

## Пути повышения эффективности управления предприятиями лесного комплекса<sup>1</sup>

А. П. Соколов<sup>2</sup>

*Петрозаводский государственный университет*

### АННОТАЦИЯ

В статье описываются и обосновываются пути повышения эффективности управления предприятиями лесного комплекса, базирующиеся на использовании процессного подхода к управлению и внедрении современных корпоративных информационных систем.

**Ключевые слова:** управление предприятиями лесного комплекса, процессный подход к управлению, корпоративные информационные системы.

### SUMMARY

The paper examines and proves ways for improvement of management efficiency in timber industry and forestry, basing on process-approach and modern corporative information systems.

**Keywords:** timber industry and forestry management, process-approach to management, corporative information systems.

Организация эффективного управления в современных условиях является одной из важнейших проблем, стоящих перед любым предприятием. Рост роли качественного управления как фактора, влияющего на успех предприятий на рынке, обусловил сложившуюся на сегодняшний день во многих странах ситуацию, когда эффективность управления по значимости уже вплотную приближается к таким факторам, как применяемые технологии производства и способы продвижения продукции на рынок [1, 3, 5, 6, 7].

В странах с развитой экономикой руководство практически всех средних и крупных компаний уже сейчас уделяет самое большое внимание проблемам эффективного управления, справедливо считая его одним из основных конкурентных преимуществ. В нашей стране большинство руководителей пока недооценивают важность этой проблемы и не видят насущной необходимости в пересмотре существующих, часто сложившихся стихийно, принципов управления. Однако, несмотря на это, можно с большой долей уверенности сказать, что в ближайшие несколько лет ситуация изменится настолько сильно, что предприятия будут просто вынуждены

повышать эффективность управления для того, чтобы найти или не потерять уже найденное место на рынке [4, 6, 7]. В связи с этим на первый план выйдут задачи обеспечения повышения эффективности управления предприятиями.

Все вышесказанное в полной мере относится и к предприятиям лесного комплекса, т. к. процессы, протекающие на них достаточно сложны и разнообразны, соответственно управление ими оказывается сложной комплексной задачей, от успешного решения которой во многом зависит эффективность функционирования производства. Это тем более актуально в настоящее время в связи с наметившейся тенденцией укрупнения предприятий лесного комплекса на основе образования интегрированных структур или холдингов, объединяющих предприятия лесного хозяйства, лесозаготовительные, деревообрабатывающие и целлюлозно-бумажные производства.

Обеспечение управления такими крупными холдингами является важной и весьма сложной задачей. В общем случае существует два основных подхода к повышению эффективности управления [4, 5, 6]:

- Повышение эффективности за счет совершенствования принципов и механизмов управления, т.е. совершенствования методологии управления;
- Повышение эффективности за счет автоматизации управления, связанной с внедрением новых информационных технологий и современных методов принятия управленческих решений.

Достаточно, с точки зрения современных требований и рыночных условий, эффекта можно достичь только на основе одновременной реализации обоих этих подходов. На сегодняшний день системы управления подавляющего большинства отечественных предприятий, в том числе и предприятий лесного комплекса, строятся по принципу функциональной организации. Схема подобной организации управления, действующей на одном из крупных предприятий лесного комплекса Республики Карелия, представлена на рис. 1.

Существует большое количество вариантов подобной организации системы управления, однако все они характеризуются одними и теми же особенностями структурного построения, основными из которых являются:

- Иерархическое построение структуры управления, при котором весь процесс управления подчинен одному руководителю, например, генеральному директору, который имеет заместителей по направлениям деятельности предприятия, которым, в свою очередь, подчиняются структурные подразделения, выполняющие определенные функции; в некоторых случаях заместители по направлениям могут также иметь своих заместителей (см. рис. 1).

