

А.Г. Оловянишников

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В условиях формирования парадигмы управления пищевой промышленностью как одной из базовых отраслей экономики реструктуризация хозяйствующих субъектов данной отрасли сегодня необходима как никогда. Традиционные схемы проектирования и организации управленческой деятельности на предприятиях укоренились настолько глубоко, что, несмотря на все их недостатки, уже сложно представить, чтобы управление осуществлялось как-либо иначе. В сложившихся экономических условиях многие российские предприятия столкнулись с необходимостью проведения масштабных реструктуризационных изменений не только в финансовой, производственной, сбытовой сферах, но и в самом управлении.

Реструктуризация, бизнес-процесс, принципы.

Введение

Проблема реструктуризации системы управления предприятия пищевой отрасли в условиях быстрых изменений хозяйственной среды является чрезвычайно актуальной и пока недостаточно исследованной в России. Ставшая основной как в практике менеджмента, так и в сложившейся теории бизнес-администрирования система «насаждения» дисциплины и контроля среди фактических исполнителей на предприятиях любой отрасли окончательно укрепила в середине прошедшего столетия. Для нее характерны: узкая специализация работников (не только в их профдеятельности, но и при их подготовке и переподготовке); персональная ответственность за один процесс, с которым отождествляется конкретный работник; усредняемые для широкой группы работников одного уровня профессиональные требования. Также одна из особенностей традиционной системы управления конкретными исполнителями на большинстве современных предприятий в России – концентрация обратной информации на уровне топ-менеджмента (вплоть до засекречивания ее для управленцев нижнего уровня) и закрытое принятие решений [1].

В результате субъекты цепочки руководства на всех уровнях управления начинают подменять задачи цельного процесса узко определенными целями своих подразделений, как будто «глядя на мир из туннеля». Это означает, что, когда работа передается от человека к человеку и из одного подразделения в другое, неизбежны ошибки и задержки, «размываются» границы ответственности и упускаются из виду наиболее важные проблемы (поскольку никто не видит ситуацию в целом достаточно хорошо для того, чтобы быстро отвечать на изменения в ней). Такая структура управленческого процесса фрагментирована и раздроблена, в ней отсутствует интеграция, необходимая для поддержания качества и должного уровня организации обслуживания.

Материалы и методы

Проблеме совершенствования организационно-управленческих, финансовых, экономических взаи-

мосвязей, а также разработке моделей реструктуризации пищевых предприятий посвящены работы О.В. Авериной, М.А. Керашева, М.Ф. Салахияевой, М.А. Семичастнова, В.Н. Ступак. Существенное значение также имеет накопленный за рубежом опыт исследования проблем реструктуризации предприятий в развитой рыночной экономике, представленный в работах таких авторов, как Т.Х. Дэвенпорт, Р. Дивайн, С. Джилсон, М. Хаммер и Дж. Чампи. Не менее значимым предметом дискуссий в экономической среде выступают проблемы развития пищевой промышленности в российских экономических условиях. Они подвергаются пристальному рассмотрению в трудах С.П. Андреева, А.Г. Зельднер, Г.Г. Кузнецова, Е.И. Сизенко.

В процессе исследования были применены методы анализа, синтеза, логический, индукции, обобщения, социологический. В качестве объекта были выбраны российские пищевые предприятия.

На сегодняшний день в мировой практике менеджмента получило широкое распространение применение так называемого процессного подхода. Однако примеров его успешной постановки в России пока слишком мало. Типичными проблемами применения процессного подхода на российских предприятиях является крайняя неупорядоченность и недокументированность деятельности, размытые зоны ответственности и т.п.

Американских специалистов Хаммера и Чампи можно назвать одними из основоположников «процессного подхода» и современных стандартов организации деятельности. Согласно их определению, бизнес-процесс характеризуется двумя важными особенностями:

– имеет своих рыночных «платежеспособных» заказчиков (получателей);

– пересекает организационные границы, то есть обычно протекает поверх барьеров, существующих между подразделениями компании [2].

