

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)**

**Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте
Д.А. Сидоров**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Реорганизация и реструктуризация предприятия.
Реинжиниринг бизнес-процессов**

Утверждено Редакционно-
издательским советом МГТУ ГА в
качестве учебного пособия

Москва-2015

УДК 334 (075.8)

ББК 33.05

С 34

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Московского государственного технического университета ГА

Рецензенты: канд. экон. наук, доц. Л.Х. Никифорова (МГТУ ГА);
канд. экон. наук, доц В.Н. Чистов (МИРЭА)

Сидоров Д.А.

С 34

Управление изменениями. Реорганизация и реструктуризация предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. - М.: МГТУ ГА, 2015. - 44 с., 8 табл., 8 ил., лит.: 9 наим.

ISBN 978-5-86311-975-5

В пособии использованы положения теории реинжиниринга бизнес-процессов, управления проектами, стратегического менеджмента, позволяющих комплексно рассматривать направления изменений на предприятии.

Данное учебное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Управление изменениями» по учебному плану для студентов всех форм обучения специальности 080200 (38.03.02).

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 16.02.15 г. и методического совета 10.03.15 г.

ББК 33.05

Св. тем. план 2015 г.

поз. 39

СИДОРОВ Дмитрий Анатольевич

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Реорганизация и реструктуризация предприятия.

Реинжиниринг бизнес-процессов

Учебное пособие

Редактор Г.В. Токарева

Подписано в печать 23.04.15 г.

Печать офсетная

Формат 60x84/16

2,81 уч.-изд. л.

2,75 усл.печ.л.

Заказ № 1982/

Тираж 100 экз.

Московский государственный технический университет ГА

125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20

Редакционно-издательский отдел

125493 Москва, ул. Пулковская, д.6а

ISBN 978-5-86311-975-5

© Московский государственный
технический университет ГА, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Современная управленческая парадигма рассматривает состояние внешней среды в качестве главного, определяющего условия существования предприятия. Это соответствует реалиям бизнеса в XXI веке: глобализация экономики, высокие темпы научно-технического прогресса, значительные колебания рыночной конъюнктуры и т.д. Динамичность внешней среды часто ставит предприятия перед выбором: адаптация к новым условиям или прекращение существования. Адаптация означает приспособляющееся поведение и является необходимым условием существования и развития любой реальной системы. Существование и развитие предприятия как бизнес-системы требует целенаправленных управленческих воздействий – изменений, которые изучаются в дисциплине «Управление изменениями».

Содержание второй части учебного пособия «Управление изменениями» включает три темы:

Тема 1. Реорганизация предприятия.

Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Тема 3. Реструктуризация предприятия.

В каждой теме рассматриваются формы, этапы, задачи, принципы и особенности управления изменениями. Они конкретизируют и дополняют общую методологию управления изменениями, которая содержится в первой части учебного пособия.

Пособие содержит вопросы для самоконтроля, терминологию, список рекомендуемой литературы.

ТЕМА 1. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. ФОРМЫ И ПРИЧИНЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ

Реорганизация - изменение организационной структуры и управления предприятием в форме слияния, разделения, присоединения, выделения или преобразования. В табл. 1 приведено содержание форм реорганизации в соответствии со статьями 57-59 Гражданского кодекса РФ [1].

Таблица 1

Формы реорганизации

Форма	Содержание	Примеры
Слияние	Объединение предприятий в новое предприятие	Конгломератные слияния
Разделение	Создание новых предприятий на базе прежнего одного	Приватизация госпредприятия
Присоединение	Предприятие становится частью другого предприятия	Покупка предприятия (поглощение)
Выделение	Из предприятия образуются новые предприятия при сохранении прежнего	Дочерние предприятия
Преобразование	Изменение организационно-правовой формы предприятия	Преобразование унитарного предприятия в акционерное общество

Приведение структуры в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения об изменении структуры принимаются высшими руководителями организации (топ-менеджерами). Можно указать основные причины, вызывающие необходимость проведения реорганизации:

- неудовлетворительное функционирование предприятия;
- внутренние разногласия по организационным вопросам;
- рост масштаба деятельности;
- объединение и разделение хозяйствующих субъектов;
- изменение технологий управления;
- внешняя экономическая ситуация.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в применении методов снижения издержек, повышения производительности, увеличения доли рынка, привлечения дополнительных инвестиций. Обычно принимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации персонала, внедрение новых

методов управления, разработка целевых программ. Но в итоге высшее руководство приходит к выводу, что причина неудовлетворительного функционирования предприятия заключается в серьезных недостатках действующей структуры управления.

Внутренние разногласия по организационным вопросам. Стабильность организационной структуры предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном разрешении конфликтных ситуаций. Существующая структура может создавать препятствия для эффективной работы, затруднять выполнение задач отдельных подразделений и т.д. Когда на предприятии возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, то выходом является пересмотр структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации.

Рост масштаба деятельности. Расширение номенклатуры и объема выпускаемой продукции, выход на новые рынки – вносят новые элементы в организацию. До тех пор пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают большие размеры (по используемым ресурсам, потребностям, будущим возможностям), то структурные изменения становятся необходимыми.

Объединение и разделение хозяйствующих субъектов. Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру деятельности, всегда вносит изменения в организационную структуру. Проблемы дублирования функций, избыточного персонала, распределения прав и ответственности – требуют быстрого решения. Объединение с небольшим по размеру предприятием в меньшей степени затрагивает изменение организационной структуры, чем при объединении с крупным предприятием.

Разделение хозяйствующих субъектов (создание дочерних предприятий, филиалов, независимых предприятий) также сопровождается структурными изменениями, хотя и в меньшей степени, чем при объединении, так как многие функции прежнего предприятия при этом обычно сохраняются. Некоторые функции при разделении могут переходить к вновь возникшим предприятиям, что способствует сокращению структуры прежнего предприятия.

Изменение технологий управления. Научные достижения в области управления оказывают все большее влияние на организационные структуры и процессы (новые информационные системы, методы планирования, проектные и матричные формы организации и т.п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия управленческих решений.

Внешняя экономическая ситуация. Большинство предприятий функционирует в нестабильном экономическом окружении. Некоторые

изменения внешней ситуации могут происходить довольно быстро (например, паника на фондовом рынке, падение курса национальной валюты), а другие имеют более длительный, устойчивый характер (например, модернизация экономики). Но в любом случае возможно изменение целей и задач управления, а значит, организационной структуры.

Каждая из отмеченных причин приводит к изменению структуры и может указывать на необходимость пересмотра (корректировки) стратегии предприятия. Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе разработки проекта реорганизации предприятия.

Выбор формы реорганизации предприятия должен учитывать современные тенденции развития организационных структур:

- повышение адаптивности структур к внешним воздействиям;
- усиление роли структур, построенных на принципах горизонтального разделения труда;
- распространение сетевых организаций;
- ориентация на работу персонала в проектных командах и целевых группах.

В табл. 2 приведены критерии оценки горизонтальной, ресурсосберегающей и сетевой структур управления.

Таблица 2

Критерии оценки структур управления

Тип структуры	Критерии	Значение
Горизонтальная	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Иерархия управления ▪ Разделение труда 	<p>Минимальное число уровней иерархии</p> <p>Преобладание горизонтального разделения труда</p>
Ресурсосберегающая	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система «точно вовремя» ▪ Тотальное управление качеством (TQM) 	<p>Минимальные ресурсы и запасы</p> <p>Максимальное качество для каждой производственной единицы</p>
Сетевая	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организация ▪ Интеграция ▪ Реакция 	<p>Адаптивная</p> <p>Ресурсы, информация</p> <p>Оперативная</p>

1.2. ЭТАПЫ И ЗАДАЧИ РЕОРГАНИЗАЦИИ

Реорганизация предприятия состоит из последовательных этапов (рис.1), на каждом из которых решаются специфические задачи.

Подготовительные мероприятия предусматривают:

- создание проектной группы персонала (проектной команды);
- распределение функций, полномочий и ответственности в проектной команде;



Рис.1. Этапы реорганизации

- формирование систем мотивации и обучения участников проектной команды;
- формирование системы управления проектом реорганизации;
- разработка концепции (общего плана) реорганизации.

Определение объектов реорганизации. На данном этапе решаются следующие задачи:

- сбор информации о состоянии и динамике внешней и внутренней среды;
- выявление потребительских предпочтений (товары, услуги);
- определение и детальное описание объектов реорганизации (что должно быть реорганизовано);
- предварительные расчеты затрат и календарные графики выполнения работ по объектам реорганизации.

Организационно-техническое проектирование. Общий алгоритм организационно-технического проектирования представлен на рис. 2. На основании данного алгоритма проводятся синтез и анализ проектных решений.

