

Формирование инструментов управления молочным кластером

Development of tools to manage milk cluster

Станкевич Ирина Ивановна, старший преподаватель кафедры «Экономическая информатика» Белорусского государственного аграрного технического университета

Stankevich Iryna, senior lecturer of the Department of Economic Informatics of Belarusian State Agrarian Technical University

e-mail: irinastal@tut.by

Аннотация

В статье рассмотрены особенности формирования инструментов управления молочным кластером. Представлены модель формирования и использования инструментов управления, ключевые бизнес-процессы развития инструментов управления молочным кластером и входящими в его состав предприятиями.

Ключевые слова: бизнес-процесс, инструмент управления, молочный кластер, молокоперерабатывающее предприятие.

Abstract

The article considers the peculiarities of management tools formation for a dairy cluster. It presents a model of formation and use of management tools and the key business processes of management tools development for a dairy cluster, as well as its member-enterprises.

Keywords: business process, management tool, dairy cluster, milk processing plant.

Поступила в редакцию / Received: 23.05.2016

Web: <http://elibrary.miu.by/journals/item.eiup/issue.46/article.6.html>

Введение

Реформирование агропромышленного комплекса и развитие рыночных отношений в Республике Беларусь привели к формированию конкурентного рынка. В результате создаются новые условия для развития молокоперерабатывающих предприятий, возникает конкуренция в сфере производства и сбыта молочной продукции, появляются новые кооперативно-интеграционные структуры (кластеры, холдинги).

Развитие конкуренции и рыночных отношений в экономике нашей страны, разработка и принятие стратегии развития молокоперерабатывающей отрасли определили потребность в формировании новых аспектов управления молочными кластерами и молокоперерабатывающими предприятиями.

Проблемы эффективного управления молочными кластерами и входящими в их состав предприятиями и на современном этапе развития экономики стоят достаточно остро. Анализ практики управления указанными структурами показывает, что используемые ими инструменты управления несовершенны и не позволяют достигать поставленных целей. Основной причиной такого положения дел являются: недостаток опыта управления молочными кластерами в сложившихся условиях, многообразие современных способов и методов управления предприятием, сложные и динамичные условия внешнего окружения. Все это сформировало новые экономические требования к инструментам управления молочными кластерами и молокоперерабатывающими предприятиями.

Несмотря на значительный объем научных работ в области управления предприятиями, часть вопросов раскрыта не до конца. В частности, не учитываются последние тенденции и особенности формирования инструментов управления предприятиями, недостаточно проработаны методические подходы к оценке развития инструментов управления молочными кластерами и молокоперерабатывающими предприятиями, не рассмотрена модель системы управления указанными выше предприятиями в конкурентной среде.

Результативность деятельности предприятий на современном этапе определяют не только уровень спроса на производимую продукцию, состояние основных производственных фондов, наличие необходимых финансовых и трудовых ресурсов, но и состояние и развитие инструментов управления предприятием. В условиях жесткой рыночной конкуренции подвижность и неопределенность являются основными характеристиками внешней среды, приобретающими в последнее время широкомасштабный и системный характер.

Однако в настоящее время руководители предприятий и корпоративных структур (кластеров, холдингов) не оснащены необходимыми для квалифицированного управления в рыночных условиях инструментами [1].

В современных условиях хозяйствования актуальным является вопрос развития инструментов управления, что необходимо для обеспечения успешности деятельности предприятия.

Своевременное использование соответствующих ситуации инструментов управления предприятием позволяет выявить и обратить на пользу все имеющиеся ресурсы (материальные и финансовые, информацию,

опыт и квалификацию сотрудников), с тем чтобы повысить качество обслуживания клиентов и заказчиков, увеличить финансовые результаты деятельности. Выбор инструментов управления предприятием зависит от его задач, проблем и возможностей его развития.

Также многие современные ученые различают отдельные виды инструментов управления: экономические, организационные, организационно-экономические и т.д.

Под экономическими инструментами подразумевают способы и средства регулирования экономических процессов и отношений [2, 3].

