

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ

Редакция журнала «Корпоративные системы» провела на выставке «Управление предприятием — 2003» круглый стол на тему «Реструктуризация предприятия и бизнес-моделирование». В обсуждении приняли участие Сергей Корнеев (директор, РМСГ), Игорь Мендзевровский (директор по бизнес-консалтингу, SoftServe), Владимир Савенко (начальник отдела, «Инфоплюс»), Федор Скрипка (генеральный директор, «Новатек»), Тарас Таныгин (президент, «Бизнес-Сервис»), Маргарита Черненко (партнер, ББИ).

Ниже приводятся обобщенные мнения участников круглого стола по основным вопросам дискуссии.

Б. Жданов (ведущий)

В своей деятельности вам в той или иной степени приходится использовать такие технологии изменения организаций и продления их жизненного цикла, как реструктуризация, реинжиниринг или реорганизация. Какой смысл вы вкладываете в эти понятия, как они связаны между собой и как — с бизнес-моделированием?



Ф. Скрипка

Предприятия, что выжили на Украине, поддерживают внутри себя постоянные изменения. Для дальнейшего развития им необходимо четкое понимание стратегии. Часто глубина изменений ограничивается либо верхнеуровневым волеизлиянием — либо же руководитель углубляется на микроуровень. Но глубина изменений на предприятии — это вопрос разных стадий консалтингового проекта.



С этой точки зрения разделение процесса изменений на отдельные части (реструктуризация, реинжиниринг, реорганизация) я не считаю актуальным для деятельности консалтинговых организаций, поскольку то, что мы делаем на предприятии, — это комплексный процесс.

Успех будет достигнут в одном случае — если мы доведем процесс изменений от самого верхнего уровня предприятия (от миссии) до каждого сотрудника, согласно с понятной ему интерпретацией стратегии, соответствующей его уровню подготовленности, мотивации. На каждом уровне управления должен быть свой план — как проекция стратегии предприятия.

С. Корнеев

Руководители крупных предприятий перегружены оперативной деятельностью и почти выключены из контура автоматизированного управления. Эти предприятия уже «проскочили» 2-3 года назад точку начала необходимых изменений. Они работают в не совсем реальной экономике, их центры прибыли часто находятся далеко за стенами самих предприятий. Поэтому трансформация для них — это трансформация всей бизнес-цепи. Те же, кто хотел что-то менять, не достигнув желаемого результата одной закупкой 700-1000 ПК, стали связывать автоматизацию с обманутыми ожиданиями.



В ближайшие 5-7 лет основным фактором, который заставит предприятия меняться, станет необходимость коренного изменения себестоимости. Сегодня в украинской металлургии доля зарплаты доходит до 8% себестоимости продукции — и при этом цена этой продукции уже на уровне мировых цен. А ведь зарплату в ближайшее десятилетие придется увеличить в несколько раз. Поэтому в вопросах реструктуризации, реинжиниринга, реорганизации меня больше интересуют мотивы, которые в ближайшие годы заставят предприятия обратиться к рассматриваемым технологиям.

Б. Жданов

Все это выглядит немного пессимистично, возможно, есть более оптимистичное мнение?

Т. Таныгин

На «среднем» рынке есть аналогичные постсоветские предприятия. Но есть и те, кто развивает свой бизнес, — и им реинжиниринг необходим. Можно сказать, что «тренировку на кроликах» Украина прошла лет пять назад. Предприятия уже не рискуют втягиваться в существенные изменения без построения бизнес-модели «как должно быть». Однако на формализации можно «сидеть» годами, и за это время бизнес-среда изменится. Нужно найти тот оптимальный минимум формализации, при котором предприятию можно показать, в чем его выгода от изменений.



Реорганизация — это, скорее, тактика постоянных мелких изменений. Реинжиниринг — уже стратегия, а реструктуризация — это на уровне изменения сути бизнеса.