Для синтеза (компоновки структуры) возможно применение методов математического программирования с учетом бюджетных ограничений по проекту. Для проектного анализа находят применение методы декомпозиции

объекта на элементы. Так, морфологический анализ наиболее удобен для поиска принципиально новых альтернативных вариантов; функционально-стоимостной анализ – для повышения качества и снижения затрат. В решении задач изменения параметров проектируемой системы находят применение

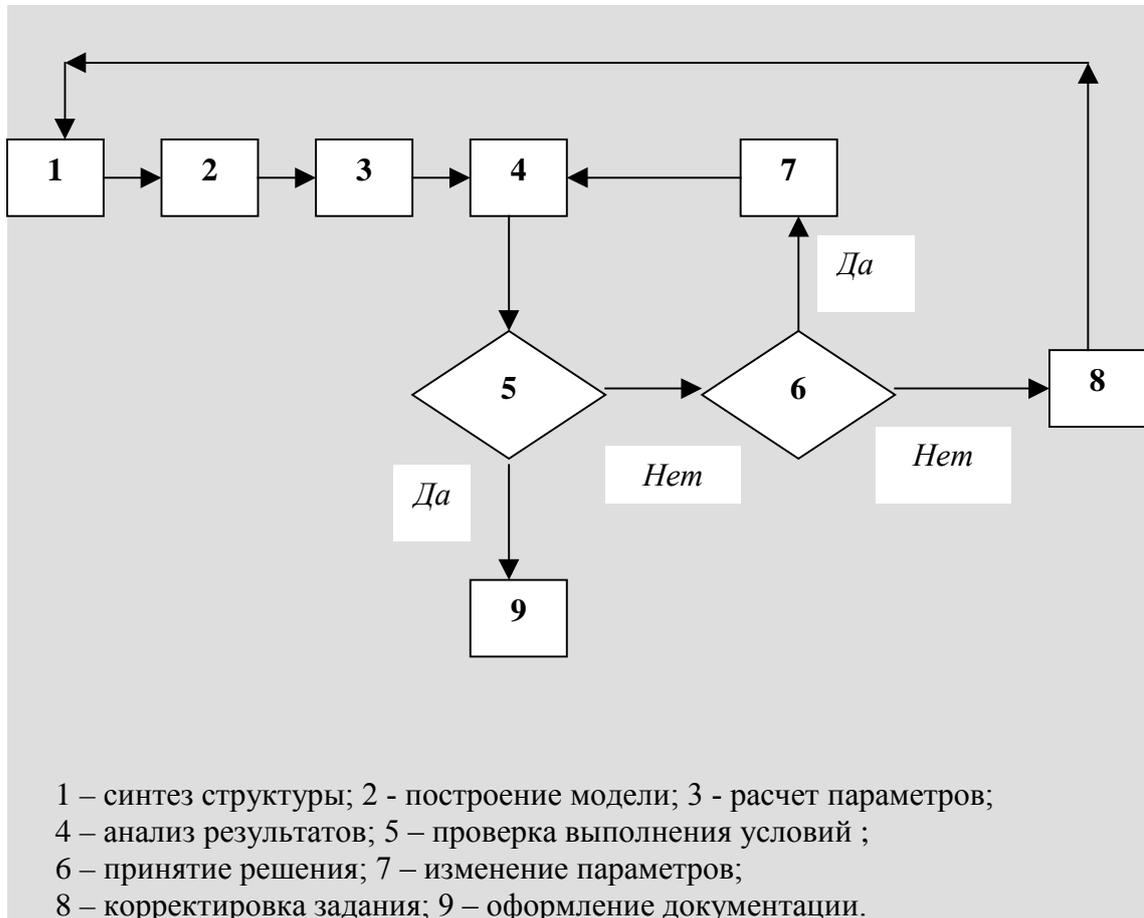


Рис. 2. Общий алгоритм организационно-технического проектирования

методы ранжирования решений (например, по затратам, результатам, риску), методы одно- и многокритериальной оптимизации и т.д.

В процессе организационно-технического проектирования решаются вопросы о выборе технических средств, информационных технологий, программного обеспечения. Рассматриваются возможности сокращения числа неэффективных операций, децентрализации (автономизации) функционирования отдельных структурных элементов.

Социальное проектирование. Цель данного этапа – определение и учет социальных аспектов процесса реорганизации. Решаемые задачи:

- определение новых должностных обязанностей и связанных с ними квалификационных требований;
- формирование систем мотивации и обучения персонала;

- проектирование схем коммуникаций структурных подразделений (информационных потоков).

Преобразования – разработка рабочего проекта реорганизации и его реализация. Задачи этапа преобразований:

- внесение необходимых корректировок в проектную документацию (организационно-технический и социальный проекты);
- разработка организационного механизма реорганизации (системы управленческих воздействий);
- подготовка и издание приказа о проведении реорганизации;
- контроль выполнения плана мероприятий, включая:
 - бюджетные расходы и календарные графики выполнения работ;
 - изменения структуры управления и штатного расписания;
 - реакцию внешней и внутренней среды на изменения.

1.3. ПРИНЦИПЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ

Разработка проекта реорганизации проводится с учетом принципов департаментизации, регламентации и стандартизации.

Департаментизация – способ деления организации на отдельные структурные блоки (подразделения, службы, отделы и т.д.). Различают функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментизацию.

Функциональная департаментизация означает, что организация группирует работников и деятельность в соответствии с выполняемыми функциями. Например, коммерческое предприятие выполняет такие функции, как маркетинг, производство, финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом. Соответствующие департаменты при этом состоят из экспертов и специалистов в отдельных областях, что обеспечивает наиболее обоснованное решение имеющихся проблем. Недостатком такой схемы считается то, что цели всего предприятия могут не соответствовать целям отдельных департаментов (т.н. местничество).

Территориальная департаментизация – создание групп персонала на базе определенной территории, где в той или иной форме осуществляется деятельность предприятия. Вся деятельность в каждом географическом регионе должна подчиняться соответствующему региональному руководителю. Для таких форм реорганизации как выделение и разделение территориальная департаментизация является актуальной. Преимущество, связанное с территориальным делением, состоит в том, что оно создает условия для подготовки персонала непосредственно на месте работы и обеспечивается

быстрая реакция на потребности местного рынка. Однако возникают трудности координации деятельности на отдаленных территориях.

Производственная департаментизация означает, что деятельность и персонал группируются на базе продукции. По мере роста предприятия (слияний, присоединений, преобразований) становится сложно координировать усилия различных функциональных групп, поэтому становится целесообразным создание производственных подразделений. Такой способ департаментизации позволяет персоналу развивать опыт в области исследований, производства и распределения продукции.

Проектная департаментизация означает, что деятельность и персонал сосредоточены в подразделении на временной основе. Руководитель проекта (проект-менеджер) отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. После завершения работы персонал переводится в другие департаменты или проекты. Во время работы над проектом ответственный руководитель рассматривается как лицо, обладающее полной властью и правами контроля. В ряде случаев это не достигается, поскольку персонал, работающий над проектом, продолжает подчиняться своим постоянным функциональным руководителям. Возникающие противоречия разрешаются руководителями более высокого ранга.

Смешанная департаментизация предполагает комбинацию рассмотренных выше способов департаментизации. Это бывает оправданным, когда руководитель пытается справиться с текущими изменениями на рынке быстрым увеличением предложения товаров или услуг.

Регламентация - предварительно разработанный порядок функционирования структур и структурных блоков. В первую очередь необходимо регламентировать:

- структурные связи (иерархия, коммуникации);
- использование ресурсов предприятия;
- процессы основной деятельности;
- стратегическое планирование;
- контроль функционирования предприятия.

Эффективность предприятия может быть достигнута при оптимальном уровне регламентации. Излишне регламентированная деятельность ведет к утрате оперативной реакции на непредвиденные изменения ситуации. Недостаток регламентации снижает степень предварительной готовности к осуществлению процессов функционирования и делает их менее управляемыми. В табл. 3 приведены параметры регламентации, используемые в производственной системе.

Стандартизация – разработка стандартов и формирование на их основе структурных элементов. Разработка стандартов целесообразна при следующих условиях:

- проявляется типизация структурных элементов (однотипные функции);
- структурные элементы многократно повторяются;
- необходимо обеспечить единообразие по наиболее важным свойствам структурных элементов.

Таблица 3

Параметры регламентации в производственной системе

Параметры регламентации	Организация материальных потоков	Организация труда	Организация управления
Субъект и объект (от кого, к кому)	Технологический переход (последовательность операций)	Форма разделения и кооперации труда	Распределение работ, назначение исполнителя
Предмет и содержание (что, какого качества)	Предмет труда, операция	Специализация работника на выполнении операции	Задание (номенклатура, содержание работ)
Объем (сколько)	Количество (деталей, заготовок)	Норма выработки	План в объемном выражении
Время (когда)	Продолжительность операции	Норма времени	График работы
Место и пространство (где, куда)	Оборудование, цех, маршрут перемещения	Планировка рабочих мест, межцеховые маршруты перемещения предметов труда	Определение рабочего места
Способ (как)	Технология	Приемы и методы труда	Инструктаж, выдача технической и технологической документации

Основные объекты стандартизации:

- структуры (однотипные структурные элементы);
- процессы (типовые процессы, схема реализации, действия исполнителей);
- процедуры (устанавливаются для процессов, где особое значение имеет последовательность выполнения);
- системы обеспечения деятельности (технические, информационные, безопасность и т.д.).

1.4. СОЗДАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

На основе масштабных слияний и присоединений (поглощений), а также договорных соглашений могут создаваться хозяйственные объединения. Хозяйственные общества, товарищества и иные предприятия, имеющие статус юридического лица, могут создавать хозяйственные объединения по отраслевому, территориальному или иным принципам. Ниже рассматриваются наиболее известные формы хозяйственных объединений.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) - это долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное для технологической или экономической интеграции. Обязательным условием для ФПГ является наличие в ее составе финансово-кредитного учреждения и компании по производству продукции.

