

В.С СИМАКОВ,
ЗАО НКМЗ

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

Становление и развитие рыночных отношений показало недееспособность десятилетиями сложившего структурного подхода к управлению национальными предприятиями. Значительно раздутые штаты, фрагментарность выполняемых структурными подразделениями функций, сгруппированных по функциональному признаку, существенно снижают скорость реакции на изменения внешних условий, влекут необоснованно высокие затраты на содержание административно-управленческого персонала и обеспечение выполняемых (иногда по привычке) функций, а на фоне значительно сократившихся объемов производства обусловили рост себестоимости изготавливаемой продукции, стали причиной низкой эффективности управления и стратегической уязвимости предприятий в современных условиях.

Основными недостатками структурного подхода к организации управления деятельностью предприятия являются следующие [1, 36]:

- разделение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, которые выполняются различными структурными элементами организационной структуры;
- отсутствие цельного описания технологий выполнения работы, в лучшем случае существует только фрагментарная (на уровне структурных элементов), и то не совсем в актуальном состоянии;
- размыта ответственность за конечный результат и контроль над технологией в целом;
- отсутствие ориентации на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;
- высокие накладные расходы;
- недостаточная эффективность информационной поддержки.

Сегодня многие компании с целью повышения стратегической гибкости путем адаптации к динамично изменяющимся внешним условиям и повышения эффективности производства и управления делают акцент на поиске новых источников внутриорганизационного развития. Одним из основных направлений создания эффективной системы внутрифирменного управления является внедрение процессного подхода к организации и управлению хозяйственной деятельностью предприятий.

Вопросам разработки процессного подхода и методологии реинжиниринга бизнес-процессов посвящено значительное количество работ. Теоретические подходы к проведению реинжиниринга бизнес-процессов, разработанные М.Хамером в 80-е годы прошлого столетия, получили значительное развитие в работах Д. Харрингтона, В.В. Репина, В. Г. Ефремова, В.А. Ильева, Т.В. Поповой и др. Каждый из авторов в рамках общей концепции процессного управления делает акцент на различных аспектах процесса разработки и реализации проектов реинжиниринга бизнес-процессов.

В отличие от хамеровского безальтернативного всеобъемлющего «Не автоматизируйте - уничтожайте» Джеймс Харрингтон в сотрудничестве с К.С. Эсселингом и Х.В. Нимвегеном предлагают проводить реинжиниринг отдельных процессов с созданием временных команд по управлению проектом по улучшению бизнес-процесса, при этом делают особый акцент на вопросах документирования как основы для дальнейшего постоянного их улучшения [2].

Ведущий российский специалист в области процессного управления В.В. Репин уделяет особое внимание концепции процессного управления и методологии проведения реинжиниринга бизнес-процессов с

© В.С Симаков, 2003

учетом специфики компаний различных отраслей [3]. В.И. Ивлев и Т.В. Попова акцентируют внимание на методах совершенствования бизнес-процессов, а также системах моделирования и информационной поддержки реализации проектов реинжиниринга бизнес-процессов [1].

Вместе с этим существующие разработки не полностью раскрывают вопросы организации практического внедрения проектов реинжиниринга бизнес-процессов с учетом текущего состояния и специфики развития систем внутрифирменного управления национальных предприятий. Специфическими особенностями, накладывающими определенные требования к характеру и организации внедрения проектов реинжиниринга бизнес-процессов в крупных национальных компаниях, являются следующие:

- сложная линейно-функциональная система управления с элементами дивизионализации;
- низкий уровень эффективности и степени оптимизации всех систем управления;
- низкий уровень информатизации управленческих работ с «кустарным» характером автоматизации;
- низкий уровень знаний персонала о новых методах управления;

высокая степень сопротивления изменениям.

Целью настоящей работы является исследование основных методологических подходов к организации разработки и реализации проектов реинжиниринга бизнес-процессов и выработка рекомендаций по внедрению процессного подхода в системы внутрифирменного управления с учетом специфики крупных национальных компаний.

