

УДК 005.9:637.1

И.И. Станкевич

*Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный
технический университет»*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ РЕИНЖИНИРИНГ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В век развития компьютерных технологий многие методы ведения бизнеса устаревают и становятся неактуальными, поэтому общество пытается соединить менеджмент и информационные технологии. Примером такого симбиоза является реинжиниринг бизнес-процессов. Пока не найдена точная, определенная модель реинжиниринга, каждый автор видит её по-своему, так как она зависит от сферы деятельности предприятия, его финансового состояния на текущий момент, количества работников и других факторов [1]. Основываясь на предпосылках развития молочной отрасли для сохранения своей доли рынка и ее увеличения предприятию необходимо действовать в следующих принципиальных направлениях развития:

- сохранить и развивать существующие преимущества (принципы построения качественного продуктового портфеля, систему взаимоотношений с потребителями, инфраструктуру обслуживания, собственную сбытовую сеть);
- развивать продуктовый портфель;
- привлекать и удерживать квалифицированные кадры, постоянно повышать квалификацию персонала;
- создавать и развивать инфраструктуру обслуживания для различных категорий потребителей;
- перейти от функциональной к процессной модели предприятия;
- активно инвестировать в маркетинг (работать над имиджем компании, повышать узнаваемость торговой марки, развивать систему сбыта и т.д.).

Стратегия – это вполне конкретные цели и пути их достижения. Множество исследований показывает, что более 90 % компаний, имеющих подробнейшие стратегические планы, на практике не добиваются поставленных целей. В среднем 95 % сотрудников не понимают стратегии своей компании или вообще не имеют о ней представления. Но если сотрудники, которые работают с клиентами или обеспечивают создание стоимости, ничего не знают о стратегии, они никак не могут способствовать ее эффективной реализации [4, 5].

Задача стратегического корпоративного реинжиниринга (СКР) состоит в радикальном повышении стоимости, конкурентоспособности, прибыльности и эффективности компании путем внедрения процессного подхода к управлению и реинжиниринга бизнес-процессов, организационной структуры и впоследствии

корпоративной культуры компании, и может являться частью реализации стратегии на уровне управления компании [5].

Многие компании имеют внушительные планы развития бизнеса, но мало кому удается их реализовывать. Разрыв между намерениями и реальностью заключается в отсутствии связи между декларированием корпоративной стратегии и ее осуществлением.

Этот разрыв можно преодолеть, создав в структуре организации специализированное стратегическое подразделение. На протяжении 15 лет консалтинговая компания Horvart & Partners изучала практику компаний, которые добивались очень серьезных успехов благодаря внедрению системы сбалансированных показателей процессного подхода [6]. Этим компаниям удавалось сделать стратегию понятной для сотрудников и наладить механизм контроля над выполнением намеченного. Не у всех улучшения были одинаково значительными и долгосрочными. Но лучше других справлялись с выполнением стратегических планов организации, в структуре которых существовало специальное подразделение, отслеживавшее все, что имеет отношение к стратегии – отделы стратегического развития (отделы управления стратегией).

Речь идет не о новом названии для традиционного отдела стратегического планирования, в действительности отдел стратегического развития выполняет совсем иные функции. Отделы планирования, как правило, составляют план реализации стратегии на ближайший год, но процессом реализации не занимаются. Между тем организации, использующие сбалансированную систему показателей, уделяют очень серьезное внимание пропаганде корпоративной стратегии, понимая, что без этого эффективное исполнение невозможно. Они следят за тем, чтобы общекорпоративный план нашел адекватное отражение в планах всех отделов и служб, чтобы проводимые в компании мероприятия способствовали выполнению общего плана, а программы профессионального совершенствования и индивидуальные рабочие планы сотрудников были скоординированы со стратегическими целями. Более того, такие организации постоянно проверяют актуальность принятых стратегий и проводят их корректировку в соответствии с меняющимися условиями конкуренции. Для координации всей этой деятельности и формируется отделы стратегического развития. И хотя данная структурная единица берет на себя не всю работу по реализации стратегии, она становится центром управления, органом, который налаживает процессы в масштабах всей организации. Именно данный отдел и процесс стратегического управления становятся ключевыми для организаций разрабатывающих и реализовывающих стратегию.

Система стратегического управления является частью системы управления организацией. Внедрение системы стратегического управления должно обеспечить возможность управления организацией на постоянной, регламентированной основе за

счет постановки стратегических целей, доведения целей до уровня бизнес-процессов (подразделений) и создания системы измеряемых показателей, на основе которых осуществляется оперативное управление бизнес-процессами [5].

Принципы стратегического управления организации базируются на: открытости, комплексном подходе, ориентации на будущее, совместной деятельности.

Для получения значимого эффекта система стратегического управления должна быть интегрирована с другими системами, обеспечивающими управление в рамках организации, в частности с системой управления бизнес-процессами (СУБП).

Система управления бизнес-процессами основывается на процессном подходе и обеспечивает непрерывное улучшение удовлетворения потребностей заказчиков организации и повышение эффективности ее деятельности.

Корпоративный стратегический реинжиниринг в данном случае будет сводиться именно к внедрению системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами [2, 5].