Тут уже говорилось о неудачной автоматизации. Задача состоит в том, чтобы объяснить руководству: процесс автоматизации — это не установка компьютеров, главное в этом процессе — консалтинг. Автоматизировать предприятие можно и без компьютеров вообще — по карточкам, как при методе управления just-in-time.

Б. Жданов

Очень важно то, что время «обучения на кроликах» проходит и многие осознают, что, прежде чем вкладывать деньги в развитие, необходимо это развитие смоделировать. Вопрос в том, как это сделать.

Мы выяснили, что в организациях на смену обманутым ожиданиям по автоматизации систем управления приходит понимание того, что, прежде чем заниматься автоматизацией, вначале необходимо «разобраться» с системой управления как таковой. Маргарита Владимировна, это — одна из тем, рассматривавшихся на ваших семинарах.

М. Черненко

Существуют четкие определения обсуждаемых понятий. Реструктуризация — это процесс разработки и внедрения программы комплексных коренных изменений, которые выходят за рамки повседневного делового цикла и приводят к увеличению рыночной стоимости компании. Последнее как раз и является основной целью реструктуризации. Предприятиями индивидуально выбираются методологии и инструменты реализации реструктуризации — в зависимости от глубины изменений и степени риска. Реинжиниринг бизнес-процессов, наряду с TQM, BSC, ERP-системой, является одной из методологий стратегической реструктуризации. Реорганизация осуществляется в рамках любой реструктуризации, потому что реструктуризация всегда затрагивает организационный фактор (это не обязательно изменения оргструктуры, это и изменения культуры компании). При проведении изменений проигрываются сценарии развития и оцениваются риски. Основной критерий нововведений — получение дополнительных денежных потоков. Главное — выявить самое критичное ограничение. Его устранение не всегда связывается с ИС.



Б. Жданов

Мы говорили о моделировании изменений в бизнес-процессах организации, а как быть с моделированием процессов внедрения этих изменений?

В. Савенко

Реструктуризация, реинжиниринг, реорганизация — все это проекты изменения бизнес-деятельности. С одной стороны — бизнес-моделирование, а с другой — проектное управление. То есть будущую бизнес-модель мы должны воплотить через методы проектного управления.



С точки зрения рыночной ситуации в Украине, наблюдается баланс между готовностью начинать изменения на такой методологической платформе и готовностью консалтинговых ресурсов поддерживать потребности в таких изменениях. И здесь надо понимать, как начинать взаимодействие с руководителями. Надо пощадить их самолюбие, суметь предложить себя в таком качестве, в котором они потянутся к тебе с доверием — как на приеме у врача. Это серьезнейшая проблема, и психологические моменты я ставлю на первое место.

А то, что проектный менеджмент необходимо использовать для управления изменениями, — это пока еще не осознается как необходимый, постоянный элемент компании.

Фактически речь идет о создании некоей технократической субкультуры. Ведь предметная область на предприятии — это какая-то диверсифицированная и слабо структурированная база знаний в головах людей, нигде не задокументированная и от этих людей не отторгаемая, — и здесь для бизнес-моделирования нужен технолог (бизнес-аналитик) по менеджменту.

И. Мендзевровский

Мне приходилось вести проекты по внедрению изменений с привлечением специалистов из разных стран. Хорошие проекты, методологии и люди существуют и здесь и там. Но триумvirат проекта — исполнитель-заказчик-методология — в США и в Украине отличается во всех компонентах.



Ключевой фактор проекта — цель — начинает устаревать сразу же после постановки и требует быстроты действий. С другой стороны, 70-80% проблем с реализацией изменений связано с необходимостью изменений психологии персонала — а она меняется медленно и в каждой стране по-своему.

