Научная статья
Original article
УДК 378.01(045)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНЖИРИНГ

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT SYSTEM THE COMPANY. ORGANIZATIONAL ENGINEERING

Киргизова Наталья Петровна, кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории, Военная академия связи (194064, Россия, г. Санкт-Петербург, Тихорецкий проспект, д.3), тел. 8-812-247-93-43 mals08@mail.ru

Островерхий Сергей Михайлович, старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории, Военная академия связи (194064, Россия, г. Санкт-Петербург, Тихорецкий проспект, д.3), тел. 8-812-247-93-43

Kirgizova Natalia Petrovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Researcher at the Research Laboratory, Military Academy of Communications (194064, Russia, St. Petersburg, Tikhoretsky Prospekt, 3), tel. 8-812-247-93-43

Ostroverhiy Sergey Mikhailovich, Senior Researcher at the Research Laboratory, Military Academy of Communications (3, Tikhoretsky Prospekt, Saint Petersburg, 194064, Russia), tel. 8-812-247-93-43.

Аннотация. В статье рассматриваются способы повышения эффективности управления компанией через процессное управление, важнейшими инструментами которого являются подходы и методы совершенствования бизнес-процессов. Детально рассмотрены вопросы формирования эффективной системы управления промышленной компанией, а также описаны причины применения методов реинжиниринга бизнес-процессов для преобразования сложившейся системы управления компанией. Рассматривая развитие бизнес-системы компаний как реализацию комплекса взаимосвязанных задач, направленных на создание или изменение ее базовых бизнес-процессов, было предложено использовать концептуальную модель процессно-ориентированного управления компании. Приводятся доводы о том, предложенные принципиальные схемы организационно-функциональной структуры компании позволяют предприятию получить необходимые эффекты для перехода к эффективному функционированию в жестко конкурентной экономической среде.

Annotation. The article discusses ways to improve the efficiency of company management through process management, the most important tools of which are approaches and methods for improving business processes. The issues of forming an effective management system of an industrial company are considered in detail, and the reasons for using business process reengineering methods to transform the existing company management system are described. Considering the development of a company's business system as the implementation of a set of interrelated tasks aimed at creating or changing its basic business processes, it was proposed to use a conceptual model of the company's process-oriented management. The arguments are given that the proposed schematic diagrams of the organizational and functional structure of the company allow the enterprise to obtain the necessary effects for the transition to effective functioning in a fiercely competitive economic environment.

Ключевые слова. Способы повышения эффективности управления компанией, бизнес-процессы, методы реинжиниринга бизнес-процессов, организационно-функциональная структура компании, концептуальная модель процессно-ориентированного управления компанией, использование обоснованного реинжиниринга, процессы совершенствования бизнес-систем.

Keywords. Ways to improve the efficiency of company management, business processes, methods of business process reengineering, organizational and functional structure of the company, conceptual model of process-oriented company management, the use of sound reengineering, business systems improvement processes.

Существенное повышение эффективности управления компанией возможно при использовании современных подходов к организации функционирования производственно-экономических систем на основе конкретных исследований и анализа функций, выявлении ключевых бизнес-процессов хозяйственной деятельности предприятия.

Это определяется тем, что конкурентная экономическая среда, в которой действует предприятие, делает жизненно необходимой ускоренную адаптацию системы его управления к условиям и требованиям рыночных отношений.

Формирование эффективной системы управления компанией опирается на решение ряда задач, важнейшими из которых являются[1]:

во-первых, организационный инжиниринг (реинжиниринг), предполагающий проектирование организационной структуры и системы управления современной компании, направленных на достижение стратегических целей, решение тактических задач и выполнение разработанных планов;

[1] Хаммер М. , Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ.- СПб.:Изд-во С.- Петербургского университета, 1997.- с.63.

во-вторых, повышение эффективности бизнес-процессов по ключевым направлениям, связанным со стратегией функционирования компаний, преодолением кризисных финансово-экономических ситуаций и такой организацией работ, при которой предприятие работает с максимальной отдачей и своевременно реагирует на изменение внешних условий;

в-третьих, обеспечение информационной поддержки бизнес-процессов и управления работой компании, за счет обоснования принципов и подходов к созданию корпоративной информационно-управляющей системы.

