

МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

УДК 338.242.2
ББК 65.292.342
А 18

П.Л. Авдеев

Соискатель Таганрогского технологического института Южного федерального университета. Тел.: (8634) 37 17 42, e-mail: avd18@rambler.ru.

Разработка системы бизнес-управленческого реинжиниринга в развитии корпорации

(Рецензирована)

Аннотация. Рассмотрены проблемы совершенствования системы управления корпорацией промышленного сектора экономики, решение которых видится во внедрении в деятельность предприятия эффективной системы корпоративного управления, основанной на бизнес-управленческом реинжиниринге, отвечающей международным бизнес-стандартам и бизнес-регламентам управления.

Ключевые слова: промышленная корпорация, корпоративное управление, бизнес-регламенты, бизнес-стандарты, реинжиниринг.

P.L. Avdeev

Applicant for Candidate degree of Taganrog Institute of Technology, Southern Federal University, Taganrog. Ph.: (8634) 37 17 42, e-mail: avd18@rambler.ru.

System design of business administration re-engineering for corporation development

Abstract. The paper discusses problems related to perfection of a control system for a corporation of industrial sector of the economy. To solve them it is necessary to introduce an effective system of the corporate management in activity of the enterprise. This system should be based on business administration re-engineering and should answer to the international business standards and business regulations of management.

Keywords: industrial corporation, corporate management, business regulations, business standards, re-engineering.

Иницируя стратегическое планирование и реструктуризацию системы корпоративного управления, важно помнить, что стратегические цели должны быть четкими и понятными, измеримыми и достижимыми. Стратегическое планирование предусматривает регулярный процесс мониторинга, контроля целей и корректировки путей их реализации с учетом меняющихся условий внешней среды; стратегическое планирование требует вовлечения в данный процесс собственников и менеджмента компании и регулярного независимого наблюдения со стороны; моделирование и внедрение системы корпоративного управления является непрерывным процессом улучшений, задачей которого выступает ежедневное повышение эффективности управления бизнесом.

На рисунке 1 [1] показана универсальная структурная схема процесса. При кажущейся простоте она носит принципиальный характер с точки зрения разработки практических методик внедрения процессного подхода.

Согласно приведенной схеме, бизнес-процесс включает в себя:

- деятельность по управлению процессом;
- деятельность по преобразованию входов в выходы;
- входы и выходы процесса;
- ресурсы процесса, в том числе формализованную технологию его выполнения.

Важно, что на схеме показаны как поставщики, так и потребители (клиенты) процесса, т.е. у него существует окружение, с которым он взаимодействует (другие процессы компании, внешние организации, физические лица). Процесс встроен в определенную систему процессов, которые происходят как внутри компании, так и во внешних организациях.

