

УДК 65.01: 005

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ

Зуйкова Н.А.

*ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет», Брянск,
e-mail: tereshonok@invest32.ru*

Совершенствование организационной структуры компании – процесс нелегкий, длительный, и он практически всегда приводит к кардинальным изменениям. Результатом оптимизации должно стать приведение структуры управления компании в соответствие со спецификой ее деятельности. От правильного выбора и организации бизнес-структуры компании во многом зависит конкурентоспособность предприятий. В статье обосновывается необходимость совершенствования бизнес-структуры компании в динамично развивающейся рыночной среде. Рассматривается трактовка понятия «бизнес-структура». Цели. Комплексное авторское исследование влияния бизнес-структуры компании на развитие компании. Выработка рекомендаций по внедрению новых хозяйственных процессов. Методология. В процессе исследования проектирования бизнес-структуры управления компанией использовались методы логического анализа, сравнения. Результаты. В современных условиях для совершенствования бизнес-структуры компании в целях его дальнейшего успешного развития используется реинжиниринг. Данный метод является наиболее радикальным и включает в себя полное переопределение и перепроектирование бизнес-процессов предприятия с целью быстрого достижения улучшений основных показателей деятельности. Реинжиниринг компании актуален не только для фирм, находящихся на грани банкротства, но реинжиниринг необходим и компаниям, которые не имеют явных сложностей, но прогнозирующих их неизбежное наступление, а также для более успешного развития и процветания. Выводы. Сделан вывод о том, что если реструктуризация бизнеса проводится как логичный и хорошо спланированный процесс, то она позволяет достаточно быстро прекратить падение стоимости бизнеса и начать постепенное ее восстановление, либо оздоровить уже налаженный бизнес-процесс для поднятия его конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: бизнес-структура, инжиниринг, реинжиниринг, совершенствование бизнеса, реструктуризация

IMPROVING BUSINESS STRUCTURE AS A CONDITION OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT

Zuykova N.A.

Bryansk State Technical University, Bryansk, e-mail: tereshonok@invest32.ru

Improving the organizational structure of the company – a process difficult, long, and it almost always leads to radical changes. The result of optimization should be the reduction of the company's management structure in line with the specifics of its activities. The proper selection and organization of the business structure of the company largely depends on the competitiveness of enterprises. The article substantiates the need to improve the company's business structure in a dynamic market environment. We consider the interpretation of the concept of «business structure». Objectives. Comprehensive study of the influence of the author's business structure of the company's development. Development of recommendations on the implementation of new business processes. Methodology. The study design of the company's management business structures used by the methods of logical analysis, comparison. Results. In modern conditions for the improvement of the business structure of the company for its further successful development used reengineering. This method is the most radical and includes a complete redefinition and redesign of business processes to quickly achieve improvements in key performance indicators. Re-engineering of the company is relevant not only for the companies that are on the verge of bankruptcy, but needs some reengineering and companies that do not have obvious difficulties, but predicting its imminent attack, as well as for more successful development and prosperity. Conclusions. The conclusion is that if the business restructuring is carried out as a logical and well-planned process, it allows you to quickly enough to stop the fall in the value of business and begin its gradual recovery, or improve the already established business process to raise its competitiveness in the market.

Keywords: business structure, engineering, reengineering, improved business restructuring

Совершенствование системы бизнес-структуры российских компаний в настоящих для России рыночных условиях предъявляет повышенные требования к управлению эффективностью развития бизнес-процессов на предприятиях. От правильного выбора и организации бизнес-структуры компании во многом зависит конкурентоспособность предприятий.

Большинство российских компаний сегодня построены по функциям и уровням

иерархии, и большинство людей воспитывались с убеждением, что это не только самый естественный и эффективный способ организации, но и вообще единственный способ организации. Так было еще до того, как структуру организации стали изучать с помощью научных методов [1].