Большинство предприятий имеет несколько продуктовых линий и, соответственно, несколько групп потребителей с отличающимися требованиями. Для их реализации используются общие специализированные ресурсы предприятия (персонал, оборудова-

ние), которые сгруппированы по функциональным областям – подразделениям, имеющим свои интересы и критерии оценки эффективности деятельности. Такая специализация способствует росту производительности, но принципиально не учитывает специфику реализации требований каждой из групп клиентов.

Подход, основанный на выделении межфункциональных горизонтальных структур, который позволяет предприятию «восстановить разорванные связи» с конкретными потребителями, может быть назван процессным и дает возможность наилучшим образом удовлетворить на насыщенном рынке постоянно изменяющиеся потребности клиентов, создавая компании сильные конкурентные преимущества. В целом стратегическую концепцию деятельности при использовании процессного управления можно выразить следующей формулой: «будучи большим, работать как малое» [3]. Процессный подход позволяет сочетать ресурсные возможности большого предприятия с гибкостью и качеством обслуживания целевых групп клиентов, присущих малому предприятию. Его внедрение целесообразно рассматривать на следующих группах предприятий:

1) на предприятиях, находящихся в предкризисном положении, которые теряют рынок сбыта и имеют неудовлетворительные финансовые показатели;

2) на предприятиях с достаточно стабильным товарооборотом, но руководители которых предвидят серьезные снабженческие, сбытовые или финансовые проблемы в будущем, если сохранится имеющаяся организация управления;

3) на предприятиях – лидерах своего рыночного сегмента, стремящихся лидировать в обозримом будущем и имеющих цель изменить управленческую структуру для повышения своей конкурентоспособности;

4) на предприятиях, определивших необходимость внедрения процессного управления, ориентированного на эффективное управление бизнес-процессами в рамках существующей структуры.

На основе изучения экспертного мнения руководителей более 20 пищевых предприятий и профессиональных бизнес-консультантов Томской, Новосибирской, Ростовской и других областей были выделены следующие типичные причины неудачного внедрения и распространения процессно-ориентированных структур управления:

- отсутствие лидерства руководства (команды);
- некорректная постановка целей проекта, непонимание исполнителями сути и реальных возможностей процессного подхода;
- чрезмерное увлечение созданием графических схем бизнес-процессов;
- несоответствие представленных документальных данных по действующей системе управления бизнес-процессами реальной действительности;
- игнорирование мнения персонала, вовлекаемого в работу;
- сопротивление изменениям.

В этой связи важной задачей является формирование принципов успешного перехода к процессному управлению, которые способствовали бы макси-

мизации результата его внедрения на реальных пищевых предприятиях. Их можно было бы сформулировать следующим образом.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов – отсутствие необходимости координации деятельности персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. В дальнейшем многое будет зависеть от того, насколько соответствует существующая система мотивации данной команды целям бизнес-процесса.

2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. Переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса. Соответственно сокращается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок (прежде всего контролеров, цеховых мастеров-табельщиков и т.п.). А за счет сокращения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость и, следовательно, возрастает роль премирования персонала за счет увеличения качественных и количественных показателей труда.

3. Вертикальное сжатие бизнес-процессов в ходе децентрализации ответственности исполнителей. Это означает, что работники могут принимать самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству. Зачастую на российских предприятиях не принимается во внимание стоимость времени управленцев высшего и среднего звена, которые вынуждены отвлекаться на решение второстепенных вопросов вместо того, чтобы сосредоточиться на стратегических направлениях. Внедрение определенных «лимитов доверия» для работников чаще всего окупает возможные негативные последствия.

4. Диверсификация бизнес-процессов. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированы и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи. Следовательно, разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима для того, чтобы они оставались гибкими в зависимости от ситуаций в управлении предприятием и состоянии рынка.

