

## Формирование организационно-экономического механизма системы корпоративного управления в промышленности

© 2011 П.Т. Авкопашвили

Алтайская академия экономики и права (институт), г. Барнаул

E-mail: zamdec@aael.altai.ru

В статье рассматриваются вопросы формирования организационно-экономического механизма системы корпоративного управления с точки зрения хозяйственных преобразований. Исследуемые инструментариумы закладываются в основу механизмов адаптации предприятий к жестким условиям современной конкуренции.

*Ключевые слова:* реформирование промышленных предприятий, реинжиниринг бизнес-процессов, инновационная деятельность.

Постоянное изменение внешней среды, усложнение условий функционирования организации, ускорение изменения потребностей клиентов, а также динамизм развития форм и методов управления бизнесом требуют проведения адекватных преобразований, способствующих организационному развитию. С целью адаптации промышленных предприятий к бизнес-пространству необходимо использовать современный инструмент управления развитием – реинжиниринг.

Первоосновой термина “реинжиниринг” (от англ. reengineering) является понятие “инжиниринг” (от англ. engineering) – проектировать, конструировать, затевать, осуществлять; оно позволяет взглянуть на построение организации как на инженерную деятельность, характеризующуюся созданием чего-то совершенно нового, необычного. Генеральная и стратегическая цель компании заключена в монетаристском принципе – получении максимальной прибыли и улучшении своего финансового положения. Инжиниринг бизнеса направлен на организацию предпринимательства на конкурентной основе.

Современные рыночные механизмы функционирования российской экономики и тенденции развития производственных предприятий, в том числе обрабатывающей промышленности, отличаются жесткой конкуренцией и низкой доходностью, вызывая необходимость формирования эффективной стратегии развития бизнес-деятельности, которая должна включать в себя комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение целей максимизации прибыли, оптимизации структуры управления и приобретения инновационно-инвестиционной привлекательности. Достижение указанных целей возможно посредством проведения организационных трансформаций в рамках системного реформирования, позволяющего значительно по-

высить стоимость бизнеса и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность.

Основополагающим направлением реформирования является реинжиниринг бизнес-процессов, который дает возможность предприятиям адаптироваться к изменяющимся условиям внешней бизнес-среды для оптимизации ключевых результативных показателей и параметров деятельности, таких как доходы, качество, уровень обслуживания и оперативность менеджмента. Приоритетность использования инструментов реинжиниринга продиктована сложившейся спецификой российского бизнеса и многообразными препятствующими развитию предприятий обрабатывающей промышленности факторами. Вследствие этого актуальным является проведение реформирования промышленных предприятий на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Преодоление указанных проблем возможно при развитии системного подхода к экономическому механизму реформирования и его методическому инструментарию, которые положены в основу концепции организационной адаптации предприятий. Суть адаптации состоит в необходимости согласованного формирования стратегии, структуры и организационных процессов предприятия при приоритете организационных процессов и учете своеобразия конкретной бизнес-среды. Каждая организационная форма накапливает знания посредством реализации процессов, а затем использует их как для совершенствования текущей деятельности, так и для развития. Следует отметить, что организационная форма характеризуется определенным сочетанием и уровнем развития протекающих в ней процессов (см. рисунок).

Таким образом, под реформированием промышленного предприятия понимается изменение принципов их действия, способствующих улучшению менеджмента, повышению эффек-



Рис. Экономические уровни организационно-экономического механизма системы корпоративного управления

тивности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов бизнес-деятельности.

Реорганизация предусматривает перестройку юридического лица (юридических лиц) без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица. Целью реорганизации является получение суммарного эффекта от изменения структуры капитала, от устранения дублирования функций, от снижения издержек при увеличении объема производства, которое осуществляется в результате слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования компаний.

Реструктуризация рассматривается в наиболее общем виде как любые изменения экономического характера на промышленном предприятии. Основываясь на этом определении, можно считать, что процессы реинжиниринга приводят к реструктуризации предприятия как “комплексных и взаимосвязанных изменений в организации, которые обеспечивают эффективное функционирование предприятий в целом”. Авторы широкого подхода к определению реструктуризации делают акцент на отдельных аспектах: целях, направлениях проведения и формах реализации, что имеет результат - повышение эффективности производства, или на коренных изменениях в деятельности предприятия, в управлении им с целью повышения прибыльности, сокращения расходов и улучшения качества продукции.

Реформирование промышленных предприятий - это процесс, обеспечивающий адаптацию и выживание предприятий, связанный с реинжинирингом, приводящий к изменению внутриорганизационных отношений и отношений с контрагентами.

Реинжиниринг затрагивает разные уровни управления, вносит общественные, организационные, статусные и личностные изменения, что продемонстрировано в таблице.

