

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОЗДАНИЯ И ПЕРЕСТРОЙКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ ОСНОВНЫХ СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Раскрыто понятие бизнес-процесса, как экономической единицы. Раскрыто содержание функциональной модели трансформации системы управления экономическими процессами. Предложены методы перехода с одной управленческой системы на другую, при определенных условиях*

### **Постановка проблемы и задачи статьи.**

В самом общем ее виде проблема состоит в том, что переход от функциональной структуры управления предприятием к процессной может быть осуществлен посредством различных методов – реинжиниринга, реструктуризации, инжиниринга, каждый из которых исповедует собственную идеологию, способы ее воплощения и не во всем бесспорны. Эти для нашей теории и практики методы содержат много дискуссионного, нерешенного, неясного. Нужно, в частности:

– определиться в отношении понятия бизнес-процесса в общем смысле и его экономической единицы, потому что рассмотрение его со стороны внешних отношений фирмы и ее поведения во внутренней среде приводит к неадекватному пониманию экономической сущности бизнес-процессов;

– уточнить содержание функциональной модели, которая накладывается на структурную модель предприятия, образуя новый тип его модели;

– из множества методов, с помощью которых предлагается переход к новым организационным формам, соответствующим действующим международным стандартам, избрать предпочтительный, приоритетный для данных конкретных условий и целей.

Попытка ответить на эти не совсем ясные вопросы и приблизиться к решению проблемы, предпринята в статье.

### **Изложение основного материала.**

*1. Экономические процессы как объекты управления.* Когда фирма рассматривается как экономическая структура, то представляется очевидным предположение, что всю ее деятельность можно разделить на экономические части, единицы. В.Б. Акулов и М.Н. Рудаков обоснованно исходя из того, что любое экономическое отношение предполагает, по крайней мере, наличие двух субъектов – покупателя и продавца (производителя и потребителя), без которых отношения не становятся именно экономическими, а продукт труда не принимает – экономическую форму товар [1, с. 1].

Но этот подход переносится ими на внутреннюю сферу организации, на внутрифирменную иерархию, и фирма становится организацией, в которой существуют и производители, и потребители продукта труда. Причем это распространяется на всю деятельность фирмы, на весь оборот капитала. Становится, по их мнению, неприципиальным вопрос: принимает или нет экономическую форму товара такая деятельность. Остается в стороне иная форма экономической организации – рынок.

Здесь заложено явное противоречие, разрешить которое естественным экономическим путем авторы не могут. С одной стороны, “перемещение” продукта за пределы организации приводит к появлению “нормальных” производителей и

потребителей (продавцов и покупателей), действующих в рамках реальных рыночных экономических отношений, с другой, такими же, рыночными, считаются отношения, не выходящие за ее пределы, т.е. внутренние.

Более того делается вывод, что принцип соотнесения результатов и затрат имеет одно и тоже значение как для фирмы в целом, реализующей конечный продукт по реальным рыночным ценам, так и для ее внутренних подразделений, которые передают произведенные изделия на последующие технологические переделы. В общем, в сферу внутрисистемного разделения и кооперации труда активно включается рыночный механизм товарно-денежных отношений.

Но это отечественная промышленность уже, проходила. Первый неудавшийся опыт был проведен в 1929-1930 годы, когда во внутренний оборот были введены внутривозовские товарно-расчетные чеки. Цехи покупали за них на складах предприятия сырье, материалы, топливо и продавали переданную на последующий передел или на склад готовую продукцию, иначе говоря, “покупали” у предприятия ресурсы и “продавали” ему продукт в виде полуфабрикатов или готовой продукции.

Но, во-первых, в предприятии возникли своеобразные кредитные отношения, когда цехи, у которых накапливался излишек чеков, одалживали их другим цехам, во-вторых, сданная на склад продукция считалась проданной, хотя еще определенное время находилась на предприятии и реальную выручку за нее оно не получало, в-третьих, внутривозовской объем реализации в несколько раз превышал стоимость действительно проданной продукции.

