

**Секция 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ, РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ**

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
КАК ХАРАКТЕРНАЯ ЧЕРТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

И. В. Бачило
ВШУБ БГЭУ

Мировая практика показывает, что в реструктуризации заинтересованы не только предприятия находящиеся в кризисном состоянии (на грани банкротства), но и успешно функционирующие. Это связано, в первую очередь с изменениями, затрагивающими внешнюю среду предприятий. Не многие из производителей товаров и услуг смогли и могут, в полной мере осознать и проанализировать их, не смотря на то, что перемены затронули основные вопросы менеджмента: «Кто наш потребитель?», «Как сократить затраты?», «Как уменьшить жизненный цикл товара (услуги)? и т.д. Адекватно реагировать на все происходящие изменения внешней среды предприятий – задача высших уровней управления и государства.

Организационная структура управления должна обеспечивать выполнение всех управленческих функций с максимальной экономией материальных затрат и затрат времени. Необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Результативно решить данные проблемы возможно при помощи подходов, базирующихся на реинжиниринге бизнес-процессов. Методология реинжиниринга не предполагает отрицания существующих способов реструктуризации, а является новой технологией, вобравшей в себя лучшие ее стороны, а главное отвечающей требованиям современности. Реинжиниринг предполагает изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. в ходе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работ, услуг. Поэтому принцип реинжиниринга, основанный на выделении бизнес-процесса, будет способствовать более глубокому пониманию и упрощению при создании конкретного продукта управления, имеющего законченный вид. Успешное применение БП позволит предприятию решить многие проблемы, тормозящие его работу и не позволяющие стать лидером. В функционально ориентированных структурах чрезмерно усложнен обмен информацией из-за внутренних бюрократических стандартов. Функциональные отделы, подразделения прямо не заинтересованы в общих результатах, поскольку системы оценки их деятельности оторваны от результатов предприятия в целом. Наконец в функционально ориен-

тированных структурах люди пекутся о своих узко оговоренных функциональных обязанностях. Вместе с тем реальная работа не движется вверх-вниз по линейно-функциональной иерархии. Главной задачей руководителя подобного отдела является разработка, составление, утверждение документа, переходящего в другой отдел. Работник не имеет возможности, а главное стимула для применения своих творческих и предпринимательских способностей. Поэтому на быстрые изменения во внешней среде, предприятие не может реагировать адекватно и в нужный момент. Вопрос точности и своевременности принятия управленческого решения остро стоит перед отечественными предприятиями. Афоризмом стало высказывание: «Продукт с самым длительным сроком поставки - это управленческое решение». Многие руководители, пытаясь повысить производительность, использовали автоматизацию, современные информационные технологии, которые не привели к серьезным улучшениям. Серьезные инвестиции в информационные технологии дали разочаровывающие результаты во многом из-за того, что компании используют технологию только для того, чтобы механизировать старые способы вести дела. Они оставляют в неприкосновенности существующие процессы и используют компьютеры, чтобы просто их ускорить.

Выделение бизнес-процессов должно быть поручено команде менеджеров, состоящей из аудсайдеров и инсайдеров. Инсайдеры - специалисты, работающие в рамках процесса, подвергаемого реинжиниринг, как правило, это менеджеры высшего и среднего звена. Предоставленная своим собственным идеям команда, состоящая только из инсайдеров, будет иметь тенденцию фактически вновь создавать то, что уже существует, может быть, с улучшением процентов на 10. Инсайдеры не могут выйти за рамки существующего процесса, тем более они не будут ломать их, поэтому в команду приглашаются аудсайеры, которые не работают в рамках того процесса, который подвергается реинжинирингу, поэтому они привносят в команду более высокий уровень беспристрастности и новый взгляд на вещи. Как правило, аудсайдеров привлекают из консалдинговых фирм с богатым опытом в данной области.

На предприятии обычно выделяют около 20-30 БП, хотя не существует и не может существовать стандартного списка. Приведем некоторые примеры бизнес-процессов: управление персоналом, разработка нового продукта, инструментальное обслуживание, ремонт оборудования и т.д. После проведения реинжиниринга бизнес-процессов, создаются отделы, подразделения, которые замкнуты с начала и до конца на конкретном деле. Такие подразделения должны быть наделены большими полномочиями и создан мощный блок мотивации труда. Следующим шагом, за реинжинирингом процессов, может стать децентрализация организации или реструктуризация. Это достигается тем, что БП и персонал, который их обеспечивает, выделяется в самостоятельные подразделения, вплоть до создания юриди-

ческого лица и создается холдинговая структура. Используя методику реинжиниринга бизнес-процессов, процедуру реструктуризации, концепцию стратегического управления можно создать динамичную систему управления фирмой, банком, и любой другой организацией, в том числе и государственных органов управления, соответствующую требованиям времени. Производственная структура нашей промышленности в таком виде будет соответствовать мировой концепции «подвижного» производства и сможет быстро интегрироваться в мировое разделение труда. При быстром осуществлении эффективной государственной программы, мы можем за короткое время стать полноправными участниками так называемых CALS-технологий и остановить наше скатывание на периферию мирового сообщества. Ибо, в таком случае будет максимально использовано наше положение «сборочного цеха СССР», а как следствие этого, наше обладание колоссальным интеллектуальным потенциалом и выгодным географическим положением даст возможность утвердиться среди развитых стран.

ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР ПРИ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ ГОВЯДИНЫ

Н. В. Великоборец
БГСХА

Экономический кризис предприятий АПК обусловлен как макроэкономической ситуацией, так и комплексом факторов, связанных с непригодностью производственно-финансовой деятельности большинства хозяйствующих субъектов к рыночным отношениям. Несовершенство механизма экономических связей партнеров по АПК, низкий ресурсный потенциал производства и переработки продукции, ее не конкурентоспособность, недостаточный удельный вес готовых продуктов питания в структуре товарной продукции сельского хозяйства и ряд других негативных обстоятельств и тенденций привели к недопустимо низкому уровню финансовой устойчивости сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, к торможению реализации инвестиционных планов и программ. Возникла проблема деградации ресурсного потенциала многих отраслей АПК, появилась технологическая и экономическая несбалансированность и дезинтеграция предприятий сельского хозяйства, переработки, обслуживания и торговли. Это означает, что в сложившихся условиях сельскохозяйственные, перерабатывающие и обслуживающие предприятия не в состоянии выйти в одиночку из экономического кризиса [4].

Поэтому важнейшим условием активизации деятельности предприятий АПК может стать развитие интеграционных процессов как важнейшего фактора не только стабилизации, но и эффективных направлений развития экономики [1].

Имеющийся отечественный и зарубежный опыт развития интеграцион-