# Стратегическое управление развитием промышленного комплекса на основе процессного подхода



## Автор статьи:

# А.О. Блинов,

академик РАЕН, д.э.н., профессор кафедры общего менеджмента и управления проектами, научный руководитель факультета магистерской подготовки ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ».

#### A.O.Blinov

Academy of Natural Sciences, PhD, Professor, Department of general management and project management Faculty supervisor for Master's FGOBU VPO "Financial University under the Government of the Russian Federation."

# Н.В. Угрюмова,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга Челябинского филиала Финансового университета при Правительстве РФ

#### N.V.Ugryumova

Candidate of Economic Sciences, senior Lecturer Department of Management and Marketing Chelyabinsk Branch Financial University under the Government of the Russian Federation

## STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT INDUSTRIAL COMPLEX PROCESS BASED APPROACH

Аннотация. Данная статья посвящена новым подходам в реализации стратегии управления развитием промышленного комплекса. Задача достижения целей стратегического управления развитием предприятий может быть осуществлена путем разработки и применения на практике процессно-ориентированных механизмов и методов стратегического управления на основе системного подхода.

Abstract: This paper focuses on new approaches to strategy development management industry. The task of achieving the objectives of strategic management of enterprises can be achieved through the development and practical application of a process-oriented mechanisms and methods of strategic management in a systematic manner.

Ключевые слова: бизнес-процесс, стратегическое управление, суб-процессы, управление процессами

Keywords: business process, strategic management, sub-processes, process management

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.

Основные тенденции развития экономики в изменяющихся рыночных условиях являются источником проблемы поиска новых подходов, форм, методов и технологий управления промышленными предприятиями. В современных условиях формирования инновационной модели развития страны повышается роль 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 [2].

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.

Любое предприятие, предназначенное для производства продукции или оказания услуг, можно рассматривать

как систему, развивающуюся по законам сложных систем. Данную систему можно изменить только в целом. Системный подход в управлении основан на том, что предприятие представляет собой систему, состоящую из отдельных частей, каждая из которых имеет свои конкретные цели. Суть данного подхода сводится к оценке значительного количества информации разнообразной природы посредством ряда показателей. Системный подход в управлении предприятием заключается в выявлении необходимых аспектов оцениваемого критерия, исследовании каждого из критериев методами анализа, обобщении обретенных результатов оценок, обработке результатов и выработке рекомендаций по совершенствованию оцениваемого критерия. Для существенного улучшения показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий требуется проведение комплекса организационно-технических мероприятий по улучшению технологической и инвестиционной политики и совершенствованию моделей управления производственным бизнесом [4].

Любая деятельность может рассматриваться как процесс, вследствие чего она может быть улучшена. Все виды деятельности и соответствующие им управленческие и технологические процессы на предприятие взаимосвязаны, таким образом, деятельность предприятия представляет собой сеть взаимосвязанных процессов [5].

Процессно-ориентированный подход к управлению предприятием требует нового управленческого мышления. Концепция управления бизнес-процессами в меньшей степени поддается формализации и регламентации по сравнению, скажем, с принципами рациональной бюрократии. Конкретные рекомендации здесь уступают место готовности решать принципиально новые задачи, поэтому управление бизнес-процессами в каждой организации может иметь свои особенности. Смысл управления бизнес-процессами заключается в эффективной реакции организации на запросы внешней и внутренней среды [1].

В качестве предпосылок реализации управления на основе бизнес-процессов выделим следующие:

- понимание сотрудниками организации всего потока работ, своей роли и уровня ответственности;
- предоставление сотрудникам максимальной свободы действий;
- высокий уровень организационной культуры;
- надежные и эффективные связи на границах элементов бизнес-процесса;
- обмен информацией в реальном масштабе времени;
- возможность перегруппировки элементов бизнес-процесса, если того требуют интересы организации при решении определенной проблемы (подвижность границ субпроцессов);
- способность работников решать широкий круг задач;
- освобождение от управленческих стереотипов;
- нестандартное, творческое мышление работников;
- инициатива и импровизация вместо исполнительности;
- сильная и гарантированная мотивация.

Нужно отметить, что, сравнивая традиционный функциональный подход к управлению с процессным управлением, последний имеет ряд значительных преимуществ.

При преобладающем на сегодняшний день функциональном подходе к организации управления имеют место существенные недостатки [5]:

- 1. Процесс выполнения работы разбит на отдельные участки, которые реализуются различными структурными единицами, в результате процесс становится слишком длительным, практически на каждом шаге происходит искажение и потеря информации. Кроме того, сотрудники каждого из подразделений знают только свой участок работы, и результаты работы параллельных структурных единиц их, к сожалению, не интересуют.
- 2. Нет ответственных за конечный результат каждого процесса, сроков его достижения и связанных с этим затрат.
- 3. Отсутствует ориентация на потребителей: как внешних, так и внутренних (другие подразделения), интересы структурных подразделений зачастую противоречат друг другу.
- 4. Руководители структурных подразделений заинтересованы в увеличении штата.
- 5. Деятельность предприятия в целом информационно непрозрачна. Производится разрозненная автоматизация отдельных функций, попытки внедрения корпоративных информационных систем 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 единым целым [3].

