

ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2019 Лищинский Наум Яковлевич
кандидат технических наук, доцент
Самарский университет государственного управления
"Международный институт рынка"
E-mail: naum@imi-samara.ru

Ключевые слова: организация, стратегия, проблемы, предложения, атрибуты стратегии.

Современные условия рынка предполагают непрерывно исследовать и оценивать уровень реализации процессов и их составных частей в рамках стратегии организации. Внедрение инновационных предложений для развития атрибутов стратегии требует использования адекватных методологических инструментов для развития конкурентных преимуществ организации.

Основные операционные и управленческие процессы в организации должны адекватно реагировать на непрерывные изменения, происходящие внутри организации и во внешней среде. Современная управленческая наука имеет большой арсенал методологических инструментов, которые способны позитивно изменить результативность деятельности организации ¹.

Рассмотрим исследование, формирование и использование новых методологических инструментов в сфере управления на примере проектной организации. Изменения внешней среды и самой организации в целом постоянно ставят новые задачи, которые она решает за счет динамичного развития своей инфраструктуры, количественного и качественного состава персонала ². Основные элементы (внутренние переменные) проектного института представлены в табл. 1.

Таблица 1

Параметры деятельности организации

Вид системы	Основной "вход"	Ресурсы	Основное преобразование	Типичный ожидаемый "выход"
Проектный институт	Нефтегазодобывающие общества, планирующие осуществлять строительство/реконструкцию нефтяных месторождений	Здание института, вычислительная техника с необходимым программным обеспечением, лабораторный комплекс, квалифицированные специалисты	Разработка проектов на основе базы данных по инженерным изысканиям, на основе типовых проектных решений, укрупненных нормативов сметной стоимости объектов строительства	Проектная документация, получившая положительное заключение экспертной организации

В проектном институте созданы условия как для профессионального, так и для личностного роста специалистов. Внедрен системный подход к реализации всех направ-

лений социальной политики, работают программы по компенсации затрат на проживание для иногородних высококвалифицированных и молодых специалистов, по улучшению жилищных условий, добровольное медицинское страхование. Благоприятный социальный климат позволяет институту планомерно развиваться и стремиться к новым достижениям ³. Проектный институт активно работает с ВУЗами в направлениях подготовки молодых специалистов и выполнения НИОКР.

Общая стратегия проектного института нацелена на выполнение основных направлений его деятельности в своей отрасли, которая, в свою очередь, направлена на развитие научно-исследовательского, интеллектуального и технологического потенциала ⁴. Формулировки содержания атрибутов производственной стратегии организация представлены в табл. 2.

Таблица 2

Содержание атрибутов производственной стратегии проектной организации

Вид системы	Атрибуты стратегии			
	стратегия	тактика	политика	процедуры
Проектный институт	Разработка проектной документации для объектов строительства нефтегазодобывающих обществ, выполнение инженерных изысканий, оказание инжиниринговых услуг	Применение эффективных технологий в закладываемых проектных решениях, направленных на снижение капитальных и операционных затрат	Выдача заказчику документации высокого качества в соответствии со указанными в договоре сроками	Повышение квалификации сотрудников, наличие внутреннего контроля выпускаемой проектной документации

Для каждого направления деятельности проектного института разработана своя стратегия деятельности. В последнее время развитие института происходило за счет наращивания компетенций по новым направлениям (экономика, ценообразование, экология). За счет чего произошло увеличение штатной численности персонала. до 1900 чел. в 2019 г. В настоящий момент продолжается рост штатной численности персонала для выхода специализированных институтов на проектную мощность. Фрагмент содержания атрибутов стратегии процессов проектной организации представлен в табл. 3.

Таблица 3

Содержание атрибутов стратегии процессов проектной организации (фрагмент)

Процессы орг-ции	Атрибуты стратегии организации			
	стратегия	тактика	политика	процедура
1	2	3	4	5
Управление операциями	Предоставление заказчику разработанной проектной документации	Контроль сроков выполнения графика проектно-изыскательских работ	Выдача только надлежащим образом оформленной документации в установленный договором срок	Разработка и соблюдение должностных инструкций, положений о структурных подразделениях

