изменений. Предприятие не может расти и развиваться, оставаясь статичным. Необходимы изменения как в целях и задачах, так и в организации самого бизнеса. Причем скорость изменений продолжает расти, существенно ускорился также переход к новым архитектурам предприятия. Исследования показывают, что существенные изменения на предприятиях должны происходить каждые полтора-два года [1]. На многих предприятиях заняты поиском резервов повышения эффективности бизнеса. Для этого существуют

множество различных инструментов. Одним из них является совершенствование бизнес-архитектуры предприятия. Как правило, архитектура предприятия представляет собой некоторый объект управления, обеспечивающий в бизнесе общий взгляд и взаимоувязку частей в единое целое [2]. Поэтому архитектура определяет необходимые организационную структуру, функциональную модель предприятия и документы, каналы поставок и продаж, используемые в процессе производства добавленной стоимости продукции предприятия.

Основу бизнес-архитектуры составляет функциональная модель, которая описывает бизнес-процессы, обеспечивающие разработку и реализацию продуктов предприятия. Именно

поэтому строительство и совершенствование бизнес-архитектуры тесно связано с эффективной работой как топ-менеджмента, так и всей управленческой команды, которая должна инициировать и реализовывать комплекс изменений на предприятии.

Начать перемены надо с корректировки стратегии. Именно на этом этапе может выясниться, что изменение бизнес-архитектуры предприятия потребует слишком больших преобразований компании, поэтому сейчас следует воздержаться от стратегических изменений. Анализируя свой опыт консалтинговой деятельности (с 1987 г.), могу утверждать, что преобразование предприятия всегда наталкивается на мощное сопротивление его противников. Тем более, если эти преобразования заканчиваются только изменением оргструктуры управления предприятием, не затрагивая других факторов повышения эффективности производства: мотивацию труда, стиль руководства, лидерство и пр. И изменения эти следует готовить заранее, потому что инжиниринг предприятия – это сложный и многоуровневый процесс.

По определению ГОСТ Р ИСО 15704:2008 инжиниринг предприятия (ИП) – «дисциплина, применяемая для выполнения любых работ по созданию, изменению или реорганизации любого предприятия» [3].

Сейчас на предприятиях преобладает функциональный подход к управлению, разработанный ещё классиком менеджмента Фредериком Тейлором. Однако в условиях турбулентности внешней среды и в связи с необходимостью быстро отвечать на вызовы рынка этот подход «пробуксовывает». Функционально-ориентированная организация имеет неизменную структуру с четко прописанными иерархией, должностными обязанностями, функциями работников. Такая структура эффективна при относительно неизменной внешней среде, не сигнализирующей о необходимости быстро изменить продукт или условия его реализации.

Современные условия жизнедеятельности предприятия существенно отличаются от условий начала XX века. Прежде всего, скоростью изменений во внешней среде и необходимостью быстро от-

вечать на вызовы рынка. Здесь на помощь может прийти процессный подход в управлении предприятием. На принципах процессного подхода построено управление многих компаний, в том числе и мирового уровня. Однако в России этот подход пока применяется на весьма ограниченном количестве предприятий, да и то крупного, гораздо реже – среднего и малого бизнеса. К тому же внедрение процессного подхода на наших предприятиях редко дает ощутимый экономический эффект. Это происходит, как правило потому, что реализацией принципов процессного управления занимаются не профессиональные управленцы, а профессиональные специалисты в области IT-технологий. Считается, что именно процессное управление легче всего «загнать» в рамки программных средств управления. Поставив задачу реализации процессного подхода и передав решение этой задачи на откуп специалистам IT-служб, предприятие рискует не добиться желаемой цели повышения эффективности производства, потому что решать эту задачу должны, в первую очередь, менеджеры-руководители, а не программисты. Именно они могут определить, какие виды деятельности связаны между собой и каким образом выстроить цепочку создания добавленной стоимости и настроить под эту цепочку систему мотивации труда персонала.

Международный стандарт системы менеджмента качества ISO 9000:2000 определяет процесс как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы. Любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс» [4]. Центральным здесь является мысль о преобразовании входов в выходы. А получателем выходов является некий потребитель, который может быть как внешним, так и внутренним. Внешний – это тот, кто потребляет продукт или услугу, произведенную предприятием, внутренний – тот, кто занят в следующем процессе внутри предприятия. Например, это могут быть ремонтные и другие вспомогательные службы, результат труда которых (собственно

отремонтированное оборудование) занято в основном процессе предприятия – производственном.

