

ВПО «Ульяновская ГСХА», 2011. – 256 с.

4. Регионы России. Социально – экономические показатели. 2011: Статистический сборник / Росстат. – М., 2011.-990 с.

5. Холопова, Ю.С. Анализ уровня развития социальной инфраструктуры сельского района // Актуальные вопросы экономики и управления: Сборник материалов международной научно – практической конференции.– Димитровград: ДИТУД, 2008. – 178 с.

6. Холопова, Ю.С. Обеспечение эффективного функционирования социальной ин-

фраструктуры села // Наука в современных условиях: от идеи до внедрения. Сборник материалов международной научно – практической конференции. – Димитровград: Технологический институт – филиал ФГОУ ВПО «УГСХА», 2009

7. Холопова, Ю.С. Научные подходы к исследованию социальной инфраструктуры // III Международная научно – практическая конференция молодых ученых «Молодежь и наука XXI века».- Ульяновск, ноябрь, 2010 г.

УДК 631.151.4

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА

**Шелест Марина Викторовна**, аспирант кафедры экономического анализа и финансов, ФГБОУ ВПО «Волгоградский аграрный университет», 400 002, г. Волгоград, пр. Университетский, 26, (8442)41-81-94; [marina\\_sheles@mail.ru](mailto:marina_sheles@mail.ru)

**Ключевые слова:** система управление, процессный подход, реинжиниринг, интеграция, конкурентоспособность

В статье рассмотрены подходы к управлению на разных временных этапах, обозначены причины неактуальности функциональной системы. Раскрыты преимущества процессного подхода, понятия реинжиниринг. Представлен новый подход к управлению интегрированными формированиям АПК.

Система управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий АПК, успешно применяемая до реформации, в условиях рыночных отношений претерпевает существенные изменения.

В течение всего прошлого столетия система управления предприятиями основывалась на бюрократической структуре, в основе которой лежат строгая иерархичность, представление о предприятии как об «организованной организации», разделение труда, цепь команд [1 с. 428]. Такая система потеряла свою актуальность по ряду причин.

Во-первых, в отличие от плановой экономики «характерной чертой рыночной экономики», пишет в своих трудах Н. Попов, «является то, что степень влияния внешней

среды по своему воздействию превосходит влияние внутренней среды, поскольку выступает более неопределенной, чем внутренняя» [2 с. 15].

Во-вторых, переход на рыночные отношения в корне изменил роли участников самого рынка. Доминантой на рынке теперь выступает потребитель.

В-третьих, для реализации своей деятельности и достижения поставленной цели субъекты АПК в условиях рыночной экономики вынуждены находиться в постоянной самостоятельной взаимосвязи с внешней средой: с поставщиками, потребителями, обслуживающей сферой, государственными органами и т.д.

Для того чтобы адаптировать систему

управления предприятий к современному темпу развития, необходимо понять принципиальную разницу в подходах к управлению предприятиями на разных временных этапах развития, в разных социально-экономических условиях.

Отечественные современники Ю. Королев, В. Коротнев, Г. Кочетова определяют процесс управления «как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимозависимых действий по формированию и использованию ресурсов предприятия для достижения им своих целей» [3 с. 99].

Подходы к управлению предприятиями в течение прошлого и настоящего века пересматривались несколько раз. В начале XX века управление предприятием было нацелено на повышение производительности труда и снижение издержек, после этого на совершенствование товара, на улучшение его качества, что позволяло занимать значительные доли рынка. В конце прошлого века первостепенным объектом управления стала реклама, т.е. продвижение продукции потребителю. Последнее время все внимание управление уделяет маркетингу, ориентации предприятия на потребности рынка, а не на уже существующий продукт.

Таким образом, для достижения целей предприятия управленцы меняли объект своей деятельности, но сама система, в рамках которой они действовали, оставалась неизменной и основывалась на функциональном управлении.

Проведенные нами исследования, основанные на анкетировании руководителей тридцати предприятий АПК Волгоградской области, показали, что в 100% случаях применяется система управления, основанная на линейно-функциональной структуре. Кроме того, за последние пять лет руководящий состав только пяти предприятий повысил свою квалификацию.