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке гранта Министерства образования РФ Т02-11.1-279

<sup>2</sup> Автор – старший преподаватель кафедры тяговых машин

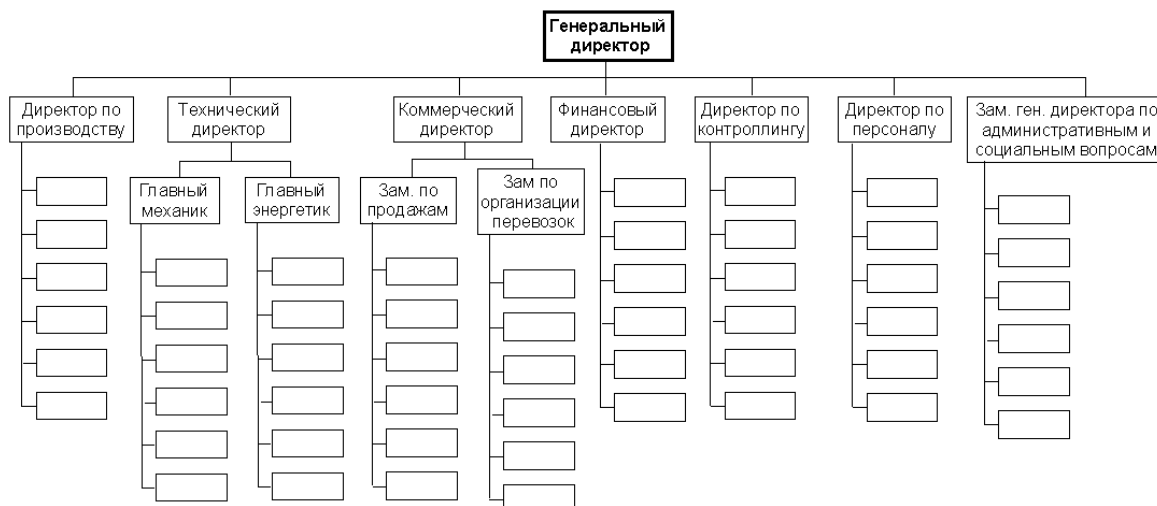


Рис. 1. Функциональная организация управления предприятием

- Между уровнями иерархии существуют обязательные отношения подчиненности, каждый нижестоящий уровень непосредственно подчиняется вышестоящему.

Функциональная организация управления предприятиями сложилась в результате исторического процесса развития производственных отношений в направлении разделения труда и специализации и, по сути, является наиболее простой и легко организуемой при одновременном обеспечении достаточного уровня управляемости за счет строгой упорядоченности и взаимного подчинения. До недавнего времени функциональная организация являлась единственной достаточно эффективной системой организации управления на средних и крупных предприятиях.

С появлением во второй половине прошлого века новых методов управления, основанных на научном обосновании принимаемых решений и применении бурно развивающихся информационных систем, появилась возможность построения систем управления предприятиями, имеющими другие, отличные от функционального, принципы структурной организации. Причем эффективность подобных систем может оказаться существенно выше, чем у систем с функциональной организацией. Большинство этих систем, так или иначе, основываются на так называемой процессной организации управления [1, 5, 6].

Основной причиной появления процессной организации управления явилось то, что она позволяет устранить целый ряд существенных недостатков, присутствующих в функциональной организации. Среди них особо можно выделить следующие:

- Отсутствие заинтересованности работающих в конечном результате работы предприятия в целом, т. к. системы оценки их деятельности ото-

рваны от этого результата, по этой причине видение происходящего у работников чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают.

- Монопольное положение каждой службы внутри предприятия, приводящее к неоправданной и часто разрушительной конкуренции между функциональными отделами и подразделениями организации.
- Главным потребителем результатов труда работника является его вышестоящий начальник, поэтому каждый сознательно или подсознательно старается угодить начальнику, а не коллеге из соседнего подразделения или клиенту.
- Чрезмерно усложнен обмен информацией между различными подразделениями, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений. В результате проведенных исследований было определено, что распределение времени взаимодействия между структурными подразделениями предприятия выглядит следующим образом: 20% – время работы, 80% – передача результатов следующему подразделению [5].
- Возможны существенные искажения информации при ее передаче вследствие имеющейся информационной избыточности естественного языка и других причин.
- Несоответствие структуры функциональной организации управления структуре реальных процессов на предприятии: реальная деятельность предприятий (т.е. деятельность, приносящая дополнительное качество) никогда не осуществляется только вдоль линейно-функциональной иерархии, она пронизывает предприятие в виде набора процессов, которые в большинстве своем никем не управляются и никто за них не отвечает, т. к. они не описаны и не документированы (рис. 2).

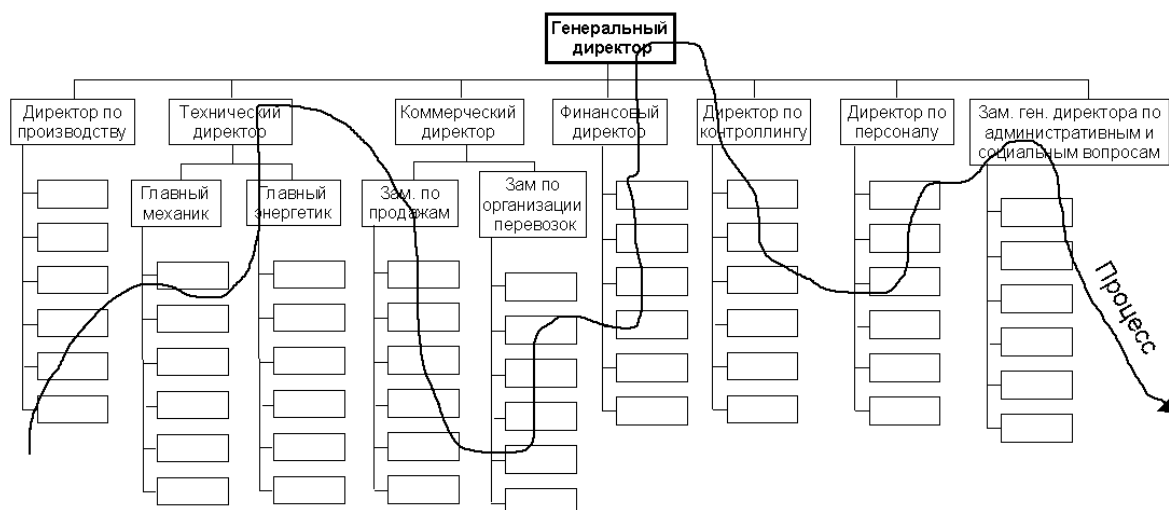


Рис. 2. Соотношение функциональной организации управления и протекающего на предприятии процесса

- Как показал опыт, внедрение комплексной системы автоматизации управления при функциональной организации управления предприятием не может быть эффективным. Это связано с тем, что система автоматизации может автоматизировать только конкретные процессы, а структура управления при функциональной организации, как было показано выше, часто не соответствует протекающим процессам, вследствие этого не удается добиться достаточного эффекта, т. к. структура автоматизированной системы управления в любом случае оказывается отличной от структуры управления предприятием. В этом случае не только не достигается ожидаемый эффект, но и растут накладные расходы т. к. конкретные исполнители не всегда могут увязать свою деятельность с функционированием автоматизированной системы, что приводит к ее простоям или к неэффективному использованию.

При процессной организации системы управления основными объектами управления являются конкретные процессы, протекающие на предприятии. Все процессы описаны, документированы, а их протекание и эффективность постоянно контролируются и корректируются. При этом основным критерием оценки работы подразделений предприятия и отдельных работников является эффективность функционирования процессов, в которых они принимают участие. Таким образом, каждый сотрудник изначально ориентирован на достижение конечной цели процесса, а соответственно, конечной цели функционирования всего предприятия в целом, поэтому удается избежать монопольного положения отдельных подразделений и неоправданного стремления их руководства и сотрудников к укреплению позиций своего подразделения чаще всего за счет других подразделений.

При процессной организации также удается существенно повысить эффективность работы за счет

упрощения и вследствие этого ускорения обмена информацией между подразделениями в ходе процесса, т. к. в данном случае процесс взаимного обмена информацией является частью какого-то общего процесса, поэтому изначально строится оптимальным образом, постоянно контролируется и корректируется. Благодаря этому до минимума снижаются искажения и потери при передаче данных.