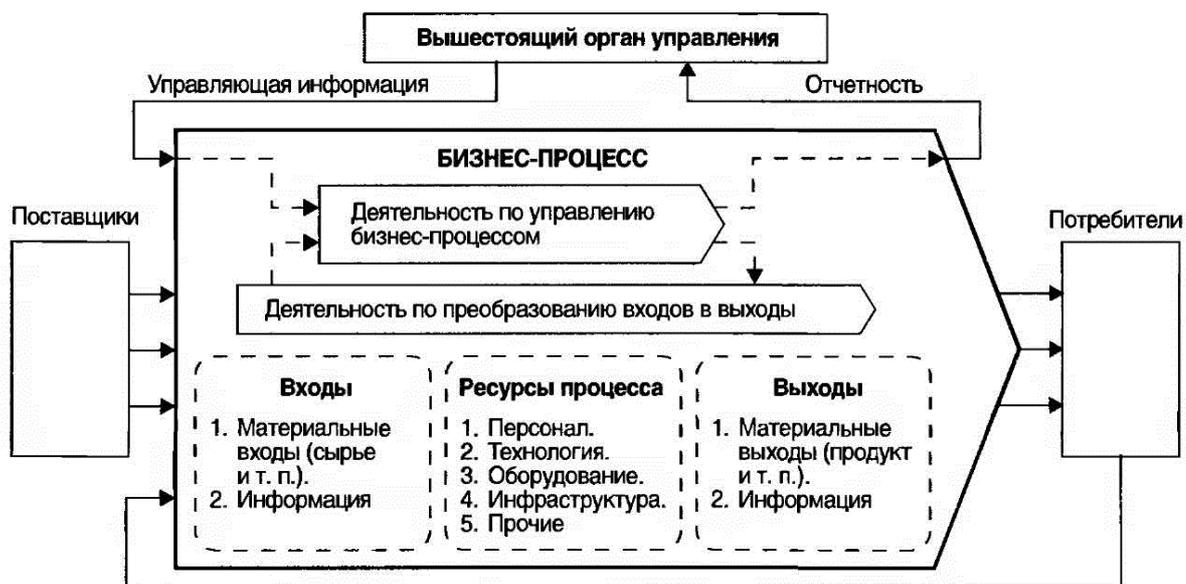


Рисунок 1. Структурная схема бизнес-процесса

Им нужно управлять так («деятельность по управлению процессом» на рис. 1), чтобы на выходе был получен заданный результат, причем при фиксированном расходе ресурсов. Для этого необходимо создать функционирующую систему управления процессом, которая, как минимум, должна включать руководителя (владельца процесса), действующего по установленным правилам. Требования к процессу определяет вышестоящее по отношению к рассматриваемому процессу руководство («вышестоящий орган управления» на рис. 1). Управляющая информация (приказы, планы, нормативные документы и т.п.) поступает на вход процесса. При выполнении деятельности и по завершении отчетных периодов вышестоящему руководству поступает отчетная информация.

Для выполнения процесса нужны ресурсы: персонал, оборудование, инфраструктура, программное обеспечение и др. Кроме того, к ресурсам можно отнести формализованную технологию выполнения процесса, так как без нее эффективно выполнить процесс невозможно. На практике не вся деятельность, осуществляемая в рамках процесса, описана в виде формализованной технологии, но для всех работ фактически существуют устоявшиеся способы ее выполнения. Часть ресурсов находится постоянно внутри процесса (например, персонал), другие поставляются иными процессами и организациями.

На рисунке «деятельность по преобразованию входов в выходы» показана отдельно. Дело в том, что необходимо различать работу, реально выполняемую в рамках

процесса, и способ ее выполнения, документально установленный в виде технологии. Технология может быть разработана, согласована и утверждена, но реальная деятельность будет соответствовать этой технологии лишь частично.

Результатом выполнения процесса являются продукты (услуги), которые на рис. 1 обозначены как выходы. Потребители получают их и используют для преобразования в другие продукты в рамках своих процессов.

Для анализа применимости структурной схемы процесса целесообразно рассмотреть следующие важные понятия: масштаб процесса, длина процесса, уровень детализации процесса.

Необходимо подчеркнуть, что выбор масштаба, длины и уровня детальности рассмотрения процесса определяется конкретными задачами, стоящими перед менеджментом компании. Построение системы процессов должно выполняться достаточно гибко. Любая жесткая схема построения (особенно иерархическая) приводит к возникновению формальных процессов, которые в дальнейшем существуют только на бумаге [1].

Независимо от масштаба, длины и уровня детализации процесса его границы могут быть определены по входам и выходам. Масштаб и уровень процесса определяют соответствующий масштаб и уровень входов (выходов). Так, для крупных процессов мы можем говорить о входах как об укрупненных материальных (информационных) потоках, в то время как для детального процесса (например, уровня сотрудников) входы будут представлять собой конкретные документы и четко специфицированные материальные ресурсы.

Структура процесса не зависит ни от масштаба, ни от длины, ни от уровня детализации процесса. Эта схема является универсальной и может применяться для описания, анализа и реорганизации любого процесса.

При описании и анализе цепочек бизнес-процессов, создающих определенные ценности (продукты, товары, услуги и пр.), входящие в них процессы рассматриваются укрупненно, например: процесс производства, процесс хранения, процесс доставки и т.п. Важнейшим показателем каждого звена цепочки является создаваемая им ценность.

Реализация процессного подхода в данном случае означает построение, анализ и реорганизацию цепочек бизнес-процессов в целях:

- устранения звеньев, не добавляющих ценность;
- повышения эффективности цепочек в целом (путем устранения проблем на стыках звеньев и изменения принципов и механизмов управления цепочкой, например на основе принципов бережливого производства);
- повышения эффективности отдельных элементов цепочки;
- добавления новых звеньев или объединения с поставщиками, потребителями для совместного выполнения отдельных процессов, входящих в цепочку.

При рассмотрении бизнеса корпорации акцент делается именно на построении цепочек создания ценностей (ЦСЦ), проходящих через несколько организаций.

