

Организационное моделирование в проекте реструктуризации управления авиастроительным предприятием

Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ»

Рассмотрена проблема проведения организационных изменений в деятельности предприятия. Определены этапы и содержание работ проекта реструктуризации управления авиастроительным предприятием. С помощью технологии организационного моделирования построен комплекс взаимосвязанных классификаторов, которые описывают различные аспекты деятельности авиастроительного предприятия. Применение данной модели позволяет эффективно проводить организационный анализ и формировать решения по изменению структуры предприятия.

Ключевые слова: управление проектами, проект реструктуризации управления предприятием, организационное моделирование.

Постановка задачи. Анализ исследований и публикаций. Украина входит в число девяти стран мира, которые имеют собственное производство самолетов полного цикла. Важность развития авиастроения в Украине обусловлена большой емкостью мирового рынка авиационной техники, ее ростом в будущем и необходимостью постоянного обновления парка самолетов [1]. Поэтому развитие отечественной авиастроительной отрасли – одна из основных государственных задач, которая имеет существенное значение для национальной безопасности, экономики, смежных отраслей и инфраструктуры страны.

Однако нынешнее состояние украинских предприятий авиастроительной отрасли можно характеризовать следующим [2-4]:

- снижение доли госзаказа до 10 % от общего объема выполняемых работ;
- резкое падение в 56 раз объемов производства авиационной техники;
- избыточная инфраструктура предприятий и большое количество непрофильных подразделений;
- существенный дефицит оборотных средств, необходимых для нормальной деятельности предприятий;
- высокий более 70% уровень изношенности основных фондов;
- низкая производительность труда;
- уменьшение доли основных производственных рабочих до 20...25% от общей численности персонала;
- дефицит квалифицированных кадров и отсутствие заводской системы их подготовки;
- низкий уровень организации производства и менеджмента.

Для вывода украинской авиастроительной отрасли из затянувшегося кризиса была разработана Государственная программа развития авиационной промышленности Украины до 2010 года и на перспективу, направленная на повышение конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности отечественных предприятий авиастроительной отрасли. Основное внимание в этой программе уделено проектам реструктуризации управления авиастроительным предприятием, которые связаны с внедрением в его структуру и процессы организационных изменений, способствующих достижению стратегических целей развития предприятия.

Реструктуризация управления основана на организационном анализе существующей структуры предприятия («как есть») и предполагает моделирование новой структуры («как надо»). Решения по организационным изменениям структуры предприятия показывают, какие функции и подразделения создают или ликвидируют, какие новые отношения устанавливаются между функциями и подразделениями в ходе реструктуризации. Одним из эффективных средств для решения задач организационных изменений считают программные продукты Orgware, которые поддерживают систематизированное описание деятельности предприятия, построение его структурных и процессных моделей, позволяют создавать необходимые корпоративные положения, регламенты и должностные инструкции [5-7].

Анализ публикаций по развитию отечественной авиастроительной отрасли и реструктуризации управления предприятием позволяет сделать следующие выводы:

1. Для повышения эффективности деятельности авиастроительных предприятий необходимо провести реструктуризацию управления.
2. Внедрение организационных изменений в деятельность предприятия осуществляют с помощью современных технологий проектного менеджмента.
3. Проекты реструктуризации управления авиастроительным предприятием должны соответствовать стратегическим целям развития отрасли.
4. Отсутствуют достаточно эффективные решения по организации деятельности авиастроительного предприятия.
5. Применение организационного моделирования позволяет описать существующую и разработать новую структуру предприятия значительно быстрее и с меньшими затратами.

Таким образом, организационное моделирование деятельности авиастроительного предприятия для обеспечения эффективного выполнения проектов реструктуризации управления представляет собой **актуальную научно-прикладную задачу**.

Цель данной работы состоит в повышении эффективности процесса организационных изменений при выполнении проекта реструктуризации управления авиастроительным предприятием.

Основной материал. Для проведения реструктуризации управления предприятием необходимо вначале точно описать направления его деятельности, функции, организационную структуру и процессы, что достаточно сложно сделать для крупных или быстро развивающихся предприятий, а также для предприятий с невысоким уровнем менеджмента и общей подготовкой сотрудников. Обычно внедрение на предприятии различных организационных преобразований осуществляют как один крупный проект или через ряд типовых проектов, которые выполняют с помощью консалтинговых компаний.

