

УДК 330.15.332

Беленький А. Ю.*

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ОСНОВА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМБИКОРМОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье рассматриваются теоретические основы механизма антикризисного управления и тесной взаимосвязи его с управленческими инновациями на основе реинжинирингового подхода на предприятиях комбикормовой промышленности.

Ключевые слова: реинжиниринг, антикризисное управление, деловые циклы, комбикормовая промышленность, бизнес-процессы.

Беленький А. Ю. *Управлінські інновації як основа антикризового управління в комбикормовій промисловості.* У статті розглядаються теоретичні основи механізму антикризового управління і тісного взаємозв'язку його з управлінськими інноваціями на основі реінжинірингового підходу на підприємствах комбикормової промисловості.

Ключові слова: реінжиніринг, антикризове управління, ділові цикли, комбикормова промисловість, бізнес-процеси.

A. Yu. Belenkiy. *Administrative innovations as a base of anti-crisis management in feed mill industry.* In the article theoretical fundamentals bases of mechanism of anti-crisis management and close intercommunication and its close interrelations with managerial innovations were considered on the basis of a reengineering approach at the enterprises of feed mill industry.

Keywords: reengineering, anti-crisis management, business cycles, mixed fodder industry, business - processes.

Постановка проблемы. Современная наука управления исходит из того, что кризисным условиям должно сопутствовать антикризисное мышление, то есть способность менеджера воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии. Овладев современными технологиями и стратегиями управления, можно не только преодолеть кризис, но и добиться успеха в конкурентной борьбе. Одним из эффективных инструментов антикризисного управления может стать реинжиниринговый подход к управлению предприятием комбикормовой промышленности. В свою очередь данный подход является управленческой инновацией.

Анализ последних исследований и публикаций. Необходимость в антикризисном управлении и тесной взаимосвязи его с управленческими инновациями не уменьшается в период подъема экономического развития, который испытывает Украина в настоящее время. В данном случае угроза возникновения кризиса не исчезает, а переходит в скрытое «латентное» состояние. Эволюция взглядов на развитие деловых циклов и связанных с ними кризисов, наглядно подчеркивает этот факт. Исследованию экономических циклов, в период со второй половины XIX века вплоть до сегодняшних дней, были посвящены работы многих экономистов, таких как Т. Веблен, К. Жугляр, Дж. М. Кейнс, Дж. Китчин, Дж. М. Кларк, С. Кузнец, К. Маркс, У. Митчелл, Дж. Хикс, А. Шпитгоф, И. Шумпетер и др. [3].

Цель статьи – на основе анализа антикризисных стратегий и использования эффективного механизма управленческих инноваций разработать реинжиниринговую модель предприятия комбикормовой промышленности.

Изложение основного материала. Экономическая теория и практика подтверждает, что кризисное состояние возможно для всякой организации в процессе ее эволюции. Оно свидетельствует о накоплении в ней определенной критической массы сдерживающих факторов, устранение или активизация которых необходимы для продолжения процесса функционирования либо перехода ее в новое качество.

* канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк

Экономический кризис вызвал потребность в построении эффективного антикризисного управления. Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития [1]. Стивен Финк в своей книге «Кризисное управление» (Crisis Management) пишет, что каждый руководитель «должен смотреть в будущее и планировать его, считая кризисы столь же неизбежными, как смерть и налоги, и не из слабости и страха, а наоборот, для приобретения силы...» [6].

Многочисленные исследования отечественных и зарубежных ученых в области антикризисного управления привели к различным понятиям и трактовкам данного явления. Произошла своего рода эволюция взглядов на сущность, цели и задачи антикризисного управления. Шкала определений колеблется в интервале, начиная с управления в кризисной ситуации и заканчивая управлением по предотвращению и недопущению кризиса, по сути, сводя последнее к стратегическому менеджменту.

Обобщая уже имеющуюся научную базу в данном вопросе, можно сказать, что в настоящее время актуальным становится вопрос тесной взаимосвязи антикризисного управления с инновациями в комбикормовой промышленности, и как частный случай, с управленческими инновациями, которая определяется:

наличием проблем в сфере управления предприятиями комбикормовой промышленности;

возможностью решения таких проблем посредством управленческих инноваций.