Современные ФПГ представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочнения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности. Развитие ФПГ становится перспективным путем формирования современного крупного производства.

Создание ФПГ осуществляется различными способами. Наиболее распространенным является добровольное объединение капиталов отдельных участников и учреждение акционерного общества, представляющего собой вновь созданную организационную структуру, со всеми экономико-правовыми полномочиями и соответствующей юридической и хозяйственной ответственностью. Вторым способом является добровольная передача участниками создаваемой ФПГ пакетов своих акций в управление одному из участников группы, как правило, банку или финансово-кредитному институту. Третий способ состоит в приобретении одним из участников группы пакетов акций других предприятий, компаний, организаций, которые в результате этого становятся участниками ФПГ. Подобное приобретение пакетов акций не всегда носит добровольный характер и может быть связано с процессами слияний и поглощений одних компаний другими.

ФПГ международного типа представляет собой структуру, состоящую из головной компании и отделений, филиалов, дочерних обществ в других странах. Чем выше степень интернационализации капитала ФПГ, тем при прочих равных условиях большее количество зарубежных отделений она имеет в структуре своей организации. Характерно, что за рубеж выносятся не только

производственные подразделения ФПГ, но и непосредственно финансовые звенья групп, что способствует ускорению проведения финансовых операций группой в целом, позволяет использовать местные условия рыночной конъюнктуры с максимальным эффектом (изменения соотношений валют в различных странах, темпов инфляции, налоговый режим и т.д.).

ФПГ имеют ряд преимуществ перед другими субъектами рынка в экономическом и финансовом отношении:

- происходит укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска конечной продукции, усиливается интеграция производства;
- диверсификация деятельности придает большую устойчивость и конкурентоспособность в рыночной среде;
- создаются реальные предпосылки и возможности для структурной перестройки производства;
- появляются перспективы аккумулирования значительного капитала для достижения поставленных производственных и финансовых целей;
- возникают реальные возможности маневрирования финансовыми ресурсами как в рамках самой ФПГ, так и вне ее, расширяя масштабы деятельности и сферы влияния;
- происходит перераспределение капитала между различными подразделениями ФПГ в соответствии со стратегическим выбором группы;
- увеличивается финансовая мощь группы, ее финансовая устойчивость и способность с максимальной эффективностью использовать авансированный капитал.

Организационное построение ФПГ отличается децентрализацией управления при одновременном повышении эффективности организационных структур отдельных звеньев, входящих в группу, четким распределением полномочий и ответственности, надежными механизмами принятия согласованных управленческих решений. За счет включения научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделений в структуру ФПГ сокращаются сроки внедрения научно-технических разработок в производство. Благодаря наличию единой маркетинговой службы устраняются разрывы в снабженческо-сбытовой деятельности, что способствует более быстрому обороту капитала.

Мировой опыт свидетельствует, что ФПГ, охватывающие промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы и банки, стали своеобразным каркасом рыночной экономики целого ряда стран.

Корпорация - это организация или союз организаций, созданных для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо. Основы корпоративного законодательства устанавливают за корпорацией право действовать на правах юридического

лица независимо от своих владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т.д., причем отдельные акционеры не несут никакой ответственности за ее действия. Такое юридически независимое существование корпораций необходимо для того, чтобы компания могла нормально функционировать при наличии большого числа акционеров.

Современная корпорация – это, как правило, материнская компания, с целой сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности.

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями и, главным образом, посредством своего права голоса.

Акции корпоративной собственности обычно являются также голосующими акциями, т.е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации. Как правило, акционеры избирают совет директоров, который контролирует деятельность исполнительного органа. Совет обычно правомочен не только нанимать и увольнять управляющих, но и пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избирающих его пайщиков, но не администрации.

Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является тот факт, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке.

В современных условиях определяющей тенденцией в управлении корпорациями становится применение как традиционных, линейно-функциональных и других структур, так и переход от централизованного руководства к децентрализованным системам управления. Основные черты такого процесса:

- организация в компаниях отделений по видам выпускаемой продукции;
- введение высших управляющих для координации производственно-хозяйственной деятельности нескольких отделений или компаний;
- подчинение функциональных органов высшему корпоративному руководству.

Децентрализация структуры управления корпорациями основана на отделении общекорпоративного уровня от производственно-хозяйственного. В этом случае аппарат управления отделениями наделяется достаточно широкими полномочиями, на него возлагается ответственность за результаты производственно-хозяйственной деятельности, за конкурентоспособность продукции. Для высшего руководства создаются возможности заниматься долгосрочными прогнозами, расширением внешних контактов, организацией деятельности совета директоров.

В практике управления корпорациями имеет место процесс создания т.н. суперотделений. Этот процесс протекает двояким образом: в одних случаях объединяются два или несколько отделений, и на их основе создается крупное самостоятельное подразделение корпорации, в других - управленческий аппарат высшего звена становится органом, непосредственно управляющим производственно-хозяйственной деятельностью ряда отделений. Образование крупных производственно-хозяйственных групп (суперотделений) часто связано с тем, что разработка и освоение новых видов изделий, эффективное обслуживание определенных потребителей продукции требуют использования технического, производственного и управленческого потенциала нескольких отделений. Основная деятельность штабного органа такой группы состоит в финансовом контроле, долгосрочном планировании производства и сбыта продукции, организации и стимулировании научных исследований и технических разработок.

Холдинг - это компания, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка.

По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а смешанные, помимо названных, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

Характерной чертой холдинговых компаний является то, что они представляют собой не только акционерные общества, контролирующие пакеты акций других акционерных обществ. Их дочерние или зависимые предприятия являются юридическими лицами с собственным уставным капиталом. В настоящее время существует как минимум три типа холдинговых структур: интегрированные промышленные компании, конгломераты, банковские холдинги.

Холдинг может быть создан либо в результате вычленения определенной организационной структуры с последующей передачей ей контрольных пакетов акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих вновь созданных обществ.

Функционирование холдинговых систем на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями:

- возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя;

- экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах;
- использование преимуществ диверсификации производства;
- единая кредитно-финансовая политика;
- возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой системы.

Холдинговая компания может контролировать значительное число различных по сфере деятельности и принадлежности компаний, суммарный капитал которых значительно превышает активы материнской холдинговой компании. Высшим органом управления холдинговой компании является общее собрание акционеров, а в промежутках между ними – правление. Как правило, правление, состоящее из директоров каждого из дочерних обществ, направляет политику и контролирует деятельность холдинговой системы в целом в соответствии с теми пакетами акций, которыми оно владеет. Советы директоров дочерних предприятий назначаются руководством холдинга и действуют в качестве их доверенных лиц.

В ведении головной холдинговой компании находятся вопросы выработки стратегии, формулировка целей развития, осуществление координационных и коммуникационных связей между субъектами холдинговой системы, единое финансовое руководство в целях оптимального распределения и использования ресурсов и привлечения капитала, подбор и утверждение высшего управленческого персонала, аудиторская деятельность, управление всеми видами ресурсов. Тактические вопросы деятельности компании находятся в ведении дочерних обществ, имеющих самостоятельность в принятии решений, касающихся их оперативного функционирования на рынке.

Вновь созданная холдинговая компания должна быть зарегистрирована в законодательном порядке. С момента регистрации она приобретает все права юридического лица со своим фирменным наименованием, знаком и печатью. Холдинги могут от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права. Доходы холдинговых компаний формируются за счет дивидендов на акции и процентов по иным ценным бумагам, находящимся в их портфеле, а также за счет предпринимательской деятельности (для смешанных холдингов) и той части прибыли дочерних обществ, которая перечисляется на счет холдинговой компании в соответствии со специально заключенным между ними соглашением.

Консорциум – это форма объединения хозяйственных организаций, создаваемая на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица), при которой сохраняется экономическая и юридическая самостоятельность организаций за исключением той части деятельности, которая связана с достижением общих целей. Консорциумы создаются для

повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников.

Организационно-правовой формой консорциума с образованием юридического лица являются товарищества с ограниченной ответственностью, акционерные общества и др. Они могут быть временными и постоянными. Временные консорциумы образуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов на сравнительно небольшие суммы, а также для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы обычно имеют дело с операциями по размещению займов определенной страны или группы стран, операциями с бумагами отдельных акционерных обществ для осуществления финансовых, коммерческих и инвестиционных операций значительного масштаба.

Консорциум, как правило, возглавляется крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения – консортов, разрабатывают условия займа или организации акционерного общества, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации среди покупателей. Ведущая монополия имеет обширную сеть различных филиалов и агентств, обеспечивающих реализацию выпускаемых консорциумом ценных бумаг. Члены консорциума оставляют за собой право на получение комиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, суммой эмиссии акций или пропорционально сумме реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его членов избирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Лидер представляет интересы консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность по договорным обязательствам несут члены консорциума в размере их долей в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например, долевая, солидарная. Каждый участник консорциума обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своей части обязательств.

Существенной стороной консорциумов становится их интернационализация. В частности, их целью может быть сотрудничество банков в вопросах финансирования на международной арене с целью развития мировой торговли и движения капиталов. Основная функция – размещение займов для финансирования инвестиционных проектов в любой стране мира. Такой консорциум также предоставляет кредиты средним и крупным экспортерам, привлекает срочные вклады во всех валютах. Состав участников и распределение паев соответствуют международному характеру консорциума,

в рамках которого достигается соглашение между банковскими монополиями разных стран.

