

УДК 65.014

***ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В
ПРОЦЕССАХ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ***

Синельникова Е.А.

к.т.н., доцент,

Московский государственный гуманитарно-экономический университет,

Москва, Россия

Чернявский М.Д.

бакалавр

Московский государственный гуманитарно-экономический университет,

Москва, Россия

Аннотация

Статья посвящена вопросам оптимизации структур управления предприятием. Проанализированы основные недостатки существующих организационных структур, проблемы управления бизнес-процессами предприятия, рассмотрена возможность использования современных технологий, позволяющих повысить их эффективность.

Ключевые слова: оптимизация, управление, организационная структура, бизнес-процесс, технология.

***THE USE OF MODERN TECHNOLOGIES IN THE OPTIMIZING
PROCESSES OF THE COMPANY'S MANAGEMENT STRUCTURE***

Sinelnikova E.A.

PhD, Associate Professor,

Moscow state humanitarian-economic University,

Moscow, Russia

Chernyavsky M.D.

BSC,

Moscow state humanitarian-economic University,

Moscow, Russia

Annotation

The article is devoted to the optimization of company's management structure. The main shortcomings of the organizational structures, the problems of business process management are analyzed, the possibility of using modern technologies to improve their efficiency is considered.

Keywords: optimization, management, organizational structure, business process, technology.

Оптимизация организационных структур управления всегда является важным аспектом в деятельности любого предприятия, так как она позволяет определить необходимый набор целевых подсистем и функций для реализации стратегического плана, способствует адаптации к изменениям внешней среды, обеспечивает быстрое внедрение инновационных программ развития и эффективное управление затратами предприятия.

В настоящее время можно выделить такие часто встречающиеся на практике недостатки действующих структур управления:

- отсутствие гибкости при принятии управленческих решений;
- рост численности внутриорганизационного персонала за счёт отдалённости центрального аппарата, что характерно для больших организаций;
- увеличение затрат, связанное с расширением фонда оплаты труда;
- несогласованность подходов в деятельности отдельных подразделений, частое противопоставление их целей общим целям организации;
- перегруженность персонала за счёт большого количества вертикальных связей;
- сохранение линейной структуры управления в подразделениях, которая не обеспечивает должной эффективности;
- избыточное количество персонала в структурных подразделениях;
- перегруженность персонала в связи с несогласованностью подходов по реализации текущих операций;

– отягощение избыточными бизнес-процессами рабочей группы подразделения.

Поэтому практически любая организационная структура требует постоянного совершенствования, направленного на поддержание её стабильного функционирования и максимальной отдачи, что особенно актуально в условиях жесткой конкуренции на рынке [5].

Прежде чем проводить оптимизацию организационной структуры управления, необходимо обозначить проблемы, существующие в текущий период времени, а также выбрать подходы к решению поставленных задач по ее совершенствованию.

Взаимозависимость некоторых проблем и их последствий в неоптимизированной организационной структуре представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Возможные проблемы организационной структуры и их последствия

Проблема	Последствия
1. Избыточное количество персонала в структурных подразделениях	– увеличение удельного веса фонда оплаты труда в постоянных финансовых издержках; – снижение эффективности использования ресурсов; – рост уровней иерархии управления и перегрузка управленческого аппарата.
2. Высокая затратная составляющая по обслуживанию фонда оплаты труда в исчислении на отдельно взятое структурное подразделение	– ухудшение показателей доходности от деятельности; – отклонения от установленных норм прибыльности для подразделения; – снижение уровня премиальных и бонусных, отпускных, а также компенсационных выплат.
3. Перегруженность персонала в связи с несогласованностью подходов по реализации текущих операций	– дублирование функций на разных этапах совершения операции; – противопоставление частных целей общим целям организации; – возможность возникновения конфликта между участниками в процессе распределения ресурсов.
4. Отягощение избыточными бизнес-процессами рабочей группы подразделения	– увеличение времени совершения операции; – повышение необоснованной загруженности персонала; – снижение общей производительности труда.

