



4854239

ТАРАДИНА МАРИЯ ВЛАДИМИРОВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

17 ФЕВ 2011

Ростов-на-Дону – 2011

Диссертация выполнена на кафедре государственного и муниципального управления и экономической теории ГОУ ВПО «Южно-Российский государственный технический университет (Новочеркасский политехнический институт)»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Кобилев Алексей Геннадьевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Белоусов Виталий Михайлович

кандидат экономических наук, доцент
Илларионова Наталья Федоровна

Ведущая организация: *Донской государственный технический университет*

Защита диссертации состоится «22» февраля 2011 года в 15:00 часов на заседании объединенного диссертационного совета ДМ 212.208.28 по экономическим наукам при ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет» по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького 88, ауд. 118.

С диссертацией можно ознакомиться в Зональной научной библиотеке Южного федерального университета по адресу: г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская 148.

Автореферат разослан «21» января 2011 г.

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, подписанные и заверенные печатью, просим направлять по адресу: 347928, г. Таганрог, ГСП-17а, пер. Некрасовский 44, объединенный диссертационный совет ДМ 212.208.28, ученому секретарю.

Ученый секретарь
диссертационного совета
к.э.н., доцент



М.А. Масыч

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Задачи структурной модернизации российской экономики требуют от промышленных предприятий, функционирующих в условиях рыночных отношений, глобализации конкуренции и информатизации общества, формирования рациональной стратегии развития, а также выработки действенных подходов к ее реализации на основе использования положительного мирового опыта. Обозначенные проблемы усиливаются конкретно отраслевыми особенностями, обусловленными как состоянием отрасли и функционированием ее отдельных бизнес-единиц, так и спецификой конкурентного окружения и рыночной конъюнктуры.

Российская пищевая промышленность переживает в настоящее время значительные изменения: происходит консолидация отрасли, активно продвигаются на внутренний рынок западные корпорации. В ситуации жесткой конкуренции на первый план выходят задачи оптимизации бизнес-процессов предприятий, управления запасами сырья, обеспечения оптимального цикла производства в условиях неопределенности внешней среды.

Своевременность и актуальность исследования, связанного с поиском эффективных методов и инструментов, способствующих формированию рациональной стратегии развития предприятий пищевой промышленности, определяется необходимостью практического применения инструментария теории управления и процессно-ориентированного подхода, что позволит реализовать механизм сквозного управления производственными бизнес-процессами предприятия. Применение данного инструментария позволит предприятиям пищевой промышленности адаптироваться к постоянно меняющимся факторам внешней среды и обеспечить формирование механизма устойчивого развития отрасли. Механизм управления процессами развития предприятий пищевой промышленности, базирующийся на процессно-ориентированном подходе, предполагает разработку новых и адаптацию существующих методик оценки соответствия их текущей деятельности стратегическим целям развития для

формирования долговременной конкурентной политики. Вышеизложенное актуализирует направление данного диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблемам теории и практики управления предприятиями промышленности на макро- и микроуровне уделяется большое внимание как отечественными, так и зарубежными авторами. Исследованию экономического развития предприятий посвящены работы ученых: Л.И. Абалкина, Р.А. Фатхутдинова, О.С. Виханского, В.Д. Шапиро, Н.А. Витке, С.Ю. Щенникова, А.Г. Кобилева и др.

В ходе исследования использованы работы по вопросам управления промышленным производством в условиях рыночной экономики И. Ансоффа, П.Ф. Друкера, А.Дж. Стрикленда, Ю.Ф. Тельