

Лобанов А.С.

Анализ и синтез информации при реструктуризации предприятия

Предлагается проверенный практикой алгоритм анализа организации с позиций системного подхода с целью ее последующей реструктуризации. Рассматривается каждый шаг алгоритма как анализ информации об организации, ориентированный на синтез нового, более совершенного элемента организации, нового свойства элемента, нового отношения и т.п. в зависимости от того, что было проанализировано и от того, какие цели ставят перед собой и перед организацией люди, проводящие анализ.

Ключевые слова: *реструктуризация, организация, система, системный подход, информация, анализ, синтез, ресурсы, алгоритм работы, эффективность.*

Переход к рыночной экономике в корне изменил условия хозяйствования предприятий. Многие из них оказались неготовыми эффективно и самостоятельно решать проблемы выживания, поддерживать стабильное производство, успешно работать в рыночных условиях, противостоять конкуренции, получать достаточные доходы.

Особые трудности связаны с кризисными явлениями, характерными для этапа установления рыночных отношений. К сожалению, кризис на предприятиях зачастую выявляется, когда результаты производственной деятельности катастрофически падают или появляются серьезные проблемы с ликвидностью, что ставит предприятие в безвыходное положение. Когда не срабатывает система антикризисных и предупредительных мероприятий менеджмента предприятия, тогда появляется система «лечебных» способов – реструктуризация предприятия. Однако сегодня далеко не многие руководителей крупных, средних и, тем более, мелких предприятий обладают знаниями о технологиях реструктуризации.

Современные методы реструктуризации (и проектирования) организации базируются на рассмотрении организации как открытой самоорганизующейся системы. При реструктуризации организаций всякий раз приходится решать три важные задачи:

1. Исследовать настоящее состояние, в котором организация находится сейчас.
2. Описать будущее состояние, в которое организацию необходимо перевести.
3. Описать совокупность промежуточных целей, которые необходимо достичь и совокупность задач, которые необходимо решить, чтобы вести организацию от одной промежуточной цели к другой и, в конце концов, перевести ее в планируемое конечное

состояние.

Эффективное решение этих задач возможно лишь на основе квалифицированного использования принципов системного подхода.

Системный подход способствует адекватной постановке проблем в конкретных областях знания и выработке эффективной стратегии изучения и решения этих проблем. Методологическая специфика системного подхода определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие *целостности* объекта и условий, обеспечивающих эту целостность, на выявление многообразных типов связей внутри объекта и связей самого объекта со средой.

Единого понятия *системный подход* в науке нет. Почти каждый исследователь по-своему трактует содержание этого понятия. Однако общим для них всех является убеждение в том, что при системном подходе объектом изучения являются специфические характеристики сложных систем.

Для того чтобы системный подход превратился в метод решения конкретных проблем, он должен соответствовать общим принципам диалектического познания, каковыми являются объективность, всесторонность, полнота исследования и др. Однако системному подходу присущи и свои собственные принципы. Примечательно, что различные исследователи трактуют существо принципов системного подхода несколько по-разному и совокупность принципов формируют по-своему.

Обобщая позиции различных ученых, в /1, С.8/ автор выделяет следующие **основные принципы системного подхода**: 1) движение от общего к частному; 2) единство анализа и синтеза; 3) выявление в объекте функционально самостоятельных составных частей; 4) определение взаимосвязей между составными частями объекта; 5) выявление внешней среды для исследуемого объекта; 6) определение взаимосвязей объекта со средой; 7) обобщение и синтез генетических, структурно-функциональных, пространственно-временных и других представлений об объекте; 8) квалиметрический анализ объекта.

Важнейшей методологической основой реструктуризации предприятий является также ресурсный подход. Предприятие необходимо рассматривать не просто как сложную систему, но как систему, включающую подсистемы-ресурсы:

- человеческие;
- материально-технические;
- информационные;
- технологические;
- организационную культуру;
- финансовые;
- временные.

Практическая ценность этих принципов проявляется, прежде всего, в процессе анализа информации об организации: организационной структуры, финансовой структуры, структуры бизнес-процессов и содержания деятельности организации.