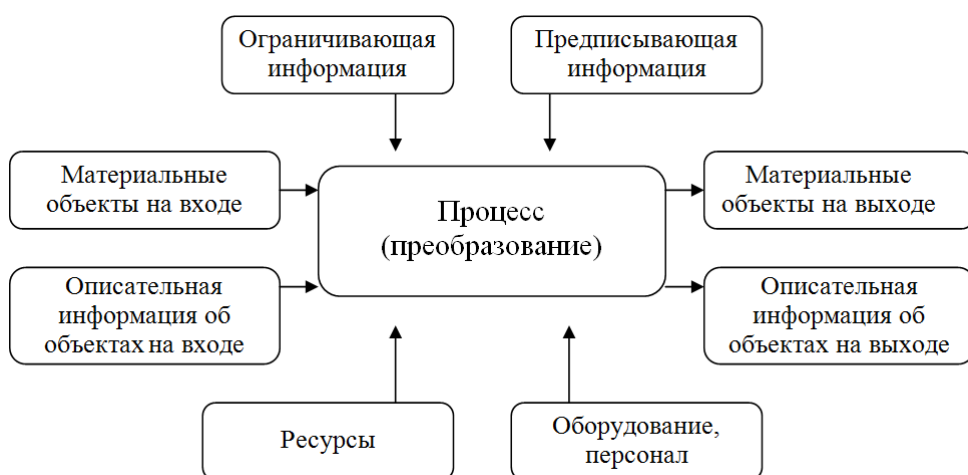
Характерной чертой такой системы управления является разбивка работы на отдельные операции, выполняемые разными людьми или отделами. Это приводит к незаинтересованности последних в общих результатах, так как системы оценки их де-

ятельности оторваны от результативности предприятия в целом. Кроме того, подразделения находятся в постоянно конкурентной борьбе между собой, отдельные сотрудники беспокоятся только о выполнении своей функции, не задумываясь о главной цели всего предприятия – удовлетворения требований потребителя. Но главное, работу, поделенную на упрощенные задания (операции), необходимо потом соединить в одно целое, но никто долгое время не задумывался над тем, сколько требуется усилий, чтобы это сделать. Предприятие с такой системой управления характеризует негибкость, неадаптивность, отсутствие ориентации на потребителя, бюрократический паралич, отторжение инноваций, отсутствие у сотрудников возможности проявить свой потенциал.

Современные ученые [4,5,6], учитывая высокий динамизм внешней среды, предлагают концепцию управления процессами. Ведь реальная работа не движется вверх-вниз по линейно-функциональной иерархии (здесь только принимают решения и приказы), она проходит через предприятие в виде набора бизнес-процессов. Как правило, руководители подразделений отвечают и несут ответственность за выполнение тех или иных задач, поставленных перед ними, то есть за часть процесса, а за результат самого процесса в целом никто не отвечает. Именно процессный подход, по их мнению, может повысить конкурентоспособность предприятия и вывести его из кризисного состояния, он сможет удовлетворить спрос потребителей, который сегодня стоит во главе всей производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

«Сегодня не товары, а процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех. Хорошие товары не создают победителей в конкурентной борьбе, компании-победители создают хорошие товары» - звучат слова М. Хаммера и Д. Чампи [6 с. 49].

Процесс – совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата [6]. Существует определенный набор компонентов, влияющих на осуществление процесса (рис 1).



**Рис 1. - Компоненты, влияющие на осуществление процесса**

М. Хаммер и Д. Чампи определили бизнес-процесс как «набор операций, совокупность различных видов деятельности, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя» [7 с. 63].

Таким образом, если функциональная структура представляет собой набор распределения подчиненности и ответственности, то бизнес-процесс нам показывает, как предприятие создает продукт (услугу). Благодаря процессному подходу можно без дополнительных затрат спланировать и выполнить показатели конечного продукта, товара, так как он предполагает отказ предприятия от привычного внутреннего управления отдельными операциями, а переносит акцент на межфункциональные бизнес-процессы (например, разработку новых продуктов, выполнение заказов), имеющие своими конкретными результатами удовлетворение клиентов.

Первоначально процессный подход был успешно использован программами повышения качества, которые нацеливают предприятия на работу в рамках существующих процессов, улучшения этих процессов, обеспечивающие постоянные приростные улучшения результатов процессов. В дальнейшем ответом на преимущества процессного подхода управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий стала разработка методики реинжиниринга, заключавшейся в перепроектировании процессов предприятий для достижения суще-

ственных улучшений в результатах их деятельности.