Конгломерат - это организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности. Конгломератные слияния подразделяются на несколько типов: функциональные, рыночно ориентированные, чисто конгломератные слияния.

Как правило, конгломераты представляют собой образования, ориентированные на максимизацию прибылей, независимо от сфер деятельности. Как форма монополистических объединений, они возникли в 60-х гг. XXв. и получили распространение в виде интеграции предприятий различных отраслей без всякой производственной общности. В настоящее время распространены конгломераты, объединяющие под единым финансовым контролем со стороны холдинговой компании целую сеть разнородных предприятий. Эти предприятия не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора. Поэтому профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе.

Основными способами образования конгломератов являются слияние и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации. Слияние в данном случае означает объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование.

В условиях децентрализации в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании.

Специфика деятельности конгломерата на рынке вызывает необходимость формирования в его структуре финансового ядра, куда помимо холдинговой компании входят крупные финансовые инвестиционные компании. Подобные структуры конгломератов придают им большую устойчивость в конкурентной борьбе и уменьшают риск убытков от конъюнктурных, структурных и циклических колебаний. Главной сферой интересов конгломератных слияний становятся молодые передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, сложной техники.

Совместное предприятие - это международная фирма, создаваемая двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Оно является

разновидностью предприятия с иностранными инвестициями и в соответствии с действующим российским законодательством определяется как предприятие с долевым участием российских и иностранных инвесторов. Важным признаком совместного предприятия следует считать наличие в числе его учредителей (участников) наряду с национальным хотя бы одного иностранного инвестора.

По своей организационной структуре совместные предприятия могут подразделяться на закрытые или открытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и т.д., при этом доля каждой из сторон в уставном капитале совместного предприятия строго оговаривается в учредительных документах. Распределение прибыли происходит, как правило, пропорционально доле вложений в уставный капитал компании.

Отличительной особенностью структуры управления совместным предприятием является равноправие сторон в процессах принятия решений, контроле за деятельностью фирмы, стратегическом планировании. Оперативно-тактическое руководство осуществляется высшим органом управления компанией, назначаемым совладельцами совместного предприятия. Структура управления совместным предприятием укладывается в рамки традиционных схем управления компаниями (функциональная, продуктовая, дивизиональная, матричная и др.) в зависимости от характера деятельности, количества сторон, принявших участие в создании предприятия, степени диверсификации производства и предоставляемых услуг.

Являясь достаточно гибкими организационными формами управления и имея возможность использовать опыт, финансовые и прочие ресурсы различных стран, совместные предприятия становятся своего рода точками роста новых форм хозяйствования. Использование ресурсов различных стран позволяет минимизировать расходы и максимизировать прибыль, тем самым способствуя повышению отдачи на вложенный капитал всех партнеров.

Картель - это форма объединения предприятий одной отрасли, при которой не ликвидируется производственная и экономическая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов (цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т.д.). Наиболее часто картельные соглашения предусматривают взаимные обязательства сторон по условиям сбыта продукции.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам, не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и сбыте продукции по строго определенным нормам – квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного вида продукции; о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения в виде превышения квоты или

вторжения в чужие сферы рынков сбыта влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. Картельные соглашения содержат также пункты об условиях найма рабочей силы. На более поздних стадиях развития картельные соглашения стали предусматривать патентные соглашения, договоры о взаимном обмене научно-технической информацией, ноу-хау и др.

В своей современной форме картель предполагает максимизацию прибыли своих членов на основе такого распределения квот производства, при котором минимизируются затраты. Как правило, различные участники картеля осуществляют производственные функции при разном технико-экономическом уровне развития, что ведет к закрытию наименее эффективных производств.

Различают государственные и частные картели. Государственные картели должны действовать в соответствии с указаниями правительства, на основе инструкций и правил, вырабатываемых им при воздействии со стороны промышленников картелированной отрасли. Частные картели основываются на соглашениях между частными собственниками и могут по своему усмотрению учитывать или не учитывать требования государственных органов власти, в зависимости от типа заключенного соглашения, места и времени основания картеля, страны, типа государственного устройства и т.д.

Во многих странах допускается создание картелей определенных видов в соответствии с общественными интересами. Большинство индустриально развитых стран оказывает содействие экспортным картелям, которые способствуют защите национальных интересов на международных рынках. Национальный доход этих стран может увеличиваться в результате укрепления позиций таких картелей за рубежом. Однако если большинство стран будет проводить подобную стратегию, то это, в конечном счете, может приводить к общим для всех стран потерям.

Создание государственных картелей практически всегда сопутствует установлению импортных квот. Лицензии на импорт распределяются правительством на основе ограничений на торговлю.

Трест - это объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей с полной ликвидацией их производственной и сбытовой самостоятельности. Основной организационно-правовой формой треста является акционерная компания. Из владельцев своего предприятия предприниматели, вступающие в трест, становятся акционерами треста, при этом их предприятия подчиняются единому руководству.

Тресты могут быть образованы из предприятий одной или нескольких связанных между собой отраслей. В последнем случае такой трест называется *комбинатом*.

Комбинаты имеют преимущества перед обычными трестами: во-первых, доходы комбинатов более устойчивы вследствие объединения различных

отраслей и возможностей варьирования материальными, финансовыми и другими ресурсами; во-вторых, возможность создания технологических цепочек по выпуску готовой продукции и снижения в результате этого производственных издержек. Контроль над предприятиями, входящими в трест, осуществляется при помощи контрольного пакета акций или особого доверительного сертификата.

ВЫВОДЫ

1. Реорганизация – изменение организационной структуры и управления предприятием в форме слияния, разделения, присоединения или преобразования.
2. Основными причинами реорганизации являются: неудовлетворительное функционирование предприятия, внутренние разногласия по организационным вопросам, рост масштаба деятельности, объединение и разделение хозяйствующих субъектов, изменение технологий управления, внешняя экономическая ситуация.
3. Этапы реорганизации включают подготовительные мероприятия, определение объектов реорганизации, организационно-техническое и социальное проектирование, преобразования.
4. Разработка проекта реорганизации проводится с учетом принципов департаментизации, регламентации и стандартизации.
5. На основе слияний, присоединений (поглощений) и договорных соглашений могут создаваться хозяйственные объединения предприятий, такие как финансово-промышленная группа, корпорация, холдинг, консорциум и др.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Критерии оценки структур управления.
2. Социальное проектирование.
3. Организационно-техническое проектирование.
4. Параметры регламентации в производственной системе.
5. Объекты стандартизации в организационном проектировании.
6. Создание финансово-промышленной группы и холдинговой компании.

ТЕМА 2. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

2.1. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Термин «бизнес-процесс» в настоящее время является одним из ключевых в теории управления, в том числе – управлении изменениями. *Бизнес-процессы* определяют порядок реализации функций предприятия с учетом их причинно-следственных связей и временной продолжительности. В качестве бизнес-процессов наиболее часто рассматриваются:

- административный регламент предприятия;
- процессы обмена информацией;
- материально-вещественные процессы преобразования ресурсов в товары или услуги.

Международные стандарты качества ISO 9000 рассматривают реализацию функций управления как документированный процесс. В современных условиях описание бизнес-процессов все более интегрируется с системой документирования знаний и опыта предприятия (т.н. «корпоративная память»).

Первым этапом перехода предприятия на процессно-ориентированное управление является проектирование (инжиниринг) бизнес-процессов. Далее следуют этапы управления и мониторинга бизнес-процессов; затем этап их автоматизации, а на заключительном этапе обеспечивается полномасштабная информационная поддержка с внедрением комплексных автоматизированных систем.

Инжиниринг бизнес-процессов начинается со стратегического планирования. Определяются группы продуктов (товаров, услуг) и базовые (ключевые) процессы. Продукты при этом рассматриваются как результаты реализации процессов. Проводится моделирование процесса (рис.3) с использованием специальной терминологии:

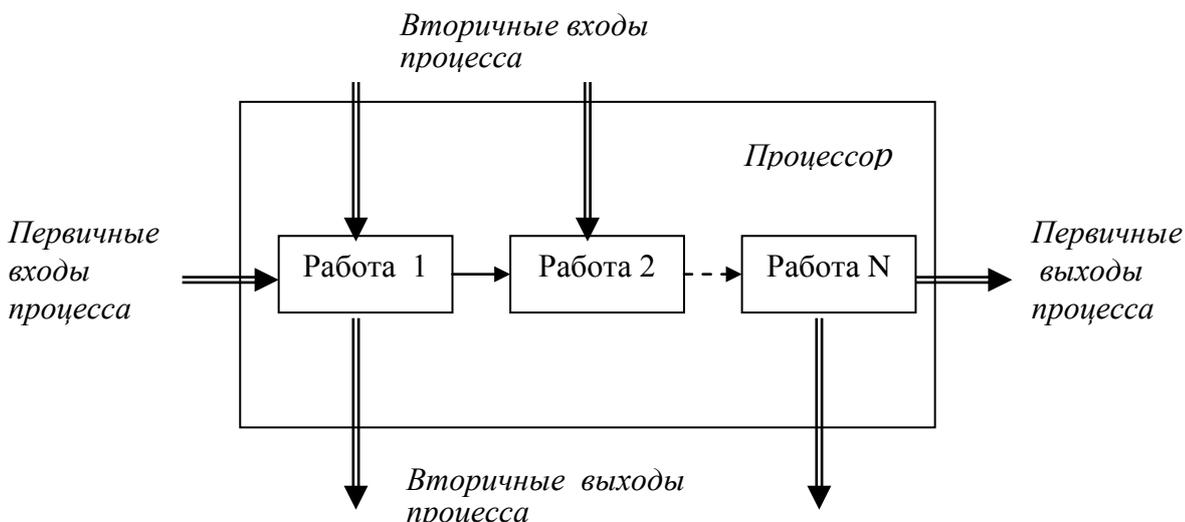


Рис. 3. Моделирование процесса

входы процесса - ресурсы необходимые и достаточные для реализации процесса;

выходы процесса - результаты реализации процесса;

процессор - совокупность работ, операций, осуществляемых над входами для получения выходов (результатов) процесса.

