

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ТАШКЕНТСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

На правах рукописи
УДК 65.0(075.8)

ИБРАГИМОВ МУЗАФФАР МУРАТОВИЧ

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В
УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА И
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (НА ПРИМЕРЕ СП «ALKIM TEXTILE»)

ДИ С С Е Р Т А Ц И Я

на соискание академической степени магистра

Специальность 5А 340201- «Менеджмент» (по отраслям)

Научный руководитель:

к.т.н. доц.Земцов А.И

Ташкент -2012г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ	8
1.1. Сущность, цели и задачи реинжиниринга бизнес-процессов в системе менеджмента	8
1.2. Характеристика процессного подхода. Управление организацией с помощью процессов.....	15
ГЛАВА II. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ОБЪЕКТАМИ.....	28
2.1 Понятие и сущность организационной структуры управления.....	28
2.2. Преимущества и недостатки различных типов организационных структур.....	39
ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ШВЕЙНО-ТРИКОТАЖНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ.....	48
3.1. Методологические основы проведения реинжиниринга бизнес-процесса управления.....	48
3.2. Процессный подход к разработке системы менеджмента качества как системы управления предприятиями	54
3.3. Реинженеринг бизнес-процессов швейно-трикотажного предприятия сп «Alkim textile».....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	70
Приложение.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Проблема повышения конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей и выпускаемой продукции была озвучена в докладе президента республики Узбекистан И.А. Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2009 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2010 год, 29 января 2010 года.

В целях повышения конкурентоспособности предприятий и продукции отечественных товаропроизводителей Кабинетом Министров Республики Узбекистан 19.06.2009 г. принято постановление «О дополнительных мерах по расширению внедрения на предприятиях республики систем управления качеством, соответствующих международным стандартам». В соответствии с этим постановлением на 1200 предприятиях, в том числе на 93 предприятиях в системе ГАК «Узбекенгилсаноат» до 1 января 2011 года должны быть внедрены системы управления качеством, соответствующие международным стандартам ISO 9000:2008.

Одним из основных принципов международных стандартов ISO 9000:2008 является реорганизация организационных систем управления на основе процессного подхода, т.е. реинжиниринг бизнес-процессов.

Методически грамотное проведение реинжиниринга бизнес-процессов способно снизить издержки, увеличить производительность работ, скорость выполнения заказов и услуг, повысить качество продукции, избавиться от излишне раздутого штата и бюрократии, что особенно актуально для большинства промышленных предприятий с устаревшей организационной структурой и, в конечном итоге, вывести среднюю компанию в лидеры.

Существующие методики реинжиниринга бизнес-процессов носят общий характер и требуют серьезной переработки при проведении

реинжиниринга конкретного бизнес-процесса. В связи с этим создание доступной, адаптированной под бизнес-процесс управления методики проведения реинжиниринга становится актуальной задачей.

Цель и задачи исследования. – разработка научно обоснованной методики реинжиниринга бизнес-процесса управления для промышленных предприятий с учётом эффективности бизнес-процесса управления.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

- обобщить и систематизировать понятийный аппарат предметной области;
- исследовать сущность управления как бизнес-процесса и объекта реинжиниринга;
- выявить преимущества и недостатки различных типов организационных структур управления;
- создать функционально-процессную модель системы менеджмента качества;
- построить технологическую схему методики проведения реинжиниринга бизнес-процесса управления;
- разработать унифицированные компоненты методики реинжиниринга бизнес-процесса управления для практического использования промышленными предприятиями;
- разработать технологическую схему реинжиниринга бизнес-процесса управления;
- разработать сеть бизнес-процессов применительно к условиям швейно-трикотажного предприятия

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе развития промышленного предприятия посредством реинжиниринга бизнес-процессов управления.

В качестве **объекта исследования** рассматривалось трикотажное предприятие СП «ALKIM TEXTILE».

Степень разработанности проблемы. Проблеме реинжиниринга бизнес-процессов в последние годы посвящено значительное число публикаций, что объясняется актуальностью темы и результатами, которые даёт практическое применение реинжиниринга.

Особого внимания заслуживает труд М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе»[46], ставший первоосновой для всех последующих исследований. Теоретические и методологические основы реинжиниринга изложены в работах Абдикеева Н.М.[6], Басовского Л.Е.[9], Буркова В.Н., Ирикова В.А.[13], Райкова А.Н.[31], Репина В.В., Елиферова В.Г. [32]. Рубцова С.В.[35], Ручкина К.А., Ручкиной В.Н [36], Уткин Э.А. [42], Федюкина В.А.[45], Хостинской Г.И.[49].

На практическую реализацию реинжиниринга и создание методик по его внедрению ориентированны разработки зарубежных авторов: М. Робсона, Ф. Уллаха [33], Портера М Д [30]. Кнорринга В.И.[18], Бланчард К., Вечхорн Т., [11]. Холла Р.[47] и исследования российских учёных: Басовского Л.Е.[9], Бусленко Н.П[14] и др. На примерах реинжиниринга основных и вспомогательных бизнес-процессов промышленных, торговых, финансовых и страховых компаний, при этом управленческий процесс как объект реинжиниринга проработан недостаточно. Рассмотренные методики проведения реинжиниринга чаще носят теоретический характер, сложны в понимании и мало пригодны для практического использования; излишне детализированы применительно к определённому бизнес-процессу, что затрудняет адаптацию при использовании для иных, даже сходных бизнес-процессов. Методики, которые в доступной форме, последовательно, с выделением особенностей и рекомендаций излагают основные этапы проведения работ по реинжинирингу бизнес-процесса управления, отсутствуют.

Научная новизна исследования заключается с том, что в диссертационной работе на основе системного подхода к проблеме повышения эффективности производства на основе реинжиниринга бизнес-процессов:

- обобщен и систематизирован понятийный аппарат предметной области;
- исследована сущность управления как бизнес-процесса и объекта реинжиниринга;
- выявлены преимущества и недостатки различных типов организационных структур управления;
- разработана функционально-процессная модель системы менеджмента качества;
- разработана технологическая схема методики проведения реинжиниринга бизнес-процесса управления для практического использования промышленными предприятиями;
- разработана сеть бизнес-процессов применительно к условиям швейно-трикотажного предприятия

Практическая значимость диссертационной работы заключается в прикладной направленности исследования. и в возможности использования компонентной методики реинжиниринга бизнес-процесса управления, доведённой до уровня конкретных рекомендаций, направленных на повышение эффективности управленческого процесса, и в итоге – всего предприятия в целом, на крупных и средних промышленных предприятиях любой формы собственности.

Публикации. Автором опубликовано 2 работы.

Структура и объём работы. Логика и структура диссертации обусловлены целью и задачами исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

Г Л А В А I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Сущность, цели и задачи реинжиниринга бизнес-процессов в системе менеджмента

Анализ научных подходов к управлению в историческом аспекте показал, что появление реинжиниринга стало естественным, логичным продолжением основных этапов развития управленческих теорий. В конце XX века рост производства спровоцировал хаотичное увеличение организационной структуры компаний. Масштабы бюрократической системы мешали проявлять гибкость и мобильность в конкурентной борьбе, что в условиях перенасыщенности рынка негативно отражалось на эффективности бизнеса. Разрешить эту проблему был призван реинжиниринг – новый вид менеджмента, способный реформировать компанию и вывести её на новый уровень развития [6].

Понятие «реинжиниринг» [6]. связано с «инжинирингом», и, по существу вопроса, позволяет использовать набор методов инженерной деятельности применительно к реинжинирингу, в частности – проектирование, моделирование, конструирование и т.д., что учитывалось при разработке технологии проведения реинжиниринга.

Рассмотрение определений понятия «реинжиниринг» в хронологической последовательности, позволило проследить их трансформацию [32, с. 18]. Первые по времени определения совмещались с целями и принципами реинжиниринга и формулировались в виде лозунгов и манифестов. Позже формулировки определений подстраивались под специфику конкретных задач, стоящих перед исследователями. Нередко определения подменялись перечнем этапов, методов и технологий

реинжиниринга, но не отражали его сущности. Реинжиниринг также отождествлялся с понятиями «реструктуризация», «реорганизация», «модернизация», что принципиально не верно: реинжиниринг значительно шире, и перечисленные понятия входят в него как составные части. В определениях последних лет прослеживается тенденция к научному подходу в терминологии, но многие исследователи, рассматривая чисто теоретические аспекты, игнорируют практическую нацеленность реинжиниринга.

Многообразие предлагаемых вариантов свидетельствует о том, что теория реинжиниринга находится в развитии, идёт количественное накопление материала, которое пока не позволяет сделать качественный скачок – сформулировать единственное, всеобъемлющее определение понятия «реинжиниринг».

Анализ точек зрения, формулирующих сущность реинжиниринга в различных литературных источниках, даёт возможность рассматривать реинжиниринг как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, что совпадает с определением менеджмента и позволяет считать реинжиниринг **видом менеджмента** [6].

Ориентация реинжиниринга на долгосрочную перспективу, на повышение эффективности, на учёт мнения клиентов и возможностей исполнителей при формировании концепции реинжиниринга, на гибкость и мобильность управления сходны с задачами и условиями **стратегического управления**.

Реинжиниринг включает набор абстрактных элементов – цели, задачи, функции; и конкретных – технологии, персонал, процессы, оргтехнику, программное обеспечение, которые находятся во взаимосвязи друг с другом, образуют определенную целостность и единство, что позволяет рассматривать реинжиниринг как систему. Реинжиниринг направлен на «перестройку», «преобразования», «перепроектирование», «коренные

изменения» объекта, то есть, реинжиниринг – **система преобразований объекта.**

Пятнадцатилетний опыт применения свидетельствует о способности реинжиниринга **улучшать показатели эффективности** как предприятия в целом, так и отдельных бизнес-процессов [32, с. 48].

На практике реинжиниринг представляет собой цепь шагов для достижения конечной цели – построения качественно нового бизнес-процесса: анализ → проектирование → внедрение → контроль → корректировка, что соответствует понятию **процесс.**

Реинжиниринг в силу сложности, масштабности и продолжительности осуществляется с использованием информационных технологий.

Реинжиниринг ориентирован не на задачи, людей и структуры, а на бизнес-процессы, то есть в его основе лежит **процессный подход** к управлению организацией.

Потребность в реинжиниринге как **реакция на несоответствие** существующей модели деятельности организации **условиям среды** должна осознаваться на верхнем уровне управленческой иерархии.

Основываясь на этих рассуждениях, мы считаем целесообразным следующее определение: реинжиниринг – вид менеджмента в рамках стратегического управления, рассматриваемый как система преобразований объекта для улучшения показателей его эффективности на принципах процессного подхода, на основе информационных технологий, и обусловленный несоответствием действующей модели деятельности организации изменившимся условиям среды.

Объект, цель, задачи, свойства, особенности реинжиниринга и факторы, влияющие на него, сформулированы в диссертационной работе на основе данного определения.

При изучении литературных источников по вопросам реинжиниринга бизнес-процессов в различных сферах хозяйственной деятельности, следует

отметить, что при наличии описания отдельных видов реинжиниринга, отсутствует общая классификация.

Базовой категорией реинжиниринга является бизнес-процесс, без осмысления сущности которого, невозможно полное понимание реинжиниринга.