В настоящее время российскими предприятиями широко используются различные походы к созданию эффективной системы управления производством. Однако экономическая ситуация, сложившаяся в России, вынуждает многие предприятия использовать преимущественно методы реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) для радикального преобразования сложившейся системы управления.

Одним из главных недостатков применявшихся ранее методик совершенствования управления являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления.

Анализируя опубликованные материалы по вопросам развития производственных систем, анализа систем управления и организационного развития предприятий, методологические подходы отечественных и зарубежных авторов, а также статьи и материалы научных конференций, опубликованные в периодической печати и сети Internet, установлено следующее.

В современных условиях состав и содержание функций управления существенно меняется, что связано как с изменениями, происходящими на рынке, так и изменениями в характере производственно-экономических процессов, ориентированными на бизнес-процессы в целом, а не на их отдельные элементы.

В этой связи все более широкое распространение в теории и практике управления находит процессно-ориентированный подход, при котором сам процесс становится регулятором составляющих его процедур, направленных на удовлетворение реальных потребности клиента и на решение внутрифирменных задач функционирования предприятия.

Проведенные в России и за рубежом исследования[2] показывают, что решающим фактором, влияющим на эффективность современной системы управления предприятия является использование обоснованного реинжиниринга и соответствующих технологий, поддерживающих процессы совершенствования бизнес-систем.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод об актуальности тематики статьи, анализирующей совершенствование структуры управления компанией с использованием современного подхода (на базе технологии организационного инжиниринга), обоснования и анализа ключевых бизнес-процессов предприятия.[3]

Практика деятельности производственных компаний показывает, что хорошо спроектированная организационная структура с течением времени начинает становиться неадекватной внешней и внутренней среде. Потеря адекватности организационной структуры происходит вследствие эволюции внутренней и внешней среды. Последняя, будучи гибкой и динамичной, меняется постоянно. Организационная же структура является административной фиксацией и формализацией отношений, дает прозрачность и четкость, однако, в ущерб гибкости и динамичности. В результате изменения

[2]Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы: Пер. с англ.- М.: Просветитель, 1999.- с.19.

[3]Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, , 1997.

организационной структуры происходят не непрерывно, а периодически, в дискретном режиме[4].

Одной из основных особенностей управления компанией состоит в том, что фактически многопрофильное предприятие по структуре управления в настоящее время ориентировано на централизованное управление разнородными производствами и на общее производственно-технологическое развитие всей бизнес-системы.

Управление реализуется персоналом предприятия при наличии достаточно широкого совмещения функций управления, в ряде случаев формально не закрепленных за отдельными подразделениями (стратегическое планирование и управление, финансовый менеджмент, маркетинг отдельных видов военной и гражданской продукции и др.)[5].

В целом широко распространенная в настоящее время организационно-функциональная структура управления компаний представляет собой вертикально управляемый производственно-экономический комплекс с преимущественно производственным уклоном и существенными функциональными разрывами при фактическом управлении многопрофильным изготовлением и реализацией продукции для различных секторов рынка.

Современные подходы к повышению эффективности управления компанией связаны с необходимостью обосновать особенности функционирования предприятия как «бизнес-системы».

В нашей статье под бизнес-системой компании мы понимаем совокупность бизнес-процессов, направленных на реализацию поставленных финансово-хозяйственных и других целей, преимущественно коммерческой направленности.

---

[4] Рюли Э., Шмидт С.Л. Исследование стратегических процессов в организации// Проблемы теории и практики управления.-2000.-№5.-С.99-104.

[5] Системный подход к организации управления/Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. – М.: Экономика, 2003 – 224 с.

В этой связи, важно при осуществлении анализа реальных бизнес-процессов компании дать обоснование принципиальных подходов к реинжинирингу (перепроектированию) управления предприятием для повышения эффективности его функционирования целом.

Реально апробированные концепции изменений на предприятии основаны на взаимосвязи процессов управления и соответствующей структуры бизнес-системы. Среди них наиболее целесообразен для компаний подход к реализации развития бизнес-систем, базирующийся на маркетинговом управлении. Основная идея маркетингового управления как системного подхода к планированию и внедрению изменений на предприятии состоит в приоритете рыночных взаимодействий над внутрифирменными[6].

