

УДК 637.1:005.5

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Станкевич И.И., ст. преподаватель**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
г. Минск*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, молокоперерабатывающее предприятие, стратегия, управление

**Key words:** business process, dairy processing enterprise, strategy, management

**Аннотация:** В статье рассмотрены особенности разработки и внедрения системы стратегического управления молокоперерабатывающим предприятием.

**Summary:** The article describes the features of the development and implementation of a strategic management system for a milk processing enterprise.

В связи с быстрым развитием технологий методы ведения бизнеса устаревают. Для разработки новых методов современное общество пробует соединить управление и информационные технологии.

В последнее время значительное внимание в научной литературе уделено таким подходам к управлению, как системный, ситуационный и процессный подходы [1, 2].

При системном подходе исследуемый объект оценивается как единое целое; решение частных проблем подчинено решению общих для всей системы проблем; познание объекта не ограничивается механизмом функционирования, а расширяется до выявления внутренних закономерностей его развития; элементы системы, имеющие второстепенное значение в одних условиях, могут оказаться существенными при изменении обстоятельств.

При использовании в управлении ситуационного подхода все зависит от правильной интерпретации ситуации; знания управленческих концепций и методик; опыта управленческой деятельности; умения предвидеть возможные последствия управленческих действий; умения увязать конкретные действия с конкретной ситуацией.

При функциональном подходе предприятие рассматривается как механизм, обладающий набором функций, которые распределяются среди подразделений и выполняются сотрудниками предприятия. Они выполняют узкоспециализированные задачи, не работая на достижение главной цели предприятия. Современные условия вынуждают предприятия переходить из функционально-ориентированного управления в процессное.

Процессный подход заключается в серии циклически повторяющихся управленческих воздействий органа управления на производственные и трудовые процессы, коммерческую и финансовую деятельность предприятия для достижения общей цели.

Использование процессного подхода к организации и управлению производственно-хозяйственной деятельностью предприятия является основным направлением формирования продуктивной системы управления предприятием.

Примером симбиоза управления и информационных технологий является реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов значительно отличается от чередовавшихся последние 30-40 лет методов в менеджменте, таких как управление по целям, диверсификация, бенчмаркинг, тотальное управление качеством, предполагающих постоянное «приростное», пошаговое совершенствование и др.

Анализ различных литературных источников позволяет сделать вывод, что цели реинжиниринга похожи с целями инноваций: освоить нововведения для повышения конкурентоспособности продукции и в итоге – выживаемость предприятия. А стратегический реинжиниринг является одним из возможных инструментов управления молокоперерабатывающим предприятием на локальном уровне.

Стратегический реинжиниринг молокоперерабатывающего предприятия начинается с комплексного бизнес-аудита всех элементов – предприятия в целом, бизнес-единиц, филиалов, внешней среды (клиентов и конкурентов, а также структуры рынков, на которых работает предприятие), ключевых бизнес-процессов, документооборота, инвестиционных проектов и т.д. [4].

Применение стратегического реинжиниринга включает внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами. На рисунке 1 представлена концепция разработки стратегии молокоперерабатывающего предприятия.

В рамках проекта по стратегическому реинжинирингу молокоперерабатывающего предприятия в соответствии с выбранными в качестве приоритетных направлениями развития его деятельности, стратегии развития и проведенными исследованиями, были выделены и утверждены его бизнес-процессы, разработана организационная структура.

Система стратегического управления входит в состав системы управления молокоперерабатывающего предприятия. Ее внедрение позволяет управлять молокоперерабатывающим предприятием постоянно на основании регламентов за счет выявления стратегических целей, доработки целей до уровня бизнес-процессов (подразделений) и формирования системы измеряемых показателей используемых при оперативном управлении бизнес-процессами [5].

Система стратегического управления – это совокупность средств управления молочным кластером основанная на стратегических целях. В ее состав входят:

- стратегические методики управления;
- комплекс регламентирующих документов (разделов документов) содержащий формы плановых и отчетных документов;
- исполнители системы (руководители верхнего уровня, владельцы процессов, персонал, принимающий участие в процессе стратегического управления).

Интеграция системы стратегического управления с системой управления бизнес-процессами обеспечивается с помощью созданной общей системы целей, показателей и критериев их достижения и сохранения ее в рабочем состоянии.

Для повышения эффективности систему стратегического управления необходимо объединить с системой управления бизнес процессами (СУБП), а также другими системами, которые в пределах молочного кластера обеспечивают управление им. К перечню работ, связанных с разработкой и внедрением системы стратегического управления и СУБП отнесены: подготовить организационно-методическую основу проекта; разработать стратегию молочного кластера; разработать сеть бизнес-процессов; разработать регламенты системы стратегического управления; перепроектировать и регламентировать бизнес-процессы; определить показатели и коэффициенты для измерения процессов (набор статистики); нормировать процессы и мотивировать персонал.

