

**Внутренняя реструктуризация предпринимательской деятельности**

© 2011 Е.Ю. Печаткина

кандидат технических наук, доцент

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

E-mail: Pechatkina\_@inbox.ru

В статье дано комплексное представление внутренней реструктуризации деловых процессов. Определена схема интерпретации системы управленческой экономики предприятий легкой промышленности с позиций принципа “внутрифирменной реструктуризации”. Выделены принципы организации бизнес-процессов, сформированные в ходе проведения исследования.

*Ключевые слова:* реструктуризация, реинжиниринг, предприятия легкой промышленности (ПЛП), деловые процессы, бизнес-процессы.

Внутренняя реструктуризация - это переход от одного режима функционирования хозяйствующего субъекта к такому (из совокупности возможных и доступных), при котором не затрагивается функциональная специализация основных подсистем, но обеспечиваются более важные показатели с позиций главной целевой установки - рост ценностной значимости предприятий легкой промышленности (ПЛП). Конкретно речь идет в нашем исследовании о реинжиниринге и появлении новых бизнес-проектов. При этом обязательно предполагается использование самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых целей<sup>1</sup>.

Говоря иначе, внутреннюю реструктуризацию осуществляют специалисты в области реконструируемого бизнеса и разработчики информационных систем<sup>2</sup>. Имеющийся в отрасли опыт демонстрирует успешное и новаторское внедрение информационных технологий в процессах разработки и перепроектирования технологий, организационных структур, методов управления бизнес- (или деловыми) процессами.

Внутренняя реструктуризация (как основополагающий принцип формирования системы управленческой экономики (УЭ) ПЛП) основывается на реализации на практике конкретных (инструментальных) принципов функционально-стоимостного анализа (VEA и ABC): системный подход; функциональный подход; стоимостная оценка функций; оценка результативности и эффективности через сопоставление функций и стоимостей; комплексное

представление деловых процессов, под которыми понимается логическая последовательность взаимозависимых операций и использование ресурсов для достижения делового успеха (см. таблицу).

Опыт показывает, что на ПЛП с жесткой функциональной организацией руководство среднего звена делает упор на минимизацию потребляемых ресурсов и на строгое следование персонала регламентирующим правилам и распоряжениям. Основные процессы при этом всегда оптимизируются так, чтобы соответствовать сложившейся организационной (функциональной) структуре. С другой стороны, на ПЛП, где функции, ресурсы и управление выстраиваются в соответствии с выполняемыми процессами, управляющий персонал концентрирует внимание на работе с внутренними поставщиками и на обслуживании внутренних потребителей. В этой ситуации работники имеют сильную мотивацию на повышение качества производимых продуктов (услуг).

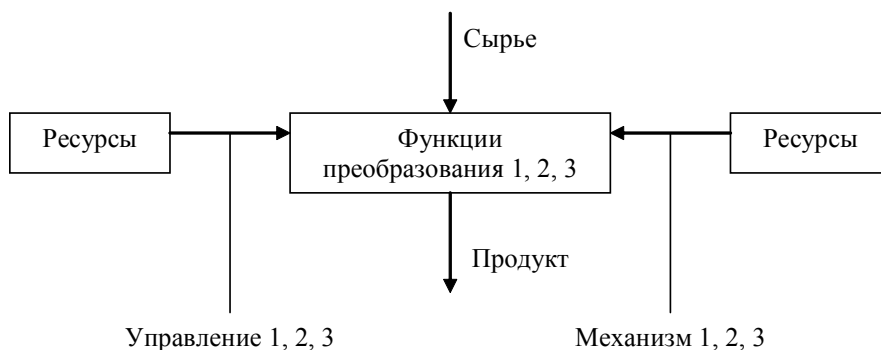
Можно выделить четыре категории участников делового процесса, а именно: потребителей результатов (продуктов, услуг), поставщиков исходных материалов, тех, кто осуществляет руководство деловым процессом (прямое или косвенное), и тех, кто обеспечивает необходимые ресурсы (персонал, технология, финансы и т.п.)<sup>3</sup>. Очевидно, что каждый участник делового процесса в той роли, которую он играет, имеет и свои интересы по отношению к данному деловому процессу.

**Комплексное представление внутренней реструктуризации деловых процессов (ДП)**

Параметр комплексности	Составные части параметра
1. Основные понятия внутренней реструктуризации	Деловые процессы, Функциональные блоки, Ресурсы, Участники ДП, Центры затрат и прибыли, Метрики эффективности, Сопротивление изменениям, Управления и механизмы
2. Методология внутренней реструктуризации	Цели, Стратегическое планирование, Ключевые компетенции, Список ключевых задач, Бизнес-архитектура
3. Инструментарий реструктуризации	Стандарт IDEF0, Функциональное моделирование ДП, Функционально-стоимостной, временной анализ и др.

В системе понятий - “управление” и “механизм” (рис. 1). Они должны содержать полный перечень функций самого низкого уровня декомпозиции.