В результате анализа и синтеза существующих формулировок: **бизнес-процесс** – это совокупность последовательных, логически связанных действий, выполняющихся во времени и в пространстве, преобразующих входы в выходы по определённой технологии с использованием ресурсов, и направленных на достижение результата, ценного для клиента.

При трактовке этого определения дано пояснение терминов бизнес-процесса: «вход–выход», «технология», «ресурс», «клиент», «ценность».

Для создания графических схем бизнес-процессов используется метод моделирования, который в сочетании с информационными технологиями позволяет анализировать объект в различных состояниях.

Модели, создаваемые на предприятии, являются по сути однотипными, что позволяет создать базу унифицированных данных, упрощающих моделирование. Ключевую роль при этом играет идентификация бизнес-процесса по классификации бизнес-процессов, обладающей не только научной новизной, но и практической значимостью.

Правомочность рассмотрения управления предприятием в качестве объекта реинжиниринга обосновывается соответствием управления понятию «бизнес-процесс».

Под управлением понимают **совокупность последовательных, логически связанных действий** – управленческих функций. Данный подход впервые был предложен Анри Файолем [46, с. 31], который считал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Последователи расширили перечень функций, включив дополнительные, зачастую спорные:

коммуникацию, мотивацию, оценку, руководство, исследование, принятие решений, подбор персонала, ведение переговоров, заключение сделок и представительство. Предлагаемые функции являются либо слишком общими (руководство и принятие решений), либо дублирующими (исследование и оценка – ядро функции контроля; коммуникация – основа для координации), либо представляют собой действия, базирующиеся на других функциях. Прогнозирование, как формулировка перспектив развития какого-либо явления, в отрыве от планирования носит теоретический характер, в свою очередь планирование должно осуществляться только с учётом прогнозируемого будущего. В свете этого, представляется целесообразным «поглощение» функции прогнозирования функцией планирования. Также вызывает интерес функция распоряжения – по своей сути она сходна с функциями организации и координации, но часто используется как синоним управления в целом, что вносит путаницу, и по этой причине, от выделения функции распоряжения рекомендуется отказаться. Отдельно стоит отметить функцию мотивации, её выделение является рациональным, так как без соответствующего внутреннего побуждения ни одна другая функция не будет выполняться должным образом.

По нашему мнению, оптимальный набор функций управления – планирование, организация, координация, контроль и мотивация, а взаимосвязь и взаимовлияние между функциями отражает разработанная пространственная модель, изображённая на рисунке 1.

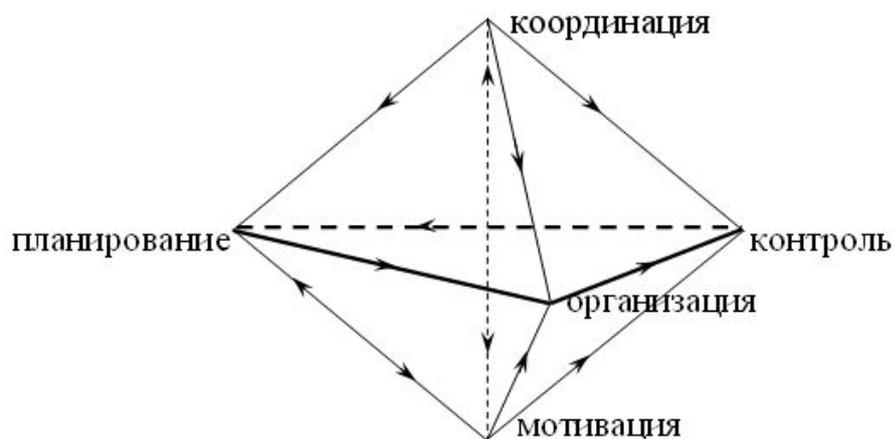


Рис. 1. Модель взаимосвязей функций управления

Стрелки на рисунке показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путём выполнения работ, связанных с организацией процесса, а результаты контроля вносят коррективы в планирование. Все функции находятся во взаимодействии и должны быть согласованы, для этого предусмотрена функция координации, на рисунке располагающаяся на вершине верхней пирамиды. Мотивация персонала влияет на выполнение всех рассматриваемых функций, при этом и функции оказывают воздействие на мотивацию, что иллюстрировано взаимно направленными стрелками.

«**Входом**» бизнес-процессов управления является информация, предоставляемая в виде документов, инструкций, регламентов, данных в электронной форме (файлы), устной информации.

На «**выходе**» образуются «продукты» двух типов: информация и управленческие решения. Выходящая информация по видам аналогична входящей, но отличается по содержанию.

«**Технология**» управления в общем виде заключается в накапливании, объединении, преобразовании информации и выработке управленческих решений. В соответствии с целями исследования, каждый из этапов

технологии может быть подвергнут декомпозиции на требуемое количество уровней.

Технология обеспечивается **ресурсами**: материально-техническими, информационными, интеллектуальными.

Если рассматривать управление в целом, то «**владельцем**» процесса является руководитель организации в лице либо собственника бизнеса, либо наёмного генерального директора. Каждый подпроцесс управления имеет своего «владельца», совокупность которых на разных уровнях образует аппарат управления.

Специфика управленческих решений как «продукта» бизнес-процесса состоит в том, что непосредственный «**клиент**» (исполнитель управленческого решения) может не «ценить» «продукт», но управленческие решения обладают «**ценностью**» для предприятия в целом. Управленческое решение всегда является «входом» других бизнес-процессов (в качестве «управляющего воздействия»), посредством которых вливается в общую ценность и в результате потребляется конечным «клиентом» предприятия.

Проанализировав процесс управления по элементам, можно констатировать: управление является бизнес-процессом, что делает возможным проведение его реинжиниринга.

Реинжиниринг бизнес-процесса управления ориентирован на повышение эффективности, под которой понимают достижение поставленных целей с приемлемыми затратами в реальные сроки. Первоначальная оценка эффективности бизнес-процесса управления служит основой для принятия мотивированного решения о необходимости проведения реинжиниринга. Постоянный мониторинг эффективности в ходе реинжиниринга позволяет выявить негативные тенденции, своевременно корректировать проект, отслеживать уровень достижения целей реинжиниринга. Оценка нового уровня состояния объекта после реинжиниринга важна для проверки его результативности. Из

вышесказанного следует необходимость разработки системы показателей эффективности бизнес-процесса управления – адекватной, измеряемой, сопоставимой и наглядной.

1.2. Характеристика процессного подхода. Управление организацией с помощью процессов.

Большинство организаций сегодня построены по функциям и уровням иерархии, и большинство людей воспитывались с убеждением, что это не только самый естественный и эффективный способ организации, но и вообще единственный способ организации. Так было еще до того, как структуру организации стали изучать с помощью научных методов в конце 19 века

Научный подход к управлению, разработанный Ф.В. Тейлором, является, возможно, самым лучшим выражением этих идей. Он утверждал, что работа может быть выполнена наиболее производительно, если разбить ее на простые элементы и если люди, особенно рабочие, распределяются управляющими и специализируются на конкретной простой части работы.

Естественным следствием этих взглядов стало распространение функциональных организационных структур. Не один Тейлор из числа ранних теоретиков менеджмента пришел к таким взглядам. Анри Файоль считается "отцом" теории управления, считал, что менеджмент- это совокупность универсальных принципов, которым можно научить, если их правильно определить. Он разработал список из 14 принципов, первый из которых касался разделения труда и назывался "Принцип разделения труда для того, чтобы вести деятельность более производительно".

Функциональная специализация была также центральной темой у Макса Вебера, автора термина и теории бюрократии. Он считал, что бюрократия являлась наиболее эффективным способом управления сложными организациями и утверждал, что бюрократия превосходит любой

другой способ в точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности.

Хотя идеи этих пионеров теории управления во многом дискредитированы сегодняшними теоретиками, они до сих пор оказывают огромное влияние на организации во всем мире. Несомненно, большинство их построено функциональным образом и базируется на специалистах, выполняющих специализированные задачи. Эта общеизвестное правило так глубоко укоренилось, что только недавно кто-то начал задумываться об этом, не говоря уж о том, чтобы поставить это правило под сомнение и предложить альтернативные возможности.

Хотя функциональное управление используется широко, уже давно было признано, что оно порождает множество трудностей. Различные функциональные структуры часто имеют очень узкий взгляд и не заинтересованы в том, что прямо их не касается. Часто приходится наблюдать, как бухгалтерия заинтересована в получении производственной и финансовой информации и ее совершенно не волнуют факторы, которые делают ситуацию такой, какая она есть. Часто создается впечатление, что люди ведут себя так, как будто между ними на самом деле нет ничего общего.

Другой общей чертой функциональных организаций является то, что разрушительная конкуренция между функциональными структурами, кажется, поощряется с большей энергией, чем борьба с внешними конкурентами.

Обмен информацией также часто в значительной степени тормозится из-за чрезмерной приверженности бюрократическим привычкам передавать сообщения вверх по цепочке начальнику функционального отдела для того, чтобы передать их начальнику другого функционального отдела и затем там уже спустить вниз по цепочке. И это вместо того, чтобы передать информацию напрямую нужному получателю. Это происходит из-за

множества причин, главным образом, из-за недостатка доверия к людям из других функциональных отделов, а следовательно, из-за страха подставить себя под удар или попасть в ловушку каким-либо образом.

Другая проблема с обменом информацией в функционально построенной окружающей среде состоит в том, что иногда этой окружающей среды просто не существует, иногда люди, кажется, пекутся о работе своей функции или отдела, забывая про всю остальную деятельность вокруг них, которая, казалось бы, должна вызывать у них живой интерес и заботу. Неудивительно, что так много организационных проблем порождены природой межфункционального общения. Но функциональный подход жив до сих пор, потому что до недавнего времени все были убеждены, что альтернативы не существует.

Описание бизнес-процессов даже на макроуровне часто приводит к замечательным результатам, позволяющим глубже проникнуть внутрь явлений. Связи и взаимоотношения, которые игнорировались или не осознавались, неожиданно оказываются ключевыми для эффективного функционирования всей организации, не говоря уже о процессах, к которым они относятся.

На макроуровне типичные процессы включают в себя материально-техническое снабжение, сбыт и оплату дебиторской задолженности. Может показаться, что это похоже на функции, но когда их опишешь как процессы, становится ясно, что это не функции.

Так, процесс сбыта может начинаться с заполнения формы заказа сотрудником отдела сбыта, продолжаться планированием производства, подтверждением доставки от дистрибьюторов, формированием счета-фактуры в финансовой бухгалтерии, контролем за предоставленным товарным кредитом и зачислением денег на счет. Завершиться он может передачей информации в управленческую бухгалтерию. В данном случае

очевидно, что здесь было вовлечено множество функций, и это является ключевой характеристикой в определении работы процессов.

Макропроцесс можно разбить на subprocesses, например, на получение заказа, доставку продукции, контроль за оплатой счетов дебиторами, которые можно описать более детально, но принцип будет везде один: мы описываем поток работы от одного человека к другому. Не существует жестких и простых правил относительно того, насколько широко или узко следует описывать процессы, и организации приходят к различным взглядам, даже когда процессы, которые они описывают, похожи. На практике это не имеет значения при условии, что описанные процессы представляют собой полные и цельные потоки работы и никакие этапы не пропущены. Это применимо также к описанию subprocesses, на которые должны, естественно, разбиваться большие процессы.