Мы с надеждой говорили о «benchmarking», «best practices» и «референтных моделях» — но это не панацея. Заимствование такого «передового опыта» даже получило нарицательное название — «караоке-капитализм». То есть исполнение чужих слов под чужую музыку никогда не позволит тебе перепрыгнуть через то, что уже есть, и, получив конкурентное преимущество, стать лучше. Для каждого предприятия нужно найти его уникальные моменты, а они заключаются как раз в видении и в амбициях собственников и топ-менеджеров. И в психологии персонала, а это 70-80% изменений.

Меня в методологии интересует, прежде всего, следующее: чем я должен пожертвовать ради того, что получу? И надежды на то, что нам помогут разобраться западные учебники, институты, Портер, Нортон, — много. Там написано только про хорошее.

Б. Жданов

Но ведь здесь, на выставке, проходили доклады, в которых говорилось о внедрении ERP-систем со встроенными в них западными системами управления.

И. Мендзевровский

Не хочу, чтобы я был понят односторонне. Есть примеры 100-процентного внедрения референтных моделей в украинских подразделениях международной корпорации. Но в уникальном украинском предприятии такое внедрение привело бы к изменению сущности самого предприятия — и там выбирают собственный тернистый путь пионера-первопроходца. Оба варианта возможны. Из их комбинации и приходится выбирать: на каком этапе и с какой целью применять каждый из вариантов.

Б. Жданов

К вопросу о референтных моделях. Помнится, Сергей Владимирович, в нашем журнале вы писали, что референтную модель для атомной станции в Швеции нельзя применить для украинской АЭС.

С. Корнеев

Да, это так. Совершенно очевидно, что рынка референтных моделей нет не только в Украине, но и в мире.

При бизнес-моделировании мы исключили слово «автоматизация» и употребляем термин «информационное обеспечение деятельности». И нам, в принципе, все равно: реализован документооборот бумажными средствами или электронным. При построении бизнес-модели самым существенным для нас является управление финансовыми рисками заказчика. Так, риски по модернизации системы управления крупнейших предприятий оцениваются заказчиками в 50-70 млн. долларов — значительно выше стоимости самих систем. Тут уместно задаться вопросом: кто в Украине способен взять на себя такие риски при выполнении проектов?

В Украине практически нет фондового рынка, в настоящее время при приобретении компаний критерии их стоимости и прибыльности не являются приоритетными, поэтому риски являются более важными при принятии решений, чем достигаемые эффекты.

Б. Жданов

Владимир Николаевич, выступая на «Металл-Форуме», который проходил в сентябре, вы говорили о возможности применения вертикально интегрированных западных референтных моделей.

В. Савенко

Я привык понимать так: референтная модель — это типовая бизнес-модель для определенной отрасли. Это вертикально интегрированная совокупность готовых бизнес-процессов, разработанных в какой-то нотации, которая может быть поддержана конкретной инструментальной системой.

Обычно в ERP-системе имеется свой инструментальный бизнес-моделирования. При разработке бизнес-модели конкретного предприятия возникает альтернатива: либо прописать модель в терминах бизнес-моделера сверху вниз и выйти на генерацию клиентских приложений по всей информационной системе, либо начать этот процесс с некоторой приобретенной референтной модели, ориентированной на соответствующую отрасль.

Использование референтной модели представляется более выгодным — начинаем не с чистого листа. Референтная модель воплощает лучшую бизнес-практику, зафиксированную в виде вертикально интегрированной совокупности диаграмм бизнес-процессов в терминах конкретного инструмента и бесшовным способом интегрированную с прикладным функционалом ERP-системы.

В буквальном смысле референтную модель внедрить нельзя. Те промышленные электронные референтные модели как дополнительные продукты в составе ERP-систем, которые мне довелось видеть, не имеют ролевого распределения. Декларируется собственно процесс, но распределение его частей по ролям не зафиксировано. Это как раз и отдано на откуп этапу внедрения референтной модели. Значит, уже по этому критерию референтная модель — полуфабрикат. Очень важно, чтобы эта адаптация проводилась на предприятии профессионалами. Вначале теми, кто внедряет, а дальше — бизнес-аналитиками предприятия, поддерживающими актуальное состояние бизнес-моделей.