Наши исследования показали, что современным руководителям уже знаком и ими оценен системный подход к управлению, сертифицированная система менеджмента качества зафиксирована в пяти случаях из тридцати. Благодаря этой системе предприятия

получили существенные конкурентные преимущества и дополнительную прибыль. Поэтому для руководителей этих предприятий методы реинжиниринга не будут чем-то неведомым, недостижимым и отторгаемым, наблюдая их положительный опыт, остальные последуют их примеру.

Основоположниками реинжиниринга являются М. Хаммер и Д. Чампи, они определили его как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [7 с. 82]. Реинжиниринг предполагает замену сложившихся способов организации процессов на совершенно новые подходы к построению процессов. Теперь в основе производства может не стоять разделение труда, экономия на масштабе, иерархический контроль и т.д. Реинжиниринг предлагает отказ от существующих процессов и замену их на совершенно другие, позволяющие отвечать требованиям потребителей, направлять работу предприятия на удовлетворение желаний клиента. Реинжиниринг оптимизирует не структуру управления предприятия в целом, а оптимизирует структуру самого процесса, происходящего на этом предприятии.

Реинжиниринг предполагает не просто улучшение производственных или иных процессов, осуществляемых предприятием,

а исправление этих процессов, возможно устранение некоторых из них вообще, не целесообразных на данном предприятии. Он подразумевает индивидуальный подход к каждому предприятию.

Отечественные перерабатывающие предприятия ввиду отсутствия взаимовыгодных отношений с производителями сельскохозяйственной продукции часто испытывают дефицит сырья. Это заставляет их стремиться к созданию интегрированных формирований. [8 с. 422, 1 с. 155]. Так же интегрирование, как внутриотраслевое, так и межотраслевое, позволяет более эффективно использовать трудовые ресурсы. Работники не подвергаются сезонности, а используются по экономической необходимости. Целенаправленное производство сырья, уборка, переработка в оптимальный срок и правильное хранение позволяет значительно снизить себестоимость конечной продукции, улучшить ее качество. Первостепенное значение приобретает обмен нематериальными ресурсами: рыночной и технической информацией, знаниями т.д.

Интеграция в общеэкономическом смысле представляет собой процесс взаимного приспособления и объединения в единое целое организаций, отраслей, регионов, объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Но чаще всего интеграция осуществляется на основе ущемления интересов одной из сторон, или же предприятия не всегда готовы к ней из-за отсутствия гибкости и мобильности в структуре управления производством.

Методика реинжиниринга позволит оптимизировать интеграционные процессы с учетом интересов всех участников интегрированного образования. Перепроектирование бизнес-процессов исключит ряд операций, что снизит себестоимость продукции и повысит ее конкурентоспособность. Например, при обмене товаров можно будет исключить контроль, организация «заказа» сырья ляжет на плечи поставщика, для которого этого будет гарантией сбыта своей продукции и т.д.

Реинжиниринг нацеливает интегрированные предприятия на выполнение общих

целей – удовлетворение потребностей покупателя. Такой подход подразумевает равную заинтересованность и выгоду всех участников объединения. Методика реинжиниринга позволяет переосмыслить деятельность участников интегрированных формирований из всех сфер АПК для достижения ими кратного эффекта, полученного в результате слияния отдельных частей.

Таким образом, система управления, основанная на процессном подходе, к примеру, интеграция предприятий АПК на основе реинжиниринга, позволит предприятиям вписаться в современные социально-экономические условия, стать конкурентоспособными в условиях вступления в ВТО и способными осуществить свою первостепенную задачу - обеспечение продовольственной безопасности страны.

#### **Библиографический список**

1. Водяников, В.Т. Организация и управления производством на сельскохозяйственных предприятиях / В.Т. Водяников, А.И. Лысюк, Н.Е. Зимин и др. – М.: КолосС, 2005. – 506 с.
2. Попов, Н.А. Экономика сельского хозяйства: учебное пособие / под ред. Н.А. Попова. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 398 с.
3. Королев, Ю.Б. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова. – М.: КолосС, 2007. – 424 с.
4. Медынский, В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / под ред. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
5. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М.: Юрайт, 2012. – 671 с.
6. Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: НОРИНТ, – 1998. – 1536 с.
7. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
8. Кундиус, В.А. Экономика агропромышленного комплекса / В.А. Кундиус. – М.: КНОРУС, 2010. – 544 с.