Решение всех трех задач следует выполнять на основе категорий и положений системологии. А именно: исследовать настоящее состояние предприятия и описывать его будущее состояние необходимо, последовательно реализуя один принцип системного подхода за другим. Причем эти задачи следует решать, во-первых, рассматривая предприятие как систему с позиций ресурсного подхода и, во-вторых, основываясь на системологических определениях понятий субъективной и объективной структуры системы, субъективного и объективного состояния системы, субъективного и объективного элемента системы, субъективного и объективного входа и выхода системы, субъективной и объективной среды системы и т.д., а также понятий цели и задачи в категориях ресурсов /2/. В этом состоит *сущность концепции реструктуризации предприятия на основе принципов системного подхода и положений системологии.*

В интересах реструктуризации руководитель может проводить анализ организации как системы с позиций системного подхода, преследуя следующие цели:

1. Уточнение характера информации, циркулирующей внутри организации между подразделениями и отдельными сотрудниками.
2. Уточнение среды организации.
3. Уточнение перечня выходных элементов организации.
4. Уточнение перечня входных элементов организации.
5. Уточнение характера информации, циркулирующей между данной организацией и различными организациями, относящимися к среде.
6. Разработка форм документов, циркулирующих внутри организации между подразделениями и отдельными сотрудниками.
7. Разработка форм документов, циркулирующих между организацией и различными организациями, относящимися к среде.
8. Соотнесение и корректировка в пространстве и времени выходных элементов организации, характера производимой ими информации и среды.
9. Разработка системы внутрифирменных нормативных документов, описывающих бизнес-процессы организации.
10. Корректировка должностных инструкций сотрудников организации в соответствии с содержанием документов, указанных в п.9.
11. Корректировка структуры организации: сокращение или расширение штатов; изменение функциональных отношений между сотрудниками; изменение функций

сотрудников, подразделений и организации в целом; введение новых или сокращение существующих функционально автономных подразделений.

12. Корректировка системы компенсации в организации.
13. Корректировка системы управления мотивацией персонала в организации.
14. Разработка системы аттестации персонала в организации.
15. Разработка системы менеджмента качества в организации.

Квалифицированно провести реструктуризацию организации позволяет последовательное использование принципов системного подхода при анализе структур организации и содержания процесса ее функционирования. Причем необходимо использовать все восемь основных принципов.

Реализация первого принципа системного подхода предполагает *движение от общего к частному* в различных аспектах. Это, прежде всего, движение мысли по иерархической структуре организации (как системы) сверху вниз, рассмотрение отдельных подсистем, а при необходимости, - отдельных сотрудников как элементов. Содержание функционирования департаментов и подразделений делится на процессы, те - на подпроцессы, последние - на отдельные действия. Сложные свойства организации в целом, ее департаментов, подразделений и отдельных сотрудников декомпозируются на менее сложные и далее - на квазипростые (если декомпонировать далее нет необходимости) и простые (если декомпонировать далее уже невозможно) свойства /2, С.26/.

Традиционно инициатором реструктуризации организации является ее первое лицо: Директор или Генеральный директор. Свою работу он начинает методом «сверху вниз», интуитивно стремясь реализовать первый принцип системного подхода. Веря в свои способности лидера, он рисует первый квадратик и пишет в нем «Генеральный директор». Затем он рисует второй уровень квадратиков, куда вносит своих заместителей. Далее появляются квадратик с руководителями отделов и самими отделами. Однако даже при условии относительно небольшой компании Генеральному директору редко удается спуститься ниже уровня менеджеров среднего звена. Следующим этапом работы является описание содержания деятельности подразделений и их руководителей. Все это требует значительных интеллектуальных и временных затрат. Однако при этом результаты творческой работы далеко не всегда соответствуют реальной ситуации и, как следствие, ведут к некорректным шагам и недостоверным выводам на следующих этапах реструктуризации.

Реализация второго принципа - *единство анализа и синтеза* - предполагает, что каждый шаг по анализу организации выполняется с постоянным прицелом на ее последующую реструктуризацию, т.е. на синтез более эффективной структуры и разработку более эффективного алгоритма функционирования организации. Причем анализ целесообразно

проводить одновременно в двух системах координат – в первой и во второй /3/. То есть анализировать деятельность организации во всех компонентах менеджмента, рассматривая участие в этой деятельности всех ресурсов организации.

Основными компонентами менеджмента справедливо могут считаться следующие /3/:

- 1) обоснование и формирование структур организации;
- 2) управление финансами;
- 3) бизнес-планирование;
- 4) маркетинг;
- 5) учет;
- 6) экономика;
- 7) логистика;
- 8) управление персоналом.

