

## **ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-РАЗВИТИЕМ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

---

**Лариса Викторовна Брянцева**<sup>1</sup>, доктор экономических наук, зав. кафедрой налогов и налогообложения  
**Анна Николаевна Полозова**<sup>1</sup>, доктор экономических наук, профессор кафедры налогов и налогообложения  
**Роман Викторович Нуждин**<sup>2</sup>, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры бухгалтерского учета и бюджетирования  
**Елена Петровна Борщевская**<sup>2</sup>, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры бухгалтерского учета и бюджетирования

<sup>1</sup>Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

<sup>2</sup>Воронежский государственный университет инженерных технологий

DOI: 10.17238/issn2071-2243.2016.1.239

В условиях изменчивости бизнес-среды возникает потребность пересмотра инструментов менеджмента, так как традиционно применяемые в перерабатывающих организациях АПК приемы и способы недоучитывают преимущества процессного подхода. Решение задачи средствами структурирования (матричное, сетевое, сегментное) не дает ожидаемого эффекта ввиду недостаточной методологической и методической проработанности управленческого инструментария. Обеспечить конкурентоустойчивость бизнес-развития перерабатывающих организаций АПК можно, сместив акценты на восприятие структуры организации со статической на динамическую и обеспечив переход от использования функциональных инструментов менеджмента к процессным. Возможность пересмотра взглядов на организационную структуру и систему используемых инструментов управленческих воздействий обеспечивается при этом неотъемлемостью возникающих свойств: всесторонней адаптивностью, позитивной синергичностью, уместной оперативностью. Эти подходы находят воплощение в форме гибкой организационной системы (ГОС), способной адекватно реагировать на изменения среды, разрабатывая новые и обновляя имеющиеся инструменты управления бизнес-развитием. В ходе развития организации, построенной как гибкая система, реализуется главное условие бизнеса – креативность управленческих решений, обеспечивающих защиту конкурентных преимуществ и учитывающих баланс бизнес-отношений. С учетом этих особенностей разработан инструмент – алгоритм формирования ГОС, использующий преимущества реинжиниринга: систематизация частных и единых целей хозяйственных модулей, формирование центров решений, использования индикаторного подхода к оценке результатов, принятие и внедрение преобразований, обеспечивающих развитие экономической деятельности на основе перманентных изменений. Применение этих инструментов обеспечивает соблюдение баланса интересов сопряженных производств АПК в процессе менеджмента на основе оптимального использования возможностей развития. Прогнозируемый в результате внедрения рост доходности по критерию добавленной стоимости составит 3,7%.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** перерабатывающие организации, АПК, стратегия, бизнес-развитие, среда, изменения, гибкая модульная система, реинжиниринг, цель, миссия.

In the conditions of changing external and internal business environment there is a serious need for revision of management tools, since the tools and techniques traditionally used in processing agro-industrial enterprises underestimate the advantages of the process-based approach. Solving this problem through structuring (matrix-, network- or segment-based) is not effective enough because its management tools are underdeveloped in terms of methodology and methods. It is possible to achieve competitive sustainability of business development of enterprises of the Agro-Industrial Complex (AIC) by shifting the focus on the enterprise's structure from static to a dynamic one and ensuring the transition from functional management tools to process-based ones. A change in the views on the organizational structure and system of management tools is provided by such essential properties as comprehensive adaptability, positive synergy and appropriate efficiency. These approaches find their real embodiment in the form of a flexible business system (FBS), which is able to respond adequately to environmental changes by developing new business management tools and updating the existing ones. During the development of an enterprise built as a flexible system the main condition of business is fulfilled, i.e. creativity of management decisions that protect the competitive advantages and take into account the balance of the business relationships. Given these features, the authors have developed a special tool – FBS formation algorithm, which uses the following business benefits of re-engineering: systematization of private and common goals of business units, formation of business solution centers, use of the indicator-based approach to the assessment of results, adoption and implementation of reforms that ensure the development of economic activities based on permanent changes. The use of such tools will help to balance the interests of conjugated production enterprises of the AIC in the