С точки зрения Д.С. Баканова, организационно-экономический инструментарий представляет собой совокупность внутренних инструментов, методов и внешних регуляторов, направленных на развитие инновационной деятельности, ресурсосбережение и повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции [4].

Анализируя природу процесса управления предприятием, все инструменты управления можно разделить на две группы: прямого воздействия и обратного воздействия.

Инструменты управления прямого воздействия – это совокупность приемов и способов, с помощью которых разрабатывается и реализуется управленческое воздействие субъекта на объект. К ним относятся инструменты: планирования, организации, мотивации и координации (план, стратегия, бюджет, задание, норматив, премия, благодарность, инструкция, регламент и т.д.).

Инструменты управления обратного воздействия – это совокупность приемов и способов, с помощью которых субъект управления получает информацию о состоянии объекта управления, о степени достижения поставленных целей. К ним относятся инструменты контроля (отчет, санкции, система сбалансированных показателей и т.д.).

В процессе выбора инструмента управления необходимо учитывать воздействие внутренней и внешней среды на предприятие. Безусловно, сложные условия внешней среды хозяйствующих субъектов предъявляют особые требования к инструментам управления предприятием, которые должны строиться по более гибким принципам с частыми пересмотрами, корректировками целей хозяйственной деятельности предприятий, изменениями номенклатуры, объема, цены выпускаемой продукции в зависимости от изменяющихся условий [1].

В последнее время особое внимание в отечественной и зарубежной научной литературе уделяется различным подходам к управлению, таким как системный, ситуационный и процессный.

В основу системного подхода как методологии менеджмента положено рассмотрение явлений и процессов внешней и внутренней среды предприятия как единого целого. Главная идея системного подхода состоит в исследовании проблемы, процесса или явления как системы, которая включает в себя составные части, внешние и внутренние связи, оказывающие влияние на результаты функционирования объекта, а цели каж-

дой составной части определяются на основе общего назначения объекта [5].

Сущность системного подхода состоит в оперативном исследовании текущей ситуации, проведении исследовательских работ с использованием в основном общих процедур исследования и методов «моментальных фотографий» деятельности предприятия и взаимодействия ситуации с окружающей средой. В рамках системного подхода необходимо следить за соответствием выбранного метода исследования изучаемой проблеме или задаче, а также текущей ситуации, в которой развивается проблема [6]. При реализации ситуационного подхода к управлению необходимо обращать внимание на восприятие изучаемой проблемы исследователем и основные направления решения проблемы. В ситуационном и системном подходе используется процессный подход к управлению.

Наиболее распространенным подходом к управлению предприятием является процессный подход, в основу которого положено рассмотрение управленческой деятельности как комплекса взаимосвязанных функций управления и видов деятельности. При этом каждая функция рассматривается как совокупность непрерывно выполняемых взаимосвязанных функций, т.е. как отдельный процесс, который преобразует входящие информацию и ресурсы в соответствующий результат.

Основой деятельности каждого предприятия (молочного кластера) являются его миссия, стратегические цели и задачи развития. Предприятие формирует систему управления, бизнес-процессы и организационную структуру на основании научного подхода к управлению, которого оно будет придерживаться.

Все вышеперечисленное оказывает влияние на основные этапы формирования инструментов управления молочным кластером, модель формирования которых представлена на рисунке 1. Опишем их подробнее.

Первый этап состоит в определении информационной базы, на основе которой формируется система управления молочным кластером. В информационную базу входят сведения о миссии молочного кластера, его стратегических целях и задачах развития; о системе управления и бизнес-процессах; о состоянии внутренней и внешней среды; об объемах ресурсов, доступных молочному кластеру и предприятиям в его составе.

Работа по формированию информационной базы не заканчивается при переходе к следующему этапу, а проводится на всех этапах.

Второй этап – определение проблемы в деятельности предприятия.

