

**Т.А. Ермакова,**

кандидат экономических наук, доцент;

**Б.А. Железко,**

кандидат технических наук, доцент;

**Е.А. Корначенко,**

магистр экономических наук

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ

*Изложенный в статье материал представляет результаты исследования, основной целью которого являлась реорганизация процесса стратегического управления. Разработку системы стратегического управления предлагается интегрировать с разработкой системы управления бизнес-процессами, основанной на процессно-стоимостном подходе, что обеспечит возможность реализации стратегии компании за счет постановки стратегических целей, доведения целей до уровня бизнес-процессов и создания системы измеримых показателей, на основе которых осуществляется оперативное управление бизнес-процессами.*

Современный бизнес характеризуется высокой динамичностью, которая связана с быстро меняющимися потребностями рынка, ориентацией производства товаров и услуг на индивидуальные потребности заказчиков и клиентов, непрерывным совершенствованием технических возможностей и сильной конкуренцией. В такой ситуации в менеджменте предприятий происходит смещение акцентов с управления использованием отдельных ресурсов на организацию динамических бизнес-процессов (БП) [1].

Стратегический корпоративный реинжиниринг бизнес-процессов — новое направление в области управления и информационных технологий, возникшее в начале 2000-х гг. и активно развивающееся в настоящее время [2]. Целью реинжиниринга является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания [2, 3]. Развитие реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) началось и активно продолжается за рубежом — в США, Англии и других развитых странах. По данным независимых экспертов, 20—50 % компаний в США провели проекты по реинжинирингу бизнес-процессов и имеют процессную организацию управления. В России их количество значительно меньше, однако в последнее десятилетие наблюдается существенная положительная динамика [4]. В Республике Беларусь насчитываются единицы проектов по стратегическому корпоративному реинжинирингу (СКР) [5—8]. Этот весьма важный ресурс в совершенствовании управления компаниями, а соответственно и в повышении эффективности их инновационного развития все еще остается маловостребованным.

Систему управления любой компании можно представить как состоящую из двух подсистем: подсистемы стратегического управления и подсистемы оперативного управления [1, 10, 11]. Следует также отметить, что на практике существует определенный разрыв между подсистемами стратегического и оперативного управления. Его можно преодолеть, изменив определенным образом организационную структуру компании, а также внедрив систему сбалансированных показателей одновременно с внедрением процессного подхода к управлению [6].

Для получения значимого эффекта разработка системы стратегического управления (ССУ) была интегрирована с проектами по созданию других подсистем, обеспечивающих

управление в рамках группы компаний, в частности с системой управления бизнес-процессами (СУБП), которая основывается на процессном подходе.

Разработка и внедрение ССУ и СУБП осуществлялись в ходе реализации бизнес-проекта, основные этапы и содержание которого представлены в таблице.

Основные этапы бизнес-проекта

№ п/п	Работа	Результат
1	2	3
<b>Этап 1 Организационно-методическая подготовка проекта</b>		
1.1	Определение состава и формирование управляющего комитета проекта	Приказ о создании управляющего комитета проекта, назначен руководитель
1.2	Разработка (адаптация) типовых документов	Форма карты стратегии и счетной карты организации в целом Форма положения о подразделении Форма должностной инструкции Форма справки протокола по процессу
1.3	Разработка проекта сети БП	Проект сети БП
1.4	Формирование и обучение рабочих групп по процессам	Рабочие группы по процессам (методическая группа), семинары по процессному управлению
1.5	Разработка календарного плана работ по проекту	Календарный план работ по проекту
<b>Этап 2 Разработка стратегии компании, разработка сети БП</b>		
2-А Разработка стратегии компании		
2-А.1	Сбор информации по внешнему и внутреннему окружению	Структурированная информация по внешнему и внутреннему окружению
2-А.2	Стратегический анализ	Отчет с результатами стратегического анализа
2-А.3	Разработка миссии, стратегического видения, стратегических целей компании	Документ, определяющий миссию, стратегическое видение и стратегические цели компании (первое видение)
2-А.4	Разработка и утверждение карты стратегии	Карта стратегии
2-А.5	Разработка и утверждение счетной карты	Счетная карта компании
2-Б Разработка сети БП		
2-Б.1	Разработка организационной структуры компании	Регламент об организационной структуре компании
2-Б.2	Выделение, декомпозиция процессов, утверждение перечня процессов	Перечень бизнес-процессов компании
<b>Этап 3 Разработка регламентов системы стратегического управления, перепроектирование и регламентация БП</b>		
3-А Разработка регламентов ССУ		
3-А.1	Разработка технологии ССУ	Документ с описанием технологии стратегического управления
3-А.2	Описание БП стратегического управления	Описание БП стратегического управления
3-А.3	Разработка перечня регламентирующих документов ССУ	Перечень регламентирующих документов ССУ
3-А.4	Разработка плана создания регламентирующих документов ССУ	План по разработке регламентирующих документов ССУ
3-А.5	Утверждение перечня регламентирующих документов	Регламентирующие документы ССУ

1	2	3
3-Б	Перепроектирование и регламентация БП	
3-Б.1	Разработка плана работ по перепроектированию БП	План по перепроектированию БП
3-Б.2	Выполнить перепроектирование БП	Модели перепроектированных БП
3-Б.3	Регламентировать БП	Перечень регламентов БП компании
3-Б.4	Утвердить регламентирующие документы по БП	Утвержденный перечень регламентов БП
<b>Этап 4</b>	<b>Измерение процессов (набор статистики)</b>	
4.1	Разработка плана по измерению БП	План работ по измерению БП
4.2	Разработка системы сбора информации по процессам	Документ, описывающий технологию сбора информации по процессам
4.3	Обучение сотрудников методикам сбора информации по процессам	Обучающие семинары
4.4	Сбор и анализ статистики по процессам	Отчет-анализ статистики по процессам
<b>Этап 5</b>	<b>Нормирование процессов и мотивация персонала</b>	
5.1	Разработка нормативов по показателям процессов	Перечень нормативов по процессам
5.2	Разработка системы мотивации по процессам	Документ, описывающий систему мотивации по процессам
5.3	Обучение руководителей и сотрудников нормативам показателей по процессам	Обучающие семинары
5.4	Утверждение системы мотивации	Утвержденная система мотивации

Как показал анализ, этапы проекта по разработке и внедрению ССУ и СУБП имеют следующее особенности.

Для управления проектом на этапе 1 разрабатывается организационная структура проекта. Создается управляющий комитет (в него могут входить как представители компании, так и внешние консультанты), который проводит совещания не реже одного раза в месяц. На совещаниях рассматриваются отчеты о выполнении работ по проекту.

На этапе 1 разрабатываются (адаптируются) типовые документы и некоторые внутренние стандарты (форма карты стратегии и счетной карты организации в целом, форма положения о подразделении и некоторые другие). Внутренние стандарты необходимы для унификации порядка действий владельцев процессов и сотрудников по важнейшим аспектам деятельности: управление документацией; управление первичной информацией о ходе и результатах выполнения процессов, выполнении корректирующих действий и др.

Важной задачей этапа 1 является разработка проекта сети БП. Результатом этой работы является перечень БП верхнего уровня при текущей организационной структуре компании. После создания проекта сети БП создаются рабочие группы по процессам. Рабочая группа включает в себя владельца процесса и нескольких сотрудников, находящихся в его подчинении, они создаются по каждому БП.

На этапе 1 осуществляется планирование работ по всем этапам проекта и детальное планирование работ по выполнению этапа 2.

Цель этапа 2-А «Разработка стратегии компании» состоит в определении стратегических целей компании и основных способов их достижения. На этом этапе решаются следующие задачи: сбор информации по внешнему окружению и внутреннему состоянию компании; определение стратегического видения, миссии и стратегических целей компании; анализ стратегических целей и определение основных способов их достижения; корректировка стратегических целей и формирование карты стратегии, привязка стратегических целей к бизнес-процессам компании; разработка измеримых показате-

лей достижения стратегических целей и формирование счетной карты компании; планирование достижения ряда стратегических целей, дополнение счетной карты целевыми показателями; проверка системы показателей при помощи финансово-экономической модели организации; утверждение карты стратегии; утверждение счетной карты компании.

