

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

П.П. Переверзев, А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова

В статье рассматривается стратегическое управление развитием промышленного комплекса на основе процессного подхода. Выявлены обязательные требования к реализации управления на основе процессного подхода, недостатки при функциональном подходе к организации управления.

Ключевые слова: процессный подход, стратегическое управление, промышленный комплекс.

Переход России к инновационной экономике все отчетливее выходит на уровень национального приоритета, обретает очертания масштабных управленческих решений и корпоративных стратегий. Становится все более очевидным, что без современных управленческих решений и эффективного внедрения новейших управленческих технологий невозможен инновационный прорыв как системное явление. Более того, освоение современных практик и техник управления – это сама по себе крупная социальная инновация.

Тенденции развития экономики в изменяющихся рыночных условиях обозначили проблему поиска новых подходов, форм, методов и технологий управления промышленными предприятиями. В условиях формирования инновационной модели развития страны возрастает значение эффективного управления различными видами ресурсов и процессами на уровне промышленных предприятий. Промышленный комплекс играет важнейшую роль в экономике любой страны, определяя ее место в мировом сообществе, социальную стабильность, уровень и качество жизни населения.

Основным условием спроса экономики на инновации является обеспечение конкуренции. Только конкуренция заставляет предприятия искать лучшие технологические решения, обновлять продукцию. Конкурентоспособность промышленного предприятия напрямую зависит от эффективности управления, призванного изменить негативные тенденции и добиться успеха в бизнесе. Это возможно при условии создания гибкой и мобильной, оперативной и адекватно реагирующей на изменения внешней и внутренней среды предприятия системы управления. Решение этой задачи имеет высочайший социально-экономический приоритет и призвано обеспечить надежную экономическую безопасность нашей страны.

Процессно-ориентированный подход к управлению организацией требует новых технологий управления, навыков и нового управленческого мышления. Концепция управления бизнес-процессами не такая зарегламентированная и хуже

поддается формализации по сравнению с принципами и регламентами рациональной бюрократии. При процессно-ориентированном подходе к управлению решаются задачи наилучшего выполнения процессов всего предприятия, а не процессов, регламентируемых в рамках каждого подразделения.

В качестве обязательных требований к реализации управления на основе процессного подхода выделим следующие:

- наличие модели сети бизнес-процессов обуславливает понимание сотрудниками организации всего потока работ своего подразделения и взаимодействия с другими подразделениями, а также углубленного понимания своей роли, технологии выполнения и ответственности;

- делегирование полномочий, автоматизация бизнес-процессов и представление сотрудникам максимальной свободы действий;

- высокий уровень организационной культуры, основанной на информационной поддержке процессного подхода и наличии информационных технологий;

- надёжные и эффективные связи на границах элементов бизнес-процесса, описанные в спецификациях функциональной модели сети бизнес-процессов, и поддерживаемые современными системами мониторинга текущих показателей бизнес-процессов;

- автоматизированный обмен информацией с использованием современных интерфейсов интернет-технологий в реальном масштабе времени;

- возможность перегруппировки элементов бизнес-процесса путем изменения существующей бизнес-модели при возникновении определённой проблемы или изменения условий функционирования бизнес-процессов;

- обучение сотрудников использованию современных информационных технологий, повысит способность работников более эффективно решать широкий круг задач.

Нужно отметить, что сравнивая традиционный функциональный подход к управлению с про-

цессным управлением, последний имеет ряд значительных преимуществ.

При преобладающем на сегодняшний день функциональном подходе к организации управления, имеют место существенные недостатки.

1. Бизнес-процесс разбит на фрагменты, которые реализуются различными структурными единицами при слабом понимании сотрудником своей роли из-за отсутствия модели головного бизнес-процесса. В результате процесс выполняется неэффективно из-за потери или отсутствия информации о текущих деталях, необоснованно удлинняется, ухудшается взаимодействие с другими подразделениями, поскольку сотрудники каждого из подразделений знают инструкции по выполнению работ только по своему участку, а результаты работы соседних взаимодействующих структурных единиц их, к сожалению, не интересуют.

2. Поскольку головные процессы предприятия разбиты по фрагментам, выполняемым различными подразделениями, то нет ответственных за конечный результат каждого процесса, сроков его достижения и связанных с этим затрат.

3. Фрагментарность выполнения бизнес-процессов приводит к тому, что у сотрудников подразделений отсутствует ориентация на потребителей как внешних, так и внутренних, а интересы структурных подразделений зачастую противостоят друг другу и между ними существуют административные барьеры.