В концептуальном отношении второй принцип системного подхода является ключевым в алгоритме и содержании работы по реструктуризации организации. Его реализация предполагает абсолютную конструктивность всей выполняемой творческой работы. Анализ информации об организации – это ни в коем случае не самоцель. Каждый шаг и, практически, каждый шаг анализ предполагает последующий пусть незначительный, но непременно конструктивный вывод по синтезу нового, более совершенного элемента организации как системы, нового свойства элемента, нового отношения и т.п. в зависимости от того, что было проанализировано.

Выявление в объекте функционально самостоятельных составных частей (третий принцип) предполагает выяснение того, кто и что делает в организации. При этом целесообразно использовать следующую технологию.

Первому лицу надо выяснить, во-первых, сколько и какие функции реализуются в процессе деятельности его компании и, во-вторых, какие звенья выполняют отмеченные функции. Далее из двух списков необходимо построить матрицу (таблицу). В строках ее должны находиться исполнительные звенья, а в столбцах – функции, которые выполняются в организации. Затем нужно по каждой функции найти исполнительное звено (табл. 1), которое отвечает за выполнение данной функции и поставить на пересечении крестик (галочку и т.п.).

Таблица 1

Результаты анализа организации ее первым лицом

| | | | | | |
|----------------------|-----|-----------------------------|------------------------------------|-------------|-----|
| Функции | ... | Бюджети- рование | Финан- совый анализ | Учет | ... |
| Подразделение | + | | | | |
| ... | | | | | |
| Финотдел | | + | + | | |
| Бухгал-ия | | + | + | | |
| Склад | | | | + | |
| ... | | | | | + |

После этого заполненную таблицу следует передать руководителям подразделений с тем, чтобы каждый из них рассмотрел участие каждого подчиненного сотрудника в выполнении функций подразделения. Если организация невелика по составу, то руководители подразделений приводят табл. 1 к виду табл. 2, записывая для каждого подчиненного сотрудника название того выполняемого им вида деятельности, который является составляющей функции подразделения. При этом, как видно из табл. 1, один и тот же вид деятельности могут выполнять сразу несколько сотрудников.

В таблице по форме табл. 2 представляют результаты укрупненного анализа содержания работы подразделений их руководителями. Если организация достаточно многочисленна, то руководители подразделений составляют собственные таблицы по формату табл. 2, которые могут служить как самостоятельным объектом анализа, так и фрагментами сводной таблицы всей организации.

Таблица 2

Результаты анализа подразделений их руководителями

| | | | | | | |
|------------------|--------|-----|-----------------------------|------------------------------------|-------------|-----|
| Функции | | ... | Бюджети- рование | Финан- совый анализ | Учет | ... |
| Сотрудник | | | | | | |
| Подр-ие | | | | | | |
| ... | Зайцев | А | | | | |
| | Волков | В | | | | |
| | Лисин | С | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---------|---|---|---|---|---|
| | Рысин | D | | | | |
| Финотдел | Белов | | E | Y | | |
| | Чернов | | E | Z | | |
| | Краснов | | T | | | |
| Бухгал-ия | Вязова | | G | M | R | |
| | Дубова | | N | | | |
| Склад | Папин | | | | K | |
| | Мамин | | | | S | |
| ... | Цветков | | | | | P |
| | Розов | | | | | O |
| | Репьев | | | | | O |

Таким образом, третий принцип системного подхода можно считать реализованным. Кроме того, данные, занесенные в табл. 2, частично демонстрируют реализацию четвертого принципа системного подхода (*выявление взаимосвязей между составными частями объекта*), поскольку показывают, что различные подразделения могут выполнять одни и те же функции.

Четвертый, пятый и шестой принципы системного подхода реализуются параллельно. При этом руководители подразделений на основании данных табл. 2 анализируют работу своего подразделения, выявляя данные, необходимые для заполнения табл. 3.

При анализе всех видов деятельности организации необходимо рассмотреть *все ресурсы*, способные быть выделенными для выполнения каждого из видов деятельности. Здесь также целесообразна табличная форма анализа, где в столбцах рассматривается один из шести основных необходимых ресурсов.

В каждой строке табл. 3 отдельное действие описывается, выражается в тех ресурсах, которые участвуют в данном действии. Из отдельных действий складывается бизнес-процесс и по содержанию табл. 3 можно сделать о том, какие ресурсы и сколько ресурсов каждого вида требуется для выполнения каждого бизнес-процесса.