Процесса всегда больше стоимости сырья на входе. Добавление стоимости происходит за счет того, что часть стоимости механизма и часть стоимости управления переносится на сырье в процессе его



**Рис. 1. Схема модели делового процесса в понятиях внутренней реструктуризации предпринимательской деятельности**

Определить последовательность рассмотрения процессов следует только в том случае, если продукция одного или нескольких процессов используется в качестве “управления” или “механизма” в других процессах. В этом случае первыми должны анализироваться те процессы, которые не имеют “процессных механизмов” или “процессных управлений”. Затем должны рассматриваться процессы, для которых может быть рассчитана стоимость “процессных механизмов” или “процессных управлений”.

В рамках внутренней реструктуризации стоимость ресурсов учитывается по месту их использования в рамках сети процессов. Целью переноса стоимости на функциональную модель является определение стоимости каждой функции в анализируемом бизнес-процессе. Стоимость каждой функции всегда имеет две составляющие - стоимость “механизма” и стоимость “управления”. Стоимость “механизмов” определяется через список статей затрат, перенесенный на структурную схему. Перенос стоимостей производится по самому низкому уровню декомпозиции функциональной модели.

В случае если время функции указать невозможно, следует вести речь о необходимости уточнения структурной схемы и дальнейшей декомпозиции функциональной модели, т.е. анализируемый функциональный блок содержит в себе процесс, который необходимо детализировать. Без этой детализации определить стоимость функции невозможно.

На вход процесса подается сырье со своей заранее известной стоимостью. На выходе процесса появляется продукт, который выступает результатом преобразования сырья. При этом стоимость продукта на выходе каждой функции про-

обработки (преобразования). Функции процесса поглощают стоимость механизма управления и переносят ее на продукт. Таким образом, стоимость процесса определяется как сумма стоимостей механизмов и управлений этого процесса.

Стоимость процесса также есть суммарная стоимость функций, из которых состоит этот процесс. В качестве механизма может использоваться как готовый ресурс, так и производный, т.е. результат выполнения какого-то обеспечивающего процесса. Тип ресурса имеет значение при определении его стоимости. Стоимость механизма - это стоимость потребляемого ресурса.

В случае, когда механизм - производный ресурс, его стоимость равна стоимости процесса, в рамках которого этот ресурс производился (обрабатывался). По сути, такой ресурс является внутренним продуктом предприятия. Для механизма, в котором используется производный ресурс, стоимость механизма будет определяться через себестоимость ресурса в рамках процесса-поставщика.

Управление также является ресурсом, который предприятие приобретает, производит и использует в своей деятельности. Управление так же, как и механизм, может быть простым или производным ресурсом. В том случае, если для управления используется простой ресурс, его стоимость заранее известна и основная проблема возникает при распределении этой стоимости по конкретным процессам и функциям.

Определение стоимости “управления” производится на основании экспертных оценок с использованием данных структурной схемы и статей затрат, при незначительной стоимости элементов “управления” его влияние на стоимость функции можно не учитывать. Так же, как и сто-

имость “механизмов”, стоимость “управления” должна быть приведена к единице времени.

Для нормативной или конструкторско-технологической документации стоимость за единицу времени может быть рассчитана по времени актуальности подобной документации или времени, в течение которого должна быть окуплена (амортизирована) стоимость приобретения. Эта стоимость должна быть определенным образом разнесена по всем функциям процесса выпуска продукции.

В случае если ПЛП занимается самостоятельно разработкой проектной документации, очень важно правильно выстроить всю цепочку взаимосвязанных процессов.

Расчет стоимости функций следует начинать с процессов, не использующих в качестве “механизма” и “управления” продукцию “вспомогательных” процессов. Для расчета стоимости функции (СФ) необходимо наличие следующей информации: стоимость механизма, время выполнения функции, периодичность выполнения функции, стоимость управления, периодичность выполнения. Кроме того, необходимо привести все единицы измерения к единому виду. Например, “время” измерять в часах, а “денежный эквивалент” - в долларах. Как видно из размерности СФ, мы получаем стоимость функции за опреде-

ленный интервал времени. В данной методике время выбирается в качестве универсального знаменателя для вычисления стоимости функций.

Таковы основные понятия внутренней реструктуризации, его методология и инструментарий в приложении к деловым процессам, являющимся составными частями бизнес-процессов. Знание всего этого во многом определяет культуру менеджерского труда (в основе которого лежит новаторство, направленное на эффективность и конкурентоспособность предпринимательской деятельности).

Интерпретация системы управленческой экономики ПЛП (УЭ ПЛП) с позиций рассматриваемого принципа представлена на рис. 2. Речь идет о функциональном изменении структуры предприятия с целью скачкообразного улучшения важнейших показателей предпринимательской деятельности.