Изменения, происходящие во внешней среде бизнеса, закономерно вызывают появление новых принципов управления. Чем интенсивнее проявлялось воздействие внешней среды, тем больше внимания руководство предприятий должно было уделять изучению процессов, происходящих в рыночной экономике, и разработке адекватных реакций на возможные внешние воздействия. В зависимости от динамики изменений во внешней среде и траектории развития предприятия должно происходить включение механизмов антикризисного управления (рис. 1) [4].

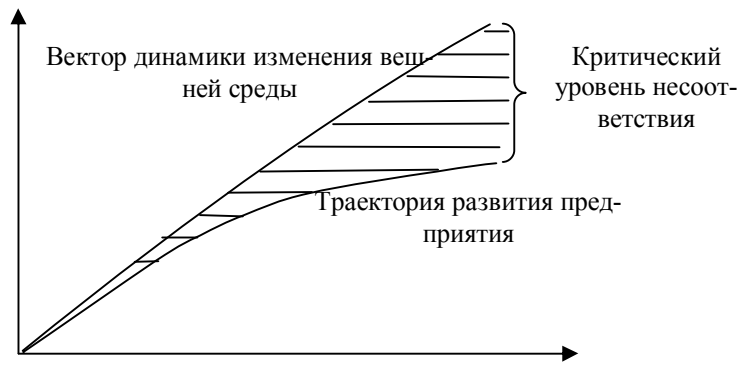


Рис.1 – Включение механизмов антикризисного управления

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Если учесть, что главным источником кризиса выступает нарушение равновесия в динамике внешней и внутренней среды предприятия, то становится очевидным, что антикризисное управление должно осуществляться не только в фазе кризиса,

но и на всех фазах жизненного цикла.

Внешние влияния заставляют предприятие изменять всю технологию работы, что неизбежно влечет за собой изменение системы управления. В этом случае, на наш взгляд, и должен включаться механизм антикризисного управления, основывающийся на применении новых подходов, позволяющих эффективно управлять в условиях неопределенности и высоких темпов изменений. Таким новым подходом может служить реинжиниринговый подход, являющийся альтернативой функциональному подходу.

Зарождение реинжинирингового подхода связано с распространением в теории управления концепции системного подхода, которая в равной степени уделяет внимание, как функциям, так и процессам. Переход от организационно-функциональной модели бизнеса к процессно-ориентированной модели вызван необходимостью адаптации предприятий к новым условиям [5].

Фактически, каждое предприятие комбикормовой промышленности наполнено скрытыми правилами, оставшимися от предыдущих десятилетий. Эти правила организации работы основаны на допущениях относительно технологии, людей и целей организации, которые уже давно не соответствуют действительности. Следовательно, и бизнес-процессы и структуры устарели и

потеряли актуальность: они практически не изменялись при изменении условий внешней среды, технологий, требований и предпочтений современного рынка. Чаще всего, работа в комбикормовой промышленности организовывается в виде последовательности не связанных друг с другом задач, снабженных сложными механизмами контроля над ходом их исполнения. Такие схемы организации работы укоренились настолько глубоко, что, несмотря на все их недостатки, уже сложно представить, чтобы работа выполнялась как-либо иначе. Никто не видит ситуацию в целом достаточно хорошо для того, чтобы быстро отвечать на изменения в ней. Другими словами, наблюдается полное несоответствие процессному подходу действующих линейно-функциональных организационных структур управления, в которых, как было отмечено, деятельность дифференцирована и не нацелена на конечный результат [7].

Реинжиниринг представляет собой перепроектирование деловых процессов предприятия для кардинального роста эффективности за счет выявления проблемных, критических мест в деятельности предприятия и предложения мероприятий для их устранения. Деловой процесс (бизнес-процесс) на наш взгляд можно представить как бизнес-операцию, входящую в единую систему бизнес - операций, участвующих в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, и направленную на повышение ее ценностной функции. Каждый процесс характеризуется показателями стоимости, длительностью и конечным результатом.