1	2	3	4	5
Управление качеством	Создание системы управления качеством документации	Проверка всех разделов разрабатываемой документации	Соответствие документации действующим нормам и правилам, правильность оформления	Выдача замечаний профильным отделам по выявленным замечаниям
Управление персоналом	Наличие квалифицированных специалистов	Повышение квалификации специалистов	Наличие программ развития персонала	Применение интенсивных образовательных технологий
Управление инновациями	Внедрение инноваций в разрабатываемые решения	Поиск и ранжирование инновационных решений по степени их применимости	Заключение соглашений о взаимодействии с профильными НИИ, НТЦ и ВУЗами	Защита инновационных решений и разработок с целью их дальнейшего тиражирования
Управление финансами	Поддержание и развитие процесса движения финансов	Повышение контроля движения денежных средств	Публикация финансовой отчетности в открытых источниках	Применение программ для финансового учета

Рассмотрев деятельность, а также отдельные аспекты стратегий проектного института в целом и входящего в его состав подразделений был отмечен ряд существующих недостатков⁵. Рассмотрим их подробнее по основным процессам: управление стратегией, организация, управление операциями, управление качеством, управление персоналом, управление информацией, управление маркетингом, управление инновациями, управление финансами и управление безопасностью жизнедеятельности, а также по атрибутам стратегии.

В процессе исследования проблем выявим причины их возникновения, а также ожидаемые последствия, которые могут возникнуть если ничего не предпринимать⁶. Фрагмент результатов исследования проблем проектной организации представлены в табл. 4.

Таблица 4

Проблемы проектной организации (фрагмент)

Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
1	2	3
Недостаточный уровень контроля качества	Низкий контроль качества выдаваемой документации Высокая нагрузка сотрудников отдела внутренней экспертизы	Снижение качества проектной документации Получение отрицательного заключения экспертной организации
Несоблюдение графика заключения договоров	Отсутствие информации от отдела организации закупок о выбранных победителях процедур (субподряд) Отсутствие контроля со стороны руководства института	Невыполнение плана по финансированию Срыв сроков выдачи документации заказчику

1	2	3
Несоблюдение сроков сдачи документации заказчику	Слабый контроль за процессом разработки со стороны руководителей проектов Высокая загрузка персонала	Недополучение прибыли организации Срыв сроков строительства объектов
Недостаточный уровень защиты внутренней информации	Несвоевременное обновление антивирусной защиты локальной сети Несвоевременное прекращение прав доступа к учетным записям уволившихся сотрудников	Блокирование локальной сети вирусом Утечка конфиденциальной информации во внешнюю сеть
Недостаточный уровень управляемости подразделениями	Громоздкая организационная структура Наличие не профильных подразделений в структуре Общества	Потеря контроля Снижение рентабельности не профильных подразделений

Как видно из табл. 4 если не обращать внимание на выявленные проблемы, то ожидаемые последствия приведут к снижению оценки удовлетворенности заказчиков, снижению интегрального рейтинга среди проектных институтов ⁷. Все это грозит еще и финансовыми проблемами для организации, причем речь идет не только об упущенной выгоде, но и о штрафных санкциях, применяемых со стороны заказчиков проектной документации. В конечном итоге это приведет к имиджевым потерям организации ^{8, 9}.

Таблица 5

Предложения по развитию организации (фрагмент)

Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Выход на внешний рынок	Выступление с докладами о достижениях на проводимых совещаниях Выпуск информационных буклетов о деятельности организации	Налаживание деловых контактов Реклама своих возможностей Повышение узнаваемости бренда
Оптимизация системы управления	Повышение коммуникативных связей между подразделениями Пересмотр организационной структуры, выделение специализированного института	Исключение дублирования функционала разными подразделениями Повышение уровня взаимодействия главного инженера проекта и разработчиков
Повышение качества проектной продукции организации	Снижение доли отдаваемых на субподряд работ Внедрение новых решений в разрабатываемую документацию	Снижение количества ошибок в документации Минимизация рисков применения не оптимальных решений
Оптимизация управления портфелем заказов	Организация взаимодействия функциональных направлений с отделом организации закупок Ведение реестра субподрядных организаций по спец. разделам проектной документации	Повышение оперативности взаимодействия для своевременного заключения договоров Минимизация рисков неисполнения обязательств по договору в установленные сроки
Развитие лидерских качеств среди руководителей	Внедрение системы наставничества Повышение квалификации на курсах по развитию лидерских качеств	Подготовленный кадровый резерв Повышение руководителей авторитета у подчиненных, снижение конфликтных ситуаций

Были выработаны предложения по решению проблем атрибутов стратегии в процессах организации, фрагмент которых приведен в табл. 5.

