

DOI: 10.12731/2218-7405-2014-2-20

УДК 338

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ОРГАНИЗАЦИОННО-
ЭКОНОМИЧЕСКОМУ МЕХАНИЗМУ РЕИНЖИНИРИНГА
ПРЕДПРИЯТИЯ С ФИЛИАЛАМИ ПОЛИСТРАНОВОГО
ДИСЛОЦИРОВАНИЯ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ
МЕХАНИЗМА**

Зуев А.А.

В статье приводится перечень обязательных требований к механизму реинжиниринга на всех этапах его жизненного цикла. Автор подчеркивает, что результатом реинжиниринга должны стать приемлемые уровни ряда неотъемлемых свойств, таких как: свойств формирования механизма и его компонент, свойств развертывания механизма, свойств функционирования механизма, включая характеристики конечной результативности, свойств будущих проектов развития механизма, свойств свертывания механизма. Он делает попытку сформировать требования к профильному исследуемому организационно-экономическому механизму. К основным особенностям введенных требований относятся следующие: их неисключаемость, объективная обусловленность, экстраполируемость на любую программу организационного реинжиниринга предприятия, динамичность требований. В статье представлены концептуальные принципы, коррелирующие с требованиями к организационно-экономическому механизму реинжиниринга. В статье содержится вывод о том, что разработанные концептуальные принципы обуславливают всем стадиям жизненного цикла организационно-экономического механизма организационного реинжиниринга достижение максимального эффекта от внедрения.

Ключевые слова: предприятия с полистрановым дислоцированием филиалов, среды деятельности предприятия, негармонизированные среды, механизм реинжиниринга, неисключаемость, объективная обусловленность, экстраполируемость на любую программу организационного реинжиниринга, концептуальные принципы механизма организационного реинжиниринга предприятия.

**DETERMINATION OF REQUIREMENTS FOR ECONOMIC-ORGANIZING
MECHANISM OF REENGINEERING THE ENTERPRISE
WITH MULTICOUNTRY DISLOCATION BRANCHES AND
THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE MECHANISM**

Zuev A.A.

The article provides a list of mandatory requirements of the mechanism of reengineering at all stages of its life cycle. The author emphasizes that the result of reengineering should be acceptable levels of a number of inherent properties, such as properties of the formation mechanism and its components, properties of the deployment of the mechanism, properties of the mechanism function, including the characteristics of the final performance, property of the future projects of the mechanism development, properties of the clotting mechanism. He makes an attempt to create a requirement to the profile experimental economic-organizing mechanism. The main features of the introduced requirements are the following: their non-exemption, objective conditionality, extrapolation to any program of organizational reengineering of the company, dynamism of the requirements. The paper presents a conceptual framework to correlate with the requirements of economic-organizing mechanism of reengineering. The paper concludes the conclusion that the developed conceptual principles determine all stages of the life cycle of economic-organizing

mechanism of organizational reengineering to achieve maximum effect from its introduction.

Keywords: enterprises with multicountry dislocation branches, enterprise environments, non-harmonized environments, reengineering mechanism, non-exemption, objective conditionality, extrapolation to any program of organizational reengineering, conceptual framework of the mechanism of organizational reengineering.

В связи экономической многосредовостью и особенностью организационно-экономического механизма ввиду его применимости и фокусировки на полистрановом дислоцировании филиалов, а так же принципиальной важностью для транснациональных предприятий, необходимо выделить как требования, экстраполируемые для выполнения на организационно-экономический механизм, условно взятый в общем плане, так и специфицированный механизм организационно-экономического реинжиниринга предприятия с полистрановым дислоцированием филиалов.

Жизненный цикл механизма без представления его требований, представляется разрозненным и абсурдным, поэтому внесем ясность в выделение обязательных требований механизма реинжиниринга на всех этапах жизненного цикла.

Организационно-экономический механизм реинжиниринга предприятия, должен быть создан таким образом, чтобы были достигнуты приемлемые уровни следующих нижеперечисленных неотъемлемых свойств:

- свойств формирования механизма и его компонент;

Данные свойства обуславливают непосредственный состав методов, трансформаций и воздействий, а так же составляющих частей механизма.

- свойств развертывания механизма;

Процесс инициации механизма, его развертывания, в первую очередь сопряжен с выполнением ряда требований и определением их неисключаемости для данного механизма. Транснациональные предприятия при проведении даже малейших трансформаций обязаны учитывать предпосылки, условия и обусловленности, непосредственно влияющие на формирование частного по отношению к конкретной ситуации свода свойств и требований, и вместе с тем, механизм по своим свойствам не должен противоречить универсальным свойствам организационно-экономического механизма, определяемых к нему.