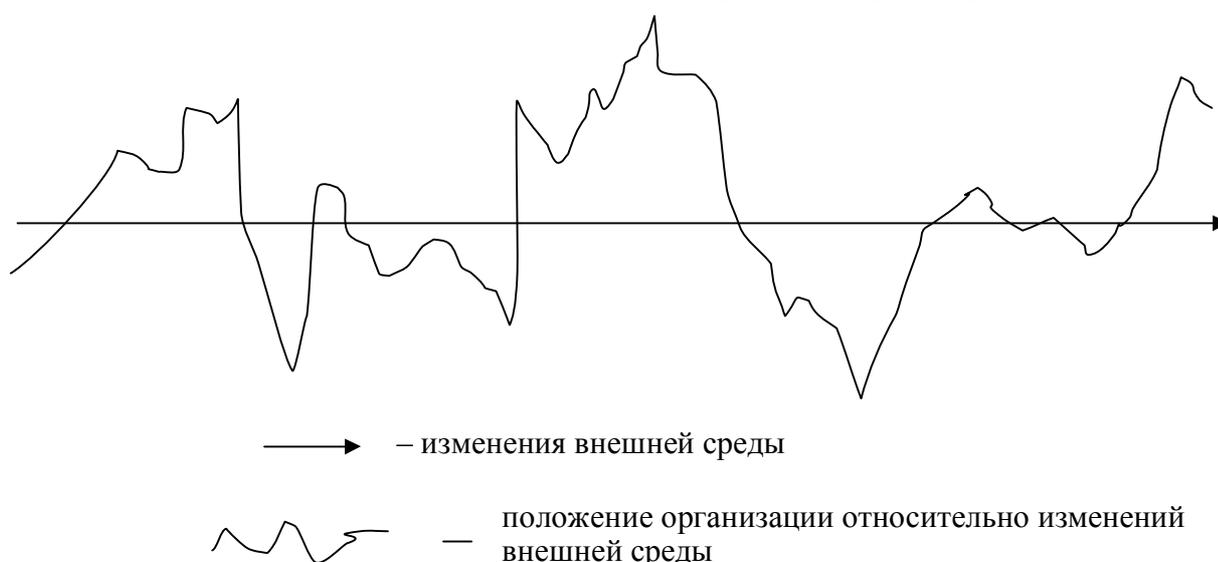
management process on the basis of optimal use of business development opportunities. A possible result from the implementation of this algorithm is the calculated growth of profitability by the added value criterion by 3.7%.

**KEY WORDS:** processing enterprises, Agro-Industrial Complex (AIC), strategy, business development, environment, changes, flexible modular system, re-engineering, goal, mission.

**В** современных условиях для перерабатывающих организаций АПК насущным становится как пересмотр стратегических установок организационного развития, так и приемов и способов их воплощения, направленных на достижение сбалансированности бизнес-отношений сопряженных участников [2], доходности [3], оптимального использования имеющихся ресурсов [6] и возможностей [1]. Ключевую значимость приобретают процессы обновления имеющихся инструментов в условиях усиления экономического кризиса [9, 10].

Распространенное понимание структуры перерабатывающей организации определяет ее как статическую сторону экономической деятельности, а стратегию бизнес-развития – как совокупность генеральных менеджмент-воздействий, направленных на достижение поставленной цели и выполнение миссии. В этом случае стратегия включает предпочтительные параметры будущего уровня развития организации и инициирует последовательность его достижения, ориентируясь на изменения внешней бизнес-среды, которые в дальнейшем принимаются во внимание при разработке тактических способов ее реализации. То есть при неизменной в течение длительного времени стратегии, в случае существенных изменений внешней среды возникает необходимость корректировки или полного обновления тактики достижения искомого результата [4].

Отображая изменения внешней бизнес-среды в форме прямой (линия абсцисс) и относительно ее графически представив уровневую динамику организационного развития как ответной реакции перерабатывающей организации, описывающую продвижение к поставленной цели, получим кривую с неоднородной и непостоянной динамикой, демонстрирующей несоответствие традиционной системы восприятия структуры и стратегии бизнес-развития хозяйствующего субъекта современным условиям волатильности внешней среды (рис. 1). Поэтому в условиях, отличающихся высокой степенью динамизма, неочевидностью и существенным влиянием факторов кризисной внешней среды на бизнес-процессы организации, необходимо отказаться от восприятия структуры последней как статической составляющей. Особенно важным это становится при переходе от функциональных методов и инструментов менеджмента к процессно-ориентированным [2, 9].