Словом, эксперимент не удался и вскоре был прекращен, а экономическая деятельность цехов стала, как и раньше, оцениваться показателем себестоимости [2, с. 325].

Второй эксперимент проходил намного дольше, в период с 1965-1975 годы в период внедрения в промышленность новой системы планирования и экономического стимулирования (так называемой

косыгинской реформы). Здравая, вполне обоснованная идея повысить экономическую эффективность промышленного производства за счет роста объема прибыли и оставления существенной ее части в распоряжение непосредственных ее создателей – предприятий была доведена до абсурда. В отличие от товарно-расчетных чеков во внутривозовскую систему планирования и экономического стимулирования были введены показатели объема реализации продукции, который определялся по условно-расчетным внутренним ценам, условной прибыли и рентабельности как отношения прибыли к среднегодовой стоимости основных средств.

Условно-расчетная цена реализации продукции, передаваемой цехами на последующие технологические переделы, определялась посредством распределения между цехами конечной продажной цены готового изделия пропорционально плановому фонду заработной платы каждого цеха. Все остальное было делом техники: умножением “цены” на количество переданных полуфабрикатов определялся объем “реализации”, из него вычиталась сумма затрат, все, что оставалось, считалось прибылью цеха. Показатель эффективности производства определялся делением суммы прибыли на стоимость основных средств.

В общем, на ошибки первого экономического эксперимента наложились ошибки второго, во многом обусловленные “развитием экономической науки”, выполняющей политический заказ, доверием практики к научным рекомендациям, директивным характером их внедрения.

Десять лет длился эксперимент, потребовавший огромных сил и средств, прозревшие предприятия возвращались к проверенным системам внутривозовского управления, неопытные входили в него с новыми иллюзиями, надеждами на успех. В конечном итоге бесславно завершился и этот эксперимент.

Но иного результата и не могло быть изначально. В поле системного рассмотрения

находились предприятие и его внутреннее подразделение, целое и его часть, два принципиально разные образования, совершенно неодинаковые по размеру, разнообразию и сложности происходящих процессов, внутреннему организационному устройству, отношению к реальному рынку, наконец, по целям и возможностям их достижения в связи с качественным развитием их системных свойств, в том числе и синергических.

Нужно понимать, что предприятие осуществляет всю совокупность хозяйственных процессов, в сегодняшней интерпретации бизнес-процессов, в частности, создает собственный капитал и вовлекает в оборот банковские кредиты, выходит на рынок ресурсов, создает новые виды продукции и производит их в серийном или массовом режимах, продает продукцию реальным покупателям за реальные деньги и получает прибыль, которая создается в результате многосложного экономического процесса и согласованных усилий персонала всех организационных центров.

Прибыль может быть получена таким и только таким же образом, это результат целого, итог органичного соединения свойств и производных от них возможностей отдельных его частей, взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом в системе разделения и кооперации труда.

Хотелось бы также, чтобы это понимали и те, кто полагает, что, создавая систему внутреннего управления, можно не считаться с ограниченными, по сравнению с предприятием, системными свойствами и связанными с ними практическими возможностями его частей, оставить в стороне определяющие значение рынка в выборе экономического механизма управления, в первую очередь цехами [3, с. 25-27].

Какие бы искусственные, псевдоэкономические конструкции не создавались, все они раньше или позже обречены на неудачу.

Особый вопрос – это отношения между входящими в корпорации предприятиями,

сохранившими юридическую и экономическую самостоятельность. Действуя в соответствии с общей стратегией корпорации и по установленным единым для всех участников внутренним правилам, ограничивающим их свободу на реальном рынке, они выполняют работы и услуги в рамках внутрикорпоративного разделения и кооперации труда и реально продают их друг другу.

Образуется, таким образом, своеобразный внутренний рынок товаров, отражающий специфику контрактной формы корпоративных отношений. Здесь действительно существует два субъекта – продавец и покупатель, производящие расчеты друг с другом настоящими, “живыми” деньгами, но по действующим в корпорации трансфертными ценами.