- свойств функционирования механизма, включая характеристики конечной результативности;

На этапе функционирования к механизму так же определяется ряд характерных свойств и неисключительных особенностей, которые обуславливают процесс протекания механизма и определяют характеристики результативности.

- свойств будущих проектов развития механизма;

Свойства будущих проектов развития механизма отражают соответствие всем свойствам жизненного цикла механизма.

- свойств свертывания механизма.

Свойства свертывания механизма обуславливают результативность и предпосылки свертывания, условия и категории.

На всех этапах жизненного цикла механизма перечисленные свойства должны быть действительны как для аспектов самого механизма, так и для обеспечиваемых им организационно-экономических результатов.

Однако до настоящего времени не сформировалось общепринятого множества свойств указанных категорий и методов строгого обоснования приемлемых уровней этих свойств для механизма реинжиниринга предприятия с полистрановым дислоцированием филиалов.

Поэтому сформируем указанные требования к профильному исследуемому организационно-экономическому механизму, задаваясь только качественно обосновываемыми, очевидными или общепринятыми предпочтениями и запрещениями по состоянию специализированного организационно-экономического механизма.

Отметим, что в принципе требования могут быть разграничены на универсальные, которые устанавливаемы для любого механизма, и профильно уникальные, связанные только с характеристиками механизма реинжиниринга предприятия с полистрановым дислоцированием филиалов.

В состав комплекса предъявленных к проектировавшемуся в научном плане организационно-экономическому механизму требований включены следующие требования:

1. По соблюдению уложений действующего российского законодательства для всего жизненного цикла рассматриваемого организационно-экономического механизма (этапов его создания, внедрения, функционирования и развития, а также демонтажа).

2. По соблюдению уложений действующего международного и национального законодательства стран, являющихся площадками для дислоцирования филиалов для всего жизненного цикла рассматриваемого организационно-экономического механизма (этапов его создания, внедрения, функционирования и развития, а также демонтажа).

3. По обязательности реализации всей полноты законодательно установленной управленческой компетенции и исключение законодательно запрещенных научно-проектных решений и управленческих воздействий. При этом вводится запрещение научных проектных решений, прямо не предусмотренных законодательными актами Российской Федерации и стран в которых дислоцированы и осуществляют производственно-хозяйственную деятельность филиалы предприятия;

4. По соответствию рыночной схеме организации экономики на всех иерархических уровнях – в том числе на уровне филиалов предприятия;

5. По компетенции и подготовленности персонала осуществляющего этапы организационно-экономического механизма реинжиниринга и компетенции персонала, контролирующего процесс соблюдения технологии, допущений, обусловленностей и запрещений. Данное требование подразумевает как обязательность комплексного видения процессов предприятия, так и скорости принятия управленческих решений, время на принятие которых в некоторых случаях не должно превышать от нескольких часов до нескольких календарных дней в зависимости от поставленной задачи или возникшей проблемы. В данном требовании можно выделить ряд запрещений:

- Запрещение изменений этапов механизма реинжиниринга в связи с недовольством персонала без обоснований. Одна из задач реинжиниринга состоит в минимизации согласований путем сокращения внешних точек контакта. Речь идет о стирании граней между функциональными подразделениями и о переходе к управлению "смешанными" подразделениями. В отношении разработки программы реинжиниринга действует то же требование – принятие трансформаций на основании консенсуса обречено на провал, так как любые изменения воспринимаются персоналом настороженно и в большинстве случаев отвергаются. Любые изменения на предприятии первоначально вызывают негативную реакцию. Существующие процессы, даже если они являются источником проблем в предпринимательской деятельности предприятия, в большинстве случаев оказываются привычны для большинства работников, и предприятие хорошо уживается с ними, располагая инфраструктурой для их поддержания. Предприятия могут реорганизовываться, что означает изменение не в реальных процессах деятельности и коренном реформировании устоявшихся схем работы, а лишь в административных конструкциях, которые окружают сотрудников, выполняющих неизменные

функции. Механизм должен базироваться только на технологии, исключая следование идеям персонала, желающего сохранить равно как собственные функции, так и в частных случаях – свою должность.