4. Отсутствие показателей и системы мониторинга по вкладу каждого подразделения в выполнение головного бизнес-процесса приводит к тому, что отсутствует адекватная управленческая информация.

5. Отсутствие процессного подхода и модели сети бизнес-процессов делает практически невозможной комплексную автоматизацию бизнес-процессов, которая практически сводится к автоматизации отдельных функций. Попытки внедрения корпоративных информационных систем в рамках заданных сроков и ресурсов обречены на провал.

В итоге для значительной части организаций функциональный подход к управлению является неэффективным: ни одна задача не решается быстро, задействуются избыточные трудовые и финансовые ресурсы, организация отторгает любые изменения и медленно гибнет [3]. Кроме того, такие предприятия практически не имеют успешного опыта внедрения современных корпоративных информационных систем и систем управления качеством, поскольку и ERP-системы, и стандарты качества ИСО ориентированы именно на процессное управление.

При процессном подходе к организации управления каждая структурная единица осуществляет выполнение конкретных бизнес-процессов

[1]. В отличие от функционального, процессный подход имеет следующие характерные черты:

– ответственность сотрудника не только за свои функции, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован;

– небольшое количество уровней принятия решения, с четким определением пределов полномочий каждого уровня, широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;

– широкое использование проектных принципов организации работы (постоянные и временные межфункциональные рабочие группы по задачам, с закрепленными полномочиями и бюджетом);

– автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов, а не функций.

Итак, традиционный функциональный подход к управлению предприятием сводится к следующему: функциональные подразделения прямо не заинтересованы в общих результатах, поскольку системы оценки их деятельности оторваны от результативности компании в целом. Данный подход к управлению оптимален для организаций с простой организационной структурой, когда весь бизнес-процесс сосредоточен в рамках одной структурной единицы [2]. При процессном подходе эффективное управление видами деятельности предполагает концентрацию усилий не на отдельных функциях структурных подразделений, а на сквозных цепочках операций, проходящих через множество структурных подразделений, которые составляют бизнес-процессы как единое целое [3].

Предлагаемая *концепция стратегического управления на основе процессного подхода к развитию промышленного комплекса* интегрирует в себе положения системного, синергетического, процессного и собственно стратегического подходов, дополняющих друг друга и формирующих новое понимание об управлении промышленностью в долгосрочной перспективе. Содержание концепции может быть представлено в виде следующих ключевых условий (см. рисунок).

Условие 1. Функциональные подсистемы промышленного комплекса (ПК) должны быть системны, открыты и целенаправленны.

Эффективность решения функциональных задач промышленным комплексом обусловлена наличием конкурентоспособной промышленной продукции, которая может быть реализована с прибылью [2]. Отсюда следует, что целью функционирования промышленного комплекса является воспроизводство (разработка, изготовление и реализация) такой конкурентоспособной продукции, которая сможет обеспечить гарантированно высокий уровень и качество жизни населения на протяжении всего долгосрочного периода в рамках стратегического горизонта.



Состав концепции стратегического управления на основе процессного подхода к развитию промышленного комплекса

Условие 2. Структура промышленного комплекса как система базируется на процессном подходе к управлению.

В рамках реализации данного условия необходимо применить процессный подход к формированию промышленного комплекса, базовым принципом которого является понимание того, что функционирование любой системы можно промоделировать как сеть взаимосвязанных бизнес-процессов, с системой управления разных уровней, являющихся механизмом системы, который реализует ее функции.

Условие 3. Процессная система промышленного комплекса постоянно развивается при обязательном сохранении своих системных и синергетических свойств. Сохранение системных и синергетических свойств развивающегося промышленного комплекса возможно только при наличии процессного подхода к управлению, поскольку развитие происходит в сложных условиях одновременного учета циклической смены периодов, динамической неустойчивости, законов протека-

ния жизненного цикла комплекса, развития новых технологий, появления новых конкурентов, изменения вкусов и требований потребителей, чередования постепенных, эволюционных и прорывных фаз развития на временном отрезке стратегического горизонта промышленного комплекса, при постоянном влиянии внешней и внутренней среды.

Условие 4. Целевое развитие промышленного комплекса через постоянное его совершенствование. Должна быть полностью исключена неопределенность траектории развития процессной системы промышленного комплекса на основе внедрения системы стратегического управления. Это позволит свести к минимуму опасность формирования отрицательного тренда с дальнейшей возможной ликвидацией системы как объекта. Одновременно стратегия промышленного комплекса, базирующаяся на процессном подходе к управлению, должна обеспечить выполнение главной цели процессной системы, связанной с воспроизводством конкурентоспособной промышленной продукции [3].