Б. Жданов

Тарас Георгиевич, ваша система декларируется тоже как ERP. Возможно ли тиражирование ее бизнес-моделей и насколько для них необходимы стандарты?

Т. Таныгин

Мне кажется, что более актуальным является перенос не всей референтной модели, а ее частей, то есть определенных бизнес-процессов — ведь предприятие можно представить как ряд функциональных частей.

Наша компания не применяет стандарты моделирования в чистом виде, поскольку они разработаны определенными компаниями под свой бизнес. Очень хорошо, что в современной редакции ИСО 9000 не сказано, как именно должны быть представлены описания бизнес-процессов — главное чтобы их понял аудитор.

У нас свой собственный усеченный формат описания. Но и в этом случае мы часто сталкиваемся с тем, что лицо, принимающее решение, с трудом понимает описание бизнес-процессов даже в упрощенном варианте. Я бы относился к стандартам прагматично и предложил бы всем консалтинговым компаниям не заикливаться на букве стандарта, а использовать тот формат, который более удобен.

Однако в случае, когда мы говорим о тираже и когда предполагается, что разные консалтинговые компании будут использовать одни и те же бизнес-модели, тогда стандартизация просто необходима.

Ф. Скрипка

Мы занимаемся бизнес-моделированием, не связывая его ни с автоматизацией, ни с информатизацией.

Для начала я бы хотел разделить инструмент моделирования как таковой и инструмент методики описания бизнес-процесса.

Инструмент — это интеллект и способность консультанта к системному мышлению. А дальше консультант может применять все нотации линейки IDEF,

BPwin, ARIS, собственные способы формализации, средства, встроенные в ERP, — это не суть важно.

Кто же осуществляет моделирование? Консультант. Я не говорю о модели «as-is», ее построить легче, не нужна высокая квалификация. Дело в том, что моделирование «to-be» должен осуществлять топ-менеджер предприятия. Консультант может быть для него источником специальных знаний, инструментом для формализации.

Стратегическую модель — своего рода истину — разрабатывает только команда предприятия, а из восточной философии известно, что истину нельзя передать, ее можно постигнуть.

Если в процессе работы команды постигается истина, а консультанты используются как инструмент и как способ ее формализации — вот тогда есть шанс прийти к успеху. Консалтинговые компании, как наша, могут выжить потому, что появился спрос на такого рода услуги.

А стандарты консалтинговым компаниям нужны. Мы должны понимать друг друга, объединившись при необходимости в рамках одного проекта.

М. Черненко

Модели могут быть разными, представляя предприятие с различных точек зрения, поэтому одновременно могут использоваться 3-4 инструмента. Например, существует классификация моделей, предложенная Захманом. Стратегия, бизнес-план, разработка бюджетных сценариев — это тоже модели предприятия.

В зависимости от целей, для модели используется тот или иной стандарт. Для представления процесса мы будем использовать стандарт IDEF0, для движения данных — DFD, для многомерных структур и выявления причинно-следственной связи — диаграммы Ишикавы, а для оценки степени расхождения параметров — пространственные GAP-диаграммы. Главное при выборе инструмента — это его корректное применение и понимание всеми участникам.

Текстовое описание ИСО 9000 не всегда эффективно: оно не выявляет противоречий, в нем сложно найти ошибки. Когда исполнителю представлена схема, где обозначены работа, ее вход, выход и взаимодействие с другими подразделениями, то работник может моментально сказать: так это или не так. При сквозном моделировании всплывают ошибки, которые годами не замечались. Моделирование — не самоцель: упрощенная модель не станет инструментом решения управленческой задачи.

Но инструмент решает не все. Решающим фактором является способность консультанта показать, как зарабатываются деньги, и объяснить, что мешает в работе. Это точно так же, как есть семь нот и есть краски, но не каждый становится Моцартом или Дали.