Трансфертная цена возмещает производителю (продавцу) его собственные издержки и включает в себя фиксированную часть прибыли, которая образуется на общекорпоративном уровне в связи с продажей конечного продукта на свободном рынке.

Но такая контрактная модель является по своей сути экономической и ни в какое сравнение не идет с “рыночной” моделью обычных, некорпоративных производственных систем, ведущих свою деятельность на основе внутрисистемного разделения и кооперации труда, чьи подразделения не выходят на реальный рынок со всеми вытекающими из этого последствиями.

Во всяком случае, трансфертные цены нельзя идентифицировать с хорошо известными так называемыми учетными ценами, которые используются в процессе передачи промежуточной продукции или услуг обслуживающих подразделений, обосновано считает В.Ф. Палий [4, с. 188].

Применительно к нашим большим некорпоративным предприятиям, ведущим активную внешнеэкономическую деятельность в достаточно значительных масштабах на условиях международной производственной кооперации такая политика ценообразования в принципе может быть

использована как своеобразная рыночная модель. Этот вид деятельности вполне допустимо вывести на отдельный внутренний баланс, как это было сделано в отношении отделов капитального строительства промышленных предприятий бывшего Советского союза, или даже в самостоятельное предприятие.

И еще один известный нам ключевой вопрос, касающийся самого содержания бизнес-процессов. В работах известных нам зарубежных и отечественных авторов содержатся самые общие рассуждения о необходимости перехода к процессному управлению, о создании (дизайне) бизнес-процессов, их изменении, анализе, оптимизации, документировании, о бизнес-процессе как наборе операций, которые вмести взятые образуют результат, имеющий ценность для потребителя, о том, что он сам по себе предполагает необходимость соотношения результата и затрат и в силу этого становится экономической единицей организации.

Но только в отдельных, редких публикациях правятся какие-то конкретные вещи, позволяющие понять, что это такое. В частности к бизнес-процессам отнесены разработка стратегии, оплата счетов компании, материально-техническое снабжение, планирование, поддержка клиентов, выполнение заказов и многие другие. Предложена формулировка, которая, как кажется ее авторам, наиболее точно определяет это понятие. По их мнению, бизнес-процесс – это последовательность исполнения функций (работ, операций), направленных на создание результата, который имеет ценность для потребителя [1, с.3]. Тут возникает два чрезвычайно важных вопроса концептуального характера.

*Вопрос первый.* Процессы, происходящие в управляемом объекте, финансовое обеспечение, капитальное инвестирование, материальное обеспечение и др. и в функциональном блоке организационной структуры заводоуправления – планирование, учет, контроль, анализ, регулирование, это

однопорядковые бизнес-процессы или между ними существует принципиальное различие?

Если однопорядковые, то как оценивать эти две группы бизнес-процессов: исходя из общего подхода, предусматривающего соизмерение результатов и затрат? И что тогда понимать под стоимостными результатами второй группы процессов, которые нужно соотносить? Если разнопорядковые, то результаты управленческих процессов все равно нужно привести к стоимостным, ибо иначе нельзя будет “продать” их потребителю управленческих услуг.

*Вопрос второй* касается управления. Если в отношении бизнес-процессов, происходящих в объекте управления, в принципе все ясно, потому что есть только один ответ: ими призваны управлять функциональные службы посредством собственных, присущих им бизнес-процессов.

Но кто же тогда будет управлять бизнес-процессами второй группы, управленческими? Конкретного ответа на этот вопрос нет и, по-видимому, получить на него вразумительный ответ невозможно. В общем нужно отделить процессы объекта от процессов системы управления и определиться, что есть что.

Что же тогда представляют собою реальные происходящие в объекте экономические процессы, управлять которыми совершенно обоснованно стремятся исследователи, предполагая различные методы перехода от собственно функционального управления к управлению процессами?

Для начала определимся в терминологии, заменив модный сегодня термин “бизнес” содержательным его понятием – деятельностью, в нашем случае экономическая и введя понятие сферы деятельности, которое очерчивает границу определенных совокупностей процессов, однородных по своему содержанию и общим по назначению.

