

СИСТЕМНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ВНУТРЕННИХ СВЯЗЕЙ В КОРПОРАТИВНОЙ ИНТЕГРИРОВАННОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА С ПРИМЕНЕНИЕМ РЕИНЖИНИРИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

© 2008 И.Р. Кирищинева*

Ключевые слова: системные преобразования, корпоративная интегрированная бизнес-система, бизнес-единица, железнодорожный транспорт, внутренние связи, экономические отношения, алгоритм, бизнес-процесс, реинжиниринговые технологии.

Формирование корпоративных интегрированных бизнес-систем на железнодорожном транспорте предполагает проведение системных преобразований внутренних связей между ее бизнес-единицами, что реализуется поэтапно на основе сформированного алгоритма. Наличие внутренних связей в корпоративной интегрированной бизнес-системе обеспечивает существование экономических отношений, основанных на бизнес-процессах между бизнес-единицами. Это создает условия для применения реинжиниринговых технологий, внедрение которых на уровне бизнес-системы реализуется в соответствии с разработанным алгоритмом. Предложенный подход к системным преобразованиям внутренних связей в корпоративной интегрированной бизнес-системе железнодорожного транспорта с применением реинжиниринговых технологий дает возможность бизнес-системе быстро адаптироваться к рыночным условиям, поскольку формируются новые, более эффективные внутренние связи между бизнес-единицами, что позволяет значительно упростить их взаимодействие, уменьшить несогласованность деятельности, снизить задержки между различными этапами бизнес-процессов.

Развитие железнодорожного транспорта на современном этапе ставит принципиально новые задачи трансформации экономическо-управленческой сферы его хозяйствующих субъектов через совершенствование механизмов их взаимодействия и согласования деятельности. В связи с этим на железнодорожном транспорте предлагается формировать бизнес-системы на корпоративных и интеграционных началах (корпоративные интегрированные бизнес-системы), так как в этом случае обеспечивается объединение хозяйствующих субъектов (бизнес-единиц) для достижения общих целей корпорации, а также усиливаются их взаимодействия, что расширяет интеграцию экономико-управленческих и производственно-технологических связей внутри бизнес-системы. При этом возникает необходимость перестройки организационной структуры связей между бизнес-единицами и создания нового поля отношений внутри корпоративной интегрированной бизнес-системы. Только так можно упорядочить деятельность бизнес-единиц, сделать более эффективным процесс их взаимодействия, поскольку функ-

ционирование рыночного механизма предполагает его проникновение в сферу внутрихозяйственных бизнес-процессов, что накладывает отпечаток на организацию внутренних связей в корпоративной интегрированной бизнес-системе.

В процессе совершенствования экономических взаимодействий бизнес-единиц следует учитывать, что при анализе проблем реформирования хозяйствующего субъекта выделено два принципиально разных подхода к постановке этой задачи¹: первый - сохранение в прежнем виде системы существенных отношений внутри хозяйствующего субъекта, а далее - приведение в рациональное соответствие с ними всего комплекса внутрихозяйственных отношений; второй - создание новой системы существенных отношений и вытекающих из нее связей и правил. С учетом выдвинутых положений на отдельных этапах трансформации внутрихозяйственных бизнес-процессов в корпоративной интегрированной бизнес-системе возможно применение как первого, так и второго направления изменения связей между бизнес-единицами.

* Кирищинева Ирина Рафаэлевна, кандидат экономических наук, доцент Ростовского государственного университета путей сообщения.