Накопление информации приводит к осознанию проблем в деятельности хозяйствующего субъекта, которые необходимо разрешить и преодолеть для дальнейшего успешного развития. В процессе определения и анализа проблемы определяется объект, на который будет направлено действие инструмента управления предприятием.

Третий этап – анализ ситуации – проводится с использованием накопленной на предыдущих этапах информации о состоянии внешней и внутренней среды молочного кластера по направлениям выявленных проблем. При этом анализ должен содержать информацию



Рисунок 1 – Модель формирования и использования инструментов управления молочным кластером

об исходном состоянии среды и тенденциях ее изменения. Для этого необходимо постоянно проводить мониторинг и оценку устойчивого развития молочного кластера и входящих в его состав предприятий.

Четвертый этап – определение цели и способа управленческого воздействия – предполагает определение подхода, благодаря которому персонал будет заинтересован в достижении целей молочного кластера. После определения и анализа проблем в деятельности молочного кластера определяется цель, для реализации которой будет использован инструмент управления. Поставленная цель должна соответствовать миссии и системе целей. Многочисленные исследования классиков в области менеджмента и общего управления показали, что эффективное управление предприятием возможно лишь на основе сочетания и единства четырех способов управленческого воздействия – экономических, административных, социально-психологических и воспитательных [4].

Пятый этап – с учетом информации, собранной и обработанной на предыдущих этапах, происходит выбор инструмента управления, который будет использован молочным кластером. В результате прохождения предварительных этапов используемые инструменты управления соответствуют миссии и его стратегическим целям и задачам развития, текущему состоянию экономической среды молочного кластера.

Шестой этап – использование инструмента управления молочным кластером для достижения поставленных целей.

Седьмой этап – контроль за использованием инструмента управления, который предполагает сравнение плановых показателей с фактическими. Результаты контроля служат информацией для руководителей о степени достижения поставленных целей, для которых

использовался инструмент управления молочным кластером.

Восьмой этап является завершающим этапом процесса. Он предполагает изучение отклонений и возможностей исправления совершенных ошибок. Завершающий анализ должен сформировать представление об инструменте управления (сильные и слабые стороны), указать на дополнительные возможности развития молочного кластера. Этот анализ служит информационной базой для последующего использования инструментов управления.

Для каждого предприятия очень важна стабильность работы в сложившихся условиях. Для этого необходимо построить деятельность молочного кластера таким образом, чтобы она соответствовала стратегическим целям и задачам его развития: совершенствование системы управления, повышение эффективности использования ресурсов, рост конкурентоспособности выпускаемых товаров, повышение финансово-экономических показателей деятельности.

Предприятие в процессе своей деятельности стремится улучшить результаты этой деятельности. Инструменты управления предприятием, основанные на современных подходах и технологиях менеджмента, способствуют повышению результативности операционной деятельности и снижению издержек.

Развитие экономики в Республике Беларусь определило практику управления предприятием, при которой функции распределялись по структурным подразделениям предприятий, и наблюдалась низкая степень определения границ и уровня ответственности. Разработка и реализация управленческих решений, осуществление бизнес-процессов предприятия определялись сложившимся опытом и не подкреплялись соответствующими регламентами и инструкциями, а ка-

чество работ и принимаемых решений основывалось на личных способностях руководителей структурных подразделений.

При организации управления молочным кластером наиболее важны следующие аспекты его деятельности (целевые подсистемы): финансы, экономика, техническое обеспечение (техника и технологии), производство, коммерция, управление персоналом, управление качеством, информационное и организационно-методическое обеспечение, безопасность.

Все стороны деятельности предприятия взаимосвязаны, управление в целом носит комплексный характер. Представляется возможным выделить наиболее общие и универсальные компоненты в системе управления предприятием. Такими ключевыми компонентами следует считать: управление качеством, управление информацией, управление затратами. Этот комплекс компонентов управления определяет важнейшие основы поведения во внутренней среде предприятия и правила для его устойчивого развития в условиях рыночного окружения. Они реализуются через регламенты деятельности тех или иных функциональных подразделений и сценарии внутрифирменного взаимодействия. Можно утверждать, что они позволяют повысить согласованность параметров внутрифирменного оперативного взаимодействия и повысить эффективность использования материальных, информационных, временных ресурсов, направив их на разрешение наиболее приоритетных проблем развития предприятия.