Далее стоит выбрать подходы для решения вопросов, касающихся оптимизации структуры в рассматриваемой организации. Например, это могут быть как функциональный, так и процессный подходы.

Функциональный подход представляет собой инструментарий по перераспределению функций в структурном подразделении за счёт объединения нескольких функциональных обязанностей в рамках одной должностной позиции, которые ранее выполнялись двумя и более сотрудниками, но в условиях сокращения, выполняется меньшими трудовыми затратами [4].

Процессный же подход может быть ориентирован, в первую очередь, на построении системы управления бизнес-процессами на основе их анализа и описания последовательности выполнения, а также дальнейшей оптимизации распределения объёма этих процессов и временных затрат на совершение таковых.

Необходимо отметить, что для получения требуемых результатов оптимизации необходим комплексный подход, сочетающий в себе инструменты как функционального, так и процессного подхода.

Часто в организации существует необходимость оптимизации функционирования именно структурных подразделений. Можно выделить следующие задачи, которые необходимо решить в данном процессе:

- изменение функциональных обязанностей сотрудников и повышение их квалификации;
- снижение фонда оплаты труда за счёт сокращения численности персонала;
- оптимизация бизнес-процессов внутри подразделения за счёт стандартизации выполнения и нормирования;
- внедрение средств гибкого планирования рабочего времени, а также средств оптимизации рабочего пространства.

Оптимизация организационной структуры требует комплексного подхода, только в этом случае будут достигнуты необходимые результаты. Обобщая группы проблематики, можно сделать вывод о том, что с одной

стороны, нужно оптимизировать бизнес-процессы, а с другой – работу персонала [2].

Необходимо отметить, что в процессе оптимизации целесообразно применять различные современные технологии, позволяющие добиться максимальной эффективности и сокращения времени. Примером может служить LEAN-технология, с входящим в неё инструментарием всестороннего совершенствования организации.

LEAN-технология (бережливое производство) – это методика систематического повышения эффективности бизнес-процессов. Она разработана в Японии и основана на стандартизации оперативной деятельности при непрерывном мониторинге и контроле текущего состояния протекающих внутриорганизационных бизнес-процессов [1]. Данная технология мультифункциональна и за счёт широкого набора инструментов и может использоваться как на производственных предприятиях, так и в сфере оказания услуг, в том числе банковских.

Внедрение бережливых технологий является сравнительно новой методикой оптимизации в различных сферах деятельности российских предприятий. Такой подход позволяет не просто сократить персонал, но и произвести переоценку всех связующих внутриорганизационных процессов. Целевое направление на комплексный анализ, при введении технологии, помогает охватить не только стандартные оптимизационные операции, связанные с сокращением численности штата и высвобождением финансовых средств, но и создаёт потенциал повышения эффективности за счёт структурных преобразований.

Основными целями бережливого производства являются:

- сокращение трудовых и финансовых затрат на совершение операций;
- повышение квалификации сотрудников организации;
- нормирование и стандартизация протекающих процессов на основе построения алгоритмов процедур;

- производство услуг и внедрение новых технологий с ориентацией на потребителя;
- создание эффективного рабочего места и укрепление внутриорганизационной дисциплины;
- общеорганизационное совершенствование качества в рамках введённого инструментария и его постоянного применения на практике;
- создание системы обратной связи для непрерывного мониторинга протекающих бизнес-процессов.

Проведение оптимизации может осуществляться как силами самого структурного подразделения в лице руководства с назначением группы ответственных компетентных лиц, так и с привлечением квалифицированных независимых курирующих специалистов, что также способствует наиболее рациональному распределению затрат.

При этом процесс оптимизации предлагается разделить на этапы, помогающие постепенному распределению инструментария аппарата оптимизационной нагрузки.

1. Встреча руководителя и заместителя подразделения с курирующим проект специалистом для обучения основам LEAN-менеджмента.
2. Комплексный анализ всех бизнес-процессов на основе полученных знаний и их оптимизация.
3. Внедрение и применение основных инструментов LEAN на уровне сотрудников низшего звена управления.
4. Подведение и оценка итогов оптимизационной деятельности.