Для обеспечения эффективного выполнения проекта, организации взаимодействия его участников, следует определить жизненный цикл проекта, т.е. последовательность этапов, которые связывают начало проекта с его завершением. Жизненный цикл проекта по реструктуризации управления авиастроительным предприятием состоит из следующих этапов (рис. 1).

Этап 1. Инициализация проекта

Содержит следующие работы:

- назначение координатора проекта со стороны предприятия заказчика;
- формирование и утверждение состава совместной команды проекта;

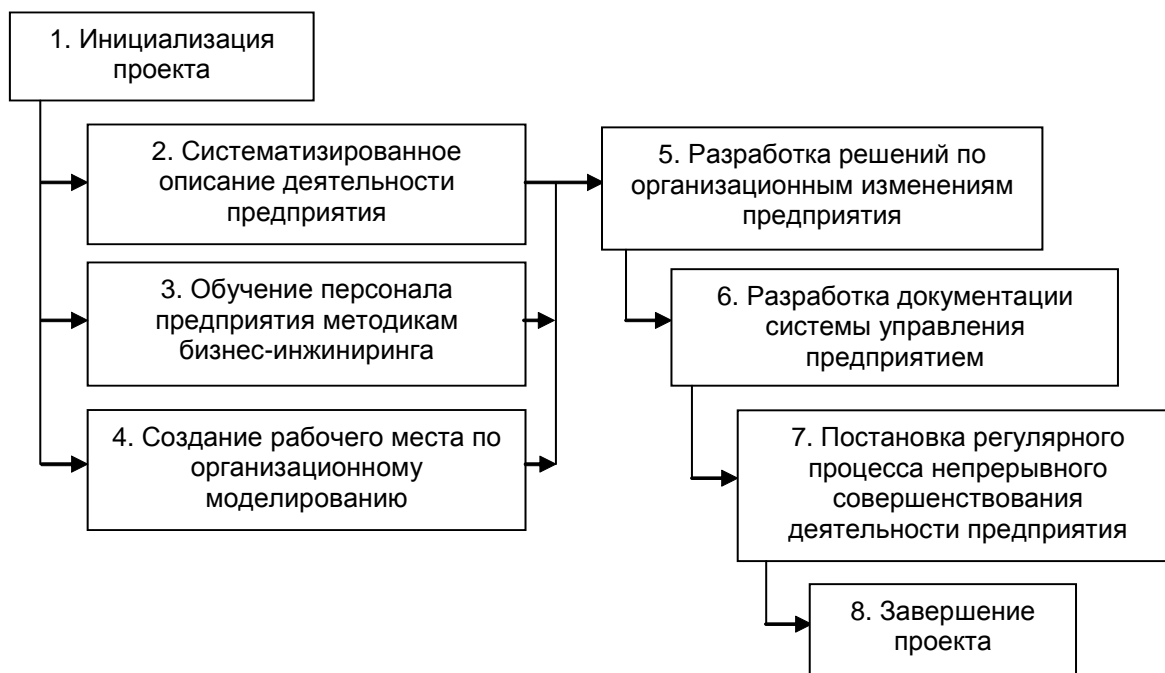


Рис. 1. Жизненный цикл проекта реструктуризации управления авиастроительным предприятием

- определение компетенции команды проекта и схемы взаимодействия специалистов предприятия заказчика и консалтинговой компании;
- определение основных целей и ожидаемых результатов проекта;
- согласование требований предприятия заказчика к содержанию проекта и организации выполнения проектных работ;
- согласование с предприятием заказчика сроков и стоимости выполнения работ, разработка плана и бюджета проекта;
- подготовка и проведение специалистами консалтинговой компании презентации по целям, результатам, содержанию и организации выполнения проекта;
- согласование основных положений и подписание с предприятием заказчика договора по реструктуризации управления.

Основные результаты этапа:

- приказы на утверждение состава команды проекта;
- план управления проектом;
- договор о выполнении проектных работ.