Экономическая деятельность – это совокупный процесс, который осуществляется на предприятии в рамках кругооборота капитала, и как любая совокупность поддается естественному членению на составляющие.

Кругооборот капитала, по Марксу Д-Т (сп, рс)...П...Т'-Д, – это последовательно повторяющиеся процессы на отдельных стадиях изменения его формы. На стадии “Д-Т” авансированный преимущественно в форме денег капитал изменяет свою форму и переходит в форму реальных факторов производства. Реальные процессы этой стадии происходят в сферах финансового инвестирования (формирование авансированного капитала), капитального инвестирования, материального обеспечения (приобретение средств и предметов труда).

На стадии “П” использование средств труда и рабочей силы происходит в сферах конструирования, технического и технологического обеспечения производственного процесса, производства. Здесь капитал из формы средств производства приобретает форму готовой продукции. На заключительной стадии “Т-Д”, происходящей в сферах сбыта и текущего финансового обеспечения, он снова переходит в денежную форму, но уже в увеличенном объеме.

Такое рассмотрение кругооборота капитала служит исходным моментом выделения в совокупном экономическом процессе основанных его составляющих - специфических совокупностей процессов основных сфер деятельности предприятия. Совокупностей процессов, которые с полным основанием можно определить в значении экономических единиц, если декомпозиция делается в интересах перехода от функционального управления к управлению процессами, поддается естественному членению на процессы следующих сфер деятельности: финансового инвестирования, текущего финансового обеспечения, капитального инвестирования, материального, энергетического, технического и конструкторско-технологического обеспечения производства, производства продукции (работ, услуг), сбыта продукции, экологической защиты, управления.

Совершенно иными являются процессы, содержащиеся в функциях управления – планировании, учете, контроле, анализе,

регулировании, средствам, которых управляющая система воздействует на персонал конкретных сфер деятельности, а через него на происходящие в них действительно реальные экономические процессы.

Именно эти функции сохраняют свое определяющее значение в управлении процессами отдельных сфер деятельности, несмотря на некоторые спорные высказывания [5, с. 8].

Итак, радикальное изменение подхода к управлению внутренними процессами предполагает прежде всего расчленив совокупный процесс на составляющие, не ставя перед собой задачу получить финансовый результат в связи с относительным обособлением групп процессов, хотя они экономические - в чистом виде в силу экономической сущности совокупного процесса предприятия.

Именно внутрипроизводственный срез представляет собой область приложения функций управления процессами, и первый шаг в решении этой проблемы – в выделении самих процессов как объектов управления мы сделали в предыдущем изложении.

Обратимся теперь к самим методам перехода от функционального подхода в управлении к процессному.

## **2. Предлагаемые методы перехода**

Высказывается мнение, что в информационной экономике, базирующейся на принятых в мировой практике управленческих систем, принципы иерархии и функций полностью себя изжили, а все другие принципы претерпели изменения [5, с. 8].

*Рейнжиниринг* декларируется как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных, актуальных показателях ее деятельности. Метод предусматривает:

– отказ от устарелых правил и подходов и начало процесса перестройки “с чистого листа”, что позволяет преодолеть негативное влияние догм, которые сложились на предприятии;

– игнорирование действующих систем, структур и процедур и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности;

– упразднение менталитета “плановиков”, трансформацию бюрократической системы управления в кросс-процессную организацию, ориентацию на нужды потребителей, а не на производство;

– изменение показателей деятельности [6, с. 228].

Понятно, что в таком разрушительном значении метод стал объектом обоснованной критики. Указывается, в частности, что цель реинжиниринга не заключается в исправлении ситуации, потому что предприятию нужно начинать все сначала, с чистого листа. Исходным пунктом становится отказ от методов и традиций, которые до этого времени определяли характер деятельности предприятия, а, следовательно, и управления.

В концепции реинжиниринга наблюдается чрезмерное увлечение процессами изменений и их технологического проектирования, подчеркивание необходимости современных информационных процедур как основы улучшения ситуации предприятия. Меньше всего внимания уделяется принципиальным для самой концепции вопросу: как ломать стереотипы, как формулировать (кроме лозунгов и деклараций) мышление новыми категориями? [7, с. 54].