Процессная организация управления, как уже было сказано, позволяет постоянно контролировать и оперативно совершенствовать протекающие на предприятии процессы с целью поддержания общей эффективности его функционирования на неизменно высоком уровне. В этом, в конечном счете, и заключается эффективное управление. Здесь можно рассматривать два основных типа совершенствования [5, 6], первый из которых заключается во внесении каких-либо изменений, направленных на повышение эффективности, в уже функционирующие процессы без пересмотра их общей структуры и остановки работы. Второй тип совершенствования связан с полным пересмотром всех процессов на предприятии, заменой одних процессов другими, кардинально от них отличающимися, изменением целевых установок процессов и предприятия в целом и т. д. Такой тип совершенствования принято называть кардинальным совершенствованием или реорганизацией. Он связан с полной остановкой производства и большими материальными и трудовыми затратами.

Необходимость совершенствования или реорганизации конкретного процесса возникает при выявлении таких его признаков, как слабая управляемость, высокая и произвольная фрагментированность, излишки передаваемой информации, наличие «узких» мест, переделок, повторных операций, наличие неопределенности и отсутствие методов снижения ее влияния, большое количество исключений из правил, запутанность, отсутствие у участников процесса ответственности за его результат и т. д. [2].

Еще одним аспектом, имеющим исключительное значение при внедрении процессной организации управления, является то, что переход на процессную организацию возможен только при условии внедрения на предприятии автоматизированных информационных систем. Это связано с тем, что при процессной организации управления управляемыми объектами являются конкретные процессы, протекающие на предприятиях. Количество этих процессов зависит от рода деятельности предприятия и его размеров, но в любом случае оно достаточно велико. Например, для крупных холдинговых компаний, работающих в лесном комплексе, о которых шла речь выше, количество процессов будет исчисляться тысячами.

Для эффективной организации управления процессами все они должны быть достаточно подробно описаны и документированы, кроме того, необходимо постоянно вести мониторинг состояния многих процессов и оценивать их эффективность на основе измерения некоторых их параметров и вычисления критериев эффективности. Все это с достаточным уровнем точности, эффективности и оперативности можно выполнить только на основе применения современных информационных технологий, реализуемых в комплексных системах автоматизации управления предприятиями. Только при выполнении этого условия можно будет достичь максимального эффекта от перехода на процессную организацию и внедрения комплексных корпоративных информационных систем. Переход на процессную организацию без внедрения комплексной информационной системы, как и внедрение такой системы в функциональную структуру управления не приводят к повышению эффективности работы предприятия, а зачастую даже снижают ее.

Идея представления предприятий в виде набора протекающих процессов, а управления их деятельностью – как управления процессами стала распространяться в конце 80-х годов. Многие крупные компании мира начали внедрять процессную организацию управления одновременно с внедрением новых информационных систем и переходом на клиентно-ориентированное производство. Их опыт показал эффективность такого подхода [2, 5].

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что выход на новый уровень эффективности управления предприятиями лесного комплекса, безусловно, будет связан с постепенным переходом предприятий на процессную организацию управления, а также внедрением на ее основе комплексных корпоративных информационных систем, основанных на современных научных методах принятия управленческих решений и новых информационных технологиях.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров В. В., Николаев А. Ю. Методы и технология построения корпоративных информационных систем // Проблемы информатизации. 2001. № 3. С. 37-39.
2. Данчул А. Н., Зензинов А. В. Применимость концепции реинжиниринга деловых процессов для совершенствования деятельности органов государственной власти и местного самоуправления // Проблемы информатизации. 1999. № 4. С. 46-49.
3. Екатеринбургский Ю. Ю. Организация процессов управления производством. М.: Экономика, 1982. 184 с.
4. Соколов А. П. Процессный подход к организации управления предприятиями лесопромышленного комплекса // Актуальные проблемы лесного комплекса: Сборник научных трудов. Вып. 5. Брянск: Изд-во БГИТА, 2002. С. 123-126.
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер с англ. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. 332 с.
6. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы: Пер с англ. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Весть – МетаТехнология, 1999. 156 с.
7. Юсупов Р. М., Заболотский В. П. Новые информационные технологии и экономика // Проблемы информатизации. 2000. № 4. С. 8-16.