Реинжиниринг - организационное преобразование, реализующееся посредством кардинального перепроектирования бизнес-процессов и ориентированное на изменение организационно-технологической структуры: уменьшение (увеличение) числа структурных элементов и подразделений; инновационную направленность; качественное изменение цели, задач и функций промышленного предприятия. Следовательно, реинжиниринг способствует определенным изменениям бизнес-процессов. В свою очередь, он ведет к структурным преобразованиям, доказывая корреляционную и рекурсивную зависимость инструментов организационных преобразований.

Главные принципы инженерной деятельности предприятия заключены в четко организованных процессах, которые являются предметом реинжиниринга, а не, как принято считать, в самой организации, которая подвергается определенным изменениям. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) позволяет значительно упростить сложные рабочие процессы, утратившие актуальность с течением времени. Вторым аспек-

**Экономические факторы, лежащие в основе реинжиниринга и организационных изменений на промышленных предприятиях**

<b>Фактор</b>	<b>Организационные изменения</b>
Меняющаяся внешняя среда	Немедленная реакция на развитие ресурсной базы, а также требования потребителей и появление конкурентной продукции
Изменение миссии	Формирование собственного, отличного от других пути в бизнесе - удовлетворение потребностей клиентов в продукции
Изменение основных целей	Достижение определенного уровня прибыли, увеличение доли рынка, увеличение стоимости капитала
Организация управления	Ориентация на клиентов: расширение ассортимента и улучшение качества
Использование ресурсов	Экономичность использования ресурсов - обновление технико-экономической базы, постоянный контроль над расходами
Организация межхозяйственных связей	Формирование структуры управления под влиянием рыночных интересов: дочерние предприятия, создание холдингов
Реализация продукции	Осуществление на основе предварительного изучения рынка, использования специальных приемов продвижения на рынок и стимулирование продаж
Специальная деятельность	Направленность на создание благоприятных условий труда и повышение производительности
Достижение эффективности структуры управления	Конкурентоспособность, уровень удовлетворения требований: собственников, потребителей, инвесторов, персонала

том проведения реинжиниринга бизнес-процессов является радикальность преобразований, рассматриваемая в инновационном аспекте.

Инновации оцениваются с нескольких сторон: во-первых, как некий законченный общий процесс получения, освоения, приспособления к новшеству, трансформации и выгодного использования новшества; во-вторых, как часть процесса, ограниченная рамками фирмы, рамками потребителя, который осуществляет свои операции трансформации и выгодного использования новшества; в-третьих, как ряд результатов процесса получения и использования новаций.

Таким образом, качественные сдвиги в функционировании организации возможны, если доминантной в становлении новой модели станет система инновационных процессов, научных знаний, новых технологий, продуктов, услуг.

Инновационные процессы не обладают автоматизмом действия, они нуждаются как в макро-, так и в микрорегулировании. В настоящее время сложились неблагоприятные условия и тенденции в области управления инновационной деятельностью, негативную роль при этом сыграла характерная для российской экономики "разорванность" инновационного цикла. Вышеприведенный аспект вызвал необходимость рассмотрения подходов к организации инновационных процессов в рамках проведения реинжиниринга промышленных предприятий.

В промышленном производстве до сравнительно недавнего времени основным и главным направлением инновационной политики являлась продукция. Очевидно, что продуктовая сфера теснейшим образом связана со всеми аспектами деятельности промышленных предприятий, к

числу которых относится персонал, управление, процессы, стратегии, мировоззренческие, философские и политические установки руководства. При реинжиниринге трудно выделить в чистом виде такие типы инноваций, как инновация продукта, инновация процессов, инновация в системе управления и в области профессиональной подготовки сотрудников, поэтому инновационный процесс не может быть обеспечен одним видом нововведений, необходимо внедрение комплекса инновационных мероприятий.

Использование реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента внедрения системы инновации имеет особую значимость для отечественных промышленных предприятий, так как большинство из них испытывают значительные трудности и необходимость в комплексном перепроектировании процессов для них является экономически выгодным и необходимым. Следует отметить, что большинство отечественных предприятий (60 %) применяют реинжиниринг в состоянии глубокого кризиса и лишь 13 % - в состоянии лидерства, а за рубежом реализацией реинжиниринга занимаются в большинстве случаев организации-лидеры, задача которых состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

<sup>1</sup> Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия. М., 2006.

<sup>2</sup> Ревенков А. Реинжиниринг и эффективность управления предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2005. □ 3. С. 95-99.

<sup>3</sup> Лесных О. Реинжиниринг как способ повышения эффективности бизнес-процессов в организации // Финансовая газета. 2006. □ 3. С. 18-21.