Сложившаяся система управления современных компаний в большинстве случаев имеет преимущественно функциональную направленность. Однако в настоящих условиях этот подход к управлению оказывается по ряду причин неэффективным, т.к. функционально-ориентированная организация не стимулирует заинтересованности работающих в конечном результате, а обмен информацией между различными подразделениями сильно усложнен, что приводит к большим накладным расходам, длительным срокам выработки управленческих решений.

Рассматривая развитие бизнес-системы компаний как реализацию комплекса взаимосвязанных задач, направленных на создание или изменение ее базовых бизнес-процессов, предложено использовать концептуальную модель процессно-ориентированного управления компании. Так как с точки зрения бизнес-процесса предприятие (компания) представляет собой систему последовательных действий, которая является достаточно полным, динамичным

[6] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: «Изд-во «Питер», 1999 – 416 с.

отображением предпринимательского поведения. В зависимости от содержания выделяют четыре основных типа бизнес-процессов[7];

1) производственные и обеспечивающие – первые непосредственно связаны с разработкой, производством и реализацией товаров и услуг, вторые непосредственно влияют на номинальные и реальные товарные потоки. Эти процессы являются основной составной частью цепочки создания благ, включая исследования и разработки, непосредственно производство, материально-техническое обеспечение;

2) административно-управленческие – служат для управления указанными выше процессами;

3) относящиеся к сложным проблемам – имеют ключевой стратегический характер, в частности процессы роста и диверсификации производства, распределения ресурсов. Под проблемой в данном случае понимается материальное содержание подлежащего решению вопроса, которое определяет специфику протекания процесса;

4) метапроцессы – категория более высокого порядка, включающая, например, обучение, разрешение конфликтов, коммуникации.

Выделенные типы бизнес-процессов предложено рассматривать как основные и вспомогательные.

Основные бизнес-процессы – это процессы, создающие новое качество для клиента или субъекта бизнес-системы.

Вспомогательные бизнес-процессы – это процессы, имеющие только внутренних потребителей и формирующие инфраструктуру организации, т.е., по сути дела, они являются поддерживающими для основных процессов. Вспомогательные бизнес-процессы отражают конкретные функции бизнес-системы.

[7] Kock N.F., McQueen R.J.Product flow, breadth and complexity of business processes. An empirical study of 15 business processes in three organizations// Business Process Re-engineering & Management Journal,-1996, Vol.2-#2-pp.8-22.

Для компаний большинством практиков и теоретиков рекомендован стратегический тип менеджмента как наиболее соответствующий общей стратегии развития предприятия и его проникновения на новые рынки.

Реализация рекомендованного типа управления прямо зависит от организационно-управленческой структуры, под которой понимается деление предприятия на самостоятельные (юридические лица) или относительно самостоятельные подразделения. В этой связи целесообразно структурировать персонал компания не по функциональным, предметным или другим признакам, а с учетом тех бизнес-процессов, в которых они реально принимают участие[8].

Как уже отмечалось в нашей статье, формирование системы управления компанией требует перепроектирования структуры самой бизнес-системы предприятия с выделением основных и вспомогательных бизнес-процессов. При этом обоснованные стратегии, цели, задачи и формы взаимодействия с внешней средой являются основой для определения бизнес-процессов предприятия. Нами было высказано предложение, рассматривать два основных типа бизнес-процессов в зависимости от их содержания[9].

Производственные и обеспечивающие процессы - являются основной составной частью цепочки производства продукции, включая исследования и разработки, проектирование технологическую подготовку, непосредственно производство продукции и материально-техническое обеспечение[10].

Административно-управленческие процессы или управляющие процессы служат для управления указанными выше процессами (управление, планирование, организация, финансовый менеджмент, маркетинговая деятельность и др.).

---

[8] Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1998, 224 с.

[9] Кравченко В.Ф. и др. Организационный инжиниринг.Учебн.пособ.-М.: «Изд-во ПРИОР», 1999, 256 с.

[10] Харрингтон Д., Эсселинг К.С., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов:документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб, Изд-во «Азбука», 2002.-470 с.