Самое лучшее в наступившее время для молокоперерабатывающего предприятия подумать о внутренних бизнес-процессах. Необходимо снижать производственные издержки, но не за счет качества продукции, а за счет максимально быстрого приведения структуры производства, технологии и управления в современный вид. Таким образом, энергоэффективность и производительность труда могут подняться до уровня, который позволит нашему предприятию конкурировать с успешными зарубежными компаниями. Для этого необходимо запустить деятельность по организационному развитию и повысить эффективность бизнес-процессов [3].

Внедрение системы стратегического управления молокоперерабатывающим предприятием осуществляется в соответствии с технологией, представленной на рисунке. Изучение практического опыта разработки и внедрения системы стратегического и процессного управления показывает, что разработку системы целей и показателей деятельности целесообразно вести одновременно с перепроектированием и регламентацией бизнес-процессов компании. Если выполнять эти работы по отдельности и в разное время, например, последовательно, то желаемый эффект (изменение системы управления организацией) будет достигнут гораздо позже, если вообще будет получен.

Правильнее всего создавать систему целей и показателей привязанную к бизнес-процессам, а не подразделениям, т.к. основным требованием при создании сети бизнес-процессов является согласование деятельности всех процессов вдоль цепочки создания ценности. Каждый процесс предъявляет требования процессу поставщику, и так по всей цепочке. Система показателей по процессам начинает строиться не раньше, чем утверждена сеть бизнес-процессов предприятия.

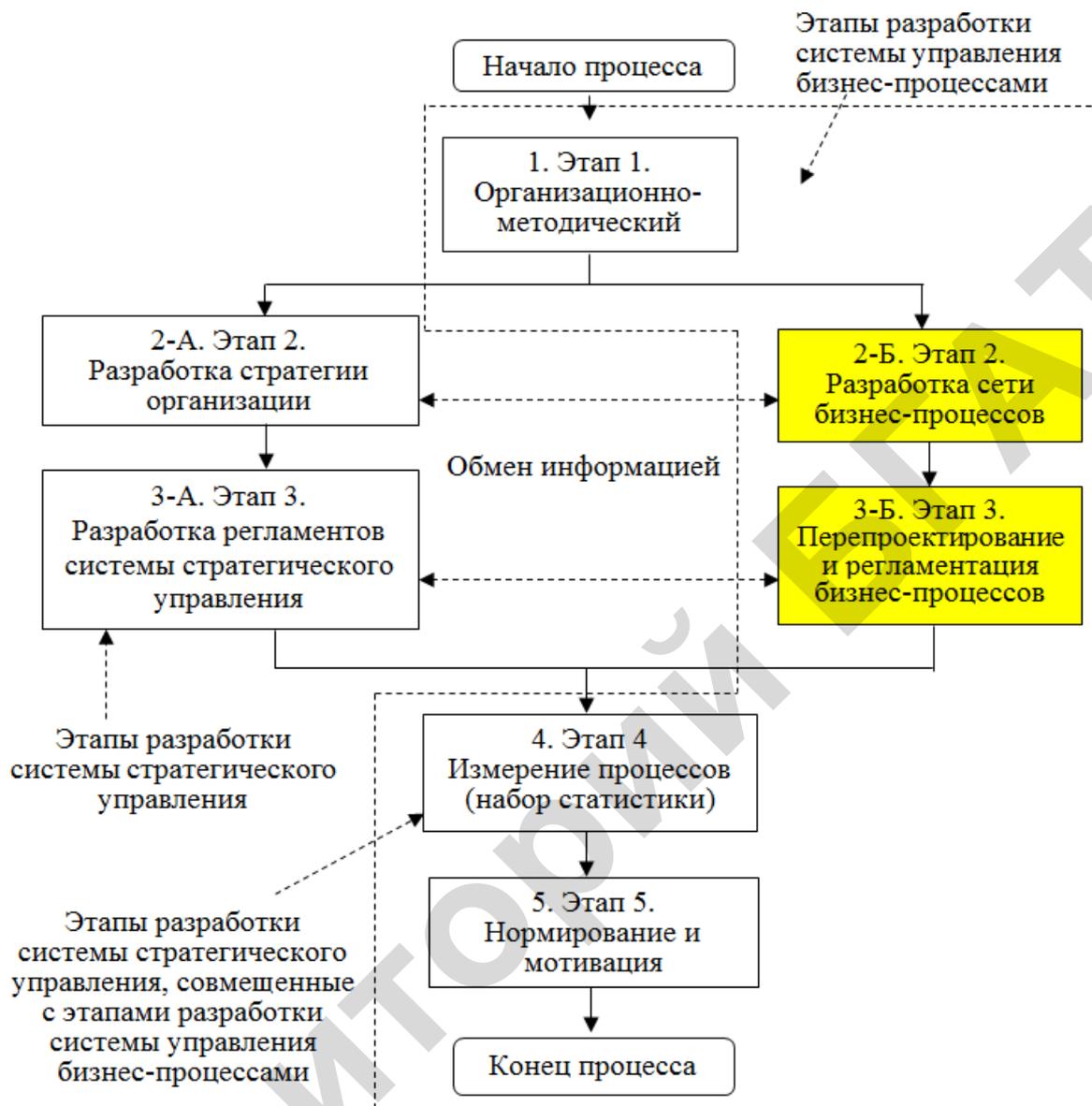


Рисунок.