Анализ и реорганизация цепочек создания ценности позволяют:

- оценить оптимальность бизнес-модели компании в целом, в том числе выделить те процессы, которые увеличивают или сокращают ее стоимость;
- получить крупные выигрыши за счет реорганизации цепочки (продажи части бизнеса, входящего в состав цепочки, или передачи части ее процессов на аутсорсинг, покупки другой компании для получения контроля над критической частью цепочки, создания стратегического партнерства с поставщиками для сокращения издержек в определенной части цепочки или снижения рисков и т.п.);
- максимально эффективно (с точки зрения реализации стратегии компании) использовать ресурсы для развития бизнесов компании и реализации стратегически важных проектов и т.п.

На рисунках 2 и 3 представлен пример реорганизации компании на основе анализа цепочек создания ценностей.

Рисунок 2 отражает следующую ситуацию. На верхнем уровне рассмотрения в ЦСЦ компании входит шесть процессов. Все они находятся под управлением компании, при этом в выполнении процессов задействованы различные структурные подразделения. К сожалению, на практике за управление некоторыми важными процессами никто персонально в компании не отвечает, возникают зоны безответственности, принимаются необоснованные управленческие решения и т.д. Собственникам организации приходилось постоянно участвовать в принятии оперативных управленческих решений, в том числе по вопросам технического характера.