Процессы - это потоки работы, и у них есть свои границы, другими словами, начало и конец. Для любого отдельно взятого процесса эти границы установлены начальными, или первичными, входами, с которого он начинается. Эти входы открываются первичными поставщиками процесса. Процесс заканчивается выходом, который выдает результат первичным клиентам процесса.

Так, первичным входом в процессе сбыта может быть получение отделом сбыта подтвержденных заказов. Первичным выходом процесса может быть что-то материальное, например покупка нового оборудования, или нематериальное, например получение определенной информации или оказание определенной услуги. Первичным выходом процесса сбыта может быть предъявление чеков в банке к оплате. После начала процесса у него может появиться значительное количество вторичных входов. Например, управленческая информация, которую предоставляет отдел информационных

систем (IS), может понадобиться на различных стадиях.

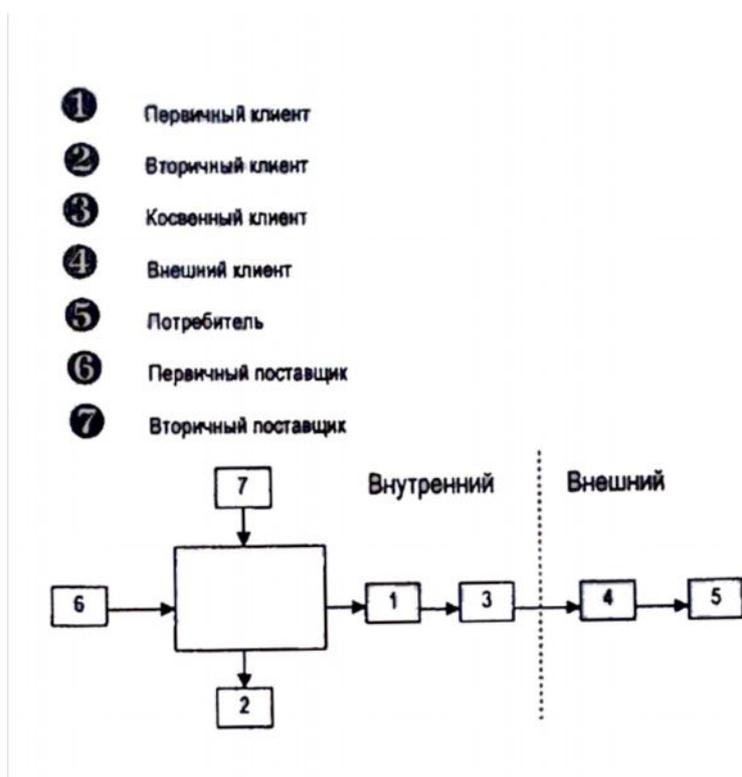


Рис. 2. Входы и выходы процесса

Производя реинжиниринг процесса, не заботятся о том, откуда появляются эти вторичные входы, и они не анализируются. Если над ними все же требуется поработать, то это будет уже в рамках другого проекта по реинжинирингу и использования альтернативных методов.

Точно так же как существуют и вторичные входы, существуют вторичные выходы. Они получают как побочные продукты процесса и не являются его главной целью. Примером здесь может служить отчет о количестве сверхурочного времени, проработанного персоналом как часть производственного процесса. Вторичные выходы обычно инициируют другие процессы. В нашем примере сверхурочное время может быть началом процесса начисления заработной платы. Различные типы входов и выходов представлены на рис. 2.

Единственной целью процесса является удовлетворение требований клиентов, которых можно разбить на пять разных типов: первый — это первичные клиенты, те которые получают первичный выход; второй тип составляют вторичные клиенты, которые находятся вне процесса и получают вторичные выходы, третий тип — косвенные клиенты, которые не получают первичный выход, но являются следующими в цепочке, поэтому поздний по времени или некондиционный выход отразится на них. Четвертый тип клиентов — внешние клиенты, вне компании, которые получают выход процесса, сюда входят дистрибьюторы, агенты, розничные продавцы, другие организации и т.д. Наконец, существуют внешние косвенные клиенты, потребители (пятый тип), иными словами, я и вы. Эти категории необязательно присутствуют все по отдельности, могут быть случаи, когда они пересекаются, например, в министерстве, где первичный клиент является и внешним клиентом, а также потребителем.

В любой организации существуют как основные, так и вспомогательные процессы, и необходимо понимать разницу между ними. Основные процессы — это процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом. Вспомогательные процессы обеспечивают существование первичных процессов.

Потенциально существуют огромные преимущества от более глубокого понимания и большей ориентации в сторону управления бизнес-процессами. Например, в этих обстоятельствах координация работы должна стать намного более эффективной, поскольку работа перетекает из отдела в отдел с меньшим количеством ошибок и требования клиента удовлетворяются с первого раза и вовремя.

Знание о покупателях улучшается, обычно очень значительно, конфликты между отделами уменьшаются, так же как и задержки между различными этапами процесса.

Многие организационные проблемы имеют межфункциональную природу, поэтому следующий вопрос будет: как можно концепцию бизнес-процессов применить на практике, чтобы помочь менеджменту быть более эффективным и улучшить работу компании? Существуют три возможности, отражающие различные степени озабоченности, решимости и мужества организации. Это кросс-функциональное решение проблем, описание и управление процессами и внедрение процессной оргструктуры.

Самым простым способом является использование бизнес-процессов для идентификации нужных проблем, над которыми будут работать кросс-функциональные группы, и это можно сделать с различной степенью формализации.

Основываясь на широком и не очень глубоком понимании бизнес-процессов, старшие менеджеры компании могут обсудить поток работы и кросс-функциональные моменты, которые порождают проблемы. Далее можно установить приоритеты и создать кросс-функциональные группы, которые будут ими заниматься. Этим группам надо будет выдавать задание и нет причин полагать, что их постигнет неудача и они не смогут привнести что-то полезное в процесс улучшений.

С позиций методологии существуют два альтернативных способа. Первый - это использовать формальную структуру (группу) для постановки проблемы, ее анализа и сбора данных по ней, разработки и тестирования возможных альтернативных решений перед тем, как прийти к наиболее предпочтительному решению. Второй способ - применить системный подход реинжиниринга бизнес-процессов.

Прежде всего он касается определения важных бизнес-процессов согласно единым и строгим принципам. Это можно сделать множеством способов, но наш опыт подсказывает, что наиболее успешным методом является Управление качеством процессов (Process Quality Management, PQM). Это чрезвычайно эффективный метод, если его применяют со знанием

и умением, но как множество других кажущихся простыми вещей, в нем имеется немало разных тонкостей, когда дело доходит до его успешного применения.

RQM включает в себя описание миссии (фундаментальных целей деятельности) организации, подразделения или отдела, а также перечень ключевых факторов успеха (Key Success Factors, KSF), которые необходимы и достаточны для достижения миссии. Существуют не более 8 ключевых факторов успеха. После составления миссии и перечня KSF следующим шагом является описание бизнес-процессов, которые существуют сегодня, и новых, которые потребуются для достижения миссии.

Обычно в организации бывает от 20 до 30 разных бизнес-процессов. На этой стадии процессы ранжируются по важности, существующей эффективности и владельцам каждого из них. Решение принимается обычно по принципу, кто больше всех выигрывает от эффективной работы процесса и кто больше всех проигрывает от плохой. Эти избранные почти всегда входят в группу, описывающую процессы. На уровне организации это могут быть, например, директора и, возможно, старшие менеджеры.

Владельцы процессов отвечают таким образом за работу по улучшению выполнения процессов. У них, конечно, должны быть соответствующие полномочия и доступ к необходимым ресурсам. Владельцы процессов должны сохранить свои должности и портфели, поэтому увеличения численности организации не происходит.

Существует множество путей выполнения задачи владельцем процесса, один из которых - использовать методологию РБП. Снова здесь важно отметить, что потребуются не только осторожность, но и координация при следовании по данному пути, потому что отдельный владелец процесса, решивший использовать РБП без понимания и поддержки остальных старших менеджеров, подвергается опасности вызвать хаос во всей

организации. В равной степени, если все владельцы процессов решат применить данный подход одновременно, это приведет к тому же результату.

Некоторые из методов, применяемых в процессе улучшений, относительно безопасны, и, если даже по каким-то причинам они оказались неверными, ущерб не будет слишком большим, но такие методы, как РБП, благодаря своей радикальной природе требуют обращения с намного большей осторожностью.

Третий путь реализации знания о бизнес-процессах позволяет определить организационные структуры и управлять самой организацией. Этот путь основан на том, что организационные структуры сами по себе оказывают решающее влияние на работоспособность организаций, и поразительно, что большинство оргструктур построено так, что они скорее активно мешают прогрессу, чем помогают ему. Так происходит потому, что отдельные специализированные департаменты часто замыкаются полностью в своих функциональных нишах, чувствуя себя самодостаточными структурами, не понимая, что цель их существования — работать поставщиками для своих внутренних и внешних клиентов.

Структуры, опирающиеся на бизнес-процессы в большей степени, чем существующие, могут избежать этого путем создания рабочих команд, которые имеют всех необходимых специалистов и отвечают за весь процесс, а не за отдельную часть, относящуюся к их отдельной технической специализации.

Оргструктура должна иметь цель, форма которой должна следовать за содержанием, структура должна разрабатываться для того, чтобы соответствовать определенному набору целей. Несмотря на это, в подавляющем большинстве случаев создание оргструктуры понимается как вставление имен в заранее нарисованные квадратики на организационной схеме, другими словами, как сказал один умный менеджер, "форма следует за людьми"!

Изменение организационной структуры для того, чтобы она отражала бизнес-процессы, может иметь долгосрочные и значительные последствия. Примером может служить среднего размера компания, разливающая напитки, где функциональное построение проявлялось во всем, производительность была ужасной, и все были слишком заняты, чтобы интересоваться покупателями, которые, как сказал директор, "вынуждены были подстраиваться под наш способ ведения дел в конце концов для их же пользы!" Управляющий директор понял, что их организационная структура представляла собой одно из самых больших препятствий для прогресса путем системы улучшений и, особенно, для его желания использовать РБП, поэтому он попросил нас помочь ему реорганизовать компанию, что мы сделали с помощью уникальной методики реинжиниринга, описанной ниже.

Задача реинжиниринга организационной структуры начинается с чистого листа и представляет собой строго последовательный процесс, первым шагом в котором является выбор человека или людей, которые будут этим заниматься. Создание структуры относится к области компетентности менеджеров высшего звена и, особенно, генерального директора. Одна из основных задач, за которую им платят деньги, — обеспечить, чтобы существующая структура была наилучшим вариантом для целей организации, а также правильно распределить людей по должностям, которые должны быть заняты.

Второе правило заключается в том, что работу следует делать без предварительных идей относительно эффективности или неэффективности существующей структуры. Задача состоит не в том, чтобы критиковать или поддерживать то, что существует сейчас, но просто гарантировать, что новая согласованная структура является лучшим возможным вариантом в отношении поддержки и движения по достижению миссии организации.