Технология разработки системы стратегического управления (совмещена с этапами работ по созданию СУБП)

В соответствии с приоритетными бизнес-направлениями и проведенными исследованиями молокоперерабатывающего предприятия были выделены процессы предприятия и разработана новая организационная структура. При выделении процессов принимались во внимание: стратегия развития, текущая организационная структура, фактическое подчинение подразделений руководителям, выполняемые функции, численность сотрудников и значимость работ.

В ходе исследования были выделены ключевые факторы успеха для рынка молока и молочных продуктов, которые учитывались в процессе разработки

стратегии. Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия связаны с поставщиками, заказчиками, персоналом, факторами внутренней и внешней среды.

Процесс управления предприятием включает в себя несколько подпроцессов: стратегического управления, оперативного управления, информационного обеспечения.

Выходами процесса управления предприятия являются управленческие решения. Важная категория управленческих решений – решение по выбору стратегических целей развития организации и утвержденный набор показателей, при помощи которых измеряется достижение установленных целей. Выходы процесса управления организацией являются входами остальных процессов организации.

Прежде всего, определяются стратегические цели предприятия в целом, формулируются пути достижения этих целей, разрабатывается система показателей. Для каждого показателя устанавливаются целевые критерии, т.е. плановые количественные значения показателей на определенный временной период.

Стратегические цели предприятия фиксируются в документе под названием «Стратегическая карта». Показатели и целевые критерии устанавливаются в так называемой счетной карте. После того, как система стратегических целей и показателей для предприятия в целом создана, необходимо разработать систему показателей для каждого бизнес-процесса.

Процесс реализации стратегий на практике представляет собой одну из ключевых проблем стратегического управления предприятием. К числу основных сложностей можно отнести:

- перевод туманно сформулированных стратегических высказываний в конкретные, измеримые формулировки целей и мероприятий;
- улучшение процесса коммуникаций;
- улучшение общего понимания стратегии, координация действий компании в направлении выбранной стратегии возможно лишь тогда, когда в компании существует единое понимание стратегии и путей ее реализации;
- интенсификация процессно-ориентированного мышления – успешная реализация стратегии предполагает объединение усилий всех подразделений, создания единообразия действий владельцев процесса, динамического улучшения процессов компании;

Реинжиниринг компании: внедрение системы стратегического управления, перепроектирование процессов, создание цепочки ценности, постановка системы управления бизнес-процессами - увеличивает способность предприятия эффективно реализовывать свою стратегию в условиях частых изменений окружающей среды.

Предложенный вариант корпоративного реинжиниринга позволяет не только переориентировать молокоперерабатывающее предприятие с функциональной направленности на процессный подход и внедрить его, но и создать действительно действенный механизм реализации стратегии – стратегическое управление, с новыми

концепциями представления стратегии, управленческого мышления «через перспективы» и отличия стратегических целей от оперативных, помещает стратегию в центр управленческого внимания, создает все условия для дальнейшего улучшения процессов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Железко, Б.А. Совершенствование управления молокоперерабатывающим предприятием на основе реинжиниринга/ Б.А. Железко, И.И. Станкевич // Вести института современных знаний. – 2008. – № 2. – С.98-103.
2. Елиферов, В.Г., Репин, В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник, Москва: ИНФРА-М, 2006. – 319 с.
3. Станкевич, И.И. Управление организационной деятельностью предприятия на основе современных технологий /Управление информационными ресурсами: материалы седьмой международной научно-практической конференции (Минск, 25 ноября 2009 г.). – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2009. – 253 с. С. 43-45.
4. Томпсон, А. А., Стрикленд, Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Черемных, О.С., Черемных, С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.
6. Horvart & Partners. Внедрение сбалансированной системы показателей. Москва: Альпина бизнес Букс, 2006. – 480 с.

УДК 633.854.78:338.439.4

Н.И Тиханов, *д-р с.-х. наук, профессор*, **Р.А. Кочетов**, *аспирант*
ИПККА ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный
аграрный университет» г. Волгоград, Российская Федерация

СОВРЕМЕННЫЙ РЫНОК ПОДСОЛНЕЧНИКА. ЗНАЧЕНИЕ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЕГО ПРОДУКТИВНОСТИ

Подсолнечник является одной из главных масличных культур в России. Его семена используют для выработки масла, применяемого для пищевых целей из-за хорошей усвояемости организмом человека. Подсолнечное масло относится к высококалорийным пищевым продуктам, обладает хорошим вкусовым качеством и приятным запахом, всесторонне используется в пищевой промышленности для изготовления консервов, маргарина, майонеза, кондитерских и хлебобулочных изделий. В подсолнечном масле содержится до 90% ненасыщенных жирных кислот – линолевой и олеиновой и 10% насыщенных – пальмитиновой и стеариновой кислот,