Совершенствование бизнес-связей должно базироваться на системных началах с применением новых инновационных решений, в связи с чем следует говорить о системных преобразованиях внутренних связей между бизнес-единицами корпоративной интегрированной бизнес-системы. Такие преобразования реализуются поэтапно по следующему алгоритму. На первом этапе определяется необходимость проведения конкретных системных преобразований на уровне бизнес-системы и выполняется проверка соответствия их направлений стратегической программе развития железнодорожного транспорта. Второй этап является центральным в алгоритме системных преобразований, так как здесь принимаются решения либо о генерировании новых вариантов инновационных идей, либо о совершенствовании существующих системных инноваций, либо о применении имеющихся инновационных подходов. Также на этом этапе выполняется оценка выбранных системных инноваций. Если они не соответствуют требуемым критериям, то второй этап повторяется. При удовлетворительной оценке системных инноваций обеспечивается переход к третьему этапу, который связан с освоением и закреплением системных инноваций на уровне корпоративной интегрированной бизнес-системы. Эта процедура носит итерационный характер и завершается при полной адаптации системных инноваций к деятельности бизнес-системы. При этом необходимо учитывать, что сокращение сроков освоения инновационных решений может создать рыночные преимущества перед конкурентами железнодорожного транспорта, что в конечном итоге обеспечит достижение положительных финансовых результатов.

На основе разработанного алгоритма обеспечивается реализация системных преобразований экономических взаимоотношений бизнес-единиц при формировании экономически целесообразных связей между ними. Система внутрихозяйственных связей, основанная на комплексе отношений бизнес-единиц в корпоративной интегрированной бизнес-системе, обеспечивает согласованные действия между бизнес-единицами в процессе выполнения целей бизнес-системы. Экономические внутренние связи выступают важнейшим инструментом для организации таких взаимоотношений бизнес-единиц. Стабильные

связи в значительной мере способствуют улучшению методов управления корпоративной интегрированной бизнес-системой, поскольку облегчаются согласования между бизнес-единицами.

Связи, возникающие между бизнес-единицами, можно классифицировать по различным признакам. По функциональному назначению: внутренние, внешние; по степени формализации: формализованные, неформализованные; по равномерности: равномерные, неравномерные; по ритмичности: ритмичные, неритмичные; по управляемости: управляемые, неуправляемые; по стабильности: стабильные, нестабильные; по степени сложности: простые, сложные; по непрерывности: непрерывные, дискретные.

В процессе системных преобразований внутренних связей в корпоративной интегрированной бизнес-системе формируются принципы их организации: закрепление за бизнес-единицей средств производства; распоряжение средствами производства на основе оперативной самостоятельности; установление материальной ответственности бизнес-единиц за эффективное использование средств производства; выполнение обязательств перед вышестоящим звеном управления и другими бизнес-единицами корпоративной интегрированной бизнес-системы; возмещение расходов собственными доходами и обеспечение рентабельности работы бизнес-единиц; создание условий материальной заинтересованности в эффективном развитии и поиске наиболее рациональных путей и методов ведения экономической деятельности; установление экономических и правовых взаимоотношений между бизнес-единицами; решение всех вопросов, возникающих в процессе экономической деятельности на основе нормативных актов, единых для всех бизнес-единиц; формирование экономических методов контроля за ходом и результатами экономической деятельности как бизнес-единиц, так и корпоративной интегрированной бизнес-системы в целом. В этих условиях бизнес-единицы полностью отвечают за результаты своей деятельности. В то же время система экономических связей предполагает их централизованное регулирование со стороны аппарата управления корпоративной интегрированной бизнес-системы, без организующей роли которого деятельность

бизнес-единиц будет неприемлемой в рыночных условиях.

Системные преобразования внутренних связей направлены на стимулирование достижения наивысших результатов при наименьших затратах, на снижение эксплуатационных расходов железных дорог, улучшение качества оказываемых транспортных услуг и в конечном счете на повышение рентабельности транспортного производства.

Бизнес-единицы, работающие в рамках корпоративной интегрированной бизнес-системы, объединены системой организационно-экономических отношений по поводу определенных объектов - ресурсов, процессов, условий. Такая система, выполняющая те или иные функции, регулирует отношения участников бизнес-процессов по вопросам снабжения материальными ресурсами, их перемещения, использования информации, обеспечения финансами. Таким образом, можно говорить о создании внутривладельческой системы экономических отношений между бизнес-единицами, т.е. бизнес-отношений, концепция которых применительно к железнодорожному транспорту развита в работах С.А. Филатова и А.Е. Ефремова², Г.В. Бубновой³.