- Запрещение проведения этапов механизма менеджерами низшего звена. В рамках разработки основных требований к организационно-экономическому механизму реинжиниринга, считаю необходимым отметить, что одним из основополагающих требований является проведение программы руководством предприятия. Подразумевается, что только компетентность топ-менеджеров позволяет оценивать трансформации системно. Учитывая полистрановое дислоцирование подразделений, требуется наличие достоверных данных по каждому из подразделений и комплексная оценка угроз и возможностей, понимание проблем и перспективности каждого из подразделений. Для проведения реинжиниринга в подразделениях необходимы не те группы сотрудников, которые могут позволить себе дополнительные обязанности ввиду отсутствия работы, а лучшие сотрудники, вовлечённые в стратегическое планирование. Имеются две причины, объясняющие, почему рядовые работники и менеджеры среднего звена не способны успешно реализовывать реинжиниринговые мероприятия. Первая причина - для проведения реинжиниринга нужно смотреть на проблемы сверху, с точки зрения стратегии предприятия. Вторая причина состоит в том, что этапы реинжиниринга пересекают границы между подразделениями предприятия, и менеджеры среднего звена не имеют полномочий для изменения этих границ. Кроме того, менеджеры среднего звена, так же как и рядовые сотрудники могут опасаться, что реинжиниринговые мероприятия приведут к ограничению их влияния и полномочий. Для понимания общей картины и комплексного подхода к трансформациям, этапы должны проводиться и контролироваться руководством предприятия.

- Запрещение корректировки структурных изменений под текущий «набор» сотрудников. Как правило, каждая функция трансформируется в зависимости, от сотрудника, ответственного за её выполнение. Необходимое требование – построение организационной структуры и схем взаимодействия, базируясь на потребностях предприятия и исходя из прогнозируемого экономического эффекта. Трансформации не должны корректироваться исходя из наличия или отсутствия установленных процедур и мнения сотрудников. Правильный вывод из этого требования – корректировка функций сотрудников в соответствии с трансформированной структурой, а не наоборот.

6. По соответствию критериям приемлемости итоговых финансово-экономических результатов и стабильного финансово-экономического состояния предприятия и его филиалов.

7. По приемлемости сроков проведения этапов механизма реинжиниринга. Механизм организационного реинжиниринга предполагает требование по разграничению по срокам проведения комплекса трансформаций, срокам отдельных трансформаций и срокам ожидаемых результатов. Данное требование обобщает в себе три требования:

- Единовременность старта программы. Хронология проведения трансформаций должна соблюдаться. Необходимо единовременное информирование подразделений. Так же существует необходимость единовременной готовности подразделений к комплексным трансформациям.

- Соответствие срокам. Механизм организационного реинжиниринга предполагает разграничение по срокам проведения комплекса трансформаций, срокам отдельных трансформаций и срокам ожидаемых результатов. В противном случае, теряются шансы на своевременность проведения трансформаций и эффект от их проведения заметно снижается или же оказывается, напротив, губительным и затратным для предприятия.

- Интеграция подразделений. Организационно-экономический механизм организационного реинжиниринга предполагает интеграцию всех филиалов в единый комплекс трансформаций проводимых в четкой временной и логической последовательности, обусловленной особенностями проведения каждой отдельно взятой программы реинжиниринга.

8. По обеспечению допустимой погрешности управленческих решений и достоверности исходной информации. Исходные данные должны быть должным образом аудированы. Соответственно, погрешность не должна составлять более 5-7% как в достоверности исходных данных, так и в точности управленческих решений.

9. По приемлемому объему финансирования механизма реинжиниринга. Объем затрат на реализацию механизма должен быть допустимым для предприятия на всем жизненном цикле механизма и на каждом из его этапов. Данное требование подразумевает внедрение всего комплекса трансформаций и конкретизируется двумя запрещениями:

- Запрещение добавления новых трансформаций без экономически обоснованных причин. Зачастую применение механизма реинжиниринга оканчивается неудачей, в случаях, если к выбранному кругу проблем и комплексу трансформаций в период проведения программы добавляется ряд новых трансформаций, навязанных руководству сотрудниками. Тем самым увеличиваются затраты на проведение программы, меняется установленная хронология проведения программы и увеличиваются сроки её проведения.

- Запрещение выполнения комплекса трансформаций, предусмотренного механизмом реинжиниринга в неполном объеме. Важно соблюдать в полном объеме обозначенный комплекс трансформаций, без добавления непроанализированных новых вариаций одного и того же структурного изменения или же добавления ряда промежуточных шагов, в интересах того или иного сотрудника или отдела. Так же важно не сокращать

количество трансформаций. Без достижения комплекса промежуточных результатов общая результативность соответственно снизится.