Таким образом, процесс ремонта оборудования и процесс производства продукции тесно связаны между собой, поэтому они должны быть скоординированы и иметь общие, или коррелирующие показатели эффективности. Эту корреляцию должны «построить» специалисты – управленцы. В этом и заключается идея совершенствования бизнес-архитектуры: в увязке и координации всех входов и выходов процессов, как основных, так и вспомогательных.

Построение бизнес-архитектуры предприятия, базирующейся не на функциональном, а на процессном управлении, может быть осуществлено как «мягко», так и «жестко».

За «**жесткий**» подход выступают многочисленные противники классического построения организационной структуры, чью эффективность доказал ещё гур у управления – Фредерик Тейлор в своей школе в начале XX столетия. Выстраивая иерархическую структуру управления, последователи тейлоровского подхода добиваются эффективного управления посредством заданий. Но задания, выданные различными руководителями, не направлены на достижение общей цели: получение максимальной прибыли. Именно это препятствует возможности скоординировать деятельность различных служб предприятия и направить их усилия в нужную сторону. При такой организационной структуре верхний уровень управления обладает всей полнотой власти и всеми ресурсами. Именно верхний уровень иерархии судит о качестве работы нижних уровней и принимает решение о поощрении/наказании тех, кто ниже его. Это противоречит принципу нацеленности на результат, потому что результат работы должен оценивать не руководитель, а реальный потребитель продукта или услуги, или выхода процесса. Поэтому при «жестком» подходе к построению бизнес-архитектуры приходится ломать существующую иерархию, структуру, мотивацию труда, разрывать установившиеся взаимоотношения между членами коллектива. Зато можно достаточно быстро зафиксировать переход на новую

бизнес-архитектуру, решить проблему взаимосвязи различных подразделений и нацелить их работу на конечный результат (при правильно выбранных KPI). Этот подход также устраняет проблему необходимости координации деятельности персонала, занятого в различных процессах (основных и вспомогательных).

Однако такой подход порождает проблемы иного порядка – психологические, социальные, связанные с положением конкретных людей в структуре будущего предприятия. В коллективе значительно возрастает уровень тревожности за свое будущее отдельных людей и целых категорий работников. В некоторых случаях тревога переходит в фрустрацию, что не может не вызвать резкого снижения производительности труда целого коллектива и, в конечном счете, предприятие не только не решает проблемы адаптации к турбулентности рынка, но, напротив, проблема усугубляется.

При «**мягком**» внедрении процессного подхода, или «сегментирования», сложившуюся организационную структуру управления ломать не следует. Необходимо определить основные и вспомогательные процессы и привязать их к уже существующей оргструктуре управления. Возникает, правда, сложность распределения функций между процессами и их «взаимоувязка». При этом руководители подразделений, по сути, становятся владельцами процессов, т.е., от руководителей требуется обеспечить экономное, эффективное использование ресурсов, за ними закрепляется ответственность за результат работы процесса и за его эффективность. «Входы» процесса обрабатываются внутри подразделения, на выходе создается некий продукт, потребляемый другим подразделением (процессом). Единственная сложность – точно определить границы одного процесса при переходе на другой процесс. Как правило, это очень трудно сделать, не нарушив иерархической структуры, существовавшей до реализации процессного подхода. Приходится менять границы структурных подразделений во имя сохранения непрерывности процесса, что является непременным условием эффективного внедрения процессного подхода.

Для полноценного построения бизнес-архитектуры при помощи процессного управления, вне зависимости от того, какой подход – «мягкий» или «жесткий» был выбран, необходимо произвести изменения на трех уровнях:

- уровень организации – требуется отказаться от иерархических принципов управления и перейти к процессным, то есть, от выдачи и контроля выполнений заданий перейти на принципы самоуправления и саморегулирования;

- уровень подразделений – взамен функциональных подразделений необходимо выстроить команды из персонала, способных к межфункциональным коммуникациям;

- уровень личностный – руководители функциональных подразделений должны воспитать в себе и демонстрировать психологию владельца процесса, его собственника.

Отличия в двух подходах (мягкий или жесткий) возникают только при реализации изменений на уровне организации. Приступая к ним, требуется решить стратегическую задачу: какой подход – «жесткий» или «мягкий» необходимо применить при строительстве или совершенствовании бизнес-архитектуры. От этого будут зависеть все дальнейшие шаги по преобразованиям

Несколько слов о формировании команд. Здесь речь идет не столько о формировании команды внутри процесса, сколько о формировании межфункциональных команд. Очень важно, чтобы члены команды, владельцы процессов, имели общие цели и ставили эти цели выше собственных (их можно увязать при помощи ключевых показателей эффективности), чтобы они действовали совместно для достижения командных целей и разделяли ответственность за достижение этих целей.