Научный подход к управлению (Scientific Management), разработанный Ф.У. Тейлором, является, возможно, самым лучшим выражением этих идей. Ф.У. Тейлор ут-

верждал, что работа может быть выполнена наиболее производительно, если разбить ее на простые элементы и если люди, особенно рабочие, распределяются управляющими и специализируются на конкретной простой части работы. Он также верил в важную роль управления. «Только через более полную стандартизацию методов, ускоренное внедрение лучших достижений и условий труда, а также усиление кооперации можно обеспечить более быстрое выполнение работы. И обязанность по соблюдению стандартов и увеличению кооперации лежит только на руководителях». Естественным следствием этих взглядов стало распространение идей функционального построения организационных структур и процессов.

Механизм управления бизнес-структурами российских компаний направлен на радикальное улучшение деятельности предприятия и является на сегодня одним из важнейших инструментов. Управление бизнес-структурами организаций означает как обеспечение их бесперебойного протекания, так и их совершенствование.

В условиях быстроразвивающегося рынка руководству даже самой сильной

преуспевающей компании приходит время задуматься, нужна ли им оптимизация организационной структуры компании. Динамика развития современных рыночных отношений, и большая конкурентная борьба провоцируют предприятия к постоянному самобичеванию. Совершенствование компании прежде всего сокрыто в улучшении структуры управления (рис. 1).

Таким образом, как видно из рисунка, одним из наиболее эффективным методом реструктуризации является реинжиниринг бизнес-структуры. Существует две основные формы реструктуризации – добровольная и принудительная реструктуризация. К добровольной реструктуризации также можно отнести реорганизацию, которая довольно часто применяется на практике.

В современных условиях для совершенствования бизнес-структуры компании в целях его дальнейшего успешного развития используется реинжиниринг.

В западных странах реинжиниринг уже давно используется на практике, а в нашей стране многие компании, особенно средние и мелкие в провинции даже не имеют понятия, что это такое.



Рис. 1. Реструктуризация компаний

Реинжиниринг бизнеса является наиболее радикальным методом обновления. Такой метод включает в себя полное переопределение и перепроектирование бизнес-процессов предприятия с целью быстрого достижения улучшений основных показателей деятельности.

Реинжиниринг понимают, как часть инжиниринга. Под инжинирингом представляют совокупность разных видов интеллектуальной деятельности для достижения цели получения наилучших результатов от вложения капитала и других затрат для реализации проектов любого назначения при помощи наиболее продуктивного подбора и рационального использования связанного комплекса материалов, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, а также использование методов управления, организации и оптимизации, основанных на новейших достижениях науки и техники, включая особенности каждого конкретного проекта.

Кроме реинжиниринга, существует такое понятие, как инжиниринг бизнеса.

Инжиниринг бизнеса – это набор приемов и методов, которые компания исполь-

зует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг компании актуален не только для фирм, находящихся на грани банкротства, но реинжиниринг необходим и компаниям, которые не имеют явных сложностей, но прогнозирующих их неизбежное наступление, а также для более успешного развития и процветания.

Цель реинжиниринга бизнес-структуры – это обеспечение конкурентоспособности производимой продукции или услуг, оказываемых компанией в целом. Реинжиниринг – не последовательный процесс, а скачкообразный в отличие от оптимизации.

Реинжиниринг – это фундаментальное переопределение и кардинальное перепроектирование деловых процессов в целях достижения резких, значительных улучшений главных современных показателей производительности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

Определения реинжиниринга бизнес-структур с разными точками зрения представлены в табл. 1.