Б. Жданов

Безусловно, область, глубина и инструменты моделирования изменений в организации зависят от поставленных целей, определяемых ключевыми факто-

рами. А как обстоит дело с проектом управления внедрением этих изменений?

В. Савенко

Если у нас выстроена модель бизнеса, которая существует сегодня, и положена целевая модель, то из анализа этих двух продуктов в определенной нотации и вытекает структура проекта. Как только мы затрагиваем изменения в организационной модели, продуктовой, процессной, документарной — сразу видим, какие этапы относительно каких субъектов нужно выполнять по внесению изменений. Остается только правильно идентифицировать объекты изменения и выстроить идентификацию тех процессов, которые должны привести к реальному возникновению этих результатов. Поэтому, когда говорят проектные менеджеры, для меня этим все сказано.

Б. Жданов

Игорь Борисович, вы ведете много проектов на Западе. Существуют ли отличия в методологии внедрения у нас и там?

И. Мендзевровский

У нас и на Западе ограничения одинаковы: деньги, время, люди. Наши клиенты видят проект в переходе от модели «as-is» к «to-be» — а у них есть проекты, когда «as-is» знать не нужно. Такие проекты используются при непрерывном процессе улучшения, когда параллельно выполняется много проектов: новый проект начинается, не дожидаясь завершения предыдущего. Такой подход может выглядеть ресурсоемким, но там он работает нормально. Постоянные же изменения по ходу проекта без надлежащего переопределения приводят к проектному хаосу. Подход там такой: решение, принятое в начале проекта, действительно до его конца (или отмены), благие пожелания записываются на белые листы: итерация № 2, № 3 и т. д.

Подход, при котором заказчик не знает, чего он хочет, возможен, но это уже совсем другой вид деятельности. Вопрос в том, нужно ли поддакивать клиенту или стоит делать так, как подсказывает опыт? Должен ли врач насильно направлять срочного пациента в операционную, даже если тот упирается?

С. Корнеев

Моя деятельность за последние 10 лет (и предыдущая — в космической области) дает опыт, который показал: если любой приказ выполняется без корректировок, ты достигаешь результата. Поэтому я придерживаюсь именно такого подхода. Приказ отдан — он должен быть выполнен. Только в этом случае группа участвующих достигнет поставленных целей. То, что приказ никогда не оптимален, то, что он всегда отстает во времени, — все это совершенно очевидно. Так и должно быть. PMI, например, вообще исключает возможность корректировки контракта. У нас же менеджеры заказчика изначально считают, что изменять можно все.

Т. Таныгин

Но, с другой стороны, остается вопрос о результатах внедрения и об удовлетворении клиентов. Делать

проекты ради проектов — это не совсем понятно. Слушается так, что мы доходим до осмысления того, что модель, которая «to-be», вредна. И я, наверное, выражу суть украинского подхода, который допускает изменение проекта. Результат проекта все-таки будет лучшим, если вовремя внести коррективы, а не придерживаться «старой» линии, даже зная, что она не правильная.

О примере с врачом. Да, есть план операции, хирург делает надрез (мы начали проект), но после этого происходит разрыв артерии и надо что-то делать. Но у нас есть проект — и поэтому мы продолжаем кромсать пациента до криков «доктор, мы его теряем»!

И. Мендзевровский

Лопнувшая артерия относится к разряду форс-мажора. План операции предусматривает строго ограниченную длительность нахождения пациента под ножом — стремление решить все проблемы за один надрез грозит пациенту смертельной опасностью. Конечно, успешные проекты, как и операции, меняющиеся по ходу выполнения, тоже есть, но они являются просто «высшим пилотажем».