**Рис. 1. Проекция бизнес-развития перерабатывающей организаций АПК в условиях волатильности внешней среды**

Рассмотрение внутреннего устройства перерабатывающей организации как основы бизнес-развития с точки зрения его соответствия требованиям внешней среды находит свое выражение в различных видах, которые можно свести к следующему:

- переход к организации с сегментной структурой, где в сложном организационно-управленческом образовании выделяются сегменты экономической деятельности. Такое деление нацеливает на рост в тех сферах, где сегментная организация обладает особыми преимуществами и возможностями;

- применение организационно-управленческих структур матричной формы для обеспечения перманентного приспособления к быстро меняющимся условиям среды, с наличием большой экономической самостоятельности в стратегических вопросах финансирования и развития;

- развитие сетеобразных структур управления на основе информационных технологий.

Тем не менее, перечисленные организационно-управленческие структуры нельзя считать действенной основой развития, поскольку, с одной стороны, они недостаточно методологически обоснованы и, с другой стороны, не обладают свойствами универсальности, что подтверждается следующими аргументами:

- 1) сегментные организации используются сегодня только в многонациональных корпорациях, основанных на международной кооперации бизнеса;

- 2) целесообразность создания матричных структур подтверждается кластеризацией, но в условиях усиливающегося финансового кризиса создание кластеров становится проблематичным;

- 3) достоинства применения организационных структур в форме сетей, касающихся внутренней бизнес-структуры перерабатывающих организаций, не имеют еще ни должного методологического обоснования, ни, что особенно важно, практического воплощения. Такими возможностями, на наш взгляд, обладает организационно-управленческая система, имеющая гибкую корпоративную структуру, созданную по принципу приоритета бизнес-отношений, учитывающих контекст целей и интересов соответствующих бизнес-модулей.

В настоящее время появляется потребность создания таких бизнес-условий, чтобы перерабатывающие организации АПК, в том числе производящие продукцию пищевого профиля, имели возможность синергично, адаптивно, оперативно и продуктивно использовать потенциал имеющихся и появляющихся рыночных ниш, причем не только инноваторские преимущества, но и негативные явления, например рассогласования целевых интересов сопряженных участников бизнес-процессов [5]. Для этого организация должна обладать соответствующим набором инструментов их констатации и толерантностью восприятия, то есть быть гибкой организационной системой (ГОС). Границы такой организационной системы определяются исходя из стратегических и локальных целей и задач, ее гибкость заключается в способности принимать вызовы среды и выстраивать адекватные им ответные меры. Данная способность складывается из гибкости внутренней организационной среды и гибкости организации во внешней среде.

Иначе говоря, сущностная архитектура перерабатывающей организации меняется в каждой из вновь возникающих ситуаций и условий, несущих в себе потенциал других возможностей, обеспечивающих баланс сложившихся бизнес-отношений. В данном случае необходимым является не только рассмотрение и учет возможных преобразований, но и неиспользованных возможностей, что обеспечивает достаточную гибкость и адаптивность формируемым направлениям бизнес-развития. Графическая иллюстрация развивающейся гибкой организационной системы будет выглядеть как сглаженная кривая, имеющая синусоидальный вид относительно прямой движения внешней бизнес-среды (рис. 2).



**Рис. 2. Проекция бизнес-развития гибкой организационной системы, ориентированной на использование возможностей**

Отсюда следует, что ключевым среди стратегических параметров бизнес-развития перерабатывающей организации АПК является своевременное выявление достоверных возможностей и их целесообразная реализация.

Для перерабатывающей организации, основой которой служит ГОС, способная адаптироваться к любым условиям, релевантными факторами, определяющими результативность бизнес-развития, становятся: информационное обеспечение, оперативность и креативность управленческих решений. Время неразрывно связано со скоростью реакции и качеством реализации ответных действий на изменения внешней среды. Информация как целевые данные является одной из релевантных составляющих успеха, позволяющих объективно определить вектор и скорость появления новых возможностей. Креативность даёт возможность оптимально защитить конкурентные корпоративные преимущества. Иначе говоря, гибкая организационная система развивается среди параллельно и перпендикулярно движущихся потоков возможностей, и ее цель – на основе преобразований продуктивно реализовать эти потоки.

Гибким организационным системам присущи также отличительные черты, характеризующие их как преобразующие экономические системы, отвечающие вызовам современных рыночных процессов:

- переход к структурированию системы менеджмента с несколькими центрами формирования преобразующих управленческих решений и социальной ответственностью за их выполнение;

- объединение ресурсов (в том числе человеческих) вокруг ключевых заданий и организация командных форм деятельности на основе группировки персонала вокруг генеральной цели с децентрализованной ответственностью за решение задач по её достижению;

- обеспечение оптимальной системы бизнес-коммуникаций и предпринимательских отношений по вертикали менеджмента и горизонтали бизнес-процессов.