Целью этапа 2-Б «Разработка сети БП» является уточнение (корректировка) перечня основных и вспомогательных БП компании, увязка этих процессов в сеть, привязка БП к организационной структуре, декомпозиция процессов на подпроцессы до требуемого уровня. Для этого были выполнены следующие действия: описание текущей организационной структуры и стратегии компании; выявление процессов, выполняемых в рамках каждого организационного подразделения; корректировка процессов в соответствии с организационной структурой и стратегией компании; декомпозиция и детализация каждого процесса; утверждение перечня процессов компании, наиболее важных с точки зрения целей проекта по реинжинирингу.

Цель этапа 3-А «Разработка регламентов системы стратегического управления» состоит в создании документов, регламентирующих деятельность руководителей и сотрудников компании по выполнению процесса стратегического управления. Для этого было необходимо: разработать концептуальную схему работы ССУ; описать БП стратегического управления; разработать перечень регламентирующих документов; разработать план создания регламентирующих документов; разработать регламентирующие документы и организовать работу; утвердить регламентирующие документы ССУ.

Целью этапа 3-Б «Перепроектирование и регламентация БП» является разработка новых процессов и создание документов, регламентирующих их деятельность. Для реализации этого этапа было необходимо: разработать план работ по перепроектированию БП; перепроектировать и регламентировать БП; разработать и согласовать регламенты БП первого и второго уровней; для регламентов процессов разработать и согласовать недостающие формы документов; дополнить регламенты процессов в соответствии с требованиями системы стратегического управления; разработать должностные инструкции руководителей и сотрудников; утвердить регламентирующие документы по бизнес-процессам.

Цель этапа 4 «Измерение процессов» состоит в получении статистической информации о ходе и результатах процессов, удовлетворенности клиентов процессов. Полученная статистическая информация позволяет определить нормальное значение показателей и установить целевые критерии для всех показателей. Для реализации этапа было необходимо: разработать план работ по измерению процессов; разработать систему сбора информации по процессам; обучить сотрудников методикам сбора и обработки информации; собрать статистическую информацию по процессам; выполнить анализ статистической информации по процессам.

Цель этапа 5 «Нормирование и мотивация» состоит в нормировании показателей процессов и разработке системы мотивации. Для этого было необходимо: разработать нормативы по показателям процессов; разработать систему мотивации для каждого процесса; обучить руководителей и сотрудников; утвердить систему мотивации.

Остановимся на некоторых наиболее интересных результатах реализации данного проекта.

Исходя из анализа внутренней среды, макроэкономического анализа, анализа конкуренции в отрасли и корреляционного SWOT-анализа [6], а также из трендов развития отрасли, были выделены ключевые проблемы и сгруппированы по четырем перспективам: «Финансы», «Рынок, клиенты, продукт», «Процессы», «Потенциал».

Основными ключевыми проблемами перспективы «Финансы» являются низкая платежеспособность потенциальных потребителей, как следствие необходимость прода-

жи в кредит на срок от 30 дней, значительная доля дебиторской задолженности с высоким фактором риска на текущий момент.

Основные ключевые проблемы перспективы «Рынок, клиенты, продукт»: для рынка характерна монополистическая конкуренция; неэкономические методы конкуренции; ограниченное число потенциальных потребителей; большое число потенциальных потребителей, работающих сейчас с конкурентами, не имеющих зависимости от качества товара; рост количества и роли товаров-субститутов производства Республики Беларусь и трудности подтверждения и обоснования качественных характеристик продукции.

Основными ключевыми проблемами перспективы «Внутренние процессы» являются: недостаточная степень «регуляризации» управления при росте объемов и сложности задач; для первой тройки конкурентов характерен процесс вертикальной интеграции; недиверсифицированность деятельности.

Основными ключевыми проблемами перспективы «Потенциал» являются недостаток квалифицированного технического персонала и слабая ответственность менеджеров направлений за конечные результаты.

В рамках реализации данного проекта по корпоративному реинжинирингу выделены 12 процессов верхнего уровня, которые были детализированы и промоделированы в соответствии с методикой, предложенной в [7, 8]: процесс управления компанией; процесс управления маркетингом; процесс закупок; процесс управления логистикой; процесс хранения; процесс производства; процесс сбыта; процесс технического обеспечения; сервисное обслуживание; процесс ИТ-обеспечения; процесс управления финансами; процесс управления персоналом.