Этап 2. Систематизированное описание деятельности предприятия

Содержит следующие работы:

- согласование с предприятием заказчика перечня организационных характеристик: направления бизнес-деятельности, продукты и услуги; функции; структурные подразделения; ответственные за реализацию направлений деятельности и функций; взаимодействие на уровне штатных должностей и структурных подразделений;
- сбор существующих документов, регламентирующих деятельность предприятия заказчика;
- определение списка опрашиваемых сотрудников предприятия заказчика и сбор информации по согласованному перечню организационных характеристик;

- построение организационной модели предприятия «как есть»;
- занесение информации в программный комплекс ОРГ-Мастер.

Основной результат этапа:

- организационная модель предприятия «как есть», сформированная с помощью программных средств ОРГ-Мастер.

Этап 3. Обучение персонала предприятия методикам бизнес-инжиниринга

Содержит следующие работы:

- выбор сотрудников предприятия заказчика для обучения методикам бизнес-инжиниринга;
- проведение обучения и тренингов сотрудников предприятия заказчика по тематике реструктуризации управления и реинжинирингу бизнес-процессов;
- передача предприятию заказчика методических материалов по организационному моделированию.

Основной результат этапа:

- подготовка и повышение квалификации сотрудников в области бизнес-инжиниринга.

Этап 4. Создание на предприятии рабочего места по организационному моделированию

Содержит следующие работы:

- передача предприятию и инсталляция программно-методического комплекса ОРГ-Мастер;
- назначение сотрудников предприятия заказчика для работы в программно-методическом комплексе ОРГ-Мастер;
- обучение сотрудников предприятия заказчика работе в программно-методическом комплексе ОРГ-Мастер, а также постоянное консультационное сопровождение в ходе выполнения проекта.

Основной результат этапа:

- подготовка пользователей для работы в программном комплексе ОРГ-Мастер.

Этап 5. Разработка решений по организационным изменениям предприятия

Содержит следующие работы:

- проведение организационного анализа предприятия заказчика в части: соответствие направлений деятельности принятым стратегиям развития предприятия; проверка полноты и состава функций, их соответствие направлениям деятельности предприятия; соответствие структуры подразделений и штатных должностей содержанию выполняемых функций предприятия;

- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления предприятия, например, исключение дублирования функций и ответственности сотрудников предприятия, определение потребности в изменении структуры подразделений и привлечении дополнительных специалистов, необходимых для нормального функционирования предприятия;

- построение организационной модели предприятия «как надо»;
- презентация, обсуждение, корректировка решений по организационным изменениям деятельности предприятия;
- занесение информации в программный комплекс ОРГ-Мастер.

Основной результат этапа:

- организационная модель предприятия «как надо», сформированная с помощью программных средств ОРГ-Мастер.

Этап 6. Разработка документации системы управления предприятием

Содержит следующие работы:

- согласование перечня, структуры и внешнего вида документов системы управления предприятием;
- настройка и конфигурация отчётов в программно-методическом комплексе ОРГ-Мастер для документов системы управления предприятием;
- разработка и утверждение комплекта организационно-распорядительной документации системы управления предприятием заказчика.

Основные результаты этапа:

- положение о предприятии;
- положение о подразделениях предприятия и должностные инструкции для перечня его штатных должностей.

Этап 7. Постановка регулярного процесса непрерывного совершенствования деятельности предприятия

Содержит следующие работы:

- регулярная оптимизация направлений деятельности, функций и структуры предприятия;
- регулярная актуализация, обновление организационной модели и документации системы управления предприятием;
- разработка плана мероприятий по дальнейшему совершенствованию и развитию системы управления предприятия заказчика.

Основной результат этапа:

- план мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы управления предприятием заказчика.

Этап 8. Завершение проекта.

Содержит следующие работы:

- подготовка комплекта документов для согласования и утверждения заказчиком;
- подготовка и передача заказчику заключительного отчёта;
- подписание акта приёма-передачи услуг;
- обобщение и анализ полученного в ходе выполнения проекта опыта.

Основные результаты этапа:

- заключительный отчет о результатах выполнения проекта;
- подписанный акт приёма-передачи услуг.