После того, как необходимые ресурсы зафиксированы и проанализированы для отдельных действий, каждого бизнес-процесса и каждого вида деятельности, эти ресурсы соотносятся между собой во времени и пространстве в целом для организации и делается вывод об объективной возможности выполнения одновременно (параллельно) всех видов деятельности имеющимися ресурсами или о необходимой помощи руководства в выделении

дополнительных ресурсов, изменении свойств, признаков свойств и количественных значений признаков ресурсов каждого вида.

Данные, занесенные в столбцы №№ 4, 13, 15-17, 19, 21-23 табл. 3, отражают результаты реализации четвертого принципа системного подхода, в столбцы №№ 5, 14, 20 - пятого принципа (*выявление внешней среды для исследуемого объекта*), в столбцы №№ 5, 13-17, 20-23 - шестого принципа (*определение взаимосвязей объекта со средой*).

Заполнив табл. 3, руководители подразделений анализируют все полученные ими данные и обобщают их, реализуя тем самым седьмой принцип (*синтез генетических, структурно-функциональных, пространственно-временных и других представлений об объекте*). Результатами такого обобщения являются предварительные выводы о:

- возможных пробелах в исполнении функций подразделения;
- загруженности сотрудников;
- характере взаимодействия с другими подразделениями организации;
- характере взаимодействия подразделения от имени организации со средой;
- соответствии (несоответствии) бизнес-процессов по содержанию, форме и регламенту существующим требованиям;
- возможных и необходимых действиях по изменению кадрового состава подразделения, а также о реструктуризации подразделения, если в нем имеются более мелкие отделения.
- возможных и необходимых действиях по реструктуризации бизнес-процессов подразделения;

Результаты аналитической работы руководителей подразделений, выполненные по форме табл. 3 и сформулированные в виде выводов, передаются для анализа руководителям более высокого уровня. Последние анализируют полученные данные с тех же позиций, что и руководители подразделений, и делают подобные выводы для руководимых ими департаментов.

Конечным звеном в такой аналитической цепи является первое лицо организации: Директор или Генеральный директор.

Достоверность выводов, сделанных руководителями различного уровня, может стать существенно выше после *проведения квалиметрического анализа организации*, т.е. после реализации восьмого принципа системного подхода. Здесь для достижения успеха необходимо наличие квалифицированных специалистов, во-первых, имеющих соответствующие знания и опыт в квалиметрии и, во-вторых, хорошо знающих структуру и содержание бизнес-процессов организации. При выполнении этих условий проведение квалиметрического анализа организации не станет самоцелью, а действительно послужит повышению эффективности

реструктуризации организации. В качестве объектов оценивания качества квалиметрическим методом целесообразно рассматривать:

- отдельных сотрудников, загруженность которых представляется предельно допустимой;
- руководителей различного уровня;
- подразделения или группы подразделений, относящиеся к разным категориям как элементы финансовой структуры организации (центры финансового учета, центры финансовой ответственности, профит-центры, венчур-центры и т.п.) /4, С.29/;
- организацию в целом.

При этом для объектов оценивания качества, относящихся к различным из вышеперечисленных категорий, необходимо разрабатывать отдельную квалиметрическую методику.

Одним из результатов анализа может быть таблица, построенная для каждого должностного лица, в которой указываются все выполняемые этим лицом работы. На основании этой таблицы могут быть сформированы все 4 раздела классической *должностной инструкции* работника:

- общие положения;
- функциональные обязанности;
- требования к знаниям работника;
- квалификационные требования.

Предлагаемый алгоритм анализа организации с позиций системного подхода может показаться недопустимо сложным и громоздким. Реализация алгоритма действительно потребует значительных затрат времени. Однако практический опыт автора показал, что это тот случай, когда *«овчинка стоит выделки»*. Реструктуризация Некоммерческого партнерства «Компания «ЭККОС» и ООО «Агентство Недвижимости «Южная столица» в городе Сочи, проведенные под методическим руководством автора, показали, что предложенные глубина и тщательность анализа информации вполне оправдывают серьезные затраты интеллектуальных сил и времени.

1. Лобанов А.С. Системология: понятийный аппарат // Международный форум по информации и документации. 1999, Том 24, № 2. С.3-11.
2. Лобанов А.С. Управление качеством. М.: МАКС-ПРЕСС, 2009. - 291с.
3. Лобанов А.С. Системно мыслящий менеджер // Научно-техническая информация. Сер. 1. - 2009. - №5. – С. 11-14.

4. Семь нот менеджмента / Под ред. В.Красновой и А.Привалова. - М.: ЗАО "Журнал Эксперт", ООО «Издательство ЭКСМО», 2002. - 656с.