Входы и выходы процесса могут быть первичными и вторичными. *Первичные входы* поступают на начало процесса; *вторичные входы* появляются в ходе реализации процесса. *Первичный выход* - прямой, запланированный результат реализации процесса; *вторичный выход* – побочный результат или продукт, не являющийся главной целью процесса.

Среди участников бизнес-процесса выделяют поставщиков, исполнителей и клиентов. Целью процесса является удовлетворение требований клиентов. Клиенты могут быть (рис. 4):

- первичные (получают первичный выход);
- вторичные (находятся вне процесса и получают вторичный выход);
- косвенные (не получают первичный выход, но являются следующими в цепочке его использования);
- внешние (находятся за пределами границ предприятия, но получают выход процесса);
- потребители (конечные пользователи выхода процесса).

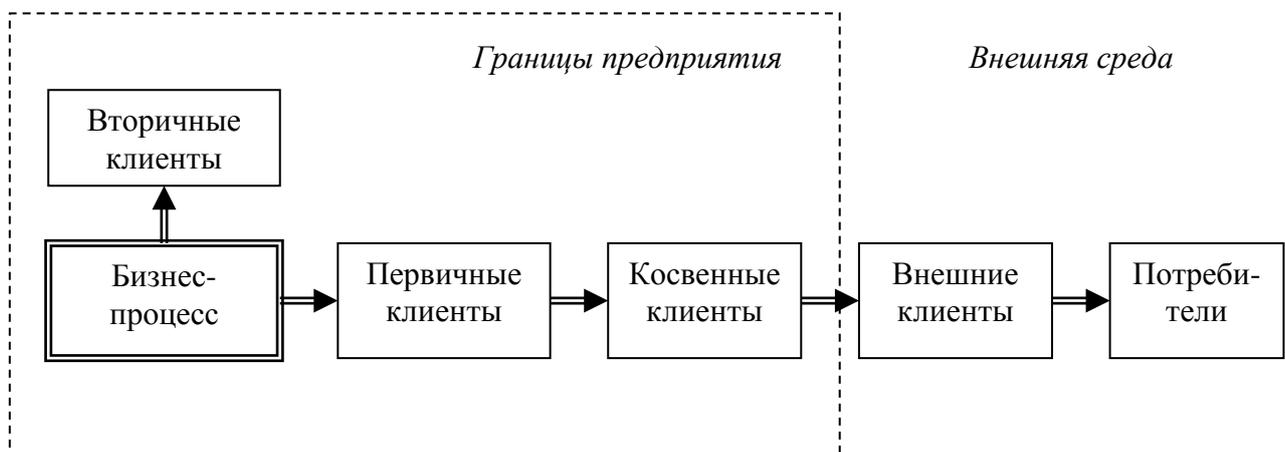


Рис. 4. Клиенты бизнес-процесса

При системном моделировании определяются мегапроцессы и далее каждый из них подвергается декомпозиции и детальному моделированию. Формируется структурная иерархия моделей бизнес-процессов предприятия, на основе которой внедряются информационные технологии и средства автоматизации работ.

2.2. ПРИНЦИПЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Основоположники реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) М. Хаммер и Дж. Чампи определяют его как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения значительных улучшений в основных показателях деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы» [5]. РБП используется многими ведущими компаниями мира и рассматривается как одно из условий выживания в условиях острой конкуренции.

РБП предполагает системное моделирование и реорганизацию материальных, финансовых и информационных потоков, в результате чего упрощается организационная структура, перераспределяется и минимизируется использование различных ресурсов, сокращается продолжительность процессов, повышается качество обслуживания клиентов. Сравнительный анализ совершенствования бизнес-процессов и РБП приведен в табл. 4.

Таблица 4

Сравнение совершенствования бизнес-процессов и РБП

Параметры	Совершенствование бизнес-процессов	РБП
Уровень изменений	Постепенный	Радикальный
Исходный момент	Существующие процессы	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно или единовременно	Единовременно
Требуемое время	Небольшое	Длительное
Направленность	Снизу-вверх	Сверху-вниз
Охват	Локальный (уровень отдельных функций)	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий

В практике РБП используется ряд основополагающих принципов [2,5], которые рассматриваются ниже.

Несколько работ объединяются в одну. В современных условиях работы предприятия большая часть времени по процессу тратится не на саму работу, а на взаимодействие между работами. Объединение работ осуществляется в целях сокращения времени ожидания между работами.

Исполнители самостоятельно принимают решения. Данный принцип позволяет свести к минимуму количество вертикальных взаимодействий по процессу, сократить продолжительность согласования решений.

Работы по процессу выполняются в их естественном порядке. Реинжиниринг стремится не вносить в процесс дополнительных требований, например, связанных с существующей технологией.

Работы выполняются там, где это наиболее целесообразно. Распределение функций должно исходить из содержания процесса и необходимости его эффективного исполнения, а не из ранее закрепленных (до начала РБП) обязанностей. При этом следует вовлекать в процесс его клиентов и поставщиков.

Процессы могут иметь различные варианты исполнения. Вместо жестко регламентированных и неадаптивных процессов внедряются процессы, ориентированные на максимальное число возможных ситуаций их реализации.

Сокращение числа входов в процессы. Большие потери времени связаны с сопоставлением и сведением воедино различных форм документации, согласованиями и проверками. Чтобы усовершенствовать процесс, следует сокращать количество входов, которые необходимо сопоставлять с другими входами.

Ответственный менеджер является единственным контактным лицом по процессу. Менеджер взаимодействует с клиентами и потребителями по всем вопросам, связанным с процессом. Для этого менеджер должен иметь доступ к информационным системам, используемым в этом процессе, и ко всем исполнителям процесса.

Сочетание централизованных и децентрализованных операций. Централизация может быть осуществлена путем агрегирования информации и разграничения прав доступа к ней. Децентрализация обеспечивается путем делегирования дополнительных полномочий на нижестоящие уровни управления.

2.3. УПРАВЛЕНИЕ РЕИНЖИНИРИНГОМ

РБП начинается с предварительного отбора процессов для перепроектирования с учетом следующих факторов:

- изменение стратегии предприятия;
- проблемы или претензии со стороны внешних и внутренних клиентов;
- высокая стоимость или продолжительность существующего процесса;
- появление новой технологии процесса.

Каждый выявленный процесс оценивается по четырем характеристикам:

- воздействие на клиента (насколько важен процесс с точки зрения его клиента);
- состояние процесса (насколько неисправен процесс);
- изменяемость процесса (насколько можно исправить процесс);
- важность для ведения бизнеса (для предприятия в целом).

Характеристики процессов оцениваются экспертным путем по принятой балльной шкале. При этом каждой характеристике присваивается весовое значение (в долях единицы) и рассчитывается интегральная взвешенная оценка

каждого процесса. Полученные интегральные оценки ранжируются и определяются наиболее приоритетные процессы для РБП.

Строится график «время – затраты» и проводится его анализ. В первую очередь следует выделить наиболее значимые работы:

- 1) организация команд процессов;
- 2) оценка существующих процессов (модель «как есть»);
- 3) определение направлений, методов и средств улучшения бизнес-процессов;
- 4) разработка целевой модели бизнес-процессов (модель «как должно быть»);
- 5) внедрение целевой модели и системы поддержки изменений (обучение, мотивация, средства автоматизации и т.д.).

Каждый ключевой бизнес-процесс должен иметь свою *команду*, состоящую из компетентных специалистов, за которыми закреплены конкретные роли, полномочия и ответственность. Основной функцией такой команды является проектирование «своего» процесса и обеспечение его выполнения. В составе команды процесса принято выделять шесть ролевых позиций:

- владелец процесса;
- лидер команды;
- коммуникатор;
- участник команды;
- консультант;
- координатор.

Владелец процесса отвечает за ход и результаты процесса в целом, работу задействованных в процессе структурных подразделений. Обычно это менеджер среднего уровня управления предприятием.

Лидер команды – организатор работ по РБП и мероприятиям, запланированным владельцем процесса.

Роль *коммуникатора* состоит в наблюдении за работой команды в части, касающейся взаимодействия участников команды между собой и с другими сотрудниками; подготовке рабочих совещаний, обучении различным методам работы.

Участники осуществляют всю практическую работу по совершенствованию (перепроектированию) процесса. Среди участников команды принято выделять роли председателя, генератора идей, работника-исполнителя и др.

Консультант - специалист, предоставляющий свои знания другим участникам команды. Консультант может быть как внешним (из сторонней организации), так и внутренним (из компании, где проводится РБП).

