

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОРПОРАТИВНОГО РЕИНЖИНИРИНГА МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

И.И. Станкевич

Белорусский государственный аграрный технический университет, irinastal@tut.by

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.) [2] .

Задача стратегического корпоративного реинжиниринга 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 [3].

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, в функции которого входят контроль за тем, чтобы общекорпоративный план нашел адекватное отражение в планах всех отделов и служб, чтобы проводимые в организации мероприятия способствовали выполнению общего плана, а программы профессионального совершенствования и индивидуальные рабочие планы сотрудников были скоординированы со стратегическими целями и постоянный контроль актуальности принятых стратегий и их корректировка в соответствии с меняющимися условиями конкуренции.

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 [3].

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 [3].

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 [2].

Внедрение системы стратегического управления молокоперерабатывающим предприятием осуществляется в соответствии с технологией разработки системы стратегического управления (совмещенной с этапами работ по созданию СУБП) и включает в себя следующие этапы: организационно–методическая подготовка проекта; разработка стратегии компании; разработка сети бизнес–процессов; разработка регламентов системы стратегического управления; перепроектирование и регламентации бизнес–процессов; измерение процессов (набор статистики); нормирование процессов и мотивация персонала.

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.

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.

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.

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.

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 использованных источников:

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. Станкевич, И.И. Построение стратегической системы управления молокоперерабатывающим предприятием /И.И. Станкевич // Управление в социальных и экономических системах: Материалы XXIV Международной научно–практической конференции, г. Минск, 14 мая 2015г. / редкол.: Н.В.Суша (предс.) [и др.]; Минский ун–т управления. – Минск: Изд–во МУУ, 2015. – 254 с. С. 200–202.
3. Черемных, О.С., Черемных, С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно–стоимостной подход к управлению бизнесом: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.