Экономические отношения есть отношения между некоторым множеством бизнес-единиц. Отношения присвоения предполагают возможность для данной бизнес-единицы пользоваться, распоряжаться, владеть, получать в собственность некоторый результат деятельности других бизнес-единиц корпоративной интегрированной бизнес-системы. При этом экономическое отношение пользования представляет только возможность потребления. Распоряжение дает возможность передачи ресурсов другим субъектам, их обмен, заем и тому подобное. Распоряжение может быть распределено между несколькими бизнес-единицами с закреплением за ними определенных функций. Владение соединяет возможности пользования и частичного распоряжения. Форма, объединяющая все возможности как пользования, так и полного распоряжения, - это собственность. В то же время в данном отношении бизнес-единица несет всю полноту ответственности за свои действия.

Подход к организации внутренних связей и экономических отношений между биз-

нес-единицами характеризует новый взгляд на работу корпоративной интегрированной бизнес-системы как на совокупность пронизывающих ее бизнес-процессов⁴, управляя которыми и совершенствуя которые можно в конечном итоге достичь цели корпоративной интегрированной бизнес-системы. С учетом предлагаемых определений бизнес-процесса⁴ можно дать следующую характеристику бизнес-процесса применительно к корпоративной интегрированной бизнес-системе: бизнес-процесс представляет собой поток различных видов деятельности, перетекающий из одной бизнес-единицы к другой и связывающий их в едином производственном процессе в рамках корпоративной интегрированной бизнес-системы.

Такой подход позволяет глубже оценить экономические явления, поскольку определяет бизнес-связи и бизнес-отношения, которые раньше не прослеживались формализованно. В этом случае возможно применение реинжиниринговых технологий для создания новых или перепроектирования существующих бизнес-процессов. Таким образом, конструирование новой системы бизнес-процессов связано с изменением как бизнес-процессов в целом, так и их структурных компонентов внутри корпоративной интегрированной бизнес-системы для достижения ею заданных параметров деятельности.

Применение реинжиниринговых технологий внутри корпоративной интегрированной бизнес-системы обеспечивает ей возможность достаточно быстро адаптироваться к рыночным условиям, поскольку формируются новые, более эффективные внутренние связи между бизнес-единицами. В современных условиях предлагается множество способов проведения процедуры реформирования предприятий, но именно реинжиниринг бизнес-процессов помогает добиться многократного повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта с позиции *Время / результат*⁵. Реинжиниринг направлен на решение не узких хозяйственных задач, а укрупненных процессных операций, так как основная идея реинжиниринга сводится к переходу от узкого разделения труда по операциям к бизнес-процессам в целом.

В корпоративной интегрированной бизнес-системе реинжиниринг представляет со-

бой проектную деятельность, основанную на реструктуризации всех бизнес-процессов с применением инструментальных методов и приемов научного познания, что направлено на системные преобразования экономико-управленческой деятельности как бизнес-единиц, так и корпоративной интегрированной бизнес-системы железнодорожного транспорта в целом. Особенностью реинжиниринга является способ осуществления системных преобразований. Реинжиниринг означает отказ от сложившихся подходов к организации связей между бизнес-единицами, что позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных правил их деятельности. Реформируя процесс деятельности корпоративной интегрированной бизнес-системы, реинжиниринг с позиции переструктурирования меняет ее внутреннюю деловую среду.

Внедрение реинжиниринговых технологий в корпоративной интегрированной бизнес-системе железнодорожного транспорта реализуется в соответствии со следующим алгоритмом. Процесс реинжиниринга бизнес-процессов начинается с принятия решения о необходимости его проведения, сбора и анализа информации о деятельности бизнес-единиц. Далее устанавливается возможность формирования экономических связей между бизнес-единицами корпоративной интегрированной бизнес-системы. Если ее функции невозможно обеспечить имеющимися бизнес-единицами, выполняются поиск и выбор партнеров вне корпоративной интегрированной бизнес-системы и их включение в бизнес-систему. После этого проводится согласование условий взаимодействия бизнес-единиц, а также проектирование экономических связей между ними, проверяется соответствие связей условиям деятельности корпоративной интегрированной бизнес-системы. В том случае, если сформированные связи удовлетворяют целям корпоративной интегрированной бизнес-системы, обеспечивается организация таких связей между бизнес-единицами.