Таблица 1

Определения реинжиниринга бизнес-структур [2]

№ п/п	Автор	Определение реинжиниринга
1	Johansson H., McHugh P., Pendlebury J. [3]	Способ достижения предприятием радикальных изменений в функционировании (изменения затрат, длительности цикла, качества и сервиса), использующий различные инструменты и технологии, рассматривающий процесс функционирования предприятия не как набор функций, а как набор взаимосвязанных, ориентированных на клиента основных бизнес-процессов.
2	Иогеш Махолтра [4]	Критический анализ и коренное перепроектирование существующих бизнес-процессов для достижения прорыва в производительности.
3	Manganelli R.L., Klein M.M. [5]	Быстрое и радикальное перепроектирование определяющих стратегию предприятия бизнес-процессов и систем, политики и поддерживающих эти бизнес-процессы организационных структур, в целях оптимизации рабочих потоков и повышения производительности предприятия.
4	библиотека электронного колледжа инновации процессов	Систематический, организованный подход к достижению кардинальных измеримых изменений в эффективности, путем фундаментального пересмотра, переосмысления и перепроектирования бизнес-процессов, используемых предприятием для выполнения своей миссии.
5	Патюрель Р. [6]	Быстрое и радикальное реконструирование стратегических процедур производственного характера с целью оптимизации рабочих потоков и производительности.
6	Мазур И.И., Шапиро В.Д. [7]	Метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности [6]
7	Кондратьев В.В., Краснова В.Б. [8]	Целостное и системное моделирование и кардинальная реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, в результате чего упрощается организационная структура предприятия, перераспределяется и минимизируется использование различных ресурсов, сокращаются сроки реализации потребностей клиентов, повышается качество их обслуживания [5]

Таблица 2

Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнес-структур компании [2]

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу-вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий – на уровне функций (функциональный подход)	Широкий – межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Таким образом, реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. Это определение содержит пять ключевых слов: переосмысление (ориентация на потребительскую стоимость, а не на издержки, затраты, инвестиции), фундаментальный, радикальный, резкий (скачкообразный) и процесс (наиболее важное слово).

На основании вышеизложенного основы реинжиниринга заключаются в следующих ключевых словах: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс».

Фундаментальный. На первой стадии реинжиниринга специалисты должны пересмотреть текущие правила и положения ведения бизнеса и обычно оказывающиеся устаревшими, неверными.

Радикальный. Радикальное перепроектирование – это изменение всей существующей системы, а не только внешние преобразования, т.е. входе кардинального перепроектирования представляются совершенно новые возможности для выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг необходим только при случаях, когда при помощи замены старых методов управления новыми требуется достичь значительного улучшения показателей производительности.

Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса представлены в табл. 2.

Обычно выделяют три типа компаний, которым реинжиниринг необходим и благоприятен:

1) компании, которые находятся на грани банкротства потому, что цены на произведенную продукцию значительно выше и качество их значительно ниже, чем у конкурентов. Если вдруг компании такого рода не предпримут решительных шагов, они неминуемо потерпят крах;

2) компании, которые не имеют в данное время осложнений, но планирующие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем;

3) компании, которые не имеют проблем сейчас, не подозревающие их в близком будущем. Такие компании-лидеры, практикующие агрессивную маркетинговую политику, не останавливаются на достижении хорошего текущего состояния, а, наоборот, желают при помощи реинжиниринга добиться лучшего.

Таким образом, задачи реинжиниринга бизнес-структур сходны с задачами инновации: освоение новшеств для предоставления конкурентоспособности продукции и в итоге – выживаемости предприятия.

Важным этапом в успешной деятельности компании является реструктуризация её бизнес-структуры.

Главная задача проектирования бизнес-структуры управления компанией – сформировать такой состав подразделений и так организовать их иерархическую соподчиненность и связи между ними, чтобы обеспечить максимально эффективное управление компанией с точки зрения существующей или проектируемой структуры его бизнес-процессов.

Выделяет следующие основные типы организационных структур:

– линейно-функциональные структуры, которые характерны для мелких и отдельных средних компаний;

– дивизиональные структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности; среди таких структур обычно выделяют дивизионально-продуктовые структуры и дивизионально-региональные структуры;

– адаптивные организационные структуры, среди которых выделяют проектные, программно- или проблемно-целевые, матричные, сетевые организационные структуры.