10. По технической и аппаратной реализуемости механизма и каждого из его этапов. Данное требование подразумевает как техническое соответствие исходному аппаратно-техническому обеспечению предприятия и его филиалов в качестве исходной площадки для развертывания механизма, так и соответствия аппаратно-техническому обеспечению предприятия и его филиалов после реализации механизма реинжиниринга.

11. По соответствию функциональным и межфункциональным связям предприятия и его филиалов. Данное требование трансформируется в два составляющих:

- Требование по исключению избыточной множественности контуров управления. Матричная структура предприятия безусловно предполагает множественность контуров управления, но необходимо избегать утрирования данного недостатка. Горизонтальное сжатие функций департаментов подразумевает сокращение временного фактора выполнений фокусной функции, но часто влечёт за собой вертикальный рост иерархии, в случае если при горизонтальном сжатии, сотрудников переподчиняют друг другу. В данном случае видимость горизонтального сжатия присутствует, но функции декомпозируются на ряд подфункций составляющих их, и увеличивается количество контуров управления. Необходимо сокращение количества контуров управления, что может быть достигнуто через создание линейных функциональных подразделений.

- Требование по следованию логике административного подчинения. Функции отделов, интегрированных в единый отдел, значительно усложняются и требуют большего времени на исполнение функций и большего числа согласований. Необходимо создавать линейные подразделения, тем самым

сокращая временные, человеческие и трудовые ресурсы, требуемые на выполнение профильных для департамента работ.

К числу основных особенностей введенных требований относятся:

1. их неисключаемость – ни одно из перечисленных требований не может быть снято, т.к. они соотносятся с конечной результативностью организационно-экономического реинжиниринга и его реализуемостью;

2. объективная обусловленность,

3. экстраполируемость на любую программу организационного реинжиниринга предприятия промышленности с полистрановым дислоцированием филиалов при следовании технологии реализации механизма организационного реинжиниринга предприятия;

4. Динамичность требований ввиду адаптации к изменению рыночной ситуации, законодательства стран в которых осуществляет предпринимательскую деятельность предприятие и его филиалы. Практика показывает что изменение требований имеет зачастую вектор ужесточения, но никак не ослабления требований. Поэтому примем данный комплекс требований как минимальную границу допущений и запрещений, при которой реализация механизма может осуществляться лишь в строгом соответствии.

Для разработки технологии формирования механизма организационно-экономического механизма организационного реинжиниринга предприятия с подразделениями различного странового дислоцирования был выделен ряд концептуальных принципов, коррелирующих с требованиями к данному механизму. Как прямое следствие, эти же требования действительны для любой программы организационного реинжиниринга, проводимой в соответствии с разрабатываемым механизмом.

Исходя из введенных требований и выделенных особенностей представления механизма реинжиниринга и негармонизированности экономической и законодательной сред, сформулируем принципы построения механизма организационного реинжиниринга предприятия с полистрановым дислоцированием филиалов, определенного как организационно-экономический, который может быть сформирован только посредством синтеза, в связи с тем, что допускается отсутствие полномасштабных профильных прототипов механизма данного типа.

Сформируем множество указанных принципов:

1. Принцип достижения конечных целей управления. Он подразумевает ориентацию управленческих решений на достижение оптимального и предпочтительного с точки зрения реализации управленческих решений состояния предприятия и его филиалов с точки зрения субъекта управления;

2. Принцип своевременности. Значение данного принципа в системе концептуальных принципов обуславливается необходимостью определения временных границ этапов механизма и сопряженных с ними трансформаций и отслеживание сроков и порядка выполнения.

3. Принцип реализуемости механизма. Данный принцип означает следование технологии, и выполнение требований и запрещений, устанавливаемых к механизму;

4. Принцип рыночности. Поскольку механизм организационного реинжиниринга предприятия с полистрановым дислоцированием филиалов реализуется в рыночной среде и обязан не только соответствовать рыночным законам и допущениям, активным на текущий момент времени, но и быть специфицируемым под условия для среды каждой из стран присутствия филиалов предприятия;

5. Принцип непротиворечивости. Данный принцип вводится в целях построения трансформационного комплекса механизма реинжиниринга с учетом и в соответствии менталитетных особенностей стран дислоцирования филиалов, законодательных и экономических особенностей ведения предпринимательской деятельности и негармонизированности среды.