Выделенные в качестве основных бизнес-процессы в дальнейшем потребуют конкретной регламентации деятельностей и функций, необходимых для достижения целей данного бизнес-процесса. Результатом анализа общей совокупности деятельностей и функций бизнес-системы является ее декомпозиция, что служит предпосылкой для процедуры синтеза и конкретизации видов деятельностей внутри каждого бизнес-процесса.

Наибольший эффект детальная регламентация бизнес-процессов даст для компании в том случае, если задача формирования системы управления бизнесом будет непосредственно увязываться с задачей проектирования информационно-компьютерной системы управления предприятием (корпоративная информационно-управляющая система – КИУС).[11]

Рассмотрим два варианта новой структуры процессно-ориентированного управления предприятием к перепроектированию организационно-функциональных структур управления компанией[12].

Первый вариант предлагаемой новой организационно-управленческой структуры компании - «Диверсифицированная компания» базируется на стратегии развития предприятия как диверсифицированной крупной компании российского уровня. Действующий бизнес предлагается разделить на три специализированные стратегические бизнес-единицы (центры получения прибыли):

- производственная компания как головное предприятие, специализирующееся на стратегическом управлении всей компанией и, одновременно, осуществляющее производство продукции промышленности оборонного и гражданского профиля;
- производство продукции для промышленности выделяется в 100% дочернее предприятие 1, осуществляющее самостоятельную маркетинговую,

[11] Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. Серия « Реинжиниринг бизнеса».-М.: СИНТЕГ, 2000.-212 с.
[12] Ивлев В.А., Попова Т.В. Построение бизнес-системы// Компьютер ПРЕСС –2006-№6 – с. 84-90

производственно-экономическую и инвестиционную деятельность на российском и зарубежном рынках;

- производство продукции для логистики выделяет 100% дочернее предприятие 2, осуществляющее самостоятельную маркетинговую, производственно-экономическую и инвестиционную деятельность на российском и зарубежном рынках.

Основной эффект от перехода на предлагаемую структуру управления связан с дивизиональным развитием производств различного профиля обеспечивающим:

- эффективное стратегическое позиционирование и специализация на российском и международном рынках не связанных между собой производств продукции (реальная производственная дифференциация, торговая марка);
- возможность реальной оценки уровня прибыльности каждого из производств;
- проведение активного клиенто-ориентированного маркетинга;
- снижение общей потребности компании в запасах материальных ресурсов;
- реальную мотивацию управленческого персонала на эффективное развитие производства;
- привлечение внешних инвесторов для модернизации, реконструкции и расширения производства каждой отдельной СБЕ компании;
- общее повышение капитализации диверсифицированной компании и инвестиционной привлекательности.

Второй вариант предлагаемой новой организационно-управленческой структуры компании - «Многопрофильная корпорация - отраслевой холдинг» базируется на амбициозной стратегии развития предприятия, как крупной корпорации международного уровня.

Управляющие функции бизнес-системы компанией выделяются в специально создаваемую управляющую компанию (УК), являющуюся держателем контрольных пакетов акций прочих бизнес-единиц корпорации. Фактически предлагается создание вертикально интегрированного отраслевого холдинга[13].

При этом имеется в виду, что фактически на российском и международном рынках конкурируют не отдельные продукты, а корпорации, представляющие эти продукты. Следует также принимать во внимание, что предприятия промышленного комплекса России вынуждены конкурировать на рынке с международными корпорациями. Не с производственными структурами и исследовательскими институтами, а комплексными бизнес-системами, обеспечивающими выполнение всех, без исключения, бизнес-функций, необходимых для лидерства в международной конкурентной борьбе.

Такой подход требует специализировать функции управления корпорацией для повышения качества принимаемых стратегических и инвестиционных решений, а также повышение прозрачности холдинга и его предприятий для инвесторов и акционеров.

Особенностью предложенных подходов к перепроектированию организационно-функциональных структур управления производственной компании является переход от жестко функциональной «механической» структуры управления, которая ориентирована преимущественно на реализацию производственных функций предприятия, к реализации бизнес-процессов предприятия через те или иные конкретные функции управления всей производственно-экономической системой фирмы.