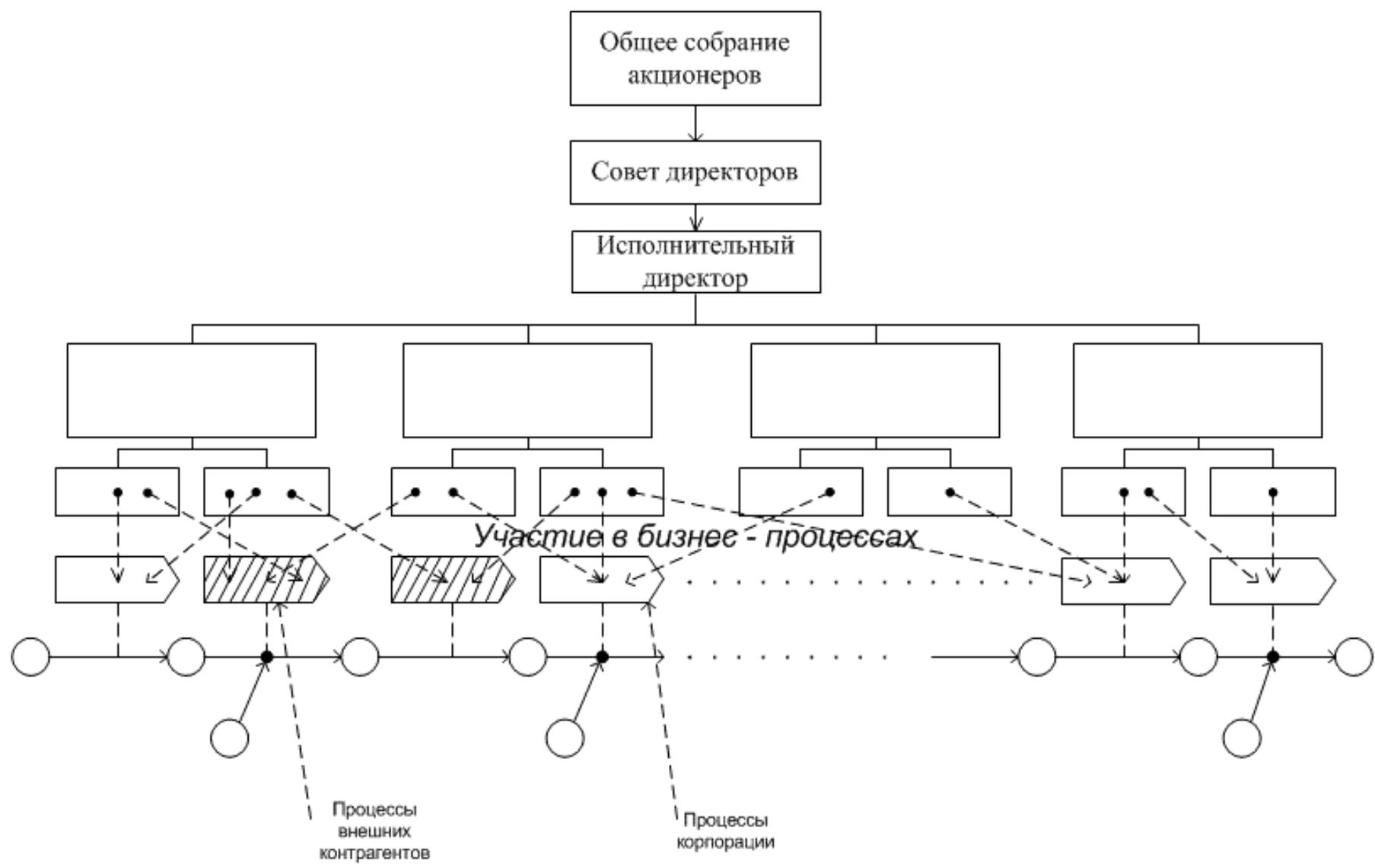


Рисунок 2. Система управления корпорацией до реорганизации

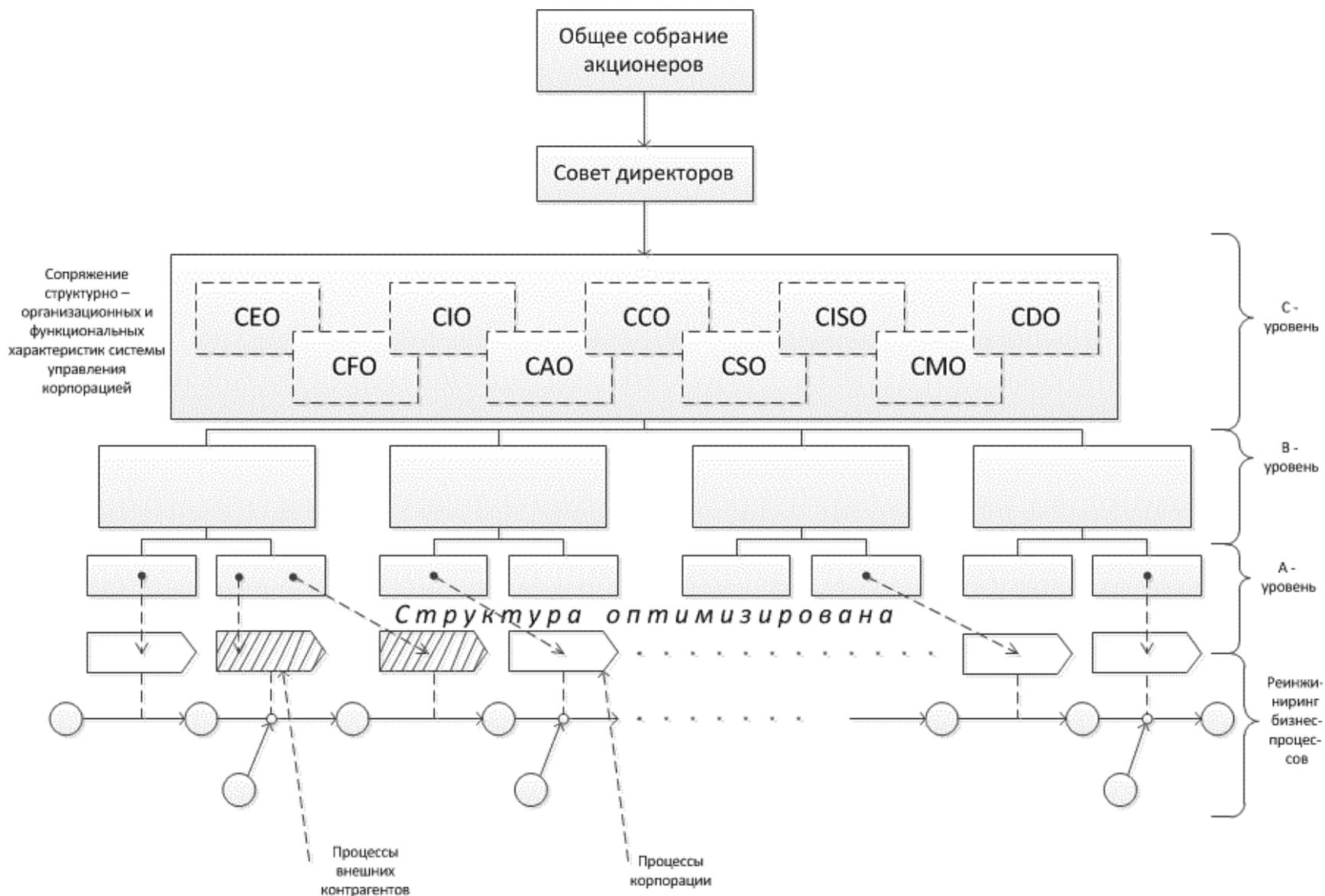


Рисунок 3. Система управления корпорацией после проведения реинжиниринга бизнес-процессов

На рисунке 3 отражено положение дел в компании после осуществления структурно-функциональных изменений – проведения управленческого реинжиниринга бизнес-процессов. Организационная структура и соответствующие функции отделов были реорганизованы, что позволило устранить перекрестное участие подразделений в процессах. Теперь за крупные звенья цепочки ценности отвечают конкретные руководители конкретных структурных подразделений. Таким образом, структура «была настроена» на систему процессов, входящих в ЦСЦ компании.