Адаптивные организационные структуры – наиболее сложно организованные управленческие структуры, которые отличаются гибкостью структуры управления, небольшим количеством уровней управления, децентрализацией принятия управленческих решений. Они характеризуются ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов и комплексных программ, а также способностью легко менять свою форму и приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям, что позволяет использовать данный тип организационных структур в антикризисном управлении с наибольшей эффективностью. Проектная организационная структура управления представляет собой временную структуру, созданную для решения конкретной задачи.

Организационная структура матричного типа чаще всего представляет собой наложение временной проектной структуры на постоянную линейно-функциональную структуру управления антикризисной управляющей компании. Такая структура

наиболее характерна для компаний, специализирующихся на антикризисном управлении предприятиями.

При проектировании бизнес-структуры управления компанией необходимо обеспечить выполнение следующих основных принципов:

– соответствие разрабатываемой бизнес-структуры стратегическим целям и направлениям реструктуризации и развития бизнеса предприятия;

– способность эффективного приспособления проектируемой бизнес-структуры к появлению новых или изменению существующих задач и ограничений в их решении;

– обеспечение оптимального уровня централизации управления и необходимого уровня управляемости всеми звеньями управления;

– наличие четкой системы персональной ответственности за результаты выполнения каждой функции;

– использование современных информационных технологий;

– наличие службы управления изменениями, выполняющей функции организационного обеспечения адаптации бизнеса предприятия к изменяющимся условиям его функционирования.

Рассмотрим более подробно методику реструктуризации.

В широком смысле слова бизнес-структура есть совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними, и, стало быть, количество структур в таком непростом организме, как компания, достаточно велико, и эти структуры взаимодействуют между собой.

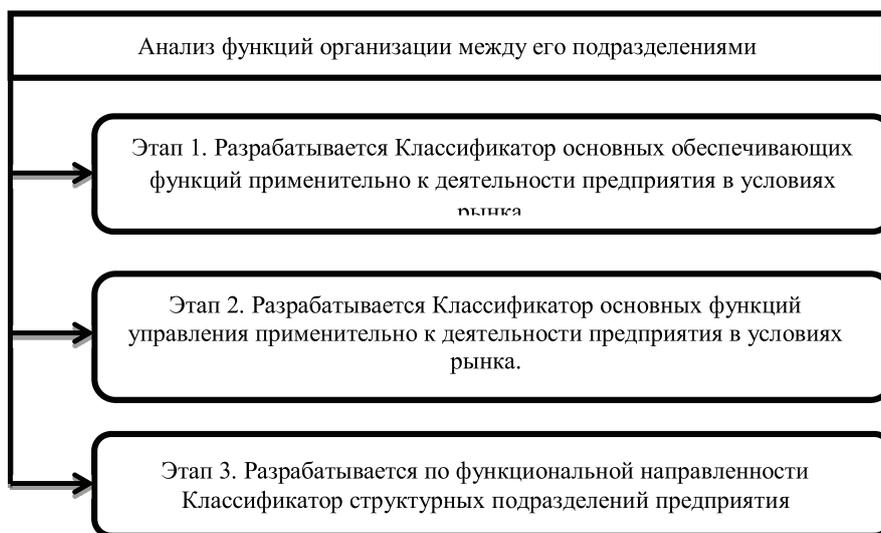


Рис. 2. Анализ функций организации между его подразделениями [систематизировано автором]

Таблица 3

Матрица распределения функций между структурными звеньями предприятия [2]

Классификатор	Классификатор 4			
	4.1	4.1.2	...	4.3
Классификатор 2				
2.1				
...				
2.10				
Классификатор 3				
3.1				

Одной из проблем современных компаний является – внедрение типовых организационных структур и типовых функций деятельности для всех существующих предприятий и организаций.

Несоответствие существующей организационной структуры, системы делопроизводства и информационных потоков условиям работы на рынке также является одной из причин кризиса деятельности компании.