Наиболее сложный вопрос – личностные преобразования. Менеджеры – руководители подразделений, которые, как правило, автоматически назначаются владельцами процессов, со временем показывают свою несостоятельность и неумение владеть этими самими процессами, то есть, эффективно распоряжаться ресурсами и выстраивать бизнес цепочку. Психология менеджера – исполнительская, его основная черта – осторож-

ность. От него не требуется проявлять инициативу, предприимчивость, а требуется четко выполнять задания. Но вместе с высокой степенью исполнительности нивелируется самостоятельность. Эти два качества находятся на двух полюсах одной шкалы свойства личности. Чем больше исполнительность, тем слабее самостоятельность. И наоборот.

Иерархическая структура требует от менеджера высокой степени исполнительности, а процессное управление требует от менеджера самостоятельности в выборе путей достижения целей. Поэтому хороший менеджер в иерархической, бюрократической структуре управления, как правило, не может быть хорошим владельцем процесса. И это – большая проблема при реинжиниринге предприятия. Проблема выбора и назначения руководителей бизнес-процессами.

Владелец процесса должен быть не обычным, пусть даже очень хорошим управленцем, но лидером, или, как минимум, владеть лидерскими навыками. Мы придерживаемся точки зрения, что лидеры – те, кто обладают видением нового устройства организации и верой в правильность проводимых изменений, своим поведением вдохновляют последователей на совершение тяжелой работы по реорганизации предприятия. При этом им не обязательно обладать формальными рычагами власти, хотя, безусловно, эти рычаги помогают ему при реализации мероприятий [5].

Питер Друкер четко разделяет понятие «лидерство» и «управление» своей знаменитой максимой: «managers do things right, and leaders do right things», что в переводе на русский язык звучит примерно так: «Менеджеры все делают правильно, а лидеры делают правильные вещи».

Преобразование предприятия и реализация идей реинжиниринга невозможно без лидерства, в отличие от периода стабильности, где эффективной может быть функциональная структура и действуют менеджеры – управленцы. Хороший руководитель в иерархической структуре не сумеет преобразовать компанию, работающую в процессной схеме управления. Для этой тяжелой работы требуются люди с принципиально иной психологией – лидерской.

В заключение надо заметить, что ни «жесткая», ни «мягкая» технологии внедрения процессного подхода не гарантируют построения эффективной бизнес-архитектуры предприятия. Слишком серьезные преобразования следует реализовать в компании, начиная от формально прописанных регламентов и до ломки психологии многих ключевых сотрудников. Не всякий руководитель может выдержать постоянные упреки в его адрес со стороны тех, кто не желает никаких изменений – в том, что «...он разрушает производство», в том, что «...он хочет загубить предприятие», и тому подобном. Требуется колоссальная сила воли и убежденность первого лица в правильности выбранного пути преобразования. Именно поэтому стратегические изменения (а построение бизнес-архитектуры – из этой области) необходимо начинать «сверху».

Руководитель иерархической структуры, убежденный в необходимости стратегических изменений, должен осознанно принять решение с учетом понимания трудности пути, на котором встретятся противники процессного подхода, не менее убежденные в своей правоте, с учетом понимания трудности преодоления сопротивления персонала, с учетом необходимости формирования многоуровневого лидерства в коллективе.

Построение бизнес-архитектуры, инициированное «снизу», непременно встретит мощное сопротивление наверху и ожидаемого эффекта не принесет.

В то же время, стратегические изменения, инициированные «сверху», нуждаются в поддержке убежденных сторонников этих изменений «снизу». Речь здесь идет о многоуровневом лидерстве. Только при его наличии возможны реальные преобразования на предприятии.

Библиографический список

1. Зиндер Е.З. Новая парадигма инжиниринга предприятий и требования к новым ИТ-специальностям // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2013. ISSN №2411-1473. С. 44–54.
2. Кудрявцев Д.В., Арзуманян М.Ю. Архитектура предприятия: переход от проектирования ИТ-инфраструктуры к трансформации бизнеса // Российский журнал менеджмента. Russian Management Journal. 2017. Т. 15, №2. С. 193–224.
3. ГОСТ Р ИСО 15704:2008. Промышленные автоматизированные системы. Требования к стандартным архитектурам и методология предприятия. М.: Стандартинформ, 2010, 48 с.
4. ISO 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2000, 33 с.
5. Владыкин А.А., Гершанок Г.А. Система «бережливого производства» как механизм повышения конкурентоспособности предприятия: моногр. / под ред. А.И. Татаркина. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2016. 180 с.