6. Принцип универсальности и адаптивности. Данный принцип устанавливает принципиальную применимость механизма для различных внешних и внутренних условий производственно-хозяйственной деятельности предприятий и их различных состояний в экономическом, технологическом и институциональном планах, ввиду возможной адаптации механизма к различным равно как исходным данным и состояниям предприятия, так и различным задачам и управленческим целям;

7. Принцип научности. Данный принцип обуславливает применение научной методологии и научного инструментария компетентными специалистами как в научном плане, так и имеющим комплексное видение процессов предприятия и функциональных взаимосвязей предприятия и его филиалов;

8. Принцип целесообразности высокого уровня управления. Данный принцип обуславливает как управление этапами механизма реинжиниринга на

максимально высоком уровне управления, так и обоснование управленческих решений;

9. Принцип соподчиненности. Этот принцип предусматривает определение сфер управленческой компетенции и делегирование полномочий по иерархическому и субъектному уровням с последующим установлением соподчиненности;

10. Принцип обосновываемости управленческих решений. Данный принцип подразумевает принятие управленческих решений применительно и в контексте сложившейся управленческой и финансово-экономической ситуации.

11. Принцип обоснованности инициации механизма. Данный принцип предусматривает определение погрешности управленческих решений в результативности механизма и финансово-экономических показателях исходных данных предприятия и его филиалов, а так же промежуточной результативности этапов механизма и интегрированной результативности.

12. Принцип легитимности. Данный принцип подразумевает следование законодательной системе и соблюдение законодательных актов и положений в отношении как организационных преобразований и трудового права, так и положений и актов регламентирующих налоговую базу, трансграничное взаимодействие и антимонопольные особенности стран в которых осуществляет производственно-хозяйственную и предпринимательскую деятельность предприятие и его филиалы.

Вывод:

Выделен ряд требований к организационно-экономическому механизму и выведено соответствие требованиям на всех этапах жизненного цикла механизма.

Безусловное следование требованиям, предъявляемым к организационно-экономическому механизму реинжиниринга, а как следствие, и к любой программе организационного реинжиниринга и её разработке также является

обязательным требованием технологии формирования механизма подобного рода.

Разработанные концептуальные принципы обуславливают всем стадиям жизненного цикла организационно-экономического механизма организационного реинжиниринга максимальное следование основным критериям для достижения максимального эффекта от внедрения. Игнорирование концептуальных принципов при реализации механизма организационного реинжиниринга неизбежно приводит к нарушениям и в частных случаях административной и уголовной ответственности руководства предприятия, потерей лицензий на осуществление деятельности или установления запретов на продолжение предпринимательской деятельности, в связи с этим следование концептуальным принципам принимается обязательным и вариативность следования комплексу концептуальных принципов допускаются только в контексте ужесточения критериев выполнения или добавления дополнительных концептуальных принципов при специфицируемости механизма под дополнительные требования, с обязательным последующим исполнением последних.

Список литературы

1. Дмитриев О.Н. Системный анализ в управлении. Научное и учебное издание (Пятое переработанное и дополненное издание). М: МАИ. Информационно-издательский центр, 07.02.05. С. 73.
2. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: компонент. Методология. М.: Финансы и статистика, 2004.
3. Henry Mintzberg, «Структура в кулаке. Создание эффективной организации». М: Питер, 2004г.
4. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: практ. рук./ Майк Робсон, Филип Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

References

1. Dmitriev O.N. System analysis in management. Scientific and educational edition (Fifth revised and expanded edition). M: MAI. Information and Publishing Centre, 07.02.05. p.73.
2. Tel'nov Y.F. Business Process Reengineering: component. Methodology. M.: Finance and statistics, 2004.
3. Henry Minzberg, Structure in his fist. An effective organization. Peter, 2004.
4. Robson M. Business Process Reengineering: Pract. hands. / Mike Robson, Philip Ullah; lane. from English. ed. N.D. Eriashvili. M.: UNITY-DANA 2003.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Зуев Андрей Андреевич, аспирант

Московский авиационный институт (национального исследовательского университета) (МАИ)

Волоколамское ш., 4, г. Москва, 125993, Россия

andrey.zuev11@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHOR

Zuev Andrei Andreevich, graduate

Moscow Aviation Institute (National Research University) (MAI)

Volokolamskoye, 4, Moscow, 125993, Russia

andrey.zuev11@gmail.com