Бизнес-процессы корпоративной интегрированной бизнес-системы должны адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям функционирования рынка. Поэтому в процессе применения реинжиниринговых технологий следует учитывать, что

это не единовременное явление. Реинжиниринг бизнес-процессов необходимо проводить регулярно при изменении ситуации на транспортном рынке. Именно подобное решение позволяет наиболее гибко реагировать на изменения функционирования корпоративной интегрированной бизнес-системы, ускорить ее адаптацию к трансформации конъюнктуры транспортного рынка.

Каждая корпоративная интегрированная бизнес-система должна разрабатывать свои бизнес-процессы, которые можно разбивать на подпроцессы. При этом нельзя определить точные параметры их укрупнения или детализации, так как это зависит от специфики деятельности, целей, структуры корпоративной интегрированной бизнес-системы. Важно только, чтобы бизнес-процессы в полной мере описывали все виды деятельности бизнес-системы.

Для применения реинжиниринговых технологий в корпоративной интегрированной бизнес-системе необходимо, чтобы присутствовали следующие признаки: наличие множества бизнес-отношений между бизнес-единицами; разделение бизнес-связей по определенным признакам; наличие развитой информационной базы, позволяющей отслеживать все экономические связи, возникающие между бизнес-единицами.

Применение концепции реинжиниринга бизнес-процессов корпоративной интегрированной бизнес-системы позволяет сохранить единство и обеспечить более эффективную организацию ее деятельности; ориентировать все бизнес-единицы на достижение целей и интенсифицировать реализацию задач бизнес-системы; установить конкретное содержание деятельности каждой бизнес-единицы и усилить связи между ними; провести четкие разграничения между функциями бизнес-единиц и выявить те из их функций, которые обеспечивают в наибольшей степени развитие корпоративной интегрированной бизнес-системы; оценить потребляемые бизнес-единицами средства и создать условия для централизованного накопления информации об их деятельности; выявить различные варианты исполнения бизнес-процессов в зависимости от конкретной ситуации и реализовать каждый вид деятельности той бизнес-единицей, которая специализируется на

подобном виде работ; обеспечить координацию и минимизацию количества согласований как между бизнес-единицами, так и между бизнес-единицами и корпоративной интегрированной бизнес-системой в целом; сократить количество проверок и управленческих воздействий до экономически целесообразного уровня; применить смешанный подход к работе бизнес-единиц: с одной стороны, проявляется децентрализация деятельности бизнес-единиц, так как они действуют достаточно автономно, с другой стороны, присутствует централизация в деятельности бизнес-единиц, поскольку существует возможность пользоваться общей информационной базой, сформированной на уровне корпоративной интегрированной бизнес-системы.

Таким образом, предложенный подход к системным преобразованиям внутренних связей в корпоративной интегрированной бизнес-системе железнодорожного транспорта с применением реинжиниринговых технологий имеет значительные преимущества для повышения эффективности ее функционирования. В условиях применения такого подхода значительно упрощается взаимодействие бизнес-единиц, уменьшается несогласован-

ность их деятельности, снижаются задержки между различными этапами бизнес-процессов, что обеспечивает хозяйствующим субъектам железнодорожного транспорта значительные преимущества в условиях конкуренции на транспортном рынке.

¹ Клейнер Г. Институциональные аспекты реформирования промышленных предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 4. С. 25-30.

² Филатов С.А., Ефремов А.В. Новые направления исследования бизнес-отношений // Экономика железных дорог. 2004. № 7. С. 101-104.

³ Бубнова Г.В. Показатели качества бизнес-отношений в концепции предпринимательского маркетинга ОАО "РЖД" // Экономика железных дорог. 2004. № 2. С. 54-65.

⁴ См.: Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 332 с.; Госстандарт. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М., 2001. 27 с.; Рубцов С.В. Уточнение понятия "Бизнес-процесс" // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 26-33.

⁵ Милосердов Д.О. Модель реинжиниринга бизнес-процессов организационно-управленческой структуры промышленных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 4. С. 105-113.