Современный уровень организации и поддержки бизнес-процессов предприятия требует оперативной обработки и последующего анализа больших объемов различной информации. Важнейшей составляющей этого информационного массива является документированная информация. Порядок и конечная цель ее использования должны согласовываться с направлениями развития предприятия. Обработка и хранение такого массива возможны с использованием специальной компьютерной техники на основе индивидуально-подхода и с учетом особенностей предприятия.

Построение бизнес-модели молочного кластера с использованием информационных технологий повышает оперативность внедрения различных подсистем управления, помогает избежать лишних операций и снижает количество ошибок.

Современный этап развития науки об управлении предприятием характеризуется переходом с принципов организации к принципам моделирования бизнес-процессов. Эффективность и актуальность процессного подхода в настоящее время уже никто не ставит под сомнение.

Впервые теория бизнес-процессов появилась в книге М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе», в которой под бизнес-процессом понимается совокупность видов деятельности, потребляющая на входе различные ресурсы, а по итогу деятельности (на выходе) создающая продукт, способный полностью удовлетворить потребности рынка [7].

В исследованиях В.Г. Елиферова и В.В. Репина отмечено, что бизнес-процесс – целенаправленная и устойчивая совокупность видов деятельности, которая, согласная заданному регламенту (технологии), перерабаты-

вает входящие ресурсы в исходящий готовый продукт, который ценен для клиента [8].

В современных условиях изменяющейся среды управление бизнес-процессами требует от их владельцев и собственников постоянного мониторинга этой среды и выявления ее слабых и узких мест, проведения корректировки бизнес-процессов путем деления больших бизнес-процессов на мелкие или, наоборот, объединение несколько мелких бизнес-процессов в крупный. При этом собственник бизнес-процесса обладает преимуществом быстрого реагирования на изменения рыночной среды и адаптации бизнес-процесса под требования потребителя и действия конкурентов, в результате чего обеспечивается достижение поставленного результата [9].

Присутствующее на рынке растущее и динамично развивающееся предприятие, как правило, обладает результативными и эффективными бизнес-процессами. Для поддержания темпов развития предприятия необходимо поддерживать на соответствующем уровне основные параметры инструментов управления, бизнес-процессов и системы управления всеми изменениями конкурентной среды. Процессный подход к управлению предприятием является эффективным средством и надежным инструментом, который находится в распоряжении руководителя предприятия. В данном случае основные аспекты развития бизнес-процессов предприятия являются приоритетными [10].

По мнению М. Робсона и Ф. Уллах, управление предприятием на основе модели бизнес-процессов является одной из инноваций управления, позволяющей достигать максимального эффекта при создании продукта. В современной литературе не определен стандартный перечень бизнес-процессов предприятия, руководству необходимо самостоятельно выделять и структурировать бизнес-процессы своей деятельности, т.к. это позволяет детальней изучить и понять текущую ситуацию развития предприятия, основу осуществления его процессов.

Можно определять и структурировать бизнес-процессы на макроуровне, что также ведет к высоким результатам, позволяет лучше понять природу явления или процесса. В результате определения и структурирования бизнес-процессов выявляются взаимоотношения и связи, которые ранее не осознавались по тем или иным причинам, и становятся ключевыми для результативной деятельности предприятия [11].