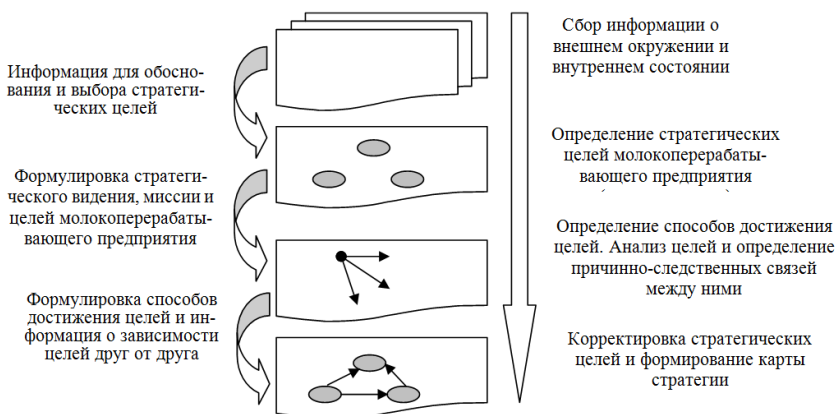


Рисунок 1. Концепция разработки стратегии

Система управления молокоперерабатывающим предприятием – совокупность взаимосвязанных элементов, из которых основными являются система целей и показателей, модель бизнес-процессов и организационная структура управления.

К документам, регламентирующим деятельность молочного кластера, в пределах системы стратегического управления относятся: положение о системе управления, регламенты бизнес-процессов, регламент процесса стратегического управления (внутренний стандарт кластера) или методика стратегического управления молокоперерабатывающим предприятием, должностные инструкции руководителей и специалистов.

Система бизнес-моделирования Business Studio разработана специально для максимально легкого создания бизнес-архитектуры. Помимо этого, она позволяет решать смежные задачи по оптимизации бизнеса и его непрерывному развитию. Система Business Studio решает такие основные задачи, как: формализация стратегии и контроль ее достижения; моделирование и оптимизация бизнес-процессов; проектирование организационной структуры и штатного расписания; регламентация деятельности: разработка регламентов и распространение их среди сотрудников; внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO; формирование технических заданий и поддержка внедрения информационных систем [3].

Наиболее важным результатом работы системы стратегического управления являются решения, которые связаны с мотивацией на улучшение деятельности владельцев бизнес-процессов.

В современном динамично развивающемся мире, который характеризуется быстрым устареванием продуктов и производственных мощностей, именно люди (персонал предприятия, человеческий капитал) являются важнейшим капиталом и ресурсом бизнеса.

Поэтому важнейшей задачей системы управления современным предприятием является повышение эффективности использования человеческого капитала, который позволяет резко повысить финансовую эффективность бизнеса. То есть, требуется сформировать систему наиболее эффективного применения творческого потенциала всех сотрудников предприятия, а также максимально быстрого роста и развития этого потенциала.

Эффективность использования человеческого капитала достигается за счет объема рабочего времени сотрудника, загруженности рабочего времени сотрудника, объема выполненной работы, качества выполненной работы, степени согласованности действий сотрудника

Усиливая внимание к процессам управления ресурсами, молокоперерабатывающее предприятие создает условия для улучшения

показателей конкурентоспособности продукции на рынке. Для успешного внедрения системы стратегического управления молокоперерабатывающим предприятием и определения конкретных действий по ее совершенствованию необходимо учитывать:

- четкое видение политики предприятия и ее выполнение;
- профессиональную подготовку коллектива;
- организационную подготовку технологических процессов, которые связаны с выпуском продукции;
- экономическую подготовку процессов, которые обеспечивают конкурентоспособность продукции на рынке молокопроизводителей;
- маркетинговую подготовку, определяющую все процессы, связанные с эффективной производственно-хозяйственной деятельностью;
- активизацию всех функций управления;
- регламентацию задач и ответственности специалистов за качество выполняемых работ и усиление системы мотивации труда, с учетом индивидуальной работы.

#### **Список использованной литературы**

1. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: предпринимательство и координация в децентрализованной компании / Х. Виссема. – Москва: Инфра – М, 1996. – 288 с.

2. Грязнова, А.Г. Основы менеджмента: учеб. пособие для специальности «Менеджмент организации» / А.Г. Грязнова, А.Ф. Джинджолия. – Москва: Экономист, 2008. – 427 с.

3. Информационное обеспечение производства. Лабораторный практикум: учебное пособие / О.Л. Сапун, И.И. Станкевич. — Минск: БГАТУ, 2020. – 160 с.

4. Станкевич, И.И. Методика стратегического корпоративного реинжиниринга молочного кластера / И.И. Станкевич // Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК: материалы 3-й Международной научно-практической конференции. Минск, 9-10 июня 2016 г./ редкол.: Н.Н. Романюк и [др.]. — Минск: БГАТУ, 2016. – С. 342–346.

5. Станкевич, И.И. Подход к созданию системы стратегического управления молочным кластером / И.И. Станкевич // Информационные системы и технологии: материалы 5-й Международ. науч.-техн. конф., Харьков, 12-17 сентября 2016 г.: тезисы докладов / [редкол.: А.Д. Тевяшев (отв. ред.)]. – Х.: ДРУКАРНЯ МАДРИД, 2016. – С. 240–241.