Координатор отвечает за слаженную работу всех участников команды, обеспечение связи с другими командами, сбор и хранение информации о процессе.

Каждая из ролей в команде имеет определенные критерии отбора кандидатов, представленные в табл. 5.

Таблица 5

Критерии отбора кандидатов в команду процесса

Роль в команде	Критерии отбора
Владелец процесса	<ul style="list-style-type: none"> • Знание бизнес-процесса • Возможность влиять на людей (власть) и способствовать изменениям
Лидер команды	<ul style="list-style-type: none"> • Знание бизнес-процесса • Организаторские способности
Коммуникатор	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникабельность • Невовлеченность в процесс
Участники команды	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнительность и профессионализм • Вовлеченность в процесс
Консультант	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень знаний • Психологическая совместимость с командой
Координатор	<ul style="list-style-type: none"> • Способность к администрированию • Понимание целей и задач команды

Со временем первоначальная концепция РБП, предложенная ее авторами (М. Хаммером и Дж. Чампи), стала рассматриваться специалистами только как базовая идея. В настоящее время предлагаются различные адаптированные или расширенные подходы к перепроектированию бизнес-процессов. В новую бизнес-модель включается набор организационных, методических и информационных компонентов:

- новый набор бизнес-правил или бизнес-процедур, позволяющих снизить затраты, сократить время принятия управленческих решений;
- новый набор организационных структур, ориентированных на поставленные цели;
- новые условия работы персонала, новый состав прав и обязанностей работников;
- новый подход к получению информации от потребителей и т.д.

Одним из современных подходов, предложенных в контексте методологии РБП, является ВРІ (Business Process Improvement), разработанный Д. Харрингтоном [6]. Данный подход состоит из четырех задач:

Задача 1. Анализ общей картины. Решая эту задачу, команда процесса не ограничена рамками своего видения. Результаты мероприятий по реинжинирингу процесса должны соответствовать корпоративной миссии и стратегии. Кроме того, они должны усиливать ключевые возможности и компетенцию организации. Прежде чем команда начнет разрабатывать новый процесс, необходимо понять, в каком направлении движется организация, как

развиваемые процессы поддерживают будущие потребности бизнеса и какие изменения дадут организации наибольшее конкурентное преимущество.

Когда вышеуказанная информация проанализирована, разрабатывается «сформулированное представление» о том, каким должен быть наилучший процесс и как он должен функционировать. При этом команда должна выйти за рамки установившейся практики, выявить технологические и организационные структуры, которые ограничивают процесс, определить пути их улучшения для создания процессов, которые будут лучше сегодняшних эталонов. Сформулированное представление определяет, что должно быть сделано, а не то, что делается. Этот документ охватывает все инструменты процессов, информационных технологий, а также организационные и человеческие ресурсы, которые можно использовать при разработке нового процесса.

Задача 2. «Теория единиц». Как только сформулированное представление подготовлено, команда процесса должна определить необходимые действия в рамках процесса, начиная с ресурсов на входе и заканчивая отгрузкой продукции потребителю. Необходимо при этом решить вопрос: почему процесс не может быть выполнен в ходе одного мероприятия одним человеком на одном рабочем месте или, еще лучше, за один момент времени без человеческого вмешательства?

Для использования «теории единиц» устанавливается минимальное количество элементов, которые необходимо оптимизировать. В основном используются четыре набора инструментов (воздействий):

- 1) инструменты процесса;
- 2) инструменты информационных технологий;
- 3) инструменты персонала;
- 4) организационные инструменты.

После того как команда процесса рассмотрела каждый из инструментов и определила, как можно модифицировать существующую схему процесса для выполнения требуемой функции, полученный процесс сравнивается с представлением, сформулированным в ходе решения первой задачи. Если получается приемлемый ответ, то решаются следующие по порядку задачи, если нет – цикл повторяется до тех пор, пока не достигается поставленная цель. Таким образом, реинжиниринг представляет собой итеративный процесс.

Задача 3. Имитация процесса. Когда проект нового процесса теоретически согласуется с целями, строится имитационная модель. Затем на имитационной модели проверяется, как будет функционировать новый процесс. Если имитационная модель дает результаты, не удовлетворяющие сформулированному представлению, команда должна вернуться к предыдущей задаче.

Задача 4. Реализация процесса. Теоретическая модель реализуется физически для подтверждения проектной концепции. Обычно проектирование нового процесса оценивается следующим образом:

- тестовая реализация на отдельных рабочих местах;
- тестовая реализация в подразделениях;
- видеопрезентация или демонстрация в конференц-зале.

В результате реинжиниринга бизнес-процессы становятся, как правило, проще, а отдельные задания исполнителям – сложнее. Усложнение работ исполнителей приводит к тому, что у менеджеров становится меньше работы по контролю хода процесса. Кроме того, в связи с тем, что команда процесса полностью отвечает за выполнение «своего» процесса, устраняются многие управляющие воздействия на исполнителей со стороны менеджеров. Функции менеджеров изменяются, их задача состоит теперь не только в управляющих и контролирующих воздействиях, но и в помощи команде в решении проблем, возникающих в ходе процесса. Таким образом, менеджер выполняет функции «тренера», который непосредственно не участвует в работе команды, но помогает команде выполнить ее работу с минимальными затратами ресурсов. Этот вид деятельности требует от менеджера высокого профессионализма.

Другим последствием РБП является изменение роли высших руководителей (топ-менеджеров). Сокращение количества иерархических уровней в структуре управления приближает топ-менеджеров к непосредственным исполнителям и клиентам. В перепроектированной компании успешное выполнение работы в основном зависит от команды процесса, а не от функциональных менеджеров. Высшее руководство осуществляет влияние на эффективность РБП с помощью системы мотивации команд.

Новые (перепроектированные) процессы, предусматривающие различные версии исполнения, начинаются с некоторого проверочного шага, определяющего, какая версия процесса наиболее подходит в данном конкретном случае. Например, в простом случае выполняется автоматизированная процедура, а в сложном случае приглашаются консультанты-эксперты.

Проведение реинжиниринга ведет к изменению системы оплаты труда персонала. В традиционной компании оплачивается отработанное время, но после проведения реинжиниринга команда отвечает за результаты процесса. В последнем случае компания может измерить эффективность работы команды и оплатить эту работу в соответствии с полученным результатом. Реинжиниринг приводит к тому, что компании пересматривают базовые положения об оплате труда, свойственные «повременному» подходу: зарплата сотрудника определяется не столько рабочим временем, должностью и трудовым стажем, сколько эффективностью его работы, оцениваемой по фактическому результату.

Реинжиниринг вызывает значительные изменения в организационной культуре компании. Он требует от исполнителей убежденности, что они работают для клиентов, а не для своих начальников. Так, например,

руководство компании Xerox Corporation не только говорит своим сотрудникам, что зарплату им платят клиенты, но и реализует это высказывание следующим образом: основная часть премии менеджеров зависит от степени удовлетворения запросов клиентов.

Приведем примеры реинжиниринга.

Компания Ford Motor Company провела анализ работы службы оплаты поставок. В этой службе у Форда работало 500 человек. Сравнение с аналогичной службой компании-конкурента «Мазда» показало, что размер службы может быть в четыре-пять раз меньше. Кроме того, при таком избыточном числе работников допускалось много ошибок в оформлении документов. В результате реинжиниринга был внедрен новый бизнес-процесс, в котором работники были снабжены связью с компьютерной базой для лучшего выбора поставщика и фиксации отправки ему поручения на покупку (purchase order); поставщики доставляли товар без предоплаты; сообщение о получении товара фиксировалось в общей базе данных; был ликвидирован такой документ, как счет на оплату (invoice), оплата производилась после получения товара, для чего – с использованием компьютерного сопровождения – хватало резко уменьшенного числа персонала. В итоге штат службы был сокращен на 75 % , точность действий была повышена. Использовалась компьютеризация параллельной деятельности; в процессе заказа до оплаты вместо 14 информационных элементов использовалось только три: коды поставщика и товара, характеристика количества.

Значительное сокращение времени и персонала в страховой компании MBL Insurance было основано на снабжении ее работников мощными персональными станциями с установленными экспертными системами и связью с автоматизированной системой на хост-компьютере. До реинжиниринга страховое заявление обрабатывалось за 30 шагов 19 сотрудниками 5 разных отделов, для чего требовалось от 5 до 25 дней. В итоге реальное время сократилось до 2 – 5 дней, в головном офисе было сокращено 100 ставок, а «менеджеры клиентов» смогли обслуживать в два раза больше заявлений, чем компания ранее могла обработать.

Как показывает практика [5], реинжиниринг дает наиболее высокие результаты в тех областях, для которых характерны следующие особенности:

- диверсификация товаров и услуг, вызывающая многообразие бизнес-процессов;
- работа по индивидуальным заказам, требующая высокую степень адаптации базового бизнес-процесса к потребностям клиентов;
- внедрение новых технологий (инновационных проектов), затрагивающих все основные процессы предприятия;
- многообразие кооперативных связей с партнерами предприятия и поставщиками, обуславливающих альтернативность построения бизнес-процесса;
- большая сложность бизнес-процесса, в котором имеются неопределенности, связанные с недостаточной формализацией правил принятия решений;
- нерациональность организационной структуры, сложность документооборота, вызывающие дополнительные операции.