При этом оказалось, что 7 процессов из 12 попали в зону высокого приоритета, причем наибольшим обладают процессы управления компанией, сбыта, обеспечения персоналом. На их реинжиниринг и были направлены дальнейшие усилия, что позволило достичь следующих экономических результатов, например, для процесса обслуживания клиента: общие временные затраты клиента снизились более чем в 5 раз, при изменении пропорции операций, создающих стоимость, — с 25 до 75 % соответственно; для компании общие временные затраты снизились на 12 %, при изменении пропорции операций, создающих стоимость, — с 27 до 50 %.

На основании изложенного можно сделать следующие выводы.

1. Стратегический корпоративный реинжиниринг предполагает радикальное перепроектирование всех ключевых БП на основе достижений современных информационных технологий с целью значительного повышения рыночной стоимости компании. При этом используется новая трактовка понятия бизнес-процесса как периодически повторяющейся последовательности действий и принятия управленческих решений, направленной на достижение определенной измеримой цели (чаще всего на удовлетворение требований собственников, например, акционеров или стратегических инвесторов). Это, в частности, позволит собственникам после завершения программы радикального повышения стоимости компании (через 3—5 лет) продать компанию (путем публичного размещения акций на бирже либо напрямую другому стратегическому инвестору) за сумму, в разы превышающую издержки на приобретение блокирующего пакета акций и реализацию проекта по СКР.

2. Для успешной реализации подобного проекта необходимым условием является проведение комплексного бизнес-аудита компании как предполагаемого объекта инвестиций в проект по СКР. Неотъемлемой частью данного аудита является информационный аудит (ИТ-аудит), который требует привлечение квалифицированных ИТ-аудиторов и консультантов. Профессиональная подготовка таких специалистов начата недавно в БГЭУ в рамках специальности «Экономическая информатика». Необходимость подготовки специалистов данного профиля признана и на государственном уровне.

В частности, постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 15.12.2009 г. № 148 «О внесении изменений и дополнений в выпуск 1 Единого квалификационного справочника должностей служащих (ЕКСД)» в разделе «II. Специалисты» после квалификационной характеристики должности «Аукционист» дополнительно введена квалификационная характеристика должности «Бизнес-аналитик», который: «...Проводит предпроектное обследование и формирует требования к разрабатываемой автоматизированной информационной системе и соответствующему программному продукту. Проводит экспертизу существующих информационных систем, моделей и применяемых технологий...» [12].

3. Имеющиеся на рынке информационных технологий математическое и инструментальное обеспечение не соответствует уровню развития методического и технологического обеспечения проектов по СКР. Кроме того, рынок консалтинговых услуг в этой сфере еще только формируется. Все это приводит к необходимости рассматривать каждый такой проект как уникальный, требующий научного обеспечения. Для стимулирования участия научно-педагогических кадров и соответствующих организаций в подобных проектах было бы целесообразно снизить налоговую нагрузку на часть инвестиций, направляемых на эти нужды.

4. Предложенная в рамках данной работы технология разработки ССУ, интегрированная с работами по созданию СУБП, позволяет переориентировать компанию с функциональной направленности на процессно-стоимостный подход, создать действенный механизм реализации стратегии, предусматривает создание условий для дальнейшего улучшения процессов. Своевременное внедрение стратегий в условиях динамичности внешней среды позволяет существенно улучшить позиции компании, существенно повысить эффективность бизнеса, продлить жизненный цикл компании, эффективно использовать важнейшие ресурсы — капитал, персонал и знания.