Третье правило гласит, что дискуссия должна затрагивать структуру, а не имена людей, которые занимают в ней должности. Когда это будет

согласовано, у генерального директора появляется задача распределения людей по должностям. Одним из самых ограничивающих факторов при данной работе являются предположения об уровне компетентности существующих должностных лиц.

Четвертое правило определяет, что отправной точкой должен стать чистый лист бумаги. В большинстве случаев работа над организационными структурами начинается с целого набора весьма условных предположений, что может быть и что должно быть, и превращается в процесс вписывания имен в подготовленные заранее организационные схемы. Это проверенный способ помешать выявлению всех возможностей, каждая из которых может быть искомой правильной схемой в данной ситуации.

Пятое и последнее основное правило заключается в том, что вовлеченные в процесс сотрудники должны думать творчески, стараясь при этом обеспечить рассмотрение всех возможностей.

В ходе дискуссии обсуждаются все идеи в полном объеме и порядок дискуссии достаточно строгий, поскольку определение ключевых характеристик — это действительно важный шаг. Дебаты на этой стадии получаются довольно длинными, так как требуется полный консенсус, и то, сколько раз обсуждается данная характеристика, не является показателем ее важности; здесь затронуты намного более важные вещи, чем число упоминаний.

Некоторым людям трудно представить эту стадию, поэтому существуют альтернативные способы описания ключевых характеристик оргструктуры - представление в виде главных строительных блоков, на которых будет базироваться структура, или представление, что когда структура будет согласована, она будет ясно отражать заложенные в нее ключевые характеристики.

Далее оценку существующей структуры с точки зрения ключевых характеристик. Анализ должен показать области, где существующая структура соответствует разработанным требованиям и где не соответствует.

Требуется провести беспристрастную оценку. Абсолютно нормально, если выяснится, что существующая структура оставляет желать лучшего, когда на нее взглянули с этой точки зрения. Иногда становится ясно, что существующая структура не удовлетворяет ни одному требованию к ней, но чаще получается смесь из положительных и негативных моментов.

При этом, главной задачей является взглянуть на ключевые характеристики и творчески осмыслить возможные варианты. Когда достигнете этой стадии, запомните две вещи: первая — цель состоит в том, чтобы найти все возможные варианты, а вторая — имена неважны. Слишком легко сузить возможности, если ориентироваться на существующие уровни человеческих способностей в организации, и мы должны активно стараться, чтобы нам это не мешало.

Далее, необходимо провести оценку различных вариантов с точки зрения ключевых характеристик = какая структура лучше всех соответствует ключевым характеристикам.

Следующее включает в себя определение основных моментов, которые требуются для управления переходом к новой структуре. В одном случае трудности будут не больше, тогда как в других случаях потребуются составить целый план, реализация которого займет значительное время.

Разработка наиболее подходящего способа построения организации — важная составляющая любого полноценного проекта по реинжинирингу бизнес-процессов. Если это не так, возможно, и даже вероятно, что новые процессы, которые создадут на месте старых, будут тормозиться ограничениями, оставшимися от старого способа организации, отношениями отчетности и т.д.

Управление бизнес-процессами непрерывно усиливающийся важный элемент управления современной организацией. Из нашего опыта следует, что задача помочь людям создать заново оргструктуру очень часто приводит к признанию, что процессно-ориентированный способ организации лучше всего отвечает их нуждам, но так бывает не всегда. Как и с любым другим аспектом реинжиниринга, мы не должны делать никаких предварительных предположений.

Г Л А В А II

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ОБЪЕКТАМИ.

2.1 Понятие и сущность организационной структуры управления

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми.

Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право

принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? На каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? Какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Узбекистане предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся

на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее.

Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного-двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (когда скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособляющая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур – уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их

тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

Выделяют два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Главные понятия бюрократического типа организационных структур – рациональность, ответственность и иерархичность. Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения «человека» и «должности», ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Второй упомянутый – органический тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах.

Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы

подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур. Все эти виды сводятся к следующим видам организационных структур:

Линейный – используется в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями.

Функциональный: характерные его черты – углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей.

Объединение по функциональному принципу предусматривает объединение специалистов одного профиля под началом отдельного менеджера.

Смешанная структура наиболее применяемая. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются «иерархия» служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой

службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, – показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использования производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналом, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и другие. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего, на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, ибо считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; застывшая система отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей

здесь – координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название дивизиональной.

Формирование этого вида структур за рубежом связано с процессами «разукрупнения» гигантских корпораций в 60-е годы. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследований и разработок.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов организационная структура организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, то есть управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В тоже время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

И все же в целом организационная структура оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Аналогичные в принципе результаты продемонстрировали и отечественные объединения, применявшие такой же вид структуры. Сохранение линейно-функционального построения управления усиливало недостатки по всей цепи принятия управленческих решений, удлиняло сроки согласований и потоки циркулирующей управленческой информации. Но самым главным негативом оказалось то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала, прежде всего, на выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач. Перспективные же цели, в том числе научно-технические, как правило, отодвигались на второй план; на них не хватало ни времени, ни средств. Не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, ибо оценка работы производилась, как и раньше, по итогам текущей производственно-хозяйственной деятельности. Все это отрицательно сказалось на производительности труда и эффективности работы объединений. Переход к более простым и гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям в экономике, стал объективной и настоятельной необходимостью.

Матричный тип организационных структур строится путём сочетания традиционной линейно-функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов. Матричная структура пронизывает традиционные структуры. Сотрудник работает не на одного начальника, каждый из них отвечает за различные аспекты работы сотрудника. Тем самым менеджер матричного проекта будет иметь возможность «покупать» определенную часть времени нескольких сотрудников различных подразделений для достижения целей, связанных со всеми этими подразделениями.

Чёткое иерархическое разделение труда и специализация подразделений аппарата управления являются основными направлениями развития организационных структур.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

2.2. Преимущества и недостатки различных типов организационных структур

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на достижение единой цели. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития.

Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа – невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда.

Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в

функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде. Существуют следующие организационные структуры управления: линейная; многолинейная (функциональная); линейно-штабная

Рис. 3. Линейная организационная структура управления. Особенности, преимущества и недостатки

Линейная организационная структура управления – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят

все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

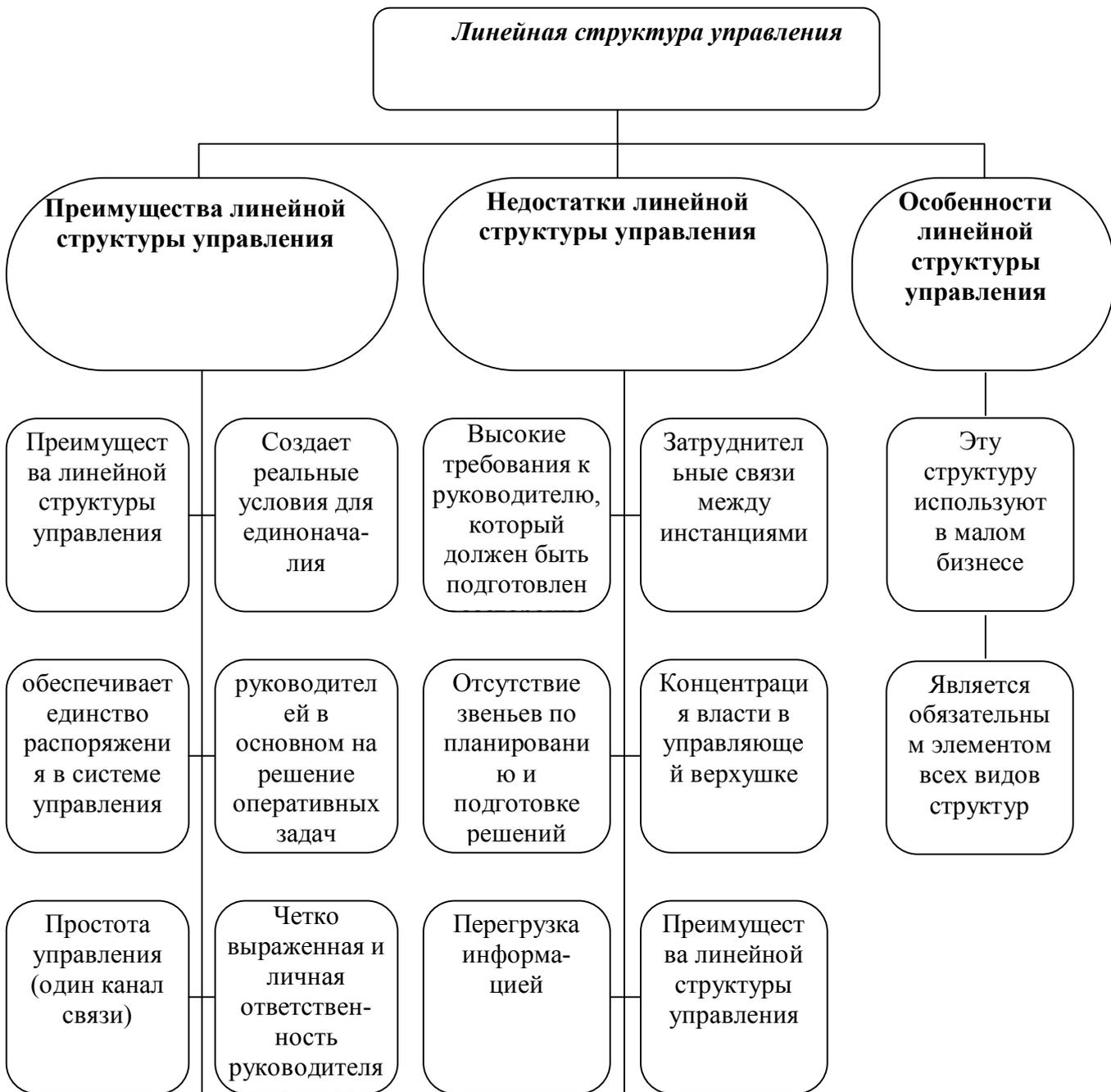


Рис.3 Линейная организационная структура управления.

Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада, отдел и т.д.).

В линейной структуре система управления организацией komponуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки. Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены многолинейной структурой.

Многолинейная (функциональная) организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется

некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.

Рис. 4. Функциональная организационная структура управления. Основные особенности, преимущества и недостатки.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, многолинейная структура имеет свои преимущества и недостатки. Недостатки как линейной, так и многолинейной структур управления в значительной степени устраняются линейно-штабной структурой.

Рис. 5. Линейно-функциональная организационная структура управления. Особенности, преимущества и недостатки.