5. Рационализация горизонтальных связей. Это означает, что любую работу надо выполнять там, где это наиболее целесообразно. Традиционно на российских предприятиях деятельность как исполнителей, так и менеджеров организована по чисто функциональному принципу: отдел труда и заработной платы, механо-энергетическая служба, отдел материально-технического снабжения и т.д. Поэтому, к примеру, если механо-энергетической службе требуется приобрести канцтовары, то она направляет заявку в отдел снабжения. Тот, в свою очередь, находит поставщика, размещает заказ, осматривает товар, оплачивает его и передает в указанную службу. При перепроектировании бизнес-процессов чаще

всего создаются горизонтальные управленческие связи между подразделениями, что позволяет устранить излишнюю интеграцию. В данном примере технические специалисты вполне могут сами составить заявку и передать ее проверенному поставщику канцтоваров, учитывая незначительную стоимость заказа. Тем самым в данной операции не потребуются задействовать сотрудников отдела снабжения, что снизит их трудозатраты, и механо-энергетическая служба сможет быстрее получить необходимые материалы.

6. Рационализация управленческого воздействия. Речь идет об уменьшении числа проверок и согласований, которые не приводят непосредственно к получению материальной выгоды. Если кратко охарактеризовать этот принцип, то он означает: не нужно делать то, что не приносит дополнительной прибыли или не позволяет сэкономить [4]. То есть в ходе выполнения процесса необходимо минимизировать согласования путем сокращения «узлов» передачи одной и той же информации.

7. Выделение специальных ответственных работников (уполномоченных менеджеров) для контроля над реализацией определенного бизнес-процесса и его корректировки. Это особенно актуально, когда шаги процесса слишком сложны. Таким образом, ответственный менеджер является связующим звеном между сложным процессом и заказчиком. Поэтому подготовка и отбор кадров при внедрении процессного управления является одной из важнейших задач.

Для того чтобы реализовать данные принципы на практике, необходимо предварительно создать определенные условия, которые реализуются в ряде факторов, определяющих успешность становления процессного подхода на предприятии. К их числу следует отнести:

- мотивацию перехода к процессному управлению и к реинжинирингу бизнес-процессов. Основным мотивом осуществления проекта реинжиниринга является обеспечение стабильного развития предприятия в перспективе – ближайшей и обозримой – за счет рационализации, упрощения и удешевления управления. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено в том, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение оргструктуры предприятия и неизбежно затронет большое число личных и групповых интересов. Поэтому для обеспечения успеха топ-менеджеры предприятия должны создать условия для бесповоротного последовательного осуществления проекта, направив на его реализацию все необходимые ресурсы;

- четко обозначенное руководство проектом, которое должно иметь своего менеджера и быть под «патронажем» одного из первых руководителей. Менеджер должен осознавать неизбежное появление проблем, связанных с сопротивлением старых сотрудников, и уметь убедить подчиненных в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания предприятия в обозримом будущем;

- кадровое обеспечение проекта. Это подразумевает создание «команды» из наиболее инициативных работников предприятия с приглашением внешних бизнес-консультантов для непосредственной реализации проекта, подготовку всего коллектива предприятия к изменениям в структуре управления. При этом в коллективе необходимо заранее выделить «группы поддержки» начинаний по структурным преобразованиям и по необходимости прибегать к их помощи;

- перестройку управленческих коммуникаций на предприятии. Новые задачи предприятия должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успех нового проекта во многом зависит от одинакового понимания стратегических целей и задач предприятия как топ-менеджерами, так и всеми остальными работниками. В связи с этим все большее значение для современных крупных компаний приобретает «внутренний маркетинг», который направлен на формирование в коллективе определенной корпоративной культуры, убеждений и взглядов, а также положительного имиджа руководства и реализуемой им стратегии в глазах коллектива [5];