Под бизнес-процессами развития инструментов управления молокоперерабатывающим кластером понимается совокупность взаимосвязанных последовательных видов деятельности, выполняемых ответственными звеньями организационной структуры, направленных на закономерное изменение характеристик инструментов управления предприятиями и приводящих:

- к повышению управляемости персоналом и оперативной деятельности молочного кластера, сокращению времени на выполнение управленческого воздействия при одновременном повышении качества выполняемых работ, обеспечению согласованности результатов операций в рамках процессов;



Рисунок 2 – Модель динамической структуры управления молочным кластером

- к снижению накладных расходов, сокращению числу совещаний для выработки решений, сокращению бюрократизации и, как следствие, снижению стоимости результата процесса, увеличению финансовых результатов деятельности;
- к оперативному реагированию на изменения внешней среды;
- к ускорению продвижения инноваций в деятельности молочного кластера;
- к появлению четкости в управлении, что определяется возможностью оценки эффективности деятельности кластера на каждом этапе.

Бизнес-процессы развития инструментов управления молочным кластером взаимосвязаны, в рамках каждого ключевого бизнес-процесса используются типовые инструменты управления молочным кластером. Описанная взаимосвязь представлена на рисунке 2 в модели динамической структуры управления молочным кластером.

Управление молочным кластером предполагает выполнение следующих основных функций, каждая из которых формирует соответствующий бизнес-процесс:

- анализ состояния молочного кластера, факторов внешней и внутренней среды развития молочного кластера и входящих в его состав предприятий;
- прогнозирование возможных изменений во внешней и внутренней среде, составление сценариев развития молочного кластера;

- планирование мероприятий по развитию молочного кластера, определение программы действий;
- организация мероприятий по реализации стратегии молочного кластера;
- мотивация персонала к выполнению стратегических целей и задач молочного кластера;
- координация основных мероприятий по развитию молочного кластера в среде конкурентов;
- учет и анализ выполнения стратегических целей и задач молочного кластера, формирование отчетности;
- контроль за выполнением стратегических целей и задач в условиях сформировавшейся среды;
- регулирование деятельности молочного кластера с целью ликвидации отклонений, корректировки программы действий.

Согласно рисунку 2, модель динамической структуры управления предприятием в сформированной на текущий момент экономической среде состоит из следующих элементов:

- управляющая система, которая представляет собой звенья организационной структуры, ответственные за управление молочным кластером;
- управляемая система – совокупность характеристик инструментов управления молочным кластером;
- бизнес-процессы молочного кластера, которые отражают последовательность взаимосвязанных функций управления в сформированной на текущий момент среде: анализ, прогнозирование, планирова-

ние, организация, координация, учет и анализ, контроль и оценка;

- инструменты управления предприятием, которые используются в рамках конкретного бизнес-процесса.

Эффективное стратегическое и оперативное управление предприятием подразумевает моделирование его бизнес-процессов, обеспечивающих на выходе продукт, необходимый рынку и обществу, оправдывающий факт существования молочного кластера и целесообразность его деятельности, и управление этими процессами.

Бизнес-процессы развития инструментов управления молочным кластером должны присутствовать во всех функциональных видах его деятельности и играть доминирующую роль в определении параметров протекания бизнес-процессов по другим компонентам менеджмента.

Заключение

Таким образом, описанные особенности формирования инструментов управления имеют следующее значение для предприятий: показывают спектр возможностей по развитию менеджмента предприятия; способствуют развитию инструментов управления предприятием; расширяют возможности использования информационных технологий в управлении предприятием; способствуют распределению ответственности за управление предприятием; определяют глубину аналитических вопросов, связанных с формированием инструментов управления предприятием.

Благодаря использованию модели динамической структуры управления молочным кластером достигается оптимальный уровень протекания внутренних процессов на предприятии, происходит изменение структурных параметров и элементов системы управления предприятием, а само предприятие приобретает свойство выживаемости в текущей экономической среде.

Параметры внешней и внутренней среды предприятия, отраслевая специфика и особенности технологического процесса – все вышеперечисленное оказывает влияние на выбор инструментов управления молочным кластером и на результативность его использования. Выявленные в статье особенности оказывают прямое и косвенное влияние на выбор инструментов управления и позволяют сформировать эффективные инструменты управления молочным кластером.

