

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ КОНВЕРСИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.Н. Беляцкая

канд. экон. наук, доцент

В.С. Курилович

магистр экономических наук

Организационное развитие характеризуется переосмыслением путей развития, поиском новых, радикально отличающихся от действующих организационных структур управления. В основе построения и функционирования компаний и их взаимодействия лежит не узкая функциональная специализация, а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Изменения касаются не только внутренней среды предприятия, но и взаимодействия между субъектами хозяйствования, что приводит к появлению компаний без границ, сетей компаний.

В качестве основных *направлений* модификации компаний и структур управления можно назвать следующие: трансформация организационных структур из пирамидальных в плоские, установление филиальных форм связи между самой компанией и другими предприятиями, создание автономных групп (команд), постоянное повышение производственной отдачи персонала.

Предлагаемая система управленческого оздоровления основана на принципах реинжиниринга и направлена на усиление роли горизонтальных связей в управлении предприятием. Горизонтальные принципы построения компании способствуют повышению роли ответственности как индивидуумов, так и группы. Управление процессами на основе временных трудовых коллективов (команд) будет способствовать постоянному творческому росту, гибкости, адаптивности и самообучаемости персонала. Главное преимущество формирования автономных команд — возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников, что ведет к более полному удовлетворению работников и акционеров.

В экономической литературе много внимания уделяется так называемым горизонтальным корпорациям, анализу опыта создания компаний такого типа, исследованию путей перехода к ним. Несмотря на различия организационных моделей, лежащих в основе построения компаний, можно выделить некоторые общие признаки, наличие которых позволяет говорить о создании горизонтальной корпорации. Организационная структура горизонтальной корпорации формируется вокруг базовых процессов со специфическими целями. Горизонтальная корпорация представляет собой плоскую иерархию, в которой сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают создания добавленной стоимости, происхо-

дит минимизация деятельности внутри каждого базового процесса. Основной горизонтальной корпорации станут автономные межфункциональные рабочие группы, каждая из которых имеет определенную цель и осуществляет четкий контроль за ее достижением.

Основными преимуществами горизонтальной организации являются возрастание гибкости, максимальное приспособление к постоянно меняющимся требованиям внешней среды, сокращение нерациональных затрат, мобилизация всех ресурсов компании.

В рамках антикризисного управления направлением долгосрочных преобразований для предприятий может быть выбрана *стратегия управленческого оздоровления*, основанная на усилении горизонтальных связей, формировании команд, управляющих определенными процессами, выделении в составе предприятия стратегических бизнес-единиц с разным уровнем автономии. Приведем механизмы введения и функционирования названных процессов, разработанные на основе анализа организационного развития, сложившегося на предприятиях.

Анализ структуры проводился с учетом существующих на предприятии горизонтальных связей между подразделениями и специалистами и вертикальных связей между подразделениями и руководством ОАО «Минский приборостроительный завод». При анализе задавались недостающие предприятию функции «как есть» и сравнивались с фактической реализацией «как должно быть».

Для проведения анализа были приняты некоторые определения и допущения. Предприятие рассматривается как система, представляющая некоторую целостность, которая состоит из структурированных взаимозависимых частей, имеет внутреннюю среду, помещенную во внешнюю. Предприятие как открытая система взаимодействует с различными факторами внешней среды через условные границы, приспособляясь к изменениям и влияя на них в том объеме, который определяется характеристиками ее внутренней структуры.

Предлагаемая структура управления основана на сочетании административных (вертикальных) и технологических (горизонтальных) связей, они обеспечивают создание такой системы управления предприятием, в которой организация управления запасами и движения материальных, финансовых и информационных потоков осуществляется по принципу вытягивания материальных потоков — потребителями, финансовых потоков — материальными, информационных потоков — субъектами, принимающими решения.