“Управление переходом” определяется: постановкой целей изменений; разработкой изменений (выбором необходимых для этого средств и путей); внедрением и обеспечением изменений; оценкой результатов изменений (их закреплением в процессе внутренней реструктуризации). Все это в совокупности означает радикальное переосмысление и перепроектирование



Рис. 2. Схема интерпретации системы УЭ ПЛП с позиций принципа “внутрифирменной реструктуризации”

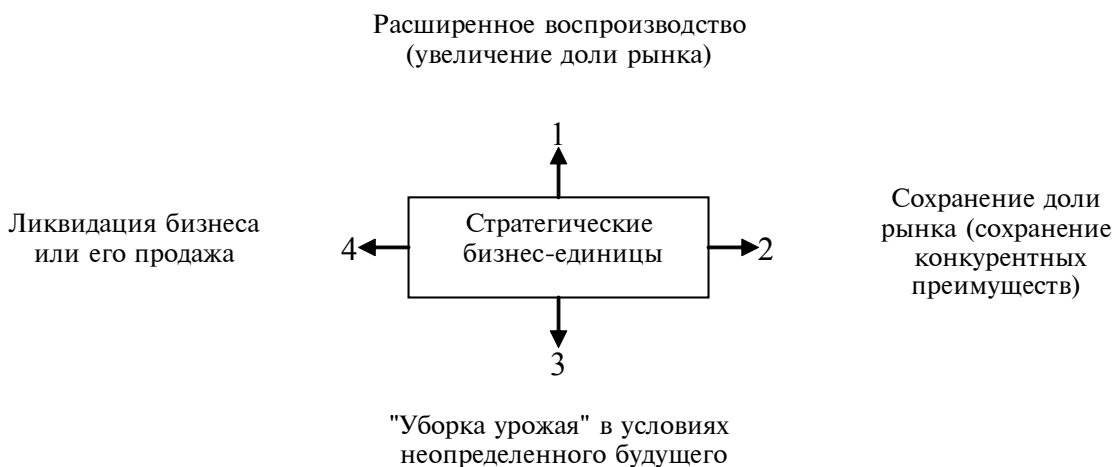


Рис. 3. Схема вариантов (1, 2, 3 и 4) портфельных стратегий бизнес-единиц

существующих бизнес- и деловых процессов в рамках ПЛП. При этом чем кризиснее ситуация, тем неотложнее названные выше работы по реализации в соответствии с принципом внутренней реструктуризации.

С целью разработки и реализации самостоятельных стратегий и выделения соответствующего финансирования в условиях внутренней реструктуризации есть целесообразность в выделении бизнес-единиц (рис. 3). “Управление экономикой” в этих условиях определяется также конкретными функциями за деятельностью самостоятельных экономических агентов внутри ПЛП.

Нами в процессе исследования разработаны три концепции, лежащие в основе “Управления переходом”, соответствующие основным принципам формирования системы УЭ ПЛП. Благодаря им, мы обосновали также конкретные принципы осуществления внутренней реструктуризации предпринимательской деятельности, осуществляемой предприятием легкой промышленности (ответственность за эффективность, поддерживающее руководство, распределительное управление, предупреждающие системы, использование внутренних ресурсов). Необходимо также использование самых последних информационных технологий для достижения поставленных целей.

Обобщая приведенный выше материал, отметим, что бизнес-процессы в отрасли легкой промышленности весьма разнообразны. Но существуют определенные требования, которым все они должны отвечать. Можно выделить следующие принципы организации бизнес-процессов, сформированных в ходе проведения исследования: интегрирование бизнес-процессов; горизонтальное сжатие бизнес-процессов; децентрализация ответственности; логика реализации бизнес-процессов; диверсификация бизнес-процессов; разработка различных версий бизнес-процессов; рационализация горизонтальных связей; рационализация управленческого воздействия; культура решения задачи; рационализация связей “компания – заказчик”; уполномоченный менеджер; сохранение положительных моментов централизации управления.

Систематические исследования попыток реинжиниринга до настоящего времени не проводились, однако экспертные оценки показывают, что до сих пор около 50 % проектов реинжиниринга заканчивались неудачей. С целью выяс-

нения причин неудач и определения условий, необходимых для успеха, мы провели специальные исследования, опирающиеся на опросы консультантов из более чем 40 фирм, оказывающих услуги по менеджменту, информационным технологиям, реинжинирингу, формулировке стратегий бизнеса, эксплуатации оборудования и пр.

На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы:

1. *Мотивация.* Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован.

2. *Руководство.* Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность.

3. *Сотрудники.* В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, выделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества.

4. *Коммуникации.* Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику.

5. *Бюджет.* Проект должен иметь свой бюджет.

6. *Технологическая поддержка.* Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка – соответствующие методики и инструментальные средства.

7. *Консультации.* Эксперты (консультанты) могут оказать существенно помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг.

В заключение отметим, что на предприятиях легкой промышленности как хозяйствующих субъектах-созидателях материальных, интеллектуальных и иных жизненных благ на современном этапе развития экономики необходима реструктуризация для удовлетворения общественных потребностей участников экономического оборота с целью накопления капитала, прибыли при минимальных затратах экономических ресурсов.

<sup>1</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. СПб., 1997.

<sup>2</sup> Реинжиниринг предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Оголева [и др.]. М., 2003.

<sup>3</sup> Попов А.Н., Дементьев Г.М. Менеджмент как когниториат и основа формирования национального богатства. Челябинск, 2007.