

# Первоочередные задачи в области управления: организационные основания Манифеста гибкости организаций

Авторы: Роджер Берлтон (Roger T. Burlton),  
Рональд Росс (Ronald G. Ross) и Джон Закман (John A. Zachman)<sup>1</sup>  
Перевод: Алексей Петров (Alexey V. Petrov), Алия Нуриева (Aliia Z. Nurieva)

**Предисловие:** «Гибкость организаций», как следует из самого названия этой темы, предполагает обращение к проблематике, существенно выходящей за пределы привычной дискуссии о «гибкости» организационных схем или разработки программного обеспечения. «Гибкость организаций» подразумевает способность динамически корректировать основополагающие понятия и структуры самого бизнеса, поддерживая его адекватность стремительно меняющейся, сложной и неопределенной среде. Чтобы поддерживать производственную деятельность по мере того, как формальный статус приобретают все новые организационные изменения, эта способность неизбежно должна охватывать оперативную смену конфигураций бизнес-решений, будь они зрелыми и не очень, ручными и автоматизированными, вновь созданными или существующими давно. Изложенные ниже [Первоочередные задачи в области управления](#) имеют наиважнейшее значение для рассмотрения и осознанного использования в ходе создания такого гибкого и динамично работающего бизнеса.

- I. **Поддержка организационных изменений** – Изменения в бизнесе за минимальное время, при минимальных расходах, минимальных потрясениях и минимальном риске провала. (Под «изменением» понимается рыночное, регуляторное, технологическое, изменение на рынке труда, в стратегии бизнеса и т.д.)
  - A. Организация бизнеса с ориентацией на его гибкость в целях поддержки непрерывных организационных изменений на основе разделения независимых переменных (иными словами, формирование способности изменять отдельный, единичный компонент бизнеса без нежелательного воздействия и последствий для других связанных компонентов)
  - B. Быстрые реализации на основе применения компонентов, специально созданных для повторного использования в среде разнообразных бизнес-решений, а значит, сводящих к минимуму затраты на разработку, сроки внедрения и сокращающих доработки из-за неточностей и дефектов

---

<sup>1</sup> Благодарим Гледис Лэм (Gladys S.W. Lam) за вклад в содержание и организацию подготовки пакета документов Манифеста и Сашу Аганову (Sasha Aganova) за общее руководство данной работой вплоть до ее завершения.

- С. Доступ к базе знаний организации, а также анализ этих знаний для предсказания и снижения влияния предлагаемых изменений

**II. Создание ценности** – Ценность для клиентов, акционеров, общества, будущих поколений и т.д.

- А. Разработка стратегии с учетом анализа экосистемы организации (включая конкурентный анализ) в целях создания ценности, в первую очередь, для клиентов, но также и в интересах акционеров, общества, персонала, будущих поколений и т.д.
- В. Применение возможностей производства по сборке продукции на заказ для быстрого создания в ответ на рыночный спрос продуктов / услуг, адаптированных с учетом требований клиентов
- С. Доступ к базе знаний организации, а также анализ этих знаний для проведения исследований и реализации инноваций в сфере политик организации, работы с материальными запасами, процессами, сетями сбыта, зонами ответственности и сроками обработки заказов, с обязательным соблюдением интересов заинтересованных лиц как в экосистеме организации, так и в рамках самого бизнеса

**III. Реализация бизнес-стратегий** – Обеспечение того, что текущая производственная деятельность реализует стратегический расчет бизнеса

- А. Заложенные в бизнес-стратегию решения и политики явным образом фиксируются и истолковываются для обеспечения безошибочной передачи и практической реализации стратегических замыслов
- В. Все изменения в организации отражаются в ее базе знаний и приводятся в соответствие ее бизнес-стратегиям для выяснения влияния и внесения необходимых корректировок
- С. Технологические и прочие ресурсные инициативы по разработке или внедрению призваны воплощать в жизнь решения, заложенные в политиках организации, и обнаруживать нарушения политик в ходе текущей производственной деятельности для последующего принятия мер

**IV. Обеспечение безопасности** – Физическая и информационная безопасность людей и собственности организации

- А. Анализ назначения внутренних и внешних ролей и полномочий для разрешения просмотра, обращения, использования, изменения (и т.д.) проприетарных знаний или бизнес-ресурсов, в том числе данных, процессов и активов (оборудования, технологий и др.) организации
- В. Необходимая физическая изоляция и обеспечение безопасности людей, интеллектуальной собственности и прочих ценных активов
- С. Защита от кибератак и иных угроз в адрес клиентской и другой проприетарной информации или знаний, в отношении которых бизнес несет ответственность доверительного характера