ВЫВОДЫ

1. Бизнес-процессы определяют порядок реализации функций управления предприятием с учетом их причинно-следственных связей и временной продолжительности.
2. Моделирование бизнес-процесса предполагает определение его входов и выходов, процессора, поставщиков, исполнителей и клиентов процесса.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов означает радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения значительных улучшений в основных показателях деятельности предприятия.
4. Принципы реинжиниринга способствуют повышению эффективности предприятия (снижению затрат ресурсов, повышению оперативности работы и качества товаров и услуг).
5. Управление реинжинирингом бизнес-процессов основывается на командах процессов, участники которых выполняют различные ролевые функции.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Чем отличаются бизнес-процессы от функций управления?
2. Приведите примеры бизнес-процессов.
3. Какие клиенты бизнес-процесса находятся внутри границ предприятия?
4. Принципы реинжиниринга.
5. Как распределяются ролевые функции в команде бизнес-процесса?
6. Области применения реинжиниринга.

ТЕМА 3. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. ФОРМЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Реструктуризация - процесс стратегического развития, обеспечивающий комплексное преобразование предприятия с использованием инноваций, реорганизации и реинжиниринга бизнес-процессов. Системное представление реструктуризации (базисные подсистемы) показано на рис. 5.

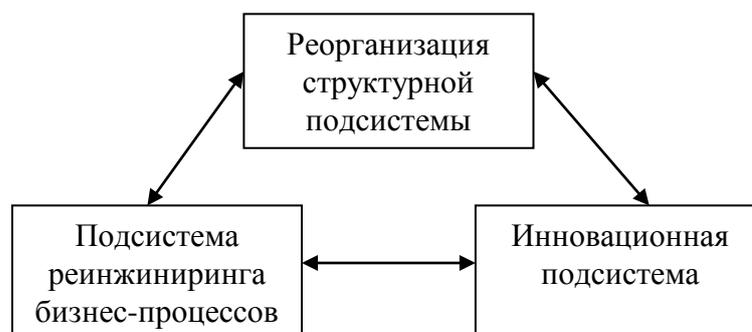


Рис.5. Базисные подсистемы реструктуризации

В табл. 6 представлено основное содержание различных форм реструктуризации в зависимости от стратегии, периода осуществления, объекта, предмета и назначения. Каждая из форм реструктуризации содержит специфические задачи, механизм управления, систему показателей оценки.

Таблица 6

Формы реструктуризации

Классификационный признак	Форма реструктуризации	Основное содержание
Стратегия	Сокращение бизнеса	Ликвидность имущества, продажа предприятий
	Расширение бизнеса	Слияние, присоединение, дочерние предприятия
Период осуществления	Оперативная	Оптимизация использования ресурсов, системы поставок, производственных процессов
	Долгосрочная	Повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе
Объект реструктуризации	Финансовая	Изменение структуры баланса (активы и пассивы)
	Инновационная	Модернизация (реконструкция, техническое перевооружение), новые продукты и технологии
	Организационная	Изменение структуры управления
	Юридическая	Изменение организационно-правовой формы (преобразование)

Классификационный признак	Форма реструктуризации	Основное содержание
Предмет реструктуризации	Процессная	Реинжиниринг бизнес-процессов
	Субъектная	Форма собственности, состав учредителей, кадровая политика
Назначение реструктуризации	Антикризисное управление	Внешнее управление, санация предприятия
	Управление развитием	Качественно новый уровень предприятия (цели, задачи, технологии, структура, персонал)

Для обоснованного выбора формы реструктуризации необходимо учитывать определенный набор условий (факторов), влияющих как на процесс реструктуризации, так и на конечный результат преобразований. Наиболее существенными внутренними условиями, оказывающими влияние на реструктуризацию, являются:

- стоимость предприятия и сроки проведения реструктуризации;
- обеспеченность ресурсами процесса реструктуризации;
- уровень организационно-технической сложности мероприятий по реструктуризации;
- этап жизненного цикла предприятия;
- качество системы управления предприятием;
- степень риска последствий проведения реструктуризации.

К числу основных внешних условий, оказывающих влияние на реструктуризацию, относятся:

- уровень конкуренции на рынке;
- темпы научно-технического прогресса;
- степень изменения потребительских предпочтений;
- состояние кредитной и налоговой системы;
- уровень макроэкономической и политической стабильности;
- правовая среда.

3.2. ЭТАПЫ И ЗАДАЧИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Типовая последовательность этапов реструктуризации предприятия представлена на рис. 6. Кратко рассмотрим содержание ее отдельных этапов.

Комплексная диагностика предприятия включает все подсистемы, функции и направления деятельности предприятия. При проведении диагностики используются различные виды анализа [7]. На данном этапе проводится обоснование необходимости проведения реструктуризации.

Принятие решения о проведении реструктуризации. Решение принимается на основе рассмотрения различных сценариев реструктуризации,



Рис. 6. Этапы реструктуризации

сравнения возможных результатов реструктуризации и последствий продолжения эволюционного развития (модель «как есть»).

Разработка проекта и согласование основных направлений реструктуризации. Данный этап включает составление нескольких альтернативных вариантов реструктуризации, детальное проектирование с учетом внешних и внутренних условий (факторов), оценку рисков реализации преобразований, прогнозирование показателей эффективности проекта. Формализуются и уточняются стратегические цели и задачи предприятия, устанавливаются ресурсные ограничения. Определяются приоритетные направления преобразований в рамках утвержденного проекта.

Подготовка к реструктуризации заключается в разработке и реализации системы мероприятий, обеспечивающих кадровые, технические, финансовые и другие потребности процесса реструктуризации. На этом этапе формируется потенциал реструктуризации.

Проведение реструктуризации представляет собой фактически преобразования базисных подсистем предприятия. Данный этап требует значительных инвестиций и несет основные риски.

Мотивация и контроллинг – соответственно воздействие на персонал предприятия с целью поддержки преобразований и формы контрольной деятельности (административный контроль, технологический контроль, аудит и др.). Они позволяют повышать эффективность работы персонала при мониторинге показателей, а также осуществлять корректирующие воздействия (например, преодоление сопротивления изменениям).

Анализ результатов – сравнение полученных результатов с запланированными, возможная корректировка стратегии предприятия.

3.3. ПРИНЦИПЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

В процессе реструктуризации предприятия выделяют следующие основные принципы:

- готовность к реструктуризации;
- своевременность;
- сбалансированность;
- снижение сопротивления изменениям.

Готовность к реструктуризации. Реструктуризация как инструмент стратегического управления направлена на упреждение негативных тенденций эволюционного развития предприятия. Система подготовки процесса реструктуризации должна включать такие составляющие, как:

- разработка возможных сценариев развития предприятия;
- моделирование различных вариантов проведения реструктуризации с учетом ресурсного обеспечения и критериев эффективности;
- определение источников финансирования (внутренних и внешних);
- подготовительные мероприятия для каждой из базисных подсистем с целью согласования (синхронизации) процессов преобразований.

Принцип своевременности. В условиях цикличности развития предприятия требуется знание текущего состояния делового цикла (кризис, депрессия, оживление, подъем). Несвоевременное проведение преобразований может привести к негативным последствиям:

- неполному использованию потенциала развития предприятия, вызванному необоснованно ранним началом реструктуризации;
- повышению вероятности финансового кризиса по причине снижения финансовой устойчивости, вызванной задержкой реструктуризации;
- чрезмерному расходу ресурсов, связанному с незапланированным ранним окончанием реструктуризации.

Принцип сбалансированности. Процессы реструктуризации нарушают текущее равновесное состояние предприятия и ухудшают его экономическое положение в переходный период. В связи с этим необходимо определить оптимальные темпы проведения преобразований, допустимый уровень эффективности. Реализация принципа сбалансированности обеспечивается управлением корректирующими воздействиями в условиях постоянного перераспределения ресурсов между потребностями текущего функционирования и реструктуризации.

Снижение сопротивления изменениям. К источникам сопротивления изменениям относятся инерция текущего функционирования и внешняя среда.

Инерционные процессы являются следствием устойчивости внутрисистемных связей и взаимодействий, которые в процессе преобразований стремятся к сохранению в прежнем виде, препятствуя изменениям. В связи с этим увеличивается неопределенность эффекта от процессов реструктуризации, когда преобразования могут не иметь ожидаемого результата из-за стремления системы вернуться в исходное состояние. Снижение инерции предполагает мотивацию и переподготовку персонала, создание групп поддержки преобразований.

Изменения в отношениях предприятия с внешней средой обычно затрагивают экономические интересы контрагентов и конкурентов, что в результате провоцирует сопротивление внешнего окружения с целью сохранения прежнего баланса сил и положения на рынке. Внешнее сопротивление проявляется в различных формах: от лоббирования конкурентами ограничивающих законов в органах законодательной власти до попыток прямого вмешательства во внутренние дела предприятия. Среди наиболее известных способов снижения внешнего сопротивления можно отметить:

- сохранение конфиденциальности планов, разделение доступа к информации;
- разработку альтернативных сценариев действий в зависимости от ситуации во внешней среде.

3.4. УПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ

Основным критерием в концепции управления реструктуризацией является устойчивость предприятия в процессе преобразований. Выбор критерия устойчивости в качестве основного обусловлен значительным снижением показателей сбалансированности в ходе реструктуризации предприятия. Составляющие механизма управления реструктуризацией представлены на рис. 7.