Таким образом, реализация представленных выше положений и решение задач видится в организационно-функциональном сопряжении уровней управления вертикально-интегрированным промышленным предприятием на основе процессно-модульного подхода, представленного на рисунке 3, особенностью которого является выделение особого С-уровня иерархической структуры управления, отвечающего за управление развитием корпорации промышленного сектора экономики.

К внутригрупповым отношениям собственников можно отнести получение доверенностей на голосование одними собственниками по акциям других и осуществление тендерного предложения на покупку акций, хотя и эти операции обычно осуществляются через посредников. Управление столь сложной организационной системой, как корпорация, невозможно осуществить в одном лице, и поэтому корпорация управляется группой менеджеров, образующих орган управления корпорацией, наделенный определенными полномочиями (С-уровень управления).

Буква С (Chief) в любой из должностей говорит о принадлежности к высшей категории управленческого персонала, отвечающего за корпоративное управление и развитие. В отличие от распространенного мнения, что любой человек С-уровня обязательно подчиняется CEO (*Chief Executive Officer*) [2] (в российской практике, как правило, – генеральный директор), на практике это не всегда так. На высшем уровне иерархии могут быть свои подуровни. Например, CIO (*Chief Information Officer*) может подчиняться COO (*Chief Operating Officer*), а CISO (*Chief Information Security Officer*), в свою очередь, может подчиняться как CIO, так и CSO (*Chief Security Officer*). Однако в любом случае всех управленцев С-уровня объединяет одно – принадлежность к топ-менеджменту и решение стратегических задач бизнеса по управлению развитием. Именно бизнес и является главным в деятельности любого С-руководителя. COO оптимизирует операционную деятельность для улучшения показателей бизнеса, CFO (*Chief Financial Officer*) управляет бизнесом с точки зрения финансов, CIO рассматривает ИТ именно с целью улучшения бизнес-показателей.

В настоящее время недостаточно наличия лишь линейных менеджеров в управлении предприятием, досконально знающих только свою область, но при этом не выходящих за ее рамки, и высшего руководства. Вертикально-интегрированным предприятиям необходим дополнительный уровень управления, отвечающий именно за управление развитием предприятия, который понимает стратегию развития бизнеса, знает и ориентируется в бизнес-стандартах и бизнес-регламентах, которым должно отвечать управление предприятием, в связи с чем и обосновывается введение в структуру управления предприятия дополнительного С-уровня, включающего CFO, СМО, СТО, CIO, CSO и пр. Отличительными особенностями управленцев данного уровня являются: способность меняться и самосовершенствоваться в соответствии с изменяющимися внешними обстоятельствами, организаторские способности, общительность, умение поддерживать позитивный настрой в своем окружении.

В данном случае сопряжение структурно-организационных и функциональных характеристик системы управления корпорацией экономики видится во внедрении в деятельность предприятия эффективной системы корпоративного управления, основанной на бизнес-управленческом реинжиниринге, отвечающей международным бизнес-стандартам и бизнес-регламентам управления в контексте выделения особого С-уровня управления, базирующегося на организационно-функциональном сопряжении всех

направлений деятельности предприятия, базирующегося на применении процессно-модульного подхода к обеспечению процесса управления развитием предприятия. Функциональное содержание предполагает внедрение бизнес-стандартов, бизнес-регламентов, процедур бизнес-аналитики и мониторингов деятельности предприятия в сопряжении с его структурно-организационной модернизацией в контексте достижения стратегических целей корпорации на качественно новом уровне ее развития. Процедуры бизнес-аналитики и мониторингов деятельности корпорации могут включать системы управленческого учета, бюджетирования, контроллинга, проводимые регулярно и с помощью разработанного специально для соответствующей корпорации, с учетом особенностей ее управления, информационных систем, автоматизирующих данные бизнес-аналитические процедуры.

Примечания:

1. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: Стандарты и качество, 2007. 240 с.
2. Лукацкий А.В. Кто такие CISO и есть ли они в России? // Защита информации. Инсайд, 2007. № 3.

References:

1. Repin V.V. Business processes of the company: construction, the analysis, a regulation. M.: Standards and Quality, 2007. 240 p.
2. Lukatsky A.V. Who are CISO and whether they are in Russia? // Information Protection. Inside, 2007. No. 3.