При помощи информации из табл. 5 удалось по всем атрибутам стратегии для организации в целом, стратегии и процессам организации определить показатели оценки эффективности ¹⁰.

На заключительном этапе рассмотрим содержание стратегии и её атрибутов для организации в целом, стратегии и процессам организации, приведенным в табл. 3, а также использование ожидаемых результатов от выполнения предложений по решению проблем атрибутов стратегии в целом и в её процессах ¹¹. Фрагмент показатели оценки эффективности стратегии и ее атрибутов по процессам организации. указанных в табл. 6.

Таблица 6

Показатели оценки эффективности стратегии и ее атрибутов по процессам организации (фрагмент)

Процессы	Атрибуты стратегии			
	стратегия	тактика	политика	процедура
Управление операциями	Эффективность производства	Своевременность выдачи результата	Качество предоставляемой проектной продукции	Способность привлекать высококвалифицированных менеджеров
Управление качеством	Конкурентное преимущество	Качество выдаваемых решений	Минимизация несоответствий	Состав дополнительных услуг
Управление персоналом	Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров	Профессионализм кадров	Снижение текучести персонала	Адаптивность
Управление инновациями	Конкурентное преимущество	Снижение капиталоемкости проектов	Внедрение новых технологий для достижения поставленных целей	Количество внедренных инновационных решений

Распределение в дальнейшем указанных показателей за соответствующими процессами организации и установление для данных показателей целевых значений для последующего контроля развития инновационной деятельности организации ¹². По результатам проделанной работы можно сделать вывод о необходимости проведения оценки соответствия между стратегическими целями и оперативной деятельностью организации, распределению ресурсов в соответствии с приоритетами, выделенными в стратегии, контролю достижения стратегических и тактических целей, повышая тем самым эффективность управления.

Совершенно очевидной становится необходимость сравнения и оценки стоящих перед организацией целей и задач с фактически достигаемым результатом, определение возможных проблем и мероприятий по их улучшению ¹³.

Все это будет способствовать организации в реализации ее долгосрочной стратегии по выходу на внешние и международные рынки, повышению оценки удовлетворенности заказчиков и формированию положительного имиджа.

¹Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974. 272 с.

²Борщева А.В., Герасимов Б.Н. Технология оценки результативности реформирования системы управления производством предприятия // Вестник Самарского муниципального института управления. 2011. №4 (19). С. 26-34.

³Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 347 с.

⁴Герасимов Б.Н., Новикова Н.А. Оценка эффективности управления развитием инновационной деятельности предприятия содержание управленческой деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. №6 (128). С. 72-76.

⁵Васяичева В.А., Герасимов Б.Н. Развитие процесса инновационной деятельности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. №10 (168). С. 69-76.

⁶Гейн К., Сарсон Т. Структурный системный анализ: средства и методы: пер. с англ. М.: Эй-тэкс, 1993. Ч. 1. 186 с. Ч. 2. 214 с

⁷Герасимов Б., Герасимов К. Построение систем управления: теория, методология, технологии. Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. 288 с.

⁸Анисимов О.С. Методология: функция, сущность и становление. М., 1996. 353 с.

⁹Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1996. 248 с.

¹⁰Долятовский Л.В. Стратегия развития фирмы на основе внедрения инноваций // Менеджмент организаций. 2011. № 4. С. 328-333.

¹¹Герасимов Б.Н. Универсальная модель организационного реинжиниринга // Вестник Самарского аэрокосмического университета. 2003. № 2(4). С. 21-28.

¹²Шимельфениг О.В., Герасимов Б.Н. Развитие жизнедеятельности человека на основе постижения мира и самоопределения // Креативная экономика и социальные инновации. 2018. Вып. 8. № 4(25). С. 113-130.

¹³Gerasimov B.N., Vasyaycheva V.A., Gerasimov K.B. Identification of the factors of competitiveness of industrial company based on the module approach // Entrepreneurship and sustainability issues. 2018. V.6. №2. P. 677- 690.

DEVELOPMENT OF ACTIVITY OF DESIGN INSTITUTE

© 2019 Liszczyński Naum Yakovlevich

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor

Samara State University of Management "International Market Institute"

E-mail: naum@imi-samara.ru

Keywords: organization, strategy, problems, proposals, strategy attributes.

Current market conditions require continuous research and evaluation of the level of implementation of processes and their components within the framework of the organization's strategy. The introduction of innovative proposals for the development of the strategy attributes requires the use of adequate methodological tools for the development of competitive advantages.