К широко применяемым информационным технологиям, поддерживающим организационное моделирование, относится программно-методический комплекс ОРГ-Мастер, разработанный консалтинговой компанией «БИГ» [5]. Программные средства ОРГ-Мастер поддерживают форматы стандартных описаний основных компонент менеджмента, обеспечивают построение и анализ организационных моделей, создают необходимые для практического применения отчеты и организационно-распорядительные документы предприятия.

В состав организационной модели авиастроительного предприятия входят следующие классификаторы:

- «Цели предприятия» (рис. 2);
- «Направления деятельности предприятия»;
- «Функции предприятия»;
- «Организационная структура предприятия».

Под классификатором в ОРГ-Мастер понимают описание выделенной предметной области или систематизированное представление объекта. Каждая запись классификатора содержит поля «Наименование» и «Значение шкалы»,

которое может иметь тип «Числовая» или «Дата». Если поле «Значение шкалы» имеет тип «Числовая», то можно задать следующие зависимости: «1», «Сумма», «Количество», «Среднее», «Минимум», «Максимум».

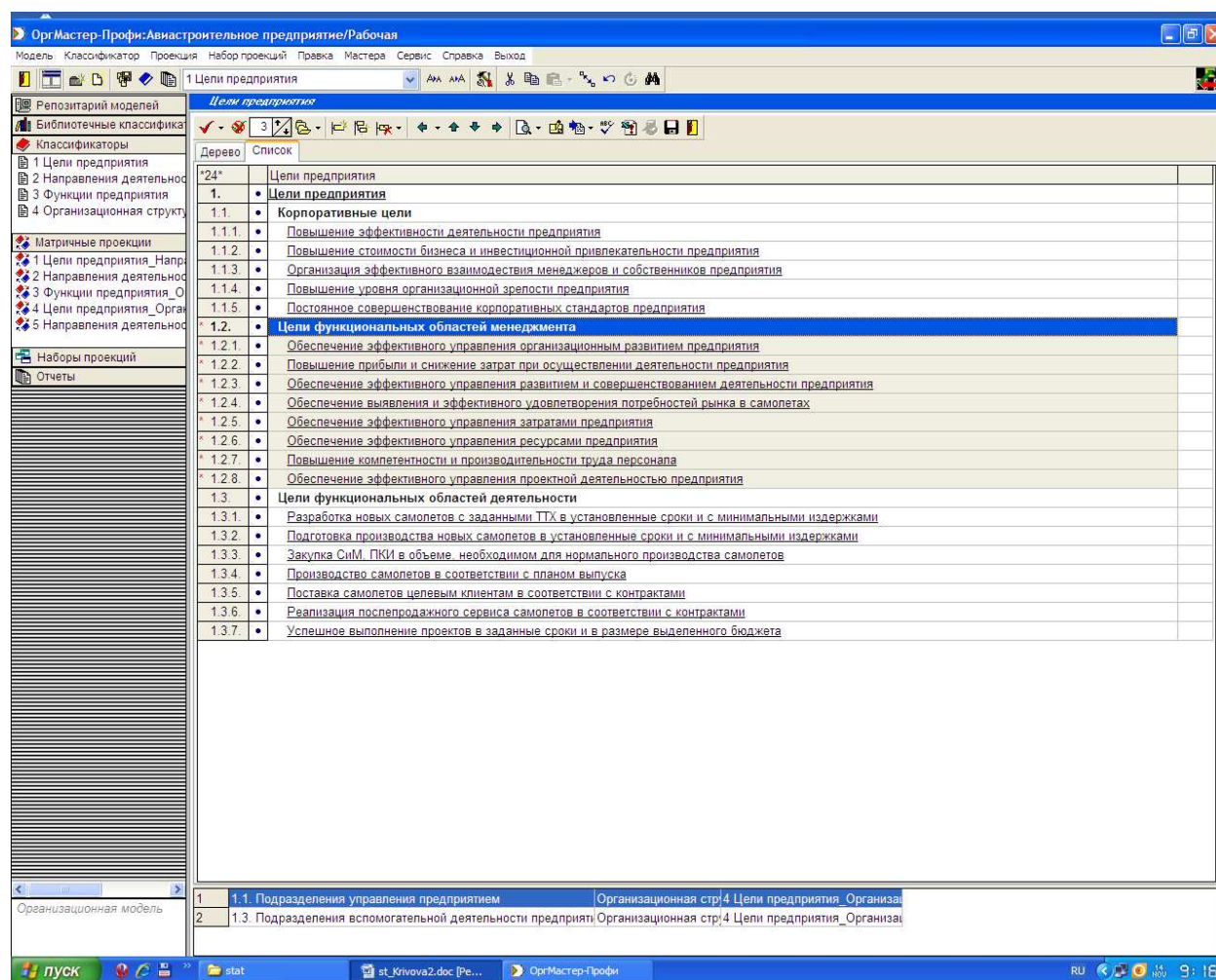


Рис. 2. Классификатор «Цели предприятия»

Для взаимосвязи указанных выше классификаторов организационной модели авиастроительного предприятия построим следующие матричные проекции:

- «Цели – Направления деятельности предприятия» (рис. 3);
- «Направления деятельности – Функции предприятия»;
- «Функции – Организационная структура предприятия»;
- «Цели – Организационная структура предприятия»;
- «Направления деятельности – Организационная структура предприятия».

Выводы. С помощью инструментальных средств программного комплекса ОРГ-Мастер построена организационная модель авиастроительного предприятия, применение которой позволяет:

- обеспечить автоматизированное описание деятельности предприятия;
- снизить трудоемкость решения задач по организационному анализу предприятия;

- повысить производительность процесса внесения организационных изменений за счет сервисной обработки информации;
- формировать необходимую организационно-распорядительную документацию предприятия, положения, регламенты и должностные инструкции.