Линейно-штабная организационная структура управления. При такой

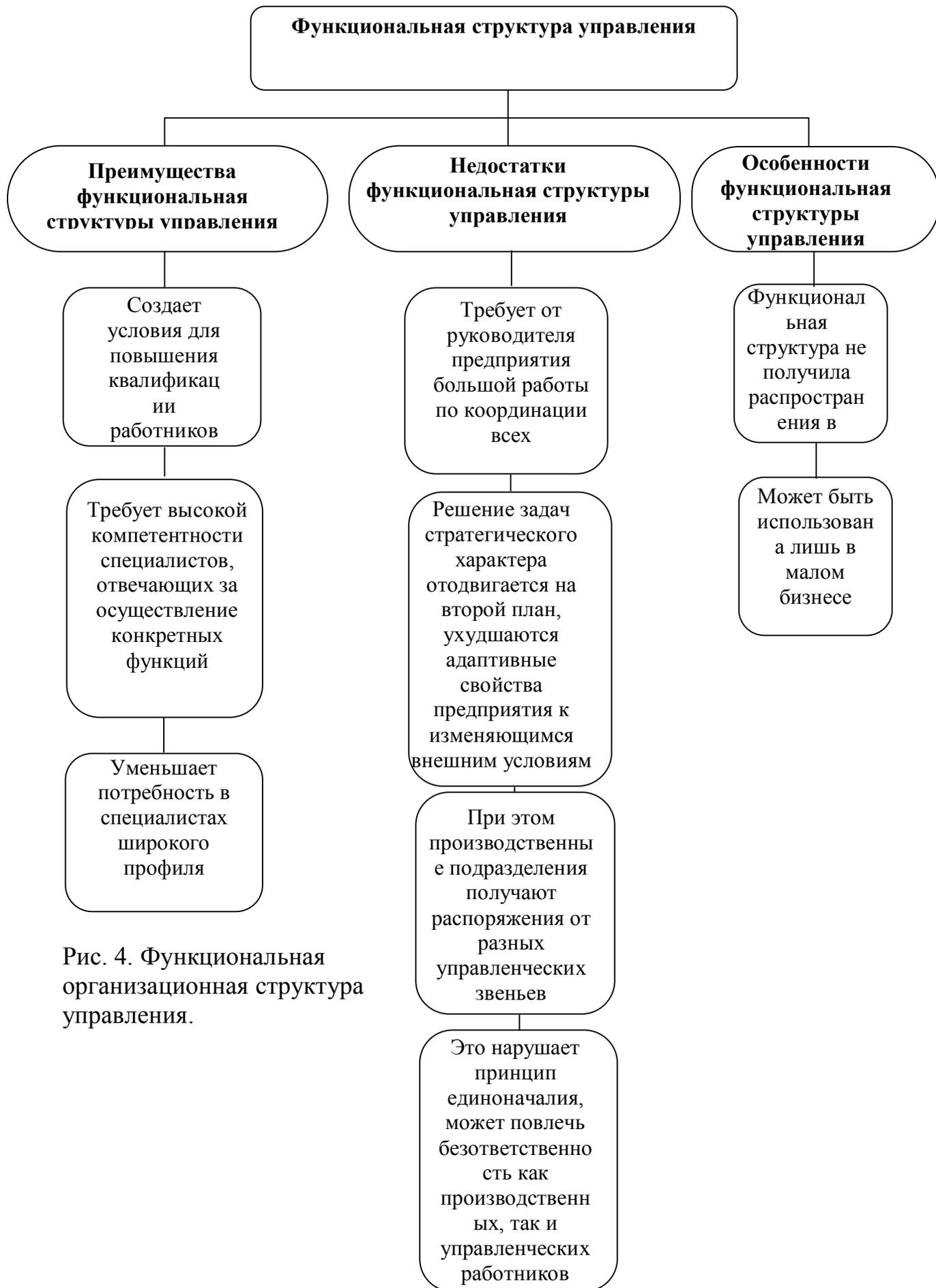


Рис. 4. Функциональная организационная структура управления.

структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

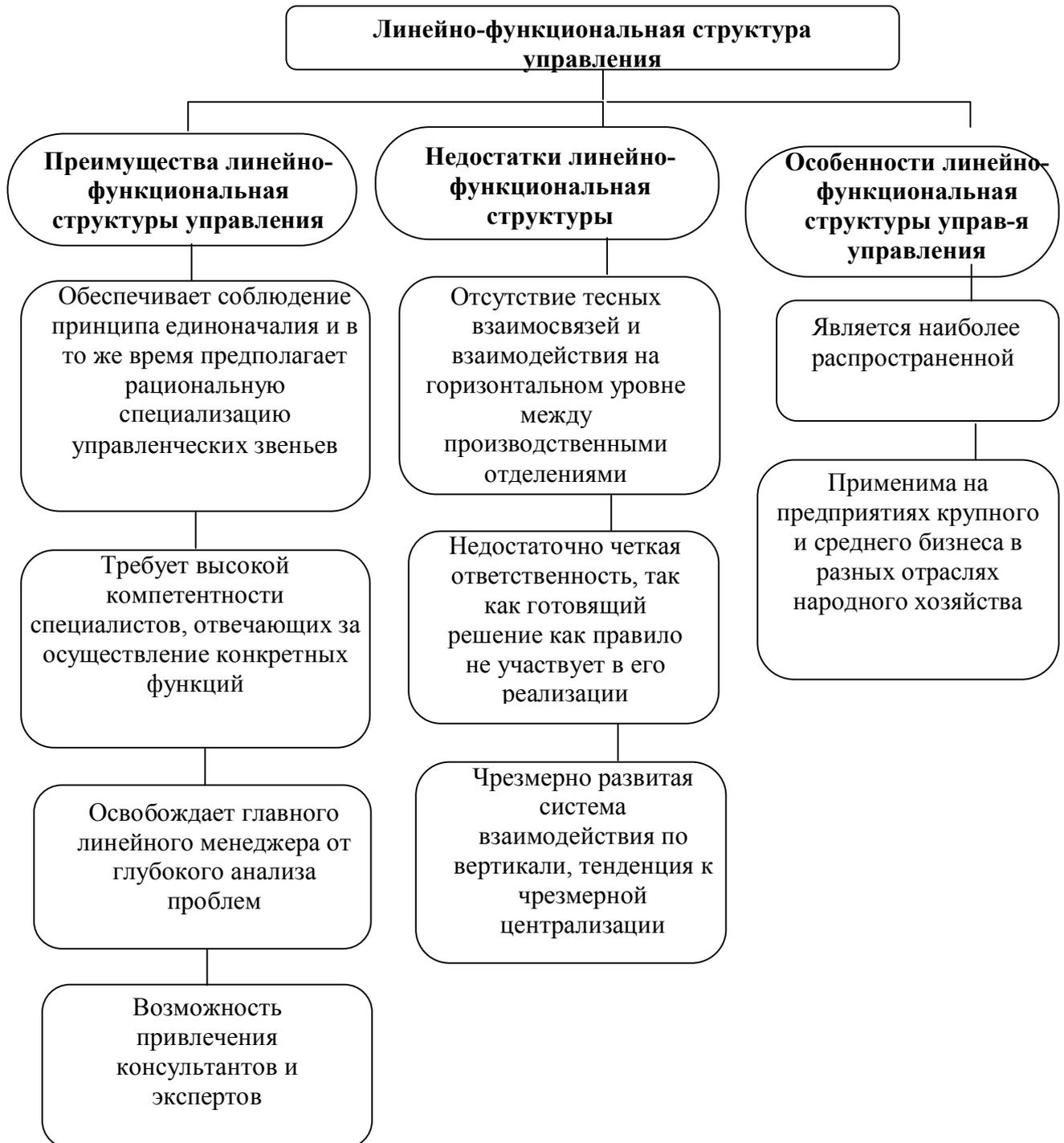


Рис.5. Линейно функциональная организационная структура управленияч.

Рис. 6. Линейно-штабная организационная структура управления. Особенности, проеимущества и недостатки



В данном случае функциональные структуры подразделений находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-штабная структура включает в себя специальные функциональные подразделения (штабы) при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Г Л А В А Ш

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ШВЕЙНО-ТРИКОТАЖНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

3.1. Методологические основы проведения реинжиниринга бизнес-процесса управления

При разработке методики проведения реинжиниринга бизнес-процесса управления на промышленных предприятиях были проанализированы научно-теоретические и прикладные работы по данной тематике и установил, что при всей оригинальности формулировок этапов рассмотренных методик, суть сводится к выявлению проблем, выбору способов их решения на основе анализа и внедрению. Именно этот подход и положен в основу пошаговой технологии методики проведения реинжиниринга бизнес-процесса управления.

К недостаткам рассмотренных методик можно отнести: чисто теоретический характер; сложность в понимании и практическом использовании; излишнюю детализацию применительно к конкретному бизнес-процессу, что затрудняет адаптацию методик при использовании для иных, даже сходных бизнес-процессов.

Промышленными предприятиями востребованы методики, которые в доступной форме, последовательно, с выделением особенностей и рекомендаций излагают основные этапы проведения работ, поскольку специалисты производства привыкли работать по шаблонам и инструкциям.

Особенностью предлагаемой методики является наличие унифицированных компонентов и правил их соединений, оставляющих место для творческой деятельности команды проекта реинжиниринга. Предприятие при разработке собственных проектов реинжиниринга может непосредственно пользоваться типовыми компонентами, внося коррективы,

обусловленные спецификой организации, что снижает затраты времени и труда. Последовательность этапов проведения реинжиниринга бизнес-процессов управления – технология – представлена на рисунке 7.

Побудительной причиной инициирования проекта для заказчика является несоответствие существующего бизнес-процесса управления условиям среды, выявленное в результате исследования состояния объекта реинжиниринга, базирующегося на оценке эффективности бизнес-процесса управления, разработанной во второй главе диссертационного исследования.

При диагностике бизнес-процесса управления рекомендуется использовать следующие компоненты: опросные анкеты для расчёта показателей оперативности бизнес-процесса управления, качества и сервиса управленческого решения. Использование данных компонентов не требует материальных, временных затрат и специальной подготовки. Сотрудники аппарата генерального директора и планового отдела, проводя диагностику эффективности самостоятельно, без привлечения экспертов, получают однозначное заключение о состоянии бизнес-процесса управления в целом по критерию эффективности, а также выявляют причины неудовлетворительной эффективности по отдельным составляющим.

Управляющий комитет, в состав которого, помимо заказчика и лидера проекта, входят финансовый директор, лица, ответственные за информационное обеспечение и кадровую политику, решает организационно-правовые вопросы реинжиниринга: оформляет директиву с указанием актуальности, целей, задач; приказ о начале работ с приложением организационной и функциональной структур проекта по реинжинирингу бизнес-процесса, графика Ганта – временного регламента осуществления проекта. Управляющий комитет формирует команду проекта реинжиниринга, объективно оценивая всех возможных претендентов из числа сотрудников предприятия и независимых, внешних экспертов. Команда, анализируя информацию и моделируя существующий бизнес-процесс, создаёт базу

данных – основу для селекции причин изменения состояния бизнес-процесса управления, которая выполняется в виде матрицы, являющейся компонентом методики. «Матрица селекции» позволяет: сгруппировать причины по принадлежности к внутреннему объективному и субъективному состоянию объекта, внешнему прямому и косвенному воздействию на объект; оценить по факторам успеха и угрозы; соотнести причины изменения с конкретными бизнес-единицами, в ведении которых находится решение данных проблем; сопоставить их с характеристикам функций управления, что далее даёт возможность идентифицировать их через факторы эффективности бизнес-процесса. Стратегические, тактические и оперативные цели реинжиниринга фиксируются в документе под названием «Карта целей», являющимся компонентом методики. В основе карты лежит диаграмма причинно-следственных связей BSC-метода, видоизменённая и адаптированная к задачам и условиям технологии методики. Карта составляется в виде иерархически упорядоченной совокупности целей с указанием взаимосвязей между ними. Каждая цель связана с конкретным показателем, который должен иметь критерий оценки, исчисляемый во временном, денежном формате, в штучном выражении, в процентах и долях от базовых величин. Соответствующие данные излагаются в виде компонента методики – «Счётной карты», в которой помимо целей указываются измеряемые показатели достижения этих целей и целевые критерии с детализацией на планируемые периоды.