Согласимся с мнением М.Ф. Коломийца: утверждение в том, что реинжиниринг – это метод решения проблем, не имеющий барьеров, вызывает сомнения. Более реалистична точка зрения, согласно с которой он не столько не имеет барьеров, сколько предусматривает их обход [7, с. 52].

Мягко сказано. Автор и сейчас придерживается высказанной ранее точки зрения. Идеологи реинжиниринга создали вокруг его возможностей миф, поскольку он, как и любой другой метод изменений, имеет в системе управления определенные ограничения, не позволяющие ему выйти за рамки здравого смысла [8, с. 65].

Трудно представить, что реально мыслящие и хорошо подготовленные собственники и высшие руководители предприятий пойдут на поводу у консультантов, предлагающих крайни, не согласующиеся с целями и реалиями практики меры разрушительного свойства, перечеркнут все полезное, что было ими сделано до нововведений. В общем, революционный, разрушительный характер метода очевиден, и что самое слабое его место.

Реструктуризация. Объективная необходимость проведения реструктуризация в промышленном предприятии обусловлена, как указывается в [9, с. 12], недостаточно высокой эффективностью его хозяйствования, старением значительной части активов, тенизацией хозяйственной деятельности, отставанием во внедрении новых наукоемких технологий, снижением конкурентоспособности.

К этому следует добавить, что сложившийся на предприятиях еще в условиях административно-командной экономики бывшего Советского союза подход к созданию системы управления, основанный на первичности функций и вторичности организационных структур управления [10, с. 111-112] изначально таит в себе две объективно существующие опасности. Первая – это управление рада управления, т.е. работа над структурами ради структур, над методами ради методов, над АСУ ради АСУ.

Вторая опасность – это обратное влияние структуры, методов, информации на формирование целей управления, на их интерпретацию [11, с. 26].

Многолетняя практика управления подтвердила это предвидение, и, не случайно, в научной литературе и зарубежной практике произошла качественная, принципиальная переориентация в сторону перехода от функционального к процессному подходу в управлении, в основу которого положены интересы объекта управления. В этом – одна из основных причин и ключевых целей реструктуризации.

В отличие от разрушительного реинжиниринга она охватывает такие взаимосвязанные направления в изменении

существующего в предприятиях положения, как трансформация, реорганизация, реинжиниринг, адаптация, санация. Ее объектами могут быть производственный – продукт производства, технология; рыночный – система поставки и сбыта; финансовый – денежные потоки; социальный – трудовые ресурсы; экологический – взаимодействие с окружающей средой [11, с. 32].

Очень важно, что предметом реструктуризации могут стать в зависимости от конкретных обстоятельств как система названных объектов, так и определенные объекты в их автономном виде.

В общем, по нашему мнению, реструктуризация как процесс представляет собой симбиоз направлений, подходов, концепций, методов и целесообразного комбинирования их фрагментов, составляющих механизм процесса. Ведь изменения могут быть разными по масштабу, характеру, периоду. Но в любом случае в своем конструктивном, созидательном значении она – суть интеграционный процесс, и это ставит ее, над отдельными направлениями, методами, концепциями и, тем более, над различными пусть даже и очень важными частными решениями.

В общем, поле для приоритетного и вариантного подходов достаточно широко. Удивляет только, что в объектах реструктуризации, как в ее причинах и целях, нет системы управления и выпущен из вида инжиниринг как новое направление в переходе к управлению процессами и альтернатива реинжинирингу.

*Инжиниринг.* Постепенно реинжиниринг стал определенным тормозом развития, в чем-то себя дискредитировал. Как одна из составляющих общего процесса реструктуризации, он обращен прежде всего к системе управления, четко определяет одно из ее приоритетных направлений. С этой точки зрения его переоценить просто невозможно.

Инжиниринг исповедует взаимопроникновение двух подходов – функционального и процессного, которые объективно взаимопересекаются, дополняют друг друга.