- венчуризацию и бюджетное обеспечение проекта перехода к процессному управлению. Такой проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивная информатизация процедур управления производством, снабжением, финансами (в особенности при создании корпоративной информационной системы). Поэтому его невозможно реализовать на условиях самофинансирования, а нужно рассматривать как венчурный по характеру. Соответственно высшее руководство и собственники предприятия должны понимать, что финансирование процесса становления процессно-ориентированной структуры – достаточно рискованное мероприятие, однако способно принести огромный выигрыш в будущем;

- методологическую, теоретическую, экономикотехнологическую поддержку проекта, означающую использование проработанных методик изменения управленческой структуры предприятия и соответствующих инструментов (проектирования оргструктуры, делегирования полномочий, перераспределение ответственности, методов высвобождения личной инициативы, информатизации управления и т.п.);

- консалтинговое сопровождение. Эксперты (бизнес-консультанты) могут оказать существенную помощь менеджеру по проекту и работникам, участвующим в перепроектировании управленческой структуры предприятия, впервые осуществляющим реинжиниринг. Конкретно такая помощь заключается в передаче руководству предприятия выверенной и опробованной методологии, универсальной для любых типов оргструктур и различных предприятий. Поэтому важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль и не входили в штат компании. Менеджер проекта должен выступить грамотным заказчиком услуг консультантов и четко представлять общую схему внедрения процессно-ориентированной структуры управления.

Коротко подводя итог, следует отметить, что в кропотливой работе по повышению финансово-экономических показателей деятельности предприятия важно постоянно помнить о целях этого мероприятия и не позволять инструментам повышения эффективности (пусть даже самым эффективным с красивыми названиями) создавать псевдоцели, достижение которых будет оттягивать на себя внимание, время и ресурсы от решения реальных задач [6]. При всех положительных сторонах процессного управле-

ния прежде следует оценить, подойдет ли оно для конкретной компании в сложившихся условиях ведения бизнеса. По большому счету нельзя сказать однозначно, что процессное управление – универсальное средство для повышения конкурентоспособности пищевых предприятий. Для эффективного его использования необходимо знать показания к внедрению, области применения, а также другие инструменты, существующие для решения подобных задач.

Список литературы

1. Дугельный, А.П. Реформирование организационных структур производства // ЭКО. – 2001. – № 9. – С. 12.
2. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб.: СПбГУ, 1997. – С. 74.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – N.Y.: HarperCollins, 1993. – С. 42.
4. Семеркова, Л.Н. Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий // Сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции, февраль 2008 г. – Пенза: МНИЦ ПГСХА, 2008. – С. 25–26.
5. Борисова, О.В. Управление коммерческой деятельностью предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности: стратегия и тактика / О.В. Борисова. – Барнаул: Азбука, 2008. – С. 110.
6. Harmon, P. Business Process Reengineering with Objects. Part 2 // Object-Oriented Strategies. – 1995. – № 5. – С. 9.

ГОУ ВПО «Томский государственный университет»,
634050, Россия, г. Томск, пр. Ленина, 36.
Тел.: (3822) 52-98-52
e-mail: rector@tsu.ru

SUMMARY

A.G. Olovyanishnikov

Main principles of organizational restructuring at the food-processing industry enterprises

In the period of food-safety strategy realization of Russia and formation of a management paradigm in the food-processing industry as one of the key economic branches, restructuring of managing subjects is necessary today more than ever. Traditional schemes of activity design and organization have taken roots so deeply that, despite all their lacks, it is already difficult to present that management is carried out somehow differently. Thereupon interesting is the concept of process management forming a new view on enterprise activity and promoting prompt development of many successful foreign companies. However for its introduction in home food-processing industry it is required to generate a number of principles the observance of which will allow to gain the maximum effect.

Restructuring, business process, principles.

Tomsk State University
36, Lenin Prospekt, Tomsk, 634050, Russia
Phone: (3822) 52-98-52
e-mail: rector@tsu.ru