При процессном подходе любое предприятие рассматривается как бизнес-система, состоящая из связанного множества бизнес-процессов, которые представляют собой совокупность различных выполняемых функций, в различных элементах организационной структуры, которые вместе взятые, создают результат (продукт, услугу). При таком подходе управленческие работы рассматриваются не с позиций функцио-

нальной однородности, а с точки зрения ориентированности на конкретный результат, что обеспечивает минимизацию издержек на управление производством, сокращение сроков выполнения работ и, таким образом, максимальное сближение с потребителем.

Как показывает практика, переход на процессное управление является актуальным не во всех случаях.

Для молодых сравнительно небольших компаний с простой оргструктурой достаточно применение традиционного структурного подхода в управлении. Для быстроразвивающихся компаний инновационного типа наиболее целесообразным представляется использование проектного подхода. Внедрение же процессного подхода в таких типах компаний может не только не улучшить, но и привести к снижению эффективности управления из-за излишней информационной перегрузки менеджеров, усугубленной усложняющейся структурой полномочий и ответственности за различные сферы деятельности, проекты и процессы.

Внедрение процессного подхода в управлении имеет наибольший потенциал результативности в крупных компаниях со сложной структурой управления и значительной долей административных расходов. Высокая длительность и инерционность процессов принятия управленческих решений, характерная для такого типа компаний, может быть с успехом преодолена путем перехода на процессное управление, позволяющее существенно повысить реакцию системы за счет сокращения количества этапов согласования управленческих решений в рамках соответствующих бизнес-процессов.

Особенности условий реализации проектов реинжиниринга бизнес-процессов послужили основой для разработки общих рекомендаций по разработке организационного механизма внедрения процессного подхода в систему внутрифирменного управления крупных национальных компаний:

- § низкая степень оптимизации и информатизации всех систем внутрифирменного управления обуславливают необходимость системного подхода к реинжинирингу бизнес-

процессов, предполагающего параллельный аудит всех бизнес-процессов с последующим акцентом на группах наиболее важных взаимоувязанных процессов (например, техническая подготовка – производство продукции). Это позволяет избежать трудностей, неизбежно возникающих в случае выбора одного бизнес-процесса и заключающихся в сложности своевременного получения адекватной входной информации из смежных бизнес-процессов, имеющих более низкую степень развития;

§ низкий уровень знаний персонала о новых методах управления требует разработки широкомасштабной программы обучения концепции процессного управления и методологии реинжиниринга бизнес-процессов. Такая программа должна иметь двухуровневую структуру. На первом уровне разрабатываются мероприятия по обучению ведущих менеджеров и специалистов с привлечением сторонних консалтинговых компаний и изучением опыта реализации проектов на других предприятиях. На втором уровне, с использованием приобретенных знаний менеджеров и специалистов, прошедших обучение на первом уровне, разрабатывается широкомасштабная программа обучения широкого спектра специалистов предприятия;

§ с целью снижения степени сопротивления изменениям реализацию проекта должен возглавить директор (президент) компании с привлечением ведущих топ-менеджеров предприятия. Проект реинжиниринга бизнес-процессов должен быть реализован собственными силами с привлечением сторонних консалтинговых компаний лишь для обучения и консультаций методологического характера с целью избежания конфликта между «чужими» и «своими». При этом реализация проекта собственными силами должна основываться не на адми-

нистративном контроле, а на эффективном мотивационном механизме.

Отмеченные рекомендации нашли свое отражение в разработке и реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов в рамках широкомасштабной программы преобразований на ЗАО «Новокраматорский машиностроительный завод».

С целью создания высокоэффективной процессоориентированной бизнес-модели предприятия, соответствующей лучшим мировым достижениям, на предприятии в 2001 году начата реализация проекта реинжиниринга бизнес-процессов, предполагающая перепроектирование архитектуры выполняемых функций в рамках бизнес-процессов с целью повышения эффективности их функционирования.

Сегодня на предприятии разработана с учетом специфики производства уникальная методология и создан комплексный организационный механизм управления реализацией проектов реинжиниринга бизнес-процессов, включающий:

- создание Корпоративного координационного Совета по ускоренному эволюционному развитию, в функции которого входит установление целей, определение приоритетов, утверждение моделей и программ преобразований бизнес-процессов, а также поэтапный контроль реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов в целом;
- назначение владельцев и координаторов соответствующих бизнес-процессов, в функции которых входят разработка целей и координация процесса преобразований соответствующих бизнес-процессов, организация и проведение согласований с ответственными за преобразования смежных бизнес-процессов;
- создание межфункциональных рабочих команд по реинжинирингу бизнес-процессов, в функции которых входит непосредственная разработка моделей функционирования бизнес-процессов и программ преобразований;

- создание методгруппы по обеспечению реализации программы реинжиниринга для разработки методологии и обеспечения координации процесса реализации программ преобразований бизнес-процессов.