Предлагаемая автором статьи процессно-ориентированная концепция стратегического управления **развитием 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 (рис. 1).

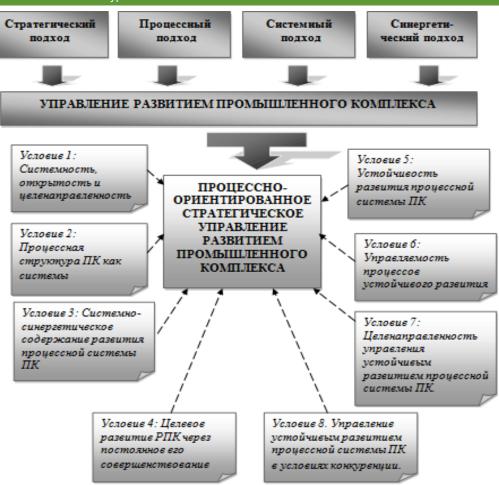


Рис. 1. Условия процессно-ориентированной концепции стратегического управления развитием промышленного комплекса

Условие 1. Системность, открытость и целенаправленность промышленного комплекса (ПК) как функциональной подсистемы.

Эффективность решения функциональных задач промышленным комплексом может быть обозначена в конкурентоспособности промышленной продукции, поскольку именно такая продукция имеет возможность быть реализованной с необходимой прибылью [2]. Соответственно, цель промышленного комплекса заключается в воспроизводстве (разработке, изготовлении и реализации) конкурентоспособной промышленной продукции, обеспечивающей гарантирование относительно высокого уровня и качества жизни населения в долгосрочном периоде.

Условие 2. Процессная структура промышленного комплекса как системы.

Представляется целесообразным исходить из необходимости пересмотра традиционного подхода, когда в качестве элементов в структуре промышленного комплекса рассматриваются промышленные предприятия. Предлагается применить процессный принцип формирования промышленного комплекса, в основу которого заложено понимание того, что функционирование любой системы можно разложить на процессы, посредством которых система реализует свои функции.

Условие 3. Системно-синергетическое содержание развития процессной системы промышленного комплекса. С позиций системно-синергетического подхода развитие промышленного комплекса представляет собой циклическую смену периодов динамической неустойчивости и чередование эволюционных и революционных фаз развития на некотором временном отрезке существования промышленного комплекса, обусловленный его взаимодействием с внешней средой.

Условие 3. Целевое развитие промышленного комплекса через постоянное его совершенствование. Неопределенность траектории развития процессной системы промышленного комплекса должна быть нивелирована, что позволит уйти от опасности формирования отрицательного тренда, ведущего к возможной ликвидации системы как объекта. Кроме того, траектория должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию цели процессной системы в структуре региональной системы более высокого уровня —

воспроизводство конкурентоспособной промышленной продукции, обеспечивающее гарантирование относительно высокого уровня и качества жизни населения в долгосрочном периоде [3].

Условие 5. Устойчивость развития процессной системы промышленного комплекса. Устойчивое развитие процессной системы промышленного комплекса означает реализацию текущих целей развития промышленности без ущерба для возможности их осуществления в будущем. Это подразумевает, что экономическая, экологическая и социальная функции промышленного комплекса должны быть сбалансированы, не нарушая тем самым социальный, экономический и экологический баланс и способствуя его устойчивому развитию.

Условие 6. Управляемость процессов устойчивого развития процессной системы промышленного комплекса. Существование цели устойчивого развития процессной системы промышленного комплекса обуславливает необходимость управления ее достижением, т.е. промышленный комплекс рассматривается как система управления, в структуре которой является обязательным наличие управляемой подсистемы – субъектов управления, способных осуществлять управленческие процессы, 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 промышленногокомплекса 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.

### Список литературы:

- 1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под. ред. проф. Г.А. Титоренко. М.: Компьютер, ЮНИТИ, 2008.
- 2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание/ Пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. СПб: Питер, 2009.344 c.
- 3. Блинов А.О. Модель управления экономическим состоянием промышленных предприятий: монография / Блинов А.О., Гостяев Д.В., Миллер А.И. Барнаул: Изд-во ААЭП, 2011.
- 4. Блинов А.О., Уарюмова Н.В. Управление изменениями. Учебник для бакалавров М.:Издательско-торговая «Дашков и К», 2014. 304 с.
- 5. Блинов А.О., Переверзев П.П., Уарюмова Н.В. Управление процессом развития творческого потенциала организаций в сферах производства, торговли и услуг/«Вестник Южно-Уральского государственного университета». Научно-информационный журнал. № 9 (268) 2012 г.