Условие 5. Обеспечение устойчивого развития процессной системы промышленного комплекса. Для устойчивого развития процессной системы промышленного комплекса необходимо реализовать текущие цели развития промышленности в соответствии с параметрами стратегического управления. В этом случае функции промышленного комплекса (экономическая, экологическая и социальная) должны быть сбалансированы и способствовать его устойчивому развитию.

Условие 6. Управляемость процессов устойчивого развития процессной системы промышленного комплекса. Наличие цели устойчивого развития процессной системы промышленного комплекса возможно при системном управлении ее достижением. В этом случае промышленный комплекс рассматривается как система управления, включающая как субъекты управления (способных осуществлять управленческие процессы), так и управляемой подсистемы – объектов управления.

Условие 7. Целенаправленность управления устойчивым развитием процессной системы промышленного комплекса. В условиях неопределенности и высокой динамики внешней среды переход процессной системы на качественно новый уровень требует управления с целью повышения детерминированности параметров внешней среды, сокращения длительности революционной фазы, снижения неопределенности выбора направления перехода системы к новому уровню для предотвращения в долгосрочной перспективе образования негативных трендов развития промышленности и формирования желаемой траектории.

Условие 8. Управление устойчивым развитием процессной системы промышленного комплекса в условиях конкуренции. В условиях конкуренции

участие промышленного комплекса заключается в создании, выявлении и использовании некоторой комбинации конкурентных преимуществ в сфере промышленного производства с целью привлечения дополнительных ресурсов (инвестиций, трудовых ресурсов и инноваций).

Процессное представление промышленного комплекса не изменяет цели и сути стратегического управления, а направлено на акцентирование внимания на организационных аспектах создания конкурентных преимуществ промышленного комплекса. На основании этого можно заключить, что задача достижения целей стратегического управления развитием промышленного комплекса может быть осуществлена путем разработки и применения на практике процессно-ориентированных механизмов и методов стратегического управления.

Литература

1. Ансофф, И. *Стратегический менеджмент. Классическое издание* / И. Ансофф; пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.; Питер, 2009. – 344 с.

2. Блинов, А.О. *Механизмы управления инновационно-технологической модернизацией российской промышленности* / А.О. Блинов, О.С. Рудакова // *Современная стратегия социально-экономического развития России: вопросы экономики и права.* – Киев: ЮИМ, 2009.

3. Переверзев, П.П. *Управление процессом развития творческого потенциала организаций в сферах производства, торговли и услуг* / П.П. Переверзев, А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент».* – 2012. – Вып. 22. – № 22 (281). – С. 121–126.

Переверзев Павел Петрович. Доктор технических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика торговли», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Область научных интересов – информационные технологии и моделирование бизнес-процессов. Контактный телефон: (8-908) 081-77-42.

Блинов Андрей Олегович. Академик РАН, доктор экономических наук, профессор кафедры общего менеджмента и управления проектами, научный руководитель магистерской подготовки, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва). Область научных интересов – теория менеджмента, региональная экономика, управленческое консультирование и методология реинжиниринга бизнес-процессов. Контактный телефон: (8-916) 143-33-23.

Угрюмова Наталья Викторовна. Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры теории и практики управления, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва). Область научных интересов – реинжиниринг бизнес-процессов. Контактный телефон: (8-950) 742-02-56.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL COMPLEX ON THE BASIS OF THE PROCESS APPROACH

P.P. Pereverzev, A.O. Blinov, N.V. Ugryumova

The article discusses the strategic management of the industrial complex on the basis of the process approach. Identified mandatory requirements for the implementation of process-based management approach, the shortcomings of the functional approach to the management of the organization.

Keywords: process approach, strategic management, industrial complex.

Pavel Petrovich Pereverzev. Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Professor at the Trade Economy Department, South Ural State University, Chelyabinsk. Field of research interests: IT and modeling of business processes. Tel.: (8-908) 081-77-42.

Blinov Andrey Olegovich. Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of General Management and Project Management, Supervisor of Master training, FSFEI HPE "Financial University under the Government of the Russian Federation". Field of research interests: management theory, regional economics, management consulting and methodology of business process reengineering. Tel.: (8-916) 143-33-23

Natalia Viktorovna Ugryumova. Candidate of Economic Sciences, Senior lecturer of the Department of Theory and Practice of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Chelyabinsk. Area of scientific interests: business process reengineering. Tel.: (8-950) 742-02-56.

Поступила в редакцию 7 марта 2013 г.