### Литература

1. *Репин, В.В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. — М.: Стандарты и качество, 2005.
2. *Черемных, О.С.* Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостный подход к управлению бизнесом: учеб. пособие / О.С. Черемных, С.В. Черемных. — М.: Финансы и статистика, 2005.
3. *Хаммер, М.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. — Манн: Иванов и Фербер, 2006.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев [и др.]. — М.: Эксмо, 2005.
5. *Железко, Б.А.* Инструментальные методы обоснования управленческих решений в корпоративном реинжиниринге бизнес-процессов / Б.А. Железко // Науч. тр. Белорус. гос. экон. ун-та: юбил. сб. — Минск: БГЭУ, 2008. — С. 131—136.
6. *Корначенко, Е.А.* Корпоративный реинжиниринг бизнес-процессов — средство реализации стратегии компании (на примере группы компаний «SAREME»): дис. ... канд. экон. наук: 1-26.02.01 / Е.А. Корначенко. — Минск, 2007.
7. *Ермакова, Т.А.* Инструментальный метод реинжиниринга бизнес-процессов на основе информационно-аналитических систем поддержки принятия решений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / Т.А. Ермакова. — Минск, 2002.
8. *Железко, Б.А.* Реинжиниринг бизнес-процессов / Б.А. Железко, Л.П. Володько, Т.А. Ермакова. — Минск: Кн. дом : Мисанта, 2006.
9. <http://ramonak.ru/itm/2.html>
10. *Миддлтон, Дж.* Библиотека избранных трудов о стратегии. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Дж. Миддлтон. — М.: Олимп-Бизнес, 2006.
11. *Томпсон, А.А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд III. — М: Изд. дом «Вильямс», 2006.

12. О внесении изменений и дополнений в выпуск 1 Единого квалификационного справочника должностей служащих (ЕКСД): постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 15 дек. 2009 г., № 148 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2009.

**А.Г. Ефименко,**

кандидат экономических наук, доцент

## ПРИНЦИПЫ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ

*Процесс формирования отраслевых и межотраслевых комплексов как институтов современной рыночной экономики для Республики Беларусь — актуальная проблема в методологическом, теоретическом и прикладном аспектах. Основной целью данного процесса является позиционирование отраслевых рынков в многоуровневую систему глобального экономического развития. Важную роль при этом играет выявление всеобщих и локальных закономерностей развития общества, форм управления и поиск технологий управления, адекватных экономике устойчивого типа. В статье отраслевой рынок рассматривается как совокупность производителей товаров или услуг, являющихся близкими заместителями с точки зрения спроса (покупателя) или предложения (продавца).*

На современном этапе теория отраслевых рынков — это область экономического анализа, в рамках которой исследуется функционирование рынков с учетом всего многообразия и особенностей. В зарубежной литературе данная область называется Industrial Economics, Industrial Organisation, в российской — экономикой отраслевых рынков, организацией отраслевых рынков, теорией организации промышленности.

Как отмечают С.Б. Авдашева и Н.М. Розанова, «...в мировой экономической науке существуют два подхода к исследованию отраслевых рынков: подход с точки зрения парадигмы «структура — поведение — результат» и подход с точки зрения теории цен. Первый подход был предложен в 1950-е годы Э. Мэйсоном и Дж. Бэйном и впоследствии получил название «*structure—conduct—performance*». Второй подход использует микроэкономические модели для объяснения поведения фирм и структуры рынков. В рамках первой парадигмы функционирование отрасли зависит от поведения продавцов и покупателей, которое определяется структурой рынка [1].

Э. Мэйсон и Дж. Бэйн исследовали прямую взаимосвязь структуры рынка, поведения фирм на рынке и результативности функционирования рынка. При прямой связи в соответствии со структурой парадигмы экзогенно заданные формы рыночных структур определяют эндогенно формируемые типы рыночного поведения, которые, в свою очередь, определяют результаты функционирования отраслей и рынков. В выдвинутой гипотезе рассматривались разные соотношения между экзогенными и эндогенными параметрами (переменными) в рамках парадигмы; расширялось и систематизировалось содержание базовых блоков парадигмы; первоначальная схема парадигмы была дополнена двумя блоками, в одном из которых предполагалось сформулировать базовые условия для анализа отрасли или рынка, а в другом — сосредоточить внимание на инструментах и проблемах государственной политики, а также взаимосвязи между блоками парадигмы тестировались в процессе многочисленных исследований отраслей и рынков [7, 14].

Ф.М. Шерер и Д. Росс сформировали полную версию парадигмы, в которой содержание каждого блока определяет объект анализа, а также возможные характеристики