Административные вертикальные связи обеспечивают эффективное функционирование подразделений и предприятия в целом, направленное на достижение стратегических целей и выполнение утвержденных процедур и функций. Технологические горизонтальные связи обеспечивают безусловное выполнение маркетинговых и производственных планов, быстрое

реагирование на изменения в окружающей среде и безусловное поступление финансов в установленные сроки и в необходимых объемах. Проведенный анализ показал, что горизонтальные связи, существующие на предприятии, возникли и действуют стихийно, так как они устанавливаются неформально, в виде отношений, зачастую противоречащих нормативным документам.

Предлагаемый вариант введения горизонтальных связей заключается в выделении товарных направлений, охватывающих анализ контрактов и их реализацию по цепочке «закупка — производство — продажа». Возглавлять каждое товарное направление должно лицо, непосредственно работающее с рынком, то есть опытный маркетолог, прошедший производственную школу, хорошо ориентирующийся в особенностях конструкций и технологий своих изделий, а также хорошо знающий целевые сегменты. Установление и закрепление горизонтальных связей осуществляется путем введения их в нормативные документы. Таким образом, горизонтальные технологические связи реализуются менеджером по направлению.

Горизонтальные связи строятся на организационном и экономическом фундаментах. Под экономическим подразумевается система управления издержками, функционирующая на основе управленческого учета и планирования. Организационный — такое построение цепочки «закупка — производство — продажа (сбыт)», при котором учитывается принцип вытягивающего хозяйственного расчета.

Одним из важнейших процессов устойчивого развития предприятия, обеспечивающего ему конкурентные преимущества, является процесс освоения новой продукции (технологии) либо модернизации серийной продукции. Для оптимизации управления этим процессом и повышения его эффективности на предприятии формируются временные трудовые коллективы — сквозные бригады. *Сквозная бригада* создается приказом по заводу, основанием для которого служит разработанный отделом маркетинга минимальный бизнес-план. Сквозная бригада осуществляет проработку рынков сбыта, экономическую оценку проекта, конструкторско-технологическую проработку проекта, определение необходимых работ по подготовке производства, сопровождение опытного образца. В состав сквозной бригады входят менеджер по направлению (сотрудник отдела маркетинга), экономист (финансово-экономическая служба), конструктор по направлению (ОГК), технолог по направлению (ОГТ), специалист из производства (начальник цеха или его заместитель). Для осуществления проекта сквозной бригаде выделяются средства, имеющие строго целевое назначение. Проект должен быть выполнен в оговоренные сроки, за пределами которых финансирование не осуществляется. Управление сквозной бригадой осуществляет менеджер по направлению. В рамках осуществляемого проекта менеджер по направлению подотчетен по всем вопросам своей деятельности заместителю генерального директора по маркетингу.

Матрица ответственности основных участников сквозной бригады приведена в табл. 1.

Таблица 1

Матрица ответственности в рамках бизнес-процесса
«Управление новой продукцией»

Выполняемые функции	Ответственность*				
	О	И	И	И	И
Маркетинговая проработка проекта	О	И	И	И	И
Экономический расчет проекта	У	О	У	У	У
Техническая проработка проекта:					
конструкция	У	У	О	У	У
технология	У	У	У	О	У
производство	У	У	У	У	О
Подготовка минимального бизнес-плана	О	У	У	У	У
Составление плана работ СБ	О	У	У	У	У
Расчет затрат на проведение работ сквозной бригадой	У	О	У	У	У
Проведение анализа контрактов (возможных и имеющихся)	О	У	У	У	У
Проработка необходимых инвестиционных схем	У	О	У	У	У

*О — ответственный; У — участник; И — получатель информации.

Введение механизма управления новыми изделиями на основе выделения бизнес-процесса будет иметь такие положительные эффекты, как жесткое закрепление прав и ответственности за каждым менеджером по направлению, сокращение времени выполнения проекта, осуществление экономической оценки каждого выполняемого проекта.

Выделение бизнес-процесса и создание механизма управления им влечет изменения структуры.

АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ — ПЕРВЫЙ ШАГ К ПРЕОДОЛЕНИЮ КРИЗИСА

Т.Н. Беляцкая

канд. экон. наук, доцент

А.В. Мотарькин

магистрант

Кризис для собственника — сигнал к действию, переломный пункт в подходах управления организацией. Основанием для утверждения, что