Предлагаемая форма отличается от стандартной тем, что параллельно показателю кратко формулируется способ достижения поставленной цели. Перечень способов достижения оперативных целей служит основой для разработки конкретных планов по внедрению мероприятий реинжиниринга.



Рис.7. Технологическая схема реинжиниринга бизнес-процесса управления



Рис.7. Технологическая схема реинжиниринга бизнес-процесса управления (продолжение)

Таким образом, счётная карта является результирующим документом по анализу информации и доведению её до выработки стратегических целей, на базе которых моделируется новый бизнес-процесс. Создание модели

нового бизнес-процесса завершает этап проектирования в технологии реинжиниринга.

На основе разработанной документации осуществляется реализация проекта реинжиниринга бизнес-процесса управления. План внедрения проекта составляется командой, рассматривается управляющим комитетом и утверждается заказчиком. Основой плана служат блоки «способов достижения цели» из счётной карты, объединённые по однотипности поставленных задач, позволяющие смоделировать дальнейшие действия по внедрению в виде контекстных диаграмм – компонентов методики.

После внедрения бизнес-процесс управления должен находиться под постоянным контролем, с целью получения статистической информации о ходе и результатах бизнес-процесса, удовлетворённости клиентов. Полученная информация позволяет измерить бизнес-процесс в соответствии с целевыми критериями и показателями. Для этого методика содержит набор компонентов, обеспечивающих непрерывную диагностику бизнес-процесса управления. По результатам контроля вырабатывается план корректирующих мероприятий, в соответствии с которым вносятся изменения в модель бизнес-процесса и непосредственно в процесс.

В итоге проведения реинжиниринга бизнес-процесса управления промышленного предприятия по разработанной методике должны быть: унифицированы и упрощены управленческие технологии; качественно повышен уровень труда руководителя за счёт делегирования полномочий; создана система диагностики управления с целью контроля его эффективности; снижены ресурсо-затраты; повышены конкурентоспособность организации, её мобильность и гибкость.

С использованием предлагаемого подхода проведения реинжиниринга бизнес-процесса управления были выполнены разработки излагаемые ниже.

3.2. Процессный подход к разработке системы менеджмента качества как системы управления предприятиями

Организации, разрабатывающие и внедряющие системы менеджмента качества (СМК) на основе ИСО 9001:2008, должны начать с построения структурной модели СМК - определения сети процессов и их взаимосвязи, так как международный стандарт качества в своей основе содержит именно процессный системный подход. Каждая организация выбирает для себя модель процессов, наиболее подходящую под структуру и вид деятельности.

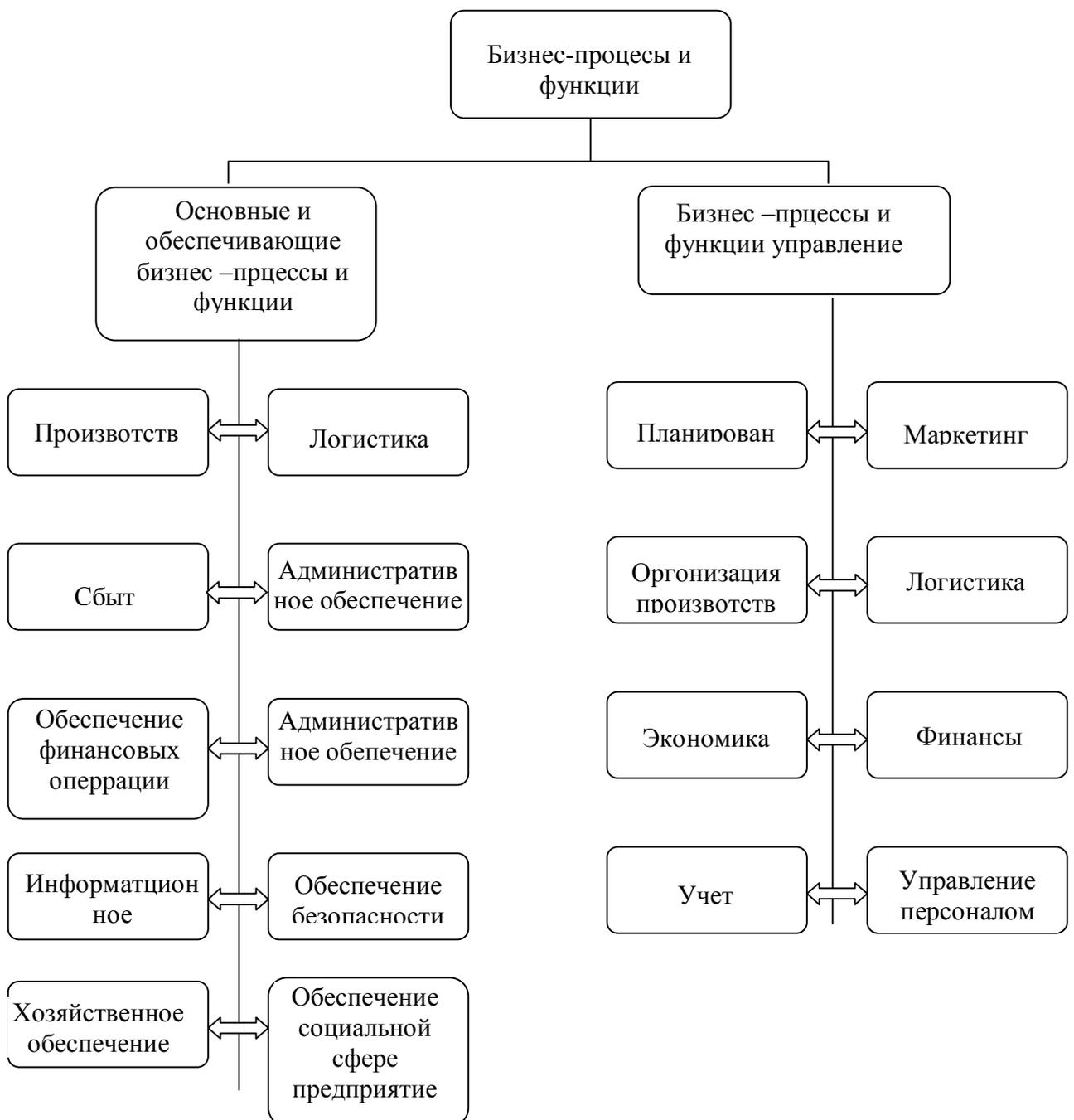


Рис. 8. Функционально-процессная модель системы менеджмента качества на СП «Alkim Textile».

Для предприятия швейной промышленности СП «Alkim Textile» нами была разработана следующая функционально-процессная модель системы менеджмента качества: Рассмотрим подробнее основные и обеспечивающие бизнес-процессы и функции:

1.Производство:

1.1. Подготовка производства

1.1.1.Технологическая подготовка

1.1.1.1.Описание техпроцессов и составление технологической документации

1.1.1.2.Расчет трудозатрат

1.1.1.3.Подготовка технологической базы производства

1.2. Производство основной продукции

1.2.1.Сборочные работы

1.2.2.Запуск основной продукции

1.3. Производство неосновной продукции

1.3.1.Сборочные работы

1.3.2.Запуск неосновной продукции

1.4. Контроль качества

1.4.1.Проведение входного контроля комплектующих, сырья и материалов

1.4.2.Проведение приемочного контроля готовой продукции

1.5. Проведение научно-исследовательских и конструкторских разработок

1.5.1. Работа по созданию новых моделей

1.5.2. Конструкторское сопровождение и модификация выпускаемой продукции

2.Логистика

2.1.Обеспечение поставок сырья

2.2. Складирование

2.2.1.Складирование сырья и материалов

2.2.2.Складирование готовой продукции

2.2.3.Погрузочно-отгрузочные работы

2.3.Доставка

2.3.1. Отгрузка

2.3.1.1.Оформление отгрузочных документов

2.3.1.2.Таможенное оформление

3. Сбыт

3.1. Поиск новых клиентов

3.1.1.Работа со справочниками

3.1.2.Личные знакомства

3.2.Работа со старыми клиентами

3.3.Рекламирование товара в процессе личной продажи

3.4.Заключение договора реализации

3.4.1. Согласование типов, параметров, размеров и количества

3.4.2.Получение заявки

3.4.3.Подготовка к заключению договоров с предприятиями на поставку продукции

3.4.4.Выписывание счетов.

4. Административное обеспечение

4.1. Ведение делопроизводства

4.1.1. Отправка и получение корреспонденции

5. Техническое обеспечение

5.1. Техническое обслуживание и ремонт оборудования

6. Обеспечение финансовых операций

6.1. Расчеты с внешними и внутренними контрагентами

6.1.1.Оплата счетов

6.1.2.Осуществление расчетов с персоналом

- 6.1.3. Осуществление расчетов с акционерами
- 6.2. Работа с банком
 - 6.2.1. Ведение текущих платежных операций
 - 6.2.2. Получение из банка денежных средств
 - 6.2.3. Подготовка и ведение договоров на расчетно-кассовое обслуживание

6.3. Работа с кассой

- 6.3.1. Осуществление кассовых операций
- 6.3.2. Составление кассовых отчетов

7. Информационное обеспечение

7.1. Мероприятия по автоматизации

- 7.1.1. Разработка и внедрение на предприятии единой информационной сети
- 7.1.2. Организация обслуживания единой информационной сети предприятия

7.2. Ведение электронных баз данных

7.3. Обеспечение техническими средствами

8. Обеспечение безопасности

8.1. Обеспечение безопасных условий труда

- 8.1.1. Разработка мероприятий, направленных на создание на предприятии безопасных условий труда

8.1.2. Осуществление мероприятий по технике безопасности

8.1.3. Контроль за выполнение требований технике безопасности

8.2. Охрана и безопасность предприятия

8.2.1. Обеспечение сохранности материальных ценностей на предприятии

8.2.2. Разработка, внедрение и контроль систем защиты данных

9. Хозяйственное обеспечение

9.1. Закупка материальных ценностей

9.2. Обеспечение доставки и ремонта ТМЦ

9.3. Обслуживание территорий и помещений

10.Обеспечение социальной сферы предприятия

10.1. Организация питания работников

10.1.1.Организация обеспечения столовой продуктами

10.1.2.Организация хранения продуктов питания

10.1.3.Приготовление еды.