Но очень часто функциональный подход понимается как набор функций, составляющих виды деятельности предприятия: функция снабжения, функция производства и т.д. при этом исходят из неверной посылки о том, что существуют общие и конкретные функции управления. К первым относятся планирование, контроль, регулирование, мотивация, являющиеся сугубо управленческими функциями. В основу выделения функций второй группы, которые почему-то названы конкретными, положено движение капитала, последовательно проходящего фазу приобретения средств производства и найма рабочей силы, непосредственно производства, фазу сбыта продукции хотя вполне конкретными являются и функции первой группы.

Словом, в один ряд поставлены две группы принципиально различных по содержанию и целям функций, первая из которых имеет сугубо функциональную ориентацию. Вторая – раскрывает объект управления, содержание хозяйственных процессов, происходящих в отдельных сферах деятельности, как это показано в первой части статьи.

Именно функции первой группы игнорируют объект управления – процессы, каждая из них предполагает узкую, сугубо функциональную специализацию персонала, имеет, как правило, собственные организационную структуру, амбиции. Как следствие, управление экономикой, включающей в себя хозяйственные процессы, связанные с ними ресурсы и результаты, рассредоточено в нескольких отделах предприятия. Изначально установлено и научно обосновано, что именно состав функций должен служить исходным моментом в разработке структуры управления, ибо функция первична, а орган управления вторичен [10, с. 111-112].

Недостатки этого подхода не раз были предметом жестокой критики, и предложения о предпочтительности предметного подхода, который предполагает сосредоточение

взаимосвязанных функций первой группы в структурах процессной ориентации, очень давно высказывались в научной литературе [12, с. 162-170].

Но мы все ждали, когда это сделают за нас, и наконец-то, зарубежье “раскачалось” и появились подходы, идеология которых нам была известна. Однако сейчас важно другое: пришедший к нам из запада инжиниринг несет в себе, в отличие от реинжиниринга, конструктивное, созидательное начало.

В главном модель процессов нужно соединить с моделью подразделений, в которых процессы происходят, и это в отечественной практике в принципе уже сделано давным-давно. Есть отделы снабжения, производства, сбыта и некоторые другие, в чью концепцию входит управление этими процессами. Другой вопрос, что соответствие между объектами и субъектами пока еще не везде полное.

Не решена другая проблема, к которой инжиниринг пока еще не подошел. Его идеологи оставили в стороне функции первой группы – планирование, учет контроль, и др., не приняли во внимание необходимость интегрировать именно эти функции применительно к процессам сфер деятельности.

Авторы реинжиниринга предусматривают, что каждый сотрудник четко знает все свои действия относительно всех процессов, в которых он задействован. Следовательно, имеется в виду сотрудник, чья функция связана со всеми процессами – снабжением, производством, сбытом, т.е. он сугубо функционален. Скорее, однофункционален, но выполняет эту одну функцию по отношению ко всем трем процессам и мало связан с другим функционалом, который ведет себя точно таким же образом.

Практически в таком понимании подход мало чем отличается от функционального. В модель управления процессами, если под процессами понимать совокупность хозяйственных операций, как это представляется в [13, с. 4], не введены функции первой группы.

Мы представляем себе процессный подход таким, который ориентирован на *управление процессами, происходящими непосредственно в объекте, более того, в конкретных сферах экономической деятельности предприятия.*

Исходя из этого, во-первых, в совокупном экономическом процессе выделяются процессы отдельных сфер деятельности, во-вторых, создается адекватная им организация структура – отделы и службы, которые эту деятельность непосредственно ведут и за нее отвечают, в-третьих, в них сосредоточиваются не только функции технологического, производственного характера, конкретизирующие процессы, но и информационно-управленческие функции планирования, учета, контроля, анализа, регулирования, рассредоточенные сегодня в функциональных отделах. Фрагмент организационной структуры ориентированной на управление процессами отдельных сфер деятельности, показан на следующем рисунке.

Организационная структура совмещает два подхода процессной и функциональной. Первый имеет абсолютную процессную направленность, поскольку предусматривает необходимость сосредоточить в каждом подразделении функции, конкретизирующие определенную группу процессов (функций объекта) и функций управления нижнего уровня.

Ярко выраженную функциональную направленность имеют функциональные отделы, находящиеся на верхнем уровне управления и занимающиеся сводным планированием и учетом, организационной и методической работой, контролем.

Решающее значение имеет интегрирование функции двух групп, конкретизирующих на нижнем, самом важном уровне как сами хозяйственные процессы, так и функции управления ими. Снимается, таким образом, проблема рассредоточенности функций управления со всеми сопряженными с этим “прелестями” функционального подхода в его чистом виде.

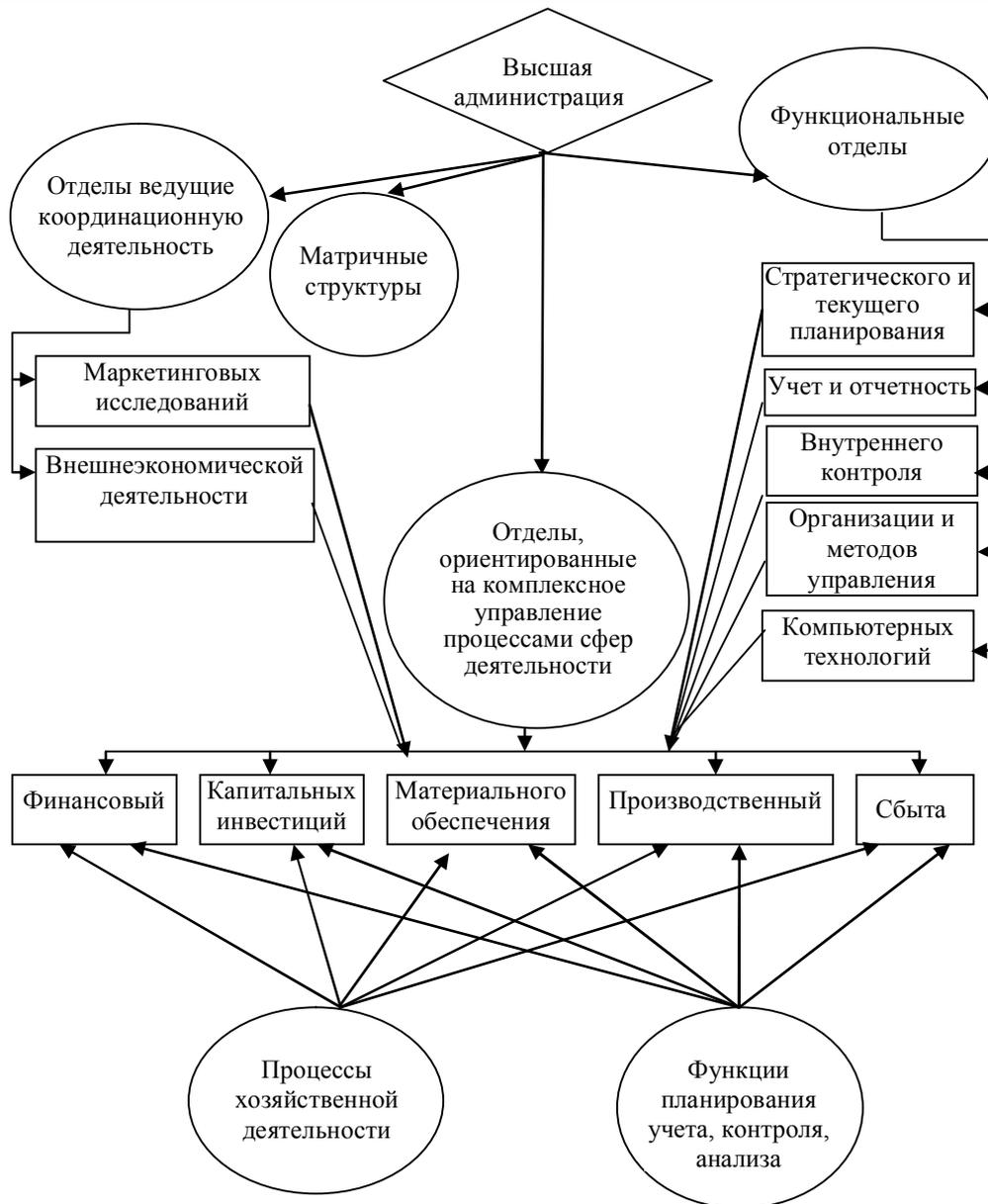


Рис. Фрагмент организационной структуры экономического блока системы управления промышленным предприятием

Источник: разработка в [14, с. 20]

Содержание основного материала дает основание для следующих выводов.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований:** 1. В публикациях, связанных с концепцией перехода от функционального управления к управлению бизнес-процессами нет четких представлений о них как о совокупных процессах и их экономической единице. Не размежованы процессы, которые происходят в объекте управления в связи с хозяйственной деятельностью как таковой и в собственно функциональном блоке организационной структуры управления.

2. Отождествляются совокупный процесс предприятия, завершающийся реальной куплей-продажей продукции на внешнем рынке, и его части, которые выполняются цехам и различными службами в системе внутрипроизводственного разделения и кооперации труда. Из этого делается необоснованный вывод о существовании в некорпоративных предприятиях внутреннего рынка по продаже цехами работ и услуг цехами последующих технологических переделов.

3. Одним из приоритетных направлений реструктуризации становятся инжиниринг.

Обосновано, что в его плодотворной, конструктивной концепции, принципиально отличающейся от концепции разрушительного реинжиниринга, нужно четко определить, что объектами управления должны быть именно экономическими процессами отдельных сфер деятельности предприятия, а субъектами – управленческие надстройки отделов, непосредственно ее ведущих.

4. Показаны недостатки, содержащиеся, в подходе авторов инжиниринга и сделаны необходимые, с нашей точки зрения, уточнения. Обоснован и предложен подход, переводящий концепцию управления процессами в плоскость конкретных организационных решений посредством интеграции функций планирования, учета, контроля, регулирования в структурах, в которых непосредственно происходят хозяйственные процессы.

#### Список использованной литературы:

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. Учебное пособие. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002 [Электронный ресурс]/ В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m150/26.htm>
2. Татур С.К. Хозяйственный расчет в промышленности СССР. Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Финансы, 1970. – 415 с.
3. Грещак М.П. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навчальний посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребенкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
4. Палий В.Ф. Организация управленческого учета. – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 224с.
5. Редькін О.С. Сучасні концепції корпоративного управління // Вісник соц.-екон. дослідж., вип. 11. Одеськ. держ. ек. ун-т. – Одеса, 2002. – С. 8-12.
6. Хрущ Н.А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії та технології. – Хмельницький, ХНУ, 2004. – 309с.
7. Коломієць І.Ф. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтеграції: Монографія/Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 2004. – 309 с.
8. Валуєв Ю.Б. Принципи і методи побудови і розвитку системи управління підприємством: проблема стабільності та змін. – Економіст. – 2006. – № 11. – С. 62-67.
9. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия. – К.: АВРИО, 2006. – 368с.
10. Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. – М.: Машиностроение, 1975. – 311 с.
11. Стефанов Н. и др. Программно-целевой подход в управлении: Теория и практика. – М.: Прогресс, 1975. – 200 с.
12. Валуев Б.И. Управление в производственных объединениях лежит промышленность. – М.: Легкая индустрия, 1977. – 216 с.
13. Валовая Н. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления [Электронный ресурс] / Н. Валовая. – Режим доступа: <http://www.marketing-consult.com.ua/?pages=86>.
14. Валуєв Б.І. Організаційні можливості поглиблення інтеграційних процесів в управлінні підприємством/Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету. Економічні науки. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. – вип. 4. – Кіровоград: КДТУ, 2003.

ВАЛУЕВ Юрий Борисович – докторант ИПРЭИ НАН Украины, г. Одесса

Научные интересы:  
– системы управления на промышленных предприятиях