

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

К.Б. Герасимов

Можно заметить, что на сегодняшний день отсутствует единый подход и единая модель к формированию и реформированию организационных структур. Имеющиеся подходы существенно отличаются друг от друга, однако каждый из них имеет как свои достоинства, так и недостатки, поэтому, скорее всего, выбор одного из них для перепроектирования структуры управления нецелесообразен.

Реинжиниринг представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов в целях улучшения таких важных показателей как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Родоначальниками теории реинжиниринга являются М. Хаммер и Дж. Чампи. По мнению П.В. Кутелева, «реинжиниринг процессов исследует первопричину явлений, выявляя причинно-следственные связи, воздействует на них и, как следствие, создает системно позитивные условия для успешного функционирования бизнеса в целом» [1]. Процесс реинжиниринга можно подразделить на основные этапы:

формирование желаемого (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) образа предприятия. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии предприятия, ее основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя;

создание модели реального или существующего бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективным, или обратным, реинжинирингом. Здесь воссоздается система действий, работ, при помощи которых предприятие реализует существующие цели. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке;

разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса – прямой реинжиниринг.

Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются действия [1]:

перепроектируются выбранные хозяйственные процессы, создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотиваций, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса;

производится тестирование новой модели в ограниченном масштабе.

Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели воплощаются на практике. Здесь важна состыковка и переход от старых процессов к новым [2].

В целом, достоинством реинжиниринга является то, что он позволяет достичь кардинального улучшения показателей. Однако метод не дает ясного ответа на вопрос, почему некоторые компании достигают успеха, применяя реинжиниринг, а другие терпят неудачу. По мнению Т. Давенпорта [1], классический реинжиниринг повторяет ошибки классического подхода к управлению, отделяя планирование работы от ее выполнения. Несмотря на то что Хаммер и Чампи указывали на значимость персонала для компании, реинжиниринг бизнес-процессов рассматривается без привязки к реинжинирингу человеческих ресурсов [2].

На наш взгляд, имеющиеся основные методы и подходы реинжиниринга можно сгруппировать следующим образом.

Метод аналогий заключается в использовании организационных форм и параметров организационной структуры управления, которые хорошо зарекомендовали себя на предприятиях с такими же производственно-технологическими характеристиками (целями производства, типом технологии, размером, условиями поставки сырья, материалов и комплектующих, сбыта продукции), как и на реструктуризированном предприятии. Важно обоснованно выбрать организации-аналоги и осуществить всесторонний анализ принципов и закономерностей формирования организационной структуры в такого рода организациях [1].

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа организаций главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Происходит экстенсивное развитие аналогичных социальных устройств, организационных систем, информационных технологий и т.п.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При использовании этого метода, как правило, формируются следующие этапы [1]:

разработка системы (дерева) целей, представляющей собой предметно–целевую структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности и структурных образований, исходя из конечных результатов;

экспертный анализ предлагаемых вариантов организационного решения с точки зрения обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, специализации, кооперирования подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

составление карт управленческих работ и паспортов рабочих мест для отдельных подразделений. В них регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); фиксируются конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; определяются права, которыми наделяются функционеры (согласовывать, подтверждать, получать данные, контролировать промежуточные результаты, выдавать информацию и т.п.).

Экспертно–аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов и консультантов с привлечением руководителей и других работников, для того чтобы выявить специфические особенности, проблемы в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности структурных композиций, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также анализа и обобщения передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления [2].

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования морфологических структур управления. Принципы формирования морфологических структур управления являются конкретизацией общих принципов самоуправления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации).

Расчетно–аналитические методы с количественной оценкой организационных свойств и состояний перепроектируемых организаций представляют собой разработку

формализованных имитационных, математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных форм по взаимосвязи их переменных, сложности, соотношению параметрических моделей и органического строения капитала [1].

Нормативный подход. Нормативный подход состоит в согласовании перечня функций с организационными подразделениями и использовании имеющейся нормативной базы. Однако очевидно, что нормы времени и обслуживания можно легко получить для вспомогательного и технического персонала, занятого рутинными операциями. Нормативы численности работников аппарата управления на основе эмпирических формул были в свое время разработаны в научно-исследовательском институте труда [1]. Однако ограниченность этого подхода, заключающаяся в невозможности нормирования работ вероятностного и условного характера, которые свойственны для руководителей, не позволяют применять его в качестве единственного метода для формирования любого типа организационных структур управления (ОСУ).

Функциональный подход. В РФ большее распространение получил функциональный подход, в основе которого лежит определение и структуризация системы функций, необходимых для нормального осуществления производственно-хозяйственной деятельности. При этом под функцией понимается «продукт процесса разделения труда и специализации в управлении, отличающийся относительной самостоятельностью участка управления».

Основанием для выделения подразделений организационной системы в данном случае служит разделение труда в соответствии с однородностью выполняемых функций и необходимость определения ответственности работников за выполнение функций. По каждой функции рассчитывается необходимое количество исполнителей, что определяет размеры и количество организационных звеньев. Критерием рациональности организационной структуры считается степень ее соответствия системе функций и обеспечения их качественного выполнения. Для использования данного подхода по каждой отрасли и категории предприятий долгое время использовались типовые наборы функций и нормативы численности.

Технологический подход. Технологический подход, иногда называемый информационным или подходом на основе рационализации организационно-технологических процессов, предполагает перепроектирование организационных структур на основе рационализации потоков информации и технологических процессов. В качестве критериев рациональности структуры предприятия используются: создание условий для

быстрого принятия управленческих решений; минимизация связей между подразделениями, организационная замкнутость контуров управления, близость координирования, распределение работ внутри звена в соответствии со структурой контура управления и др. [1].

Ситуационный подход. Ситуационный подход, основные положения которого сформулированы в работах П. Лоуренса, Дж. Лорша, Р. Моклера, Д. Далтона, Д.А. Пospelова, Ю.Ю. Екатеринославского и других ученых, основывается на предположении о том, что какой-то одной оптимальной структуры не существует, а говорить можно лишь о наилучшей для конкретной ситуации структуре.

Применительно к процессу разработки структурного проекта сторонники ситуационного подхода пытаются увязать параметры ОСУ с конкретными ситуациями, указывая на связь структурных характеристик с элементами и процессами организационной системы. При этом «ситуация» трактуется как совокупность состояния системы и состояния среды в один и тот же момент времени и называется совокупностью ситуационных переменных.

На основании этого, сторонники «ситуационного выбора» предлагают осуществлять перепроектирование организационных структур путем оценки ситуационных переменных и выбора из набора типовых структурных решений наиболее подходящего для конкретных условий. Область применения «ситуационного выбора» ограничивается определением принципиального типа структуры предприятия в целом и его организационных звеньев.

Однако какие бы инструменты формирования или реформирования ОСУ не были бы выбраны, основными требованиями к проекту ОСУ можно считать:

персонификацию ответственности, которая обеспечивает быстрое выявление и адресацию проблемных ситуаций;

оперативность, которая обеспечивает быстрое разрешение выявленных проблемных ситуаций;

гибкость, которая обеспечивает адаптивность структуры к меняющемуся потоку проблемных ситуаций.

Моделирование ОСУ на основе реинжиниринга связано с решением множества проблем, основными из которых, по мнению Р.А. Коренченко, можно считать следующие:

согласование интересов всех участников при их нацеленности на достижение задачи организации;

полное и эффективное использование всех ресурсов и их возможностей, особенно людей, для выполнения всех функций организации;

детализация задач, способов их выполнения, согласование их исполнения по времени, количеству, качеству;

учет при переходе задач – целей организации от нижестоящих к вышестоящим, и наоборот, их свойств эмергентности, способов включения задач нижестоящих в аналогичные вышестоящие;

формирование структуры отделов, цехов, других подразделений и взаимосогласованность их функционирования.

Литература

1. Герасимов К.Б. Развитие систем управления продажами продукции: монография. – Пенза: МАКУ; ПГУ, 2008. – 207 с.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. – N.Y.: Harper Business, 1993.

СТРУКТУРА ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ

Е.Б.Егорова

В современном мире успех во многом определяется степенью адаптации компании к ускоряющейся и усложняющейся динамике изменений, происходящих во внутренней и внешней среде. Индивидуальные преимущества и лидерство все больше зависят от эффективного использования уникальных по своей природе факторов нематериального, неосязасмого характера.

С точки зрения возможностей учета в составе имущественного комплекса организации нематериальные активы подразделяются на три категории: объекты интеллектуальной собственности; организационные расходы; деловая репутация.

Управление деловой репутацией становится ценнейшим стратегическим орудием конкурентной борьбы, поскольку дает эффект приобретения организацией определенной рыночной силы. Сегодня нет сомнений: хорошая деловая репутация — это ценный нематериальный актив, который помогает получать контракты и привлекать инвестиции на более выгодных условиях. Кроме этого, по мнению директора РН. агентства «Ньютон», хорошая репутация позволяет продавать продукты по более высокой цене, способствует росту объемов продаж, помогает потребителю сделать выбор между функционально