Реформирование бизнес-структуры начинается с анализа распределения основных производственных, обеспечивающих и управленческих функций, необходимых для успешного функционирования на рынке, между существующими подразделениями организации. Анализ проводится в три этапа (рис. 2).

Таким образом, при анализе функций организации между его подразделениями важно провести анализ трёх этапов, разрабатывая Классификаторы трёх видов.

На основе разработанных Классификаторов составляется Матрица распределения функций между структурными звеньями предприятия, следующего вида (табл. 3).

На этом этапе на основе утвержденных на предприятии Положениях о подразделениях и данных о фактическом исполнении функций заполняется вышеприведенная матрица.

Заполнение производится следующим образом, если функция фактически исполняется подразделением то, в соответствующую графу «подразделение-функция» заносится «1», если функция закреплена за подразделением, но не исполняется, то в графу заносится «0».

После заполнения Матрицы проводится анализ взаимной увязки функций и подразделений. На основе анализа производится распределение функций между подразделениями по принципу «одна функция – одно подразделение». Далее анализируется нагрузка каждого подразделения, исходя из которого, определяются направления ре-

структуризации организационной структуры: разделение, слияние, создание новых, ликвидация отделов.

На основе реструктуризации организационной структуры по исполняемым функциям разрабатываются положения о подразделениях предприятия, численности и квалификационным требованиям к персоналу, что позволяет провести переаттестацию работников предприятия и на ее основе рационализировать распределение, перераспределение и сокращение персонала предприятия.

Таким образом, если реструктуризация бизнеса проводится как логичный и хорошо спланированный процесс, то она позволяет достаточно быстро прекратить падение стоимости бизнеса и начать постепенное ее восстановление, либо оздоровить уже налаженный бизнес-процесс для поднятия его конкурентоспособности на рынке. Вместе с тем закладывается основа для выработки устойчивой стратегии роста и увеличения стоимости компании в будущем.

Список литературы

1. Развитие бизнес-процессов обеспечения производства нефтедобывающих предприятий. Монография. Колесова С.Б., Некрасов В.И. Под общ. ред. Волкова А.Я. – ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2012. – 168 с.
2. Реинжиниринг организационной структуры предприятия. Кубанский государственный технологический университет. Монография. Водегнал А.В, 2013. – С. 30.
3. Johansson H. McHugh P., Pendlebury J. and Weeler III W. Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance. – Chichester: John Wiley & Sons, 1993.
4. Йогеш Малхотра Редизайн бизнес-процессов <http://www.brint.com/papers/bpr.htm>.
5. Manganelli R.L., Klein M.K. (1994). The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation. New York: Amacom, 318 p.
6. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления, 1997. – № 3. – С. 76.
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. М12 Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – С. 664.
8. Кондрагьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менедж-

жеров «Управление развитием организации». Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 240.

9. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, Реинжиниринг бизнес-процессов. М. – Эксмо. – 2007. – С. 55-58.

10. Кутелев А.Н. Организационный инжиниринг. Технологии реинжиниринга бизнеса. М. – Феникс. 2010. – 245 с.

11. Методология комплексной оценки стратегической позиции фирмы на основе оптимизации бизнес-процессов. Кулагина Н.А., Исайченкова В.В. – Редакция журнала «Экономика и предпринимательство» (Москва). 2015. – С. 1157-1162.

12. Шапот М.Д. Инструментальные средства поддержки реинжиниринга бизнес-процессов // Материалы семинара «Динамические интеллектуальные системы в управлении и моделировании». М.: ЦРДЗ, 1996.

13. Ойхман Е.Г. Попов Э.В. «Реинжиниринг бизнеса» Финансы и статистика, 1997.

14. Попов Э.В. Шапот М.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии 1996. – С. 1.

15. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА – М., 2001.

16. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.

17. Холл Р.Х. Организация: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001.

18. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. – М.: «Альпина», 2000.

19. Райе М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы внедрения сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления, 1997, № 1.

20. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа. Проблемы теории и практики управления, 1998, № 1.