На первом этапе внедрения проектных изменений планируется произвести обучение руководящего звена, направленное на комплексное освоение знаний оптимизационного ведения офисных процессов и взаимодействия внутри системы управления. Обучение должно быть направлено как на работу с бизнес-процессами в целом, так и с персоналом [3]. Его целью является получение знаний, раскрывающих ценность и качественные

стороны роли руководителей в процессе организации деятельности и обучения штата работников (рисунок 1).



Рис. 1 – Структура комплексного освоения знаний LEAN-оптимизации

Вторым этапом оптимизации будет являться анализ бизнес-процессов на основе модели потока ценности, которая поможет выявить перечень неэффективно выстроенных процессов для дальнейшего их совершенствования на основе LEAN-инструментария. При этом все бизнес-процессы целесообразно разделить на три группы: процессы, создающие ценность после оптимизации; процессы, не создающие ценность после оптимизации, но связанные с ценностными; неизменные процессы, не поддающиеся оптимизации.

На третьем этапе необходимо внедрение и реализация LEAN-инструментов, на основе ранее произведённого процессного анализа, непосредственно касающегося конкретной части организационной структуры.

Приведем примеры некоторых возможных инструментов.

Инструмент «Обучение и развитие навыков» включает в себя определение самых опытных сотрудников (наставников), осуществляющих помощь в обучении остальному штату, а также проводящих наблюдение и дающих оценку выполнения определённых действий.

Инструмент «Структурированное решение проблем» (СРП), который основан на разработке схемы подачи и эскалации поставленных проблем перед

штатом сотрудников. Применение данного инструмента происходит следующим образом:

- четко формулируется проблема;
- производится ее обсуждение на общем совещании;
- идентифицируются первопричины проблемы;
- осуществляется приоритезация проблемы, и поиск путей её решения;
- назначается ответственный по ее решению и устанавливается срок;
- результат решения проблемы озвучивается на последующем совещании, и проблема отмечается как решенная;
- в случае невозможности решения проблемы силами сотрудников, она передается на следующий уровень руководства;
- после решения проблемы предпринимаются контрмеры для предотвращения ее повторного появления.

Такой алгоритм действий способствует чёткому пониманию специфики проблемы и охватывает всевозможные идеи по её решению среди всех сотрудников подразделения.

Инструмент «Визуальные средства управления процессом». На основе данного инструмента возможна разработка решений по более гибкому планированию графиков работы сотрудников с учетом сезонности, пиковых часов и наличия ресурсов, основанных на визуальном графическом представлении необходимых данных.

Четвёртый заключительный этап оптимизационной деятельности заключается в подведении и оценке ее итогов. Здесь необходимо сравнение ожидаемых результатов оптимизации с достигнутыми и проведение итоговой оценки эффективности применяемых в каждом конкретном случае инструментов.

Таким образом, применение современных технологий в процессе оптимизации организационных структур управления способствует повышению эффективности бизнес-процессов предприятия, что благотворно сказывается

как на показателях отдельных подразделений, так и на его деятельности в целом.

Библиографический список:

1. Бизнес-школа SRC: [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.src-master.ru/article25952.html> (Дата обращения 04.07.2018).
2. Вайкок М.А. Принципы формирования организационной структуры управления промышленным предприятием при оптимизации бизнес процессов // Глобальный научный потенциал. 2014. №3 (36). – С. 92-95.
3. Официальный сайт Управление компанией // «Эффективная система оценки в организации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.management.web-standart.net> (Дата обращения 04.07.2018).
4. Российский журнал менеджмента: [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.rjm.ru/> (дата обращения: 01.07.2018).
5. Синельникова Е.А. Обеспечение конкурентоспособности организации в условиях современного рынка. В книге: Управление организацией: проблемы и решения. Москва, 2016. С. 47-61.