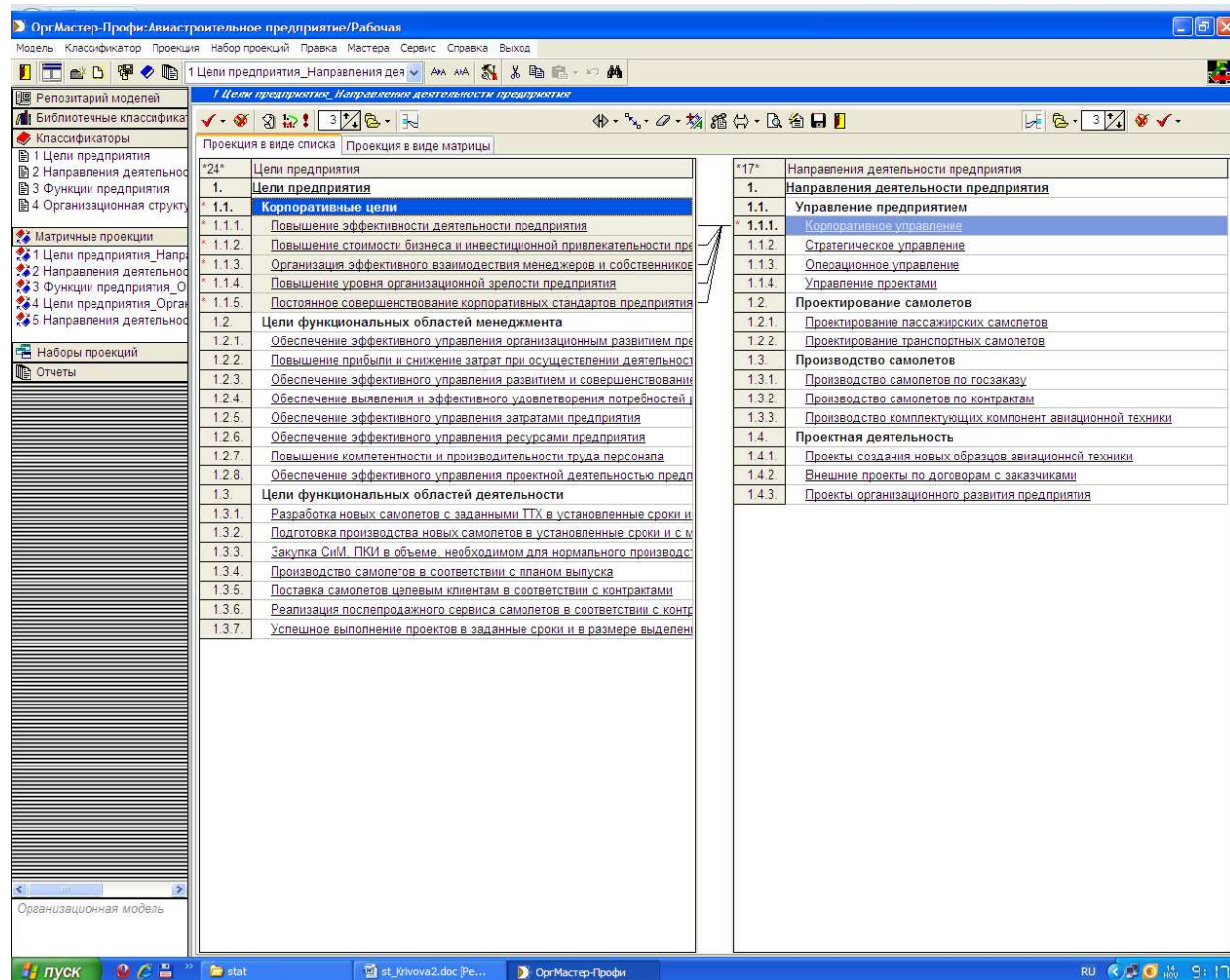


Рис. 3. Проекция «Цели – Направления деятельности предприятия»

Таким образом, с помощью построенной организационной модели можно формировать решения по изменениям структуры авиастроительного предприятия в соответствии с принятыми стратегиями развития, повысить эффективность выполнения этапов по проекту реструктуризации управления предприятием.

Список литературы

1. Кривов, Г.А. Мировая авиация на рубеже XX – XXI столетий. Промышленность, рынки [Текст] / Г.А. Кривов, В.А. Матвиенко, Л.Ф. Афанасьева. – К.: Компания Индустриальные технологии, 2003. – 296 с.
2. Кривов, Г.А. Конкурентоспособность в современном авиастроении. Пути достижения и поддержания [Текст] / Г.А. Кривов, В.А. Матвиенко // Технологические системы. – 2006. – № 2. – С. 16-21.

3. Кривов, Г.А. Проблемы адекватности оценки состояния производственной системы на примере предприятия авиационной промышленности [Текст] / Г.А. Кривов, Ю.В. Петленко, Ю.Л. Гусева // Технологические системы. – 2011. – №1. – С. 18-23.

4. Реалии и перспективы авиастроения Украины [Электронный ресурс] / Рейтинговое агентство «Кредит-Рейтинг». – Режим доступа: <http://www.credit-rating.ua>.

5. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 6 [Текст] / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М.: Инфра-М, 2000. – 240 с.

6. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высш. шк., 2000. – 587 с.

7. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия [Текст] / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.