**V. Гарантирование устойчивости** – Устойчивость в контексте изменений экосистемы организации

- A. Непрерывный анализ внешней экосистемы на предмет появления особо важных возможностей и угроз, а также анализ собственных сильных и слабых мест в связи с этими возможностями и угрозами (SWOT-анализ)
- B. Непрерывный пересмотр базы знаний организации для выявления возможностей и осуществления надлежащих капиталовложений и планов мероприятий, а также для привлечения необходимых ресурсов в целях реагирования на результаты SWOT-анализа
- C. Непрерывное наблюдение и мониторинг выполнения всех Первоочередных задач в области бизнеса для обеспечения соответствия им на практике

**VI. Управление деловым риском** – Риск утраты денег, клиентов, активов, деловой репутации, доверия, нарушения установленных требований и стандартов и т.д.

- A. Организация бизнеса для устранения, смягчения или избегания слабо контролируемых рисков, включая потенциальные несоответствия, обусловленные слабыми местами в процессах, политиках, бизнес-правилах
- B. Проведение на уровне организации работ по устранению избыточности, способной привести к недостаточной прослеживаемости операций, появлению уязвимостей или угрозе легальной ответственности, когда / если таковые будут обнаружены сторонними организациями, в том числе органами власти, клиентами, истцами в судебных спорах и т.д.
- C. Анализ базы знаний организации для выявления логических ошибок или несоответствий в организации бизнеса, вскрытия их корневых причин, разработки и внедрения соответствующих решений или мероприятий по сокращению ущерба

**VII. Поддержка необходимых инноваций или контроля** – Баланс между дестабилизацией и оптимизацией бизнеса

- A. Настройка системы менеджмента на поддержку открытых инноваций (креативности, децентрализации принятия проектных решений) и / или поощрение оптимизации (контроля, централизации проектных полномочий) в таких сферах, как организация бизнеса, разработка продуктов и услуг, бизнес-стратегия, политики организации и т.д.
- B. Доступ к базе знаний организации, а также анализ этих знаний для выявления влияния предлагаемых изменений; разработка конкретных планов по управлению программами и освоению изменений

**VIII. Обеспечение взаимодействия** – Внутреннее взаимодействие в пределах организации и внешнее взаимодействие с другими организациями

- A. Внимание к расширению рамок организации бизнеса для включения в них всех задействованных в поставке ценности участников расширенной цепи создания ценности, вплоть до конечных потребителей / рынков
- B. Доступ к базе знаний организации, а также анализ этих знаний для выявления возможных и обязательных взаимодействий между бизнес-подразделениями с непересекающимися интересами в целях оптимального проектирования всей сети для поддержки дополнительных видов деятельности
- C. Ответственные, непрерывные инновации и создание продуктов и услуг независимыми, взаимодействующими бизнес-подразделениями при сохранении ценности этих услуг и продуктов для получателей в изменяющихся условиях

**IX. Оптимизация ресурсов – Выявление / оценка вариантов капиталовложений и максимизация загрузки ресурсов через совместное и повторное их использование**

- A. Обследование внешней бизнес-среды и анализ базы знаний организации для выявления, качественной и количественной оценки вариантов вложения средств, которые смогут наилучшим образом соответствовать стратегическим целям организации и устранят любые пробелы в обеспечении эффективности ее деятельности
- B. Разбиение ресурсов на компоненты, а также их проектирование с расчетом на повторное применение в разнообразных условиях для сокращения издержек на разработку, рисков, избыточных усилий и времени, необходимых для реализации организационного изменения
- C. Создание средств и механизмов измерения, контроля и простого изменения операционной деятельности, бизнес-правил и поддерживающих способностей в режиме, близком к реальному времени

**X. Управление знаниями – Управление знаниями организации для получения преимуществ на их основе**

- A. Постепенное накопление и итеративное совершенствование совокупности бизнес-определений, описаний и правил, а также знаний организации, необходимых для представления информации и управления тем, как работает бизнес
- B. Анализ того, как организация может оптимальным образом изменяться в целях внедрения инноваций, совершенствования, снижения рисков, распределения ресурсов, повышения уровня информационной безопасности, получения конкурентного преимущества и т.д.
- C. Понимание влияния изменений в политиках, процессах, бизнес-правилах, ресурсах и других механизмах, необходимых для принятия оптимальных решений об изменениях