В методологии реинжиниринга бизнес-процессов выделены следующие этапы:

1. Обследование функций рабочих мест в подразделениях предприятия;
2. Построение моделей бизнес-процессов «как есть» и определение ключевых показателей бизнес-процессов;
3. Разработка рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процессов и построение модели «как должно быть»;
4. Разработка проектов поэтапного совершенствования бизнес-процессов с целью достижения целевых значений ключевых показателей в соответствии с разработанными моделями «как должно быть».

Но наиболее выжным является так называемый «нулевой» этап – декомпозиция бизнес-модели предприятия на главные бизнес-процессы.

В бизнес-системе ЗАО «НКМЗ» выделены 22 бизнес-процесса: 3 основных, 10 организационно-управленческих и 9 обеспечивающих бизнес-процессов. Ответственными за преобразования каждого из бизнес-процессов являются первые руководители предприятия [4, 130-132].

На первом этапе в соответствии с разработанными методическими рекомендациями проведено обследование рабочих мест, в ходе которого описаны выполняемые функции в структурных подразделениях в разрезе главных бизнес-процессов. По результатам обследования создан электронный Репозиторий функций, структура которого позволяет сгруппировать функции как по структурным подразделениям, так и в разрезе главных бизнес-процессов.

На сегодняшний день электронный Репозиторий функций включает более 10 тыс. функций, общей трудоемкостью порядка 203,6 тыс. человеко-дней в месяц, стоимость

исполнения которых составляет 10 млн. 265 тыс. грн. Создание такого уникального организационно-технического комплекса обследования функций и управления накопленными данными позволило выявить наиболее трудоемкие бизнес-процессы, такие как «Техническая подготовка производства», «Обслуживание и ремонт оборудования», «Производство продукции», «Управление социальной сферой». Анализ структуры затрат на управление показал, что на одном из самых крупных и наиболее организационно развитых предприятий Украины процессы подготовки и обслуживания производства потребляют значительно больше управленческих ресурсов, чем непосредственно процесс производства продукции!

В соответствии с методическими рекомендациями по построению моделей бизнес-процессов «как есть» и на основе перечней функций в разрезе бизнес-процессов, представленных с помощью Репозитория функций, владельцами, координаторами и членами межфункциональных рабочих команд проведена декомпозиция бизнес-процессов на основные подпроцессы, разработаны графические модели и перечень ключевых показателей. Разработаны Паспорта моделей «как есть» для каждого из бизнес-процессов.

Корпоративным координационным советом по ускоренному эволюционному развитию ЗАО НКМЗ намечена программа дальнейших преобразований, предполагающая разработку мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов и поэтапную их реализацию.

Для решения поставленных задач по преобразованию бизнес-процессов разработаны «Методические материалы-рекомендации для построения модели «как должно быть».

В методике предложены основные этапы построения моделей «как должно быть»:

1. Определение целевых значений ключевых показателей эффективности бизнес-процессов, которые должны соответствовать лучшим мировым достижениям и стратегии повышения эффективности функционирования предприятия;

2. Разработку модели «как должно быть» на основе анализа лучших существующих мировых стандартов и функциональных решений и видения целей преобразования бизнес-процесса в новый, имеющий более высокие показатели эффективности;

3. Формирование взвешенного дерева целей и требований к программе преобразований в модель бизнес-процесса «как должно быть», то есть разработку системы показателей, характеризующих цели реинжиниринга каждого из основных подпроцессов на каждом из этапов преобразований на основе методологии Balans Scorecard (BSC);

4. Разработку программы мероприятий поэтапного перехода к модели «как должно быть».