Рецензент: д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и маркетинга Вартанян Василий Михайлович, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», г. Харьков.

Поступила в редакцию 12.10.12

Організаційне моделювання в проекті реструктуризації управління авіабудівним підприємством

Розглянуто проблему проведення організаційних змін у діяльності підприємства. Визначено етапи та зміст робіт проекту реструктуризації управління авіабудівним підприємством. За допомогою технології організаційного моделювання побудовано комплекс взаємозв'язаних класифікаторів, які описують різні аспекти діяльності авіабудівного підприємства. Застосування цієї моделі дозволяє ефективно проводити організаційний аналіз і формувати рішення щодо зміни структури підприємства.

Ключові слова: управління проектами, проект реструктуризації управління підприємством, організаційне моделювання.

Organizational modeling in the project of restructuring of management for the aviabuilding enterprise

The problem of carrying out of organizational changes in enterprise activity is considered. Stages and the maintenance of works of the project of restructuring of management are defined by the aviabuilding enterprise. By means of technology of organizational modeling the complex of the interconnected qualifiers which describe various aspects of activity of the aviabuilding enterprise is constructed. Application of the given model allows to carry out effectively the organizational analysis and to form decisions on change of structure of the enterprise.

Keywords: project management, the project of restructuring of management for enterprise, organizational modeling.