В процессе функционирования каждое предприятие стремится постоянно совершенствоваться и повышать эффективность управленческой деятельности, что вызвано повышением требований экономической среды, обострением ситуации на рынке, увеличением факторов, негативно влияющих на нормальный ход развития предприятия.

Список литературы

- [1] Латыпов, Д.В. Требования к инструментарию и технологии экономического управления предпри-

ятием в условиях рынка / Д.В. Латыпов // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2009. – № 12. – С. 52–55.

Latypov, D.V. Trebovaniya k instrumentariyu i tekhnologii ekonomicheskogo upravleniya predpriyatiyem v usloviyakh rynka / D.V. Latypov // Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'. 2009. – No. 12. – P. 52–55.

- [2] Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

Rayzberg, B.A. Sovremennyy ekonomicheskiy slovar' / B.A. Rayzberg, L.Sh. Lozovskiy, Ye.B. Starodubtseva. M.: INFRA M, 2007. 495 p.

- [3] Карнаух, И.В. Инструментарий управления знаниями на предприятии / И.В. Карнаух // Научные ведомости Белгородского гос. ун-та. – 2011. – № 7-1. – С. 41–48.

Karnaikh, I.V. Instrumentariy upravleniya znaniyami na predpriyatii / I.V. Karnaikh // Nauchnyye vedomosti Belgorodskogo gos. un. ta. 2011. No. 7 1. P. 41 48.

- [4] Баканов, Д.С. Исследование инструментов в механизме управления предприятием газовой промышленности / Д.С. Баканов // Вестник Тамбовского гос. ун-та им. Г.Р. Державина. Сер.: Гуманитарные науки. – 2012. – № 3. – С. 71–73.

Bakanov, D.S. Issledovaniye instrumentov v mekhanizme upravleniya predpriyatiyem gazovoy promyshlennosti / D.S. Bakanov // Vestnik Tambovskogo gos. un. ta im. G.R. Derzhavina. Ser.: Gumanitarnyye nauki. 2012. No 3. P. 71 73.

- [5] Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы; пер. с англ. / Х. Виссема. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 287 с.

Vissema, Kh. Menedzhment v podrazdeleniyakh firmy; per. s angl. / Kh. Vissema. – M.: INFRA-M, 1996. – 287 p.

- [6] Грязнова, А.Г. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.Г. Грязнова, А.Ф. Джинджолия. – М.: Экономист, 2008. – 427 с.

Gryaznova, A.G. Osnovy menedzhmenta: ucheb. posobiye / A.G. Gryaznova, A.F. Dzhindzholiya. M.: Ekonomist, 2008. 427 p.

- [7] Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Манн, Иванов, Фербер, 2011. – 288 с.

Khammer, M. Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese / M. Khammer, Dzh. Champi. – SPb.: Mann, Ivanov, Ferber, 2011. – 288 p.

- [8] Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

Yeliferov, V.G. Biznes protsessy. Reglamentatsiya i upravleniye / V.G. Yeliferov, V.V. Repin. M.: INFRA M, 2005. 319 p.

- [9] Милехина, Л.А. Совершенствование бизнес-процессов промышленного предприятия / Л.А. Милехина // Вестник Саратовского гос. тех. ун-та. – 2010. – № 1. – С. 246–252.

Milekhina, L.A. Sovershenstvovaniye biznes protsessov promyshlennogo predpriyatiya / L.A. Milekhina // Vestnik Saratovskogo gos. tekhn. un-ta. – 2010. – No. 1. – P. 246–252.

- [10] Буч, О.В. Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов / О.В. Буч // Вестник МГТУ. – 2008. – № 2. – С. 264–267.

Buch, O.V. Protsessnyy podkhod k upravleniyu predpriyatiyem: outsorsing biznes protsessov / O.V. Buch // Vestnik MGTU. – 2008. – No. 2. – P. 264–267.

- [11] Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 221 с.

Robson, M. Prakticheskoye rukovodstvo po reinzhiniringu biznes protsessov / M. Robson, F. Ullakh; pod red. N.D. Eriashvili. – M.: Audit, YUNITI, 1997. – 221 p.