В ходе аудита и оптимизации процессов использован целый ряд общепринятых принципов и методов проведения реинжиниринга бизнес-процессов:

- § исключение дублирующих функций;
- § установка входов от первичных источников;
- § исключение выходов, не являющихся результатами функционирования бизнес-процесса;
- § исключение (упрощение) функций, не приносящих добавленной стоимости (передача информации, дублирование документов, излишний контроль и т.п.);
- § унификация и стандартизация документов;
- § максимальная автоматизация рутинных функций по учету и формированию отчетности.

Проведение реинжиниринга бизнес-процессов на основе уникального организационно-методологического механизма управления проектом, разработанного с учетом вышеизложенных рекомендаций, и с использованием широкого спектра методов оптимизации бизнес-процессов с параллельным упорядочением физической инфраструктуры и оргструктуры предприятия с совершенствованием финансово-экономической модели позволило без ущерба для бизнеса достигнуть существенного повышения эффективности его функционирования. Только в 2003 году на ЗАО

«НКМЗ» за счет ликвидации бесполезных и дублирующих, упрощения высокозатратных и автоматизации рутинных функций достигнуто значительное снижение трудоемкости управленческих функций и расходов на содержание административно-управленческого персонала.

Управление на основе процессного подхода позволяет существенно повысить эффективность функционирования крупных предприятий за счет переориентации и оптимизации выполняемых в различных структурных подразделениях функционально разнородных управленческих работ в рамках единой системы бизнес-процессов, ориентированных на конечный результат. Поэтому переход на процессоориентированное управление с параллельной оптимизацией оргструктуры и становлением управленческого учета является одним из ключевым направлений повышения эффективности внутрифирменного управления.

Отмеченные ранее рекомендации по формированию организационного механизма реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов основываются на системном подходе и позволяют преодолеть высокий уровень сопротивления изменениям, характерным для национальных компаний, что обуславливает их научную ценность. Опыт использования рекомендаций при реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов ЗАО «НКМЗ» убедительно доказывает их практическую ценность для широкого спектра крупных широкодиверсифицированных национальных предприятий промышленного комплекса, разрабатывающих стратегию организационного развития на основе внедрения процессного подхода в управлении.

Литература.

1. Ивлев В.А., Попова Т.В. Реорганизация деятельности: от структурной к процессной организации. – М.:ООО Издательство «Научтехлитиздат», 2000. – 280 с.
2. Харрингтон Д., Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация.- СПб.: «Азбука», 2002. – 328 с.
3. Репин В.В., Ефремов В.Г. Методика внедрения системы управления биз-

нес-процессами

WWW.FINEXPERT.RU.

4. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного

предприятия.

предприятия: теория и практика. – К.: Наукова думка, 2003. – 424 с.

Статья поступила в редакцию 9.12.2003

Н.А. ПЕРЕВОЗЧИКОВА *к.э.н.*

Дон НТУ

Л.К. КАВУН,

Донецкий институт социального образования

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИСКРИМИНАНТНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ЗАЕМЩИКА

Вопросы оценки кредитоспособности заемщиков всегда были актуальными для банковских учреждений. Современный этап развития экономики Украины характеризуется высоким уровнем неплатежеспособности предприятий, что, с одной стороны, увеличивает потребность предприятий в кредитных ресурсах, а, с другой стороны, возрастает вероятность невозврата ими кредита. Следует отметить, что именно кредитование

сохраняет позиции наиболее доходной статьи активов банков. В то же время кредитование является и наиболее рискованной статьей доходов банков, поэтому коммерческие банки обязаны проводить взвешенную кредитную политику.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о значительном объеме кредитных операций в украинских коммерческих банках [7].

Таблица 1

Характеристика кредитного портфеля украинских банков по состоянию на 01.01.2002 года, млн. грн.

Группа банков	Активы	Кредитный портфель	Кредиты физ.лицам	Кредиты юр.лицам
Крупнейшие банки	43821,5	16728,6	522,3	14431,0
Банки с капиталом свыше 10 млн. ЕВРО	15583,9	5766,7	280,8	4561,6
Банки с капиталом свыше 3 млн. ЕВРО	16720,3	6337,4	401,1	4774,3
Банки с капиталом менее 3 млн. ЕВРО	7754,5	3082,9	155,6	2312,6
Все банки	83880,2	31915,6	1359,8	26079,5

Доходы от кредитных операций составили 47,7% общего объема доходов и 69,4%

объема процентных доходов (табл.2).