В рамках антикризисной программы с целью совершенствования системы управления предприятием комбикормовой промышленности следует разработать и реализовать следующий механизм управления бизнес-процессами, включающий в себя:

1. Определение целей и желаемых результатов совершенствования рассматриваемого бизнес-процесса;
2. Выявление необходимых ресурсов (трудовых, информационных и т. д.) для совершенствования бизнес-процесса;
3. Выбор методов и средств совершенствования бизнес-процесса;
4. Управление использованием ресурсов, которые выделены для совершенствования бизнес-процесса, в том числе мотивация персонала;
5. Наблюдение за ходом совершенствования бизнес-процесса,
6. Анализ результатов его выполнения и коррекция хода выполнения бизнес-процесса.

Процессы организации могут быть разделены на три основных типа по характеру деятельности и создаваемому продукту (табл. 1).

Таблица

Классификация бизнес-процессов предприятия комбикормовой промышленности

Типы процессов	Характерные признаки	Клиенты
Основные процессы Процессы основной деятельности предприятия	Процессы, направленные на создание новых продуктов. Процессы к продукту добавляют ценность для потребителя	Внешние клиенты – конечные потребители, внутренние клиенты – другие процессы организации
Вспомогательные процессы	Обеспечивают деятельность основных процессов Деятельность процессов не касается основных продуктов	Внутренние клиенты – другие процессы организации
Процесс управления организацией	Осуществляют управление деятельностью всей организации	Собственники, потребители, персонал, поставщики и субподрядчики, общество

Реинжиниринговый подход может быть применим как к комбикормовой промышленности в целом, так и к отдельно взятому предприятию. При реинжиниринге необходимо комплексно учитывать факторы, связанные с бизнес-процессами, бюджетом, организационной структурой предприятия, ресурсами, системой управления производством и т.д. Взаимосвязи этих факторов приведены на рис.2.

Реинжиниринг невозможен без моделирования исследуемого объекта, при котором фактически пересматривается модель бизнеса, так как появляются новые способы деятельности

предприятия комбикормовой промышленности.

Моделирование процессов позволяет временно абстрагироваться от структуры предприятия и сосредоточиться на выполнении его основных функций, таких как производство, закупка, сбыт продукции, маркетинг, финансовая деятельность и т.д. При этом с точки зрения фактора времени реинжиниринг может проводиться в виде последовательных или параллельных структурных преобразований.

Выбор способа антикризисных преобразований, учитывающих фактор времени, должен зависеть от масштабов и глубины наступившего или прогнозируемого кризиса. Например, если кризис уже наступил и времени на его ликвидацию недостаточно, то целесообразнее применять прерывисто-последовательный способ, при котором новая и старая структуры существенно отличаются.



Рис.2 – Факторы реинжиниринга бизнес-процессов предприятия комбикормовой промышленности

услуги. Реинжиниринговая модель предприятия комбикормовой промышленности, учитывающая основные типы взаимодействий между функциями, представлена на рис.3. Через $P=1,2,3...n$ обозначены виды готовой продукции, $t_{вх.}$ и $t_{вых.}$ – длительность процесса на входе и выходе соответственно.

3. Установление влияния методов реинжиниринга на улучшение бизнес-процессов в комбикормовой промышленности. В качестве антикризисных реинжиниринговых преобразований можно выделить мероприятия по экономии условно-постоянных расходов, преобразования в управлении персоналом, изменения в организации работы с заказчиками, поставщиками, государственными органами, кредиторами и другими заинтересованными лицами в комбикормовой промышленности.

Для улучшения бизнес-процессов определяются возможные факторы, которые, так или иначе, влияют на производственный процесс. Состав факторов, как правило, зависит от типов связей между функциями и группами показателей, которые были определены на первом этапе.

И, наоборот, в целях профилактических мер избегания кризиса, наиболее подходящим будет параллельный способ антикризисных преобразований, когда новая и старая структура имеют высокую степень совмещения.

Используя методику реинжиниринга, разработанную учеными Санкт-Петербургского университета экономики и финансов [2], и модифицировав ее, предлагается применение реинжинирингового подхода в виде следующих этапов:

1. Определение основных параметров ресурсов предприятия, например количество (k), качество (K), стоимость (Z) и длительность процесса воспроизводства (t).