Продолжаю отвечать на вопрос о том, как работаете на Западе. На Западе деньги, стоимость, люди — меньшая проблема, проблема — время. Например, если окончание работ планировалось на 1 сентября, то 1 июня еще можно объяснить, что в срок программа будет работать, но из 55 функций будет реализовано 37. Объяснение будет принято. Но 2 сентября никакое объяснение не пройдет. Показательной особенностью является также «соответствие ожиданиям клиента», что значит буквально: не быть хуже или лучше этих ожиданий, иначе — потеря клиента или прибыли. Не надо очень хорошо, главное — точно вовремя.

М. Черненко

Стандарт PMI определяет, что в управлении проектом мы должны управлять не только временем, но и стоимостью и всеми остальными ресурсами. Проект начинается с постановки целей. Для их достижения определяются: перечень работ, их трудоемкость, ресурсы, стоимость. Если в ходе проекта возникают изменения — значит, у нас изменились цели. Если это мелкие изменения (мы не могли учесть их при планировании) — то все нормально. Но если это серьезные изменения, связанные с изменением модели «to-be», — значит, у нас изменились цели. И тогда следует принять решение: либо мы этот проект закрываем и открываем новый, либо модифицируем этот проект. Тогда у нас будут другие работы, себестоимость, деньги и время.

Б. Жданов

Федор Михайлович, а в крупных проектах аутсорсинга как-то чувствуется разница в организации проектов?

Ф. Скрипка

Здесь даже нельзя сравнивать. Мы не понимаем пропасти между нами и американцами. Для меня было дико, когда мы столкнулись со следующей ситуаци-

ей. Нам заказывают разработку ПО на C++. И мы узнаем, что такую же работу параллельно выполняет другая компания, но на VisualBasic'e. На вопрос: «А зачем вы нам тогда заказываете?» — получаем ответ: «У нас изменился внутренний стандарт, и VisualBasic уже не подходит, но бюджет выделен и контракт подписан. После его окончания вы получите исходные коды, но не приступайте к работе ранее, чем через две недели. Потом сравните с исходными кодами и перепишите». На изумленное: «Так дайте нам сейчас ТЗ, и мы сделаем все сразу как надо!» — ответ был таков: «Нет, вы подождите, а потом перепишите на C++».

ИТОГИ

В последнее время все чаще прибегают к бизнес-моделированию, позволяющему проигрывать сценарии развития и риски. Для крупных предприятий риски от модернизации систем управления стоят больше, чем внедрение самих систем.

Изменения следует начинать с системы управления как таковой. При этом нужно донести сущность изменений до персонала и не стоит заикливаться на стандартах — необходимо найти тот минимум моделирования, который показывает выгоду от изменений.

Подходы к бизнес-моделированию можно свести к двум противоположным точки зрения.

1. Уникальные (конкурентные) моменты предприятия заключаются в видении руководителем перспективы. Взаимодействие с руководителем несет много психологических моментов для консультанта, который должен суметь предложить себя в качестве «инструмента» формализации модели «to-be». Эти же моменты имеют место и при извлечении из специалистов предприятия знаний об «as-is». А повторить уже сделанное («best practices») — значит лишить себя конкурентных преимуществ.

2. Референтная модель — это набор процессов из лучшей бизнес-практики. Остается только привязать их к функциональной структуре предприятия. Иногда целесообразно тиражирование самодостаточных частей такой модели.

Каким бы образом ни были получены модели «as-is» и «to-be», необходим процесс перехода от одной модели к другой — и осуществлять его следует по методологии управления проектами. Тут мнения также разделились:

1. При «зрелом» (в основном, западном) заказе, для которого «не надо очень хорошо, главное — точно вовремя», по ходу проекта изменения не вносятся.

2. В условиях украинских реалий изменение проекта по ходу его выполнения возможно.

Оба мнения отвечают требованию «соответствовать ожиданиям клиента». А ожидания у клиента на Западе и у нашего клиента разные.

Как представляется, и в случае с подходом к бизнес-моделированию, и в случае с допустимостью изменения проекта — истина лежит где-то посередине.

Резюме по круглым столам — стр. 34.