В этом смысле предложенные принципиальные схемы организационно-функциональной структуры компании носят более «органический» характер и

[13] Хенкин М.А., Зайцев В.В. Концептуальная модель процессно-ориентированного управления фирмой в кризисных условиях. Межвуз. сб. «Естествознание. Экономика. Управление», вып.3, том 2, СГАУ, Самара. 2012, с.18-22.

позволяют предприятию получить необходимые эффекты для перехода к эффективному функционированию в жестко конкурентной экономической среде.

Литература

1. Ивлев В.А., Попова Т.В. Построение бизнес-системы// Компьютер ПРЕСС –2006-№6 – с. 84-90
2. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг. Учебное пособие – М.: «Издательство ПРИОР». 2019-256с.
3. Ойхман Е.Г., Попова Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии – М.: Финансы и статистика, 1997-336 с.: ил.
4. Рюли Э., Шмидт С.Л. Исследование стратегических процессов в организации// Проблемы теории и практики управления.-2000.-№5.-С.99-104.
5. Системный подход к организации управления/ Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. – М.: Экономика, 2003 – 224 с.
6. Уткин Э.А. Бизнес – реинжиниринг. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.-224 с.
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с агнгл. – СПб.: Изд-во С-Петербургского университета, 1997-332 с.
8. Стивенсон В. Управление производством. / Пер. с англ. Под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 2018, 928 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. / пер. с англ. Боброва В.Б. – С-Пб.: Коруна, 2014, 698с.
10. Хенкин М.А., Зайцев В.В. Концептуальная модель процессно-ориентированного управления фирмой в кризисных условиях. Межвуз. сб. «Естествознание. Экономика. Управление», вып.3, том 2, СГАУ, Самара. 2012, с.18-22.

11. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг: сокр. Пер. с англ./Под ред. С.Г. Солодова. - М.: Экономика, 1993, 340 с.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство "Питер", 1999, 416 с.
13. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы: Пер. с англ.- М.: Просветитель, 1999.- с.19.

References

1. Ivlev V.A., Popova T.V. Building a business system// Computer PRESS -2006-No.6 - pp. 84-90
2. Kravchenko V.F., Kravchenko E.F., Zabelin P.V. Organizational engineering. Textbook - M.: "PRIOR Publishing House". 2019-256s.
3. Oikhman E.G., Popova E.V. Business Reengineering: Reengineering of organizations and information technologies - M.: Finance and Statistics, 1997-336 p.: ill.
4. Ryuli E., Schmidt S.L. Research of strategic processes in the organization// Problems of management theory and practice.-2000.-No.5.-pp.99-104.
5. A systematic approach to the organization of management/ Milner B.Z., Evenko L.I., Rapoport V.S. - M.: Economics, 2003 - 224 p.
6. Utkin E.A. Business reengineering. M.: Association of Authors and Publishers "TANDEM". EKMOS Publishing House, 1998.-224 p.
7. Hammer M., Champi J. Reengineering of the corporation: Manifesto of the Revolution in Business. Trans. from agngl. - St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg University, 1997-332 p.
8. Stevenson V. Production management. / Translated from English. Under the general editorship of Yu.V. Shlenov. - M.: BINOM, 2018, 928
9. Kotler F. Fundamentals of marketing. / translated from English. Bobrova V.B. - S-Pb.: Koruna, 2014, 698c.

10. Henkin M.A., Zaitsev V.V. Conceptual model of process-oriented management of a firm in crisis conditions. Mezhvuz. sb. "Natural Science. Economy. Management", issue 3, volume 2, SSAU, Samara. 2012, pp.18-22.
11. Evans J. R., Berman B. Marketing: a short translation from English./Edited by S.G. Solodov. - M.: Economics, 1993, 340 p.
12. Ansoff I. New corporate strategy. - St. Petersburg: Publishing house "Peter", 1999, 416 p.
13. Scheer A.V. Business processes. Basic concepts. Theory. Methods: Translated from English - M.: Enlightener, 1999.- p.19.

© Киргизова Н.П., Островерхий С.М., 2022 Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №1/2022.

Для цитирования: Киргизова Н.П., Островерхий С.М. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНЖИРИНГ// Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №1/2022.