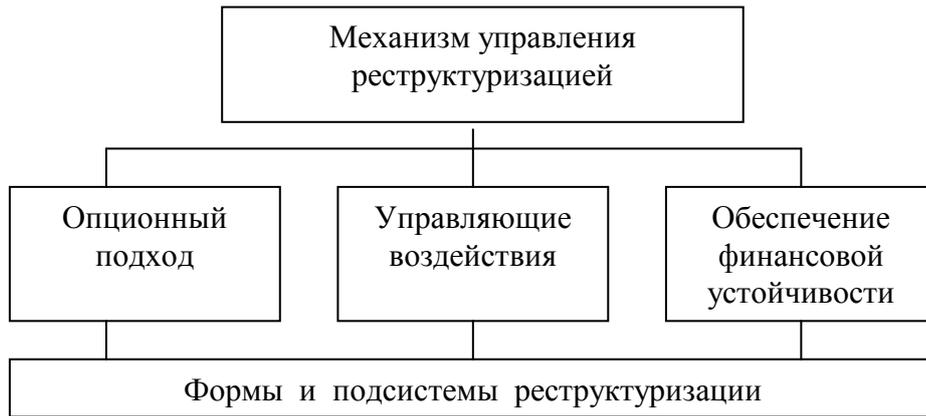


Рис.7. Составляющие механизма управления реструктуризацией

Опционный подход означает возможность временного или окончательного прекращения процесса реструктуризации по завершении одного или нескольких этапов. Данный подход позволяет сохранить устойчивость и целостность системы при неблагоприятном развитии ситуации в переходный период. Основным положением опционного подхода является выделение двух основных типов промежуточных состояний: переходного сбалансированного и переходного временного.

В переходном сбалансированном состоянии процесс реструктуризации может быть приостановлен с возможностью возобновления в будущем. Отличительными признаками переходных сбалансированных состояний служат:

- возможность функционирования предприятия без дополнительных преобразований;
- гармоничность взаимодействия базисных подсистем реструктуризации (структурной реорганизации, инновационной, реинжиниринга бизнес-процессов);
- устойчивость финансового состояния предприятия.

Переходное временное состояние характеризуется несбалансированностью показателей и снижением устойчивости предприятия. В этом случае устанавливаются предельно допустимые значения показателей, несоответствие которым может являться основанием прекращения реструктуризации. Требуется анализ причин несоответствия и разработка плана корректирующих воздействий.

Управляющие воздействия формируются на основе сопоставления плановых и фактических показателей устойчивости (рис.8). В табл. 7 приведены показатели сбалансированности предприятия, учитывающие состояние технологической, процессной и структурной подсистем предприятия.



Рис. 8. Формирование управляющих воздействий

Таблица 7

Показатели сбалансированности предприятия

Показатель (коэффициент)	Содержание, формула
Обновления основных средств (K_1)	Количество новых и модернизированных единиц оборудования по отношению к плановому количеству оборудования
Гармоничности основных средств (K_2)	Соотношение количества сбоев в работе оборудования в старой и новой комплектации
Сбалансированности технологической подсистемы (K_3)	$K_3 = K_1 + K_2$
Обновления процессов (K_4)	Количество перепроектированных бизнес-процессов по отношению к их плановому количеству
Гармоничности процессов (K_5)	Соотношение количества сбоев во взаимодействии бизнес-процессов до и после реинжиниринга
Сбалансированности процессной подсистемы (K_6)	$K_6 = K_4 + K_5$
Обновления структуры (K_7)	Количество новых и измененных структурных элементов по отношению к плановому количеству
Гармоничности структуры (K_8)	Соотношение количества внутренних задержек в работе структурной подсистемы до и после реорганизации
Сбалансированности структурной подсистемы (K_9)	$K_9 = K_7 + K_8$

Обеспечение финансовой устойчивости предусматривает расчеты показателей текущего финансового состояния предприятия и обеспечение их соответствия установленным нормативам. Показатели финансового состояния, оценивающие финансовую устойчивость предприятия, приведены в табл. 8.

Таблица 8

Показатели финансового состояния

Показатель (коэффициент)	Содержание, формула	Рекомендуемое значение (норматив)
Абсолютной ликвидности	Уровень платежеспособности предприятия в текущий момент Стр.260 / Стр. 690 (строки баланса)	0,2 ÷ 0,5
Срочной ликвидности	Уровень платежеспособности предприятия в краткосрочной перспективе (Стр.290 – Стр.252 – Стр.244 – Стр.210 – - Стр.220 – Стр.230) / Стр. 690 (строки баланса)	» 1
Запас финансовой прочности (CF)	Финансовые возможности предприятия в краткосрочной перспективе $CF = CF_1 + CF_2 + CF_3$, где CF_1 – чистый денежный поток от операционной деятельности; CF_2 – чистый денежный поток от инвестиционной деятельности; CF_3 – чистый денежный поток от финансовой деятельности.	>0

Показатели финансового состояния дают представление о способности предприятия вовремя погасить текущую задолженность, но они не полностью раскрывают динамику движения денежных средств и эффективность управления финансами. Поэтому используются дополнительные показатели, характеризующие оборачиваемость оборотных средств (или запасов), сроки погашения дебиторской и кредиторской задолженности и т.д. Обеспечение финансовой устойчивости проводится на основе разработки финансовой модели реструктуризации.

ВЫВОДЫ

1. Реструктуризация предприятия – процесс стратегического развития, обеспечивающий комплексное преобразование предприятия с использованием инноваций, реорганизации и реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Формы реструктуризации различаются по виду стратегии, периоду осуществления, объектам, предмету и назначению.

3. Этапы реструктуризации включают комплексную диагностику предприятия, принятие решения о реструктуризации, разработку проекта, подготовку к реструктуризации, проведение реструктуризации и анализ результатов.
4. Реструктуризация проводится с соблюдением принципов готовности, своевременности, сбалансированности, а также снижения сопротивления изменениям.
5. Механизм управления реструктуризацией включает опционный подход, формирование управляющих воздействий, обеспечение финансовой устойчивости.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Внешние и внутренние условия выбора форм реструктуризации..
2. Что является основным критерием в концепции управления реструктуризацией?
3. Опционный подход.
4. Формирование управляющих воздействий при реструктуризации.
5. Показатели сбалансированности технологической, процессной и структурной подсистем предприятия.
6. Показатели финансовой устойчивости предприятия.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ

Бизнес-процесс - порядок реализации функций предприятия с учетом их причинно-следственных связей и временной продолжительности.

Департаментизация – способ деления организации на отдельные структурные блоки (подразделения, службы, отделы и т.д.); различают функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментизацию.

Картель - форма объединения предприятий одной отрасли, при которой не ликвидируется производственная и экономическая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов (цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т.д.).

Конгломерат - организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности.

Консорциум – форма объединения хозяйственных организаций, создаваемая на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица), при которой сохраняется экономическая и юридическая самостоятельность организаций за исключением той части деятельности, которая связана с достижением общих целей.

Опционный подход - возможность временного или окончательного прекращения процесса реструктуризации по завершении одного или нескольких этапов; основным положением опционного подхода является выделение двух основных типов промежуточных состояний: переходного сбалансированного и переходного временного.

Регламентация - предварительно разработанный порядок функционирования структур и структурных блоков.

Реинжиниринг бизнес-процессов - «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения значительных улучшений в основных показателях деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы» (М. Хаммер, Дж. Чампи).

Реорганизация - изменение организационной структуры и управления предприятием в форме слияния, разделения, присоединения, выделения или преобразования.

Реструктуризация - процесс стратегического развития, обеспечивающий комплексное преобразование предприятия с использованием инноваций, реорганизации и реинжиниринга бизнес-процессов.

Стандартизация – разработка стандартов и формирование на их основе структурных элементов.

Трест - объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей с полной ликвидацией их производственной и сбытовой самостоятельности.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) - долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное для технологической или экономической интеграции. Обязательным условием для ФПГ является наличие в ее составе финансово-кредитного учреждения и компании по производству продукции.

Холдинг - компания, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1.- М.: Информационно-издательский центр «Маркетинг»,1995.
2. Мазур И.И. и др. Управление проектами. Справочное пособие. - М.: Высшая школа, 2009.
3. Кошелев А.Н. Краткий курс по теории организации. - М.: Изд-во «Окей-книга», 2010.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /пер. с англ. – М.: Дело, 2010.
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: Манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997.
6. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. - М.: Изд-во Эксмо, 2005.
7. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости /под ред. Ю.П. Анискина. - М.: Изд-во «Омега-Л», 2009.
8. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией. - М.: ИНФРА-М, 2005.
9. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. - М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2011.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Реорганизация предприятия.....	4
1.1. Формы и причины реорганизации.....	4
1.2. Этапы и задачи реорганизации.....	6
1.3. Принципы реорганизации.....	9
1.4. Создание хозяйственных объединений.....	12
Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов.....	22
2.1. Бизнес-процессы.....	22
2.2. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.....	24
2.3. Управление реинжинирингом.....	25
Тема 3. Реструктуризация предприятия.....	32
3.1. Формы реструктуризации.....	32
3.2. Этапы и задачи реструктуризации.....	33
3.3. Принципы реструктуризации.....	35
3.4. Управление реструктуризацией.....	36
Основные термины.....	41
Литература.....	43