2. Выделение основных взаимосвязей, определяющих состояние и динамику ресурсов, исходя из ресурсного обеспечения предприятия, процесса производства, выхода готового продукта в виде товара или

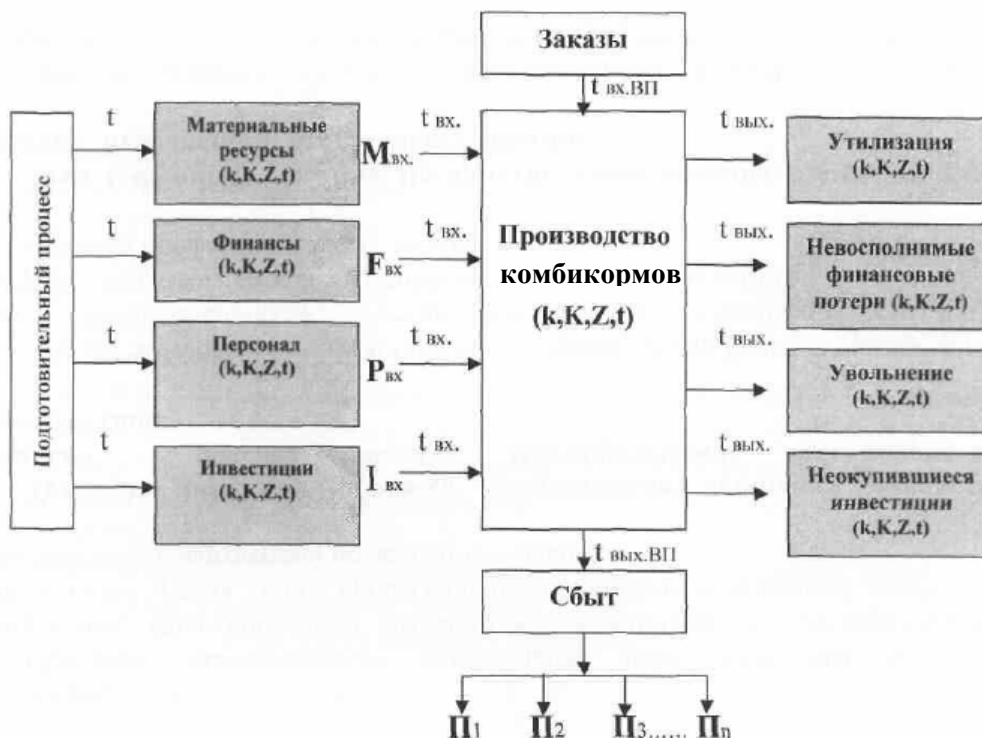


Рис.3 – Реинжиниринговая модель предприятия комбикормовой промышленности

Выводы

Таким образом, предложенный алгоритм реинжиниринга позволяет выявить проблемные, критические места в бизнес-процессах предприятия комбикормовой промышленности на основании факторов реинжиниринга по каждому виду ресурсов, задействованных в бизнесе. Устранение проблемных зон, а также улучшение бизнес-процессов, направленных на повышение конкурентоспособного потенциала, вытекающего из основного принципа Парето (80/20), являются фундаментом для построения процессно-ориентированной модели антикризисного управления. В свою очередь, данная модель представляет собой качественно новый способ управления предприятием комбикормовой промышленности.

Список использованных источников:

1. Антикризисное управление. Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА, 2007. – 620 с.
2. Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг. – СПб.: ООО «Валери СПД», 1999. – 256 с.
3. Ивантер А. Его величество случай // Эксперт. 2006. №1-2, С. 78-87.
4. Павлова А. Антикризисная стратегия в контексте управления стоимостью предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2007. №10. С.87-95.
5. Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием // Методы менеджмента качества. 2003. №4. С.4 - 9.
6. Управление в условиях кризиса. Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 256 с.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 287 с.

Рецензент: Т.Г. Логутова,
 д-р экон. наук, проф., ПГТУ

Статья поступила 27.04.2010