Опишем бизнес-процессы и функции управления:

1. Планирование

1.1. Организация и координация планирования

1.1.1. Координация и согласование разрабатываемых планов

1.1.2. Анализ выполнения плана

2. Маркетинг

2.1. Исследования рынка

2.1.1.Сбор информации о конкурентах

2.1.2.Анализ цен на рынке

2.1.3. Поиск информации о существующих и потенциальных потребителях

2.2. Продукция

2.2.1. Исследование продукции

2.2.1.1. Изучение производственных возможностей по выпуску новой продукции

2.3. Ценообразование

2.3.1.Разработка ценовой политики

2.3.2.Выдача рекомендаций по установлению цен на продукцию

2.3.3.Расчет цены предложения

2.3.3.1.Формирование цен на продукцию, исходя из себестоимости

2.3.3.2.Установление конечной цены на продукцию предприятия

2.4. Продвижение

2.4.1. Каналы сбыта

2.4.1.1. Анализ и оценка сбыта продукции предприятия

2.4.2. Реклама продукции в печатных изданиях и на выставках

2.4.3.Проведение анализа эффективности рекламной деятельности

2.4.4.Стимулирование продаж

2.4.4.1.Выдача рекомендаций по стимулированию потребителей

2.4.4.2.Выбор и внедрение форм стимулирования персонала

3. Организация производства:

3.1. Производство

3.1.1. Управление производством

3.1.1.1.Контроль выполнения производственной программы

3.1.1.2.Корректировка планов производства

3.1.2. Управление производственными мощностями

3.1.2.1.Анализ производственной мощности

3.1.2.2.Подготовка рекомендаций по использованию производственных мощностей

3.2. Управление качеством

3.2.1.Организация контроля за качеством выпускаемой продукции

3.2.2.Контроль за соблюдением технологической дисциплины

3.2.3.Сертификация

3.3. Сервисное и гарантийное обслуживание

3.3.1.Организация работ по гарантийному обслуживанию

3.3.2.Учет и анализ претензий потребителей

3.4. Исследования и разработки

3.4.1.Планирование и проведение общих конструкторских разработок

3.4.2.Организация общих конструкторских разработок по созданию новых изделий

4. Логистика

4.1. Управление поставками

4.1.1.Определение потребности предприятия в основных материальных ресурсах

4.1.2.Контроль поставок

- 4.1.3. Организация доставки закупленных материалов на склад
- 4.2. Складирование и управление запасами
 - 4.2.1. Контроль складских запасов
- 4.3. Сбыт
 - 4.3.1. Контроль за выполнением договоров на поставку продукции
 - 4.3.2. Анализ отчета по продажам
- 4.4. Доставка
 - 4.4.1. Контроль отгрузки готовой продукции

5. Экономика

- 5.1. Управление себестоимостью продукции
 - 5.1.1. Проведение анализа факторов себестоимости
 - 5.1.1.1. Анализ расходования материалов по нормам выпуска продукции
 - 5.1.1.2. Анализ затрат на ремонт и обслуживание оборудования
 - 5.1.1.3. Анализ затрат на энергообеспечение
 - 5.1.1.4. Анализ структуры заработной платы
 - 5.1.1.5. Анализ себестоимости снабженческих операций
 - 5.1.1.6. Анализ затрат на автотранспорт
 - 5.1.1.7. Проведение обобщенного анализа себестоимости продукции
- 5.2. Экономический анализ
 - 5.2.1. Организация анализа производственно-хозяйственной деятельности
 - 5.2.2. Проведение операционного анализа затрат
 - 5.2.2.1. Разграничение затрат на постоянные и переменные составляющие

6. Финансы

- 6.1. Управление финансовыми средствами фирмы
 - 6.1.1. Управление величиной денежных средств
 - 6.1.1.1. Согласование очередности и целесообразности платежей
 - 6.1.1.2. Контроль поступления средств на счета
 - 6.1.2. Управление дебиторской задолженностью
 - 6.1.3. Управление кредиторской задолженностью

6.2. Анализ финансовой деятельности предприятия

6.2.1. Анализ финансовых результатов деятельности

6.2.1.1. Анализ данных по объему продаж

6.2.1.2. Анализ выручки и прибыли

6.2.1.3. Анализ кредиторской и дебиторской задолженности

7. Учет

7.1. Бухгалтерский учет

7.1.1. Учет готовой продукции

7.1.2. Учет затрат ресурсов

7.1.3. Учет основных средств и МБП

7.1.3.1. Учет технологического оборудования предприятия

7.1.4. Учет трудозатрат и расчетов с персоналом

7.1.4.1. Учет начислений по соцстраху

3.3. Реинженеринг бизнес-процессов швейно-трикотажного предприятия сп «Alkim Textile»

Целью работы является исследование организационных возможностей, совершенствования отдельных элементов системы управления швейно-трикотажного предприятия на основе бизнес-моделирования процессов. А также рассмотрение вопросов и этапов реинжиниринга бизнес-процессов предприятия, выявление их особенностей, специфики, проведение анализа системы менеджмента и выявление причин неэффективности систем менеджмента, нивелирование которых позволит руководителям более четко и организованно осуществить работы по внедрению системы менеджмента качества.

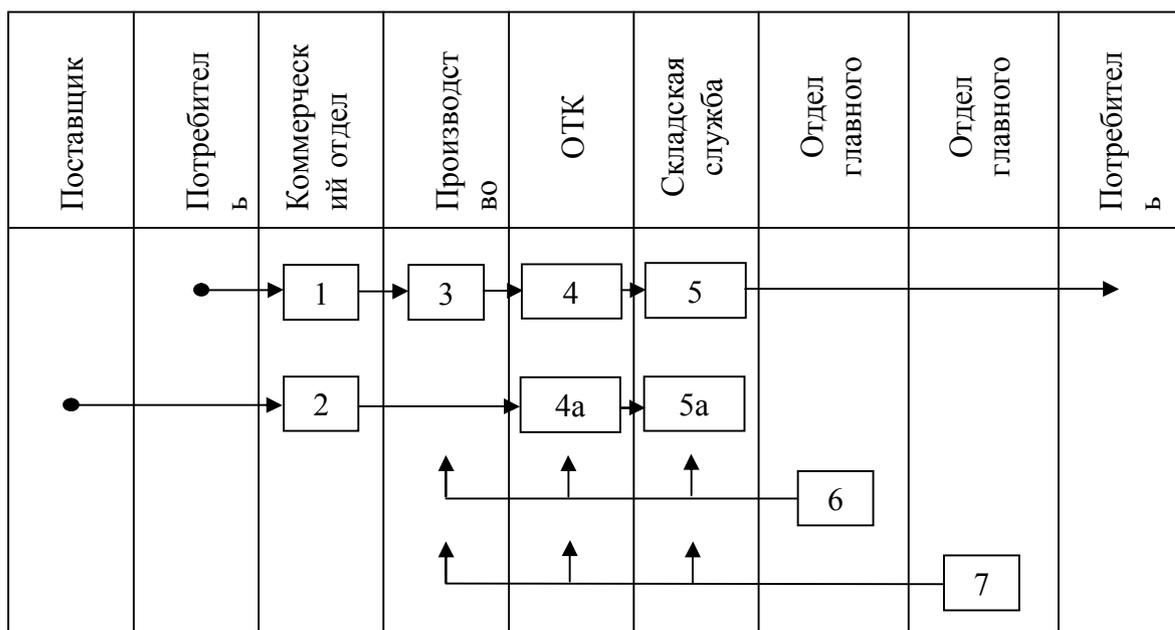
Совершенно аналогично можно поступить с другими вспомогательными Функциями: подготовка производства, метрологическое обеспечение и т. д. В зависимости от размеров и структуры организации эти

функции могут быть централизованными и тогда они подпадают под требования описать их как процессы, или распределенными и тогда их можно описывать как составные части других процессов.

Разбиение деятельности предприятия на отдельные процессы целесообразно вести с наложением процессов на структуру предприятия. В этом случае оптимизация количества процессов происходит легче.

Пример применения указанного подхода приведен на рис. 1.

- 1 - маркетинг и планирование производства;
- 2 - закупки сырья и материалов;
- 3 - производство продукции;
- 4 - контроль качества продукции и материалов;
- 4а - входной контроль сырья и материалов;



- 5 - приемка, хранение и транспортирование продукции;
- 5а - приемка, хранение и транспортирование сырья;
- 6 - сервисное обслуживание технологического оборудования;
- 7 - энергообеспечение предприятия

Рис. 9. Пример построения сети бизнес-процессов предприятия.

Данный пример сети бизнес-процессов построен для некрупного предприятия, имеющего собственное производственное подразделение. В

этом упрощенном примере не показаны процессы управления финансами, управления персоналом и др.

Сетью бизнес-процессов организации называется совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.

Сеть процессов является результатом, который может быть использован для дальнейших работ по улучшению системы управления организации, например, внедрению системы менеджмента качества, соответствующей требованиям Oz Dst ИСО 9001:2009. Возможно и другое использование сети процессов – выбор приоритетных процессов для организации, детальное моделирование и анализ выбранных процессов, последующая реорганизация (реинжиниринг) процессов. Важно то, что как руководители, так и исполнители имеют комплексную картину процессов организации и могут принимать адекватные решения.

На Рис.11. приведена модель бизнес-процесса «Подготовка и освоение новой модели швейных изделий разработанная для СП «Alkim textile».

Множество согласований, отсутствие полномочий для принятия решений на рабочих местах, потери времени при передаче документов между подразделениями ведут к многократному увеличению длительности выполнения работы. При этом большое количество задействованных ресурсов (в первую очередь, человеческих) приводит к неоправданному росту затрат и снижению эффективности.

В ходе исследования было выявлено, что функциональная иерархия обладает рядом присущих ей недостатков. В первую очередь следует отметить:

- большое количество согласований, что увеличивает время работы до получения результата;
- ярко выраженная ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры

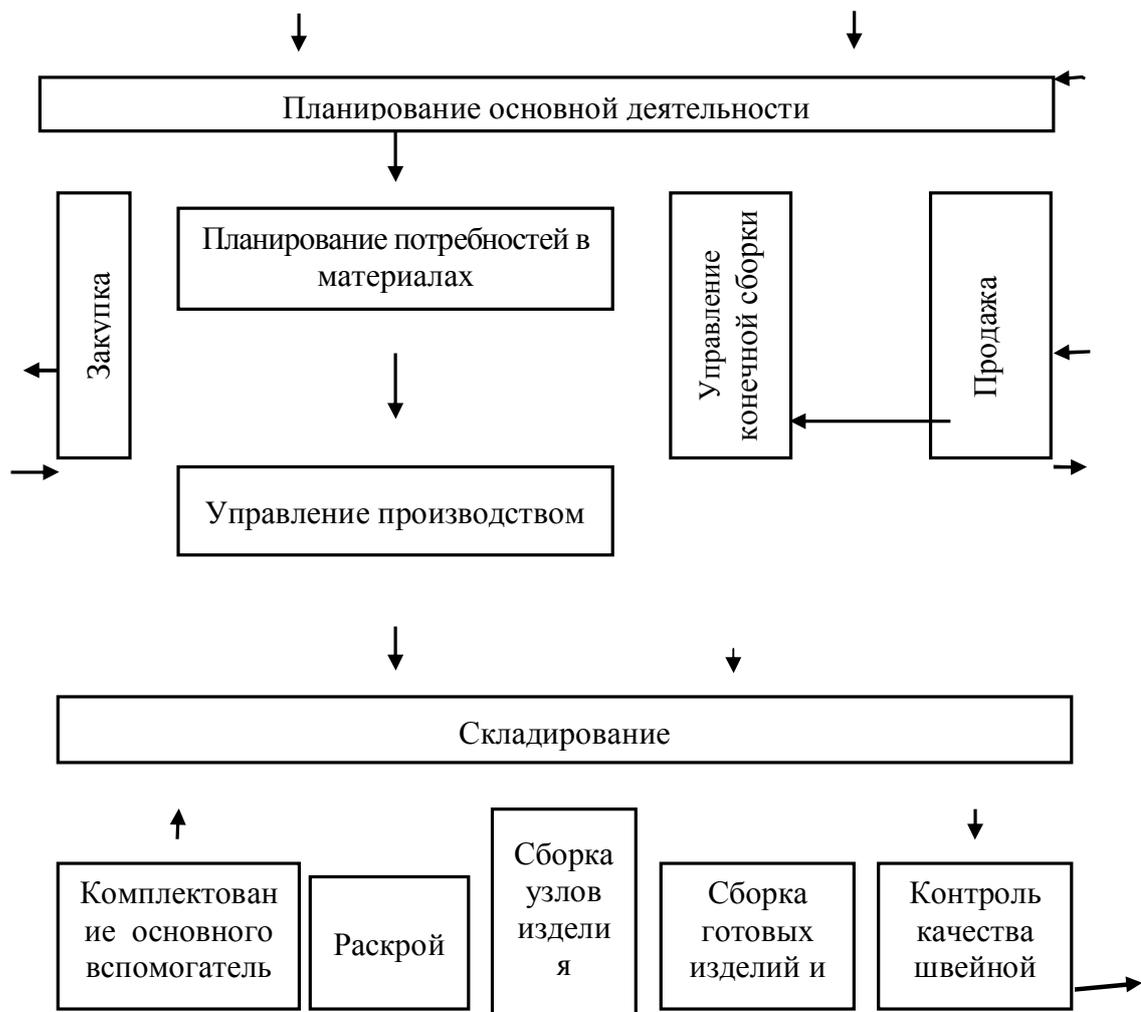


Рис. 10. Сеть бизнес-процессов швейно-предприятия СП «Alkim Textile»

- узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений;
- слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм);
- снижение эффективности ориентации деятельности подразделений на конечный результат.

Одним из недостатков функциональной иерархии является слабое делегирование полномочий на уровень тех рабочих мест, где

Рис. 11. Модель бизнес-процесса «Подготовка и освоение новой модели швейных изделий разработанная для СП «Alkim textile».

Содержание работы	Ответственный работник	Продолжительность работы, дни
Разработка технической документации и лекал на	Модельер-	4
Выполнение раскладок лекал и нормирование	Нормировщик	7
Разработка контрольных	Лекальщица	1
Разработка технологических маршрутов и карт	Технолог	4
Разработка рациональных методов труда на основе карт	Нормировщик цеха	6
Расчет нормы времени	Нормировщик цеха	0,5
Расчет расценок	Нормировщик цеха	0,5
Расчет себестоимости	Специалист ОТЗ	1
Работы производственного, технического отделов, отдела	Модельер-конструктор	5
Разработка паспорта модели	Технолог	1
Проектирование организационно-	Начальник цеха	1
Расстановка оборудования в	Технолог, модельер-конструктор	1
Обучение рабочих рациональным приемам и	Начальник цеха, модельер-	2
Получение кроя и фурнитуры	Модельер-конструктор	1
Внесение коррективов при освоении запуска новой	Технолог	2

делегирование полномочий на уровень тех рабочих мест, где выполняется реальная работа в рамках бизнес-процесса. Для принятия любого решения, независимо от его важности, требуется участие вышестоящего начальника. Он, в свою очередь, согласовывает предполагаемое решение на более высоком уровне и т.д. При этом каждый руководитель пытается предусмотреть «политические» последствия своих действий. В первую очередь от такого механизма «управления» страдают эффективность и результат бизнес-процесса, а также клиенты процесса. По мере роста сложности функциональной иерархии и увеличения бюрократизма теряется ориентация деятельности подразделений на конечный результат.

Исследованиями определено, что отрицательную роль указанных недостатков функциональной структуры можно заметно уменьшить при правильной организации работ и взаимодействия подразделений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Множество согласований, отсутствие полномочий для принятия решений на рабочих местах, потери времени при передаче документов между подразделениями ведут к многократному увеличению длительности выполнения работы. При этом большое количество задействованных ресурсов (в первую очередь, человеческих) приводит к неоправданному росту затрат и снижению эффективности.

В ходе исследования было выявлено, что функциональная иерархия обладает рядом присущих ей недостатков. В первую очередь следует отметить:

- большое количество согласований, что увеличивает время работы до получения результата;
- ярко выраженная ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры (иерархия);
- узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений;
- слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм);
- снижение эффективности ориентации деятельности подразделений на конечный результат.

Одним из недостатков функциональной иерархии является слабое делегирование полномочий на уровень тех рабочих мест, где выполняется реальная работа в рамках бизнес-процесса. Для принятия любого решения, независимо от его важности, требуется участие вышестоящего начальника. Он, в свою очередь, согласовывает предполагаемое решение на более высоком уровне и т.д. При этом каждый руководитель пытается предусмотреть «политические» последствия своих действий. В первую

очередь от такого механизма «управления» страдают эффективность и результат бизнес-процесса, а также клиенты процесса. По мере роста сложности функциональной иерархии и увеличения бюрократизма теряется ориентация деятельности подразделений на конечный результат.

Следует отметить, что основным принципом управления в функциональных иерархиях является принцип управления «сверху-вниз» внутри в значительной степени изолированных друг от друга функциональных структур.

Исследованиями определено, что отрицательную роль указанных недостатков функциональной структуры можно заметно уменьшить при правильной организации работ и взаимодействия подразделений. Например, если руководитель, подписывает документ автоматически после проверки этого документа его подчиненным, то надо найти смелость дать право подписи таких документов этому подчиненному.

На мой взгляд, внедрение процессного подхода к управлению существенно снижает риск неконтролируемого увеличения бюрократического аппарата и затрат на его поддержание.

Выполненные исследования свидетельствуют о возможности применения процессного подхода на отечественных предприятиях. Нами предпринята попытка описания системы бизнес-процессов, но практически специалисты предприятия должны выполнять эту работу самостоятельно. У каждого процесса должен быть назначен руководитель процесса, которому руководством предприятия должны быть делегированы полномочия по планированию работ в процессе, осуществлению мониторинга процесса, выявлению несоответствий, принятию корректирующих мер, т.е. работа со специалистами занятыми в процессе включая систему мотивации, занятых в процессе и наделения руководителей средств для осуществления мотивации.

Бизнес-процессы позволяют повысить ответственность персонала предприятия за выполняемыми работами в процессах, что в конечном итоге скажется на эффективности производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон РУз №69-II «О гарантиях предпринимательской деятельности» от 25.05.2000 г.

2. Каримов И.А. Наша главная задача – дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа. - Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2009 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2010 год. – Т.: Узбекистан, 2010.

3. Каримов И.А. Конституция Узбекистана – прочный фундамент нашего продвижения на пути демократического развития и формирования гражданского общества. - Доклад Президента Ислама Каримова на торжественном собрании, посвященном 17-летию Конституции Республики Узбекистан. – Т.: Узбекистан, 2009.

4. Каримов И.А. Модернизация страны и построение сильного гражданского общества наш главный приоритет. - Доклад на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан. – Т.: Узбекистан, 2010.

5. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т.: Узбекистан, 2009. – 56 с.

6. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебник. – Москва: ЭКСМО, 2007. – 592 с.

7. Базылев Н.И., Базылева М.Н. Основы бизнеса: Учебник. – Мн.: Мисанта, 2005. - 253с.

8. Басовский Л.Е. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? // Современный менеджмент. – 2006. - №2. – С. 34.9.

9. Бизнес-реинжиниринг: Учебное пособие / Под ред. Н.В. Васильева - М.: Экмос, 2005. – 224 с.
10. Бланчард К., Вечхорн Т., Миссия возможного, или как стать компанией мирового класса: Пер с англ. - Челябинск, 1997 – 336с.
- 10.Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления системами предприятия. - М.: Юнити, 2005. – 408 с.
11. Коханенко И.К. Технологии качества. - Ростов-на-Дону: Изд-во РИНХ, 1996. – 210 с.
7. Коханенко И.К. Технология «fuzzy logic» при оценке качества услуг // Методы менеджмента качества. – 2004. - №5. – С.14.
8. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса: Учебное пособие. - М.: Из-во РЛД, 2005. - 528с.
9. Кузьмина Е.А., Кузьмин А.Н. Управление качеством процессов // Современный менеджмент. - 2006. - №5. – С. 36.
10. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях: Учебное пособие. - М.: Сфера, 2006. – 402 с.
11. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
12. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг: Учебное пособие. – М.: Юрайт-М, 2006. – 298 с.
13. Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005.-192с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2006. – 656 с.
28. O’z DSt ISO 9000:2009. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.
- 29.. O’z DSt ISO 9001:2009. Система менеджмента качества. Требования.

30. O'z DSt ISO 9004:2009. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению.
31. Портер М Конкуренция. Пер. с англ. Под. Ред. Я.В. Заболоцкого. – Москва: Издательский Дом «Вильямс», 2001 -495 с.
32. Райков А.Н. Интеллектуальные информационные технологии. – Москва: МИРЭА, 2000-96 с.
33. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
32. Робсон М., Уллах Ф., Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. – Москва: Аудит, «ЮНИТИ», 1997-224 с.
33. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 270 с.
34. Рубцов С.В. Уточнение понятия «Бизнес-процесс» // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №6. – С. 26.
35. Ручкин К.А., Ручкина В.Н. Моделирование бизнес-процессов с помощью современных информационных технологий // Менеджмент в России и за рубежом. -2007.- №1. – С. 132.
36. Спицнадель В.Н. Системы качества. Учебное пособие. СПб: Бизнес-Пресса, 2005. – 311 с.
37. Стоянов Е. А. Экспертная диагностика финансово-хозяйственного положения предприятия: Учебное пособие. – 2006. – 417 с.
38. Технология принятия управленческих решений: Учебник / Под ред. Л.В. Голубкова. - М.: Дело и Сервис, 2007. - 544с.
39. Управление качеством и реинжиниринг организации: Учебное пособие / Под ред. З.С. Абутидзе. - М.: Логос, 2006. – 328 с.
40. Управление качеством. Учебник для вузов / Под ред. Ильенковой – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 334 с.

41. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. – М.: ЭКМОС, 2005. – 210 с.
42. Фатхудинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 430 с.
43. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Дело, 2006. - 448с.
44. Федюкин В.А. Управление процессами // Современный менеджмент. - 2006. - №5. – С. 40.
45. Хаммер М., Чампи. Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с .англ. Под ред. В.С.Катькало- С-П.1997-288 с.
46. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. Пер. с. Англ. Под ред. И.В. Андреевой. С-П: ПИТЕР, 2001-512 с.
47. Хостинская Г.И. Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001.- №6. – С. 82.
48. Черемных О.В. Реинжиниринг: в чем его польза? // Управление компанией. – 2005. - №6. – С. 25.
49. www.interface.ru ,
50. www.2.osp.ru,
51. www.bkg.ru.
52. www.consultng.netprom.ru