Одним из наиболее перспективных направлений бизнес-развития, отвечающим стратегическим условиям гибкости, является реинжиниринг [2].

Специалисты-классики в области управления организационными изменениями дают определения данному понятию, во многом схожие между собой.

По мнению М. Робсон и Ф. Уллах, реинжинирингом следует считать разработку инновационных и более совершенных процессов бизнеса, исключающих прежние достижения. Авторы называют реинжиниринг способом, адресно направленным в качестве помощи менеджменту, нуждающемуся в глобальных преобразованиях, не имеющих аналогов, а поэтому не дающих возможность использовать прежние способы совершенствования бизнес-процессов [8].

М. Хаммер и Д. Чампи также придерживаются точки зрения о сущности реинжиниринга, основанной на базовой переориентации и концептуальном переосмыслении содержания деловых процессов с целью обеспечения быстрых, импульсивных позитивных преобразований в ключевых сферах бизнеса [11].

Е. Ойхманом и Э. Поповым эти идеи приняты как методологические основы при создании инструментов преобразующего менеджмента, связанных с аналитическими и проектными бизнес-процессами [7].

С учетом этих точек зрения на позиционирование реинжиниринга в системе менеджмента нами разработан инструмент – алгоритм формирования гибкой организационной системы, увязывающей интересы сопряженных производств АПК на основе реинжиниринга:

- 1) формулировка локальных целей бизнес-процессов;
- 2) формулировка общих целей бизнес-процессов;
- 3) создание центров предпринимательских решений в каждом модуле бизнес-процессов;
- 4) нормативное закрепление компетенций и ответственностей в каждом модуле;
- 5) построение структуры гибкой организационной системы;
- 6) разработка системы индикаторов оценки уровня развития хозяйственного модуля конкретного бизнес-процесса;
- 7) разработка и реализация креативных организационно-управленческих мероприятий в модуле бизнес-процесса.

Таким образом, использование предложенного инструмента дает возможность обеспечить:

- баланс интересов сопряженных производств в гибкой модульной системе;
- повысить заинтересованность сопряженных участников на всех стадиях перерабатывающей цепочки;
- максимизировать использование потенциальных ресурсов и появляющихся в ходе бизнес-развития преобразований;
- обеспечить конкурентные возможности за счет создания «центров предпринимательских решений» по обеспечению добавления стоимости бизнеса;
- получить новые конкурентные преимущества на основе процессного подхода к развитию бизнес-деятельности.

### Список литературы

1. Авдеева И.А. Управление развитием отраслевых предприятий / И.А. Авдеева // Лесотехнический журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 305-315.
2. Воробьев И.Н. Системный подход к технологии сбалансированного менеджмента / И.Н. Воробьев, Л.В. Брянцева, Р.В. Нуждин // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2012. – № 4 (54). – С. 167-170.
3. Горковенко Е.В. Инструменты управления развитием как ключевой элемент системы организационного менеджмента / Е.В. Горковенко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2010. – № 5. – С. 103-107.
4. Закшевская Е.В. Стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями : монография / Е.В. Закшевская, М.В. Загвозкин. – Воронеж, 2014. – 168 с.
5. Нуждин Р.В. Особенности экономической безопасности развития сахарного бизнес-комплекса в неустойчивой бизнес-среде / Р.В. Нуждин, Е.П. Борщевская // Территория науки. – 2015. – № 4. – С. 85-90.
6. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 245 с.
7. Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий на основе стратегического управления их развитием / Е.В. Закшевская, М.В. Загвозкин, Т.В. Закшевская, И.Ю. Федулова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 8. – С. 25-27.
8. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
9. Совик Л.Е. Процессный подход к формированию мониторинга бизнес-деятельности промышленных организаций / Л.Е. Совик, И.В. Шамрина // Экономика и управление. – 2013. – № 3 (89). – С. 50-55.
10. Совик Л.Е. Целеполагание в системах мониторинга бизнес-деятельности региональных пищевых производств / Л.Е. Совик // Регион: система, экономика, управление. – 2012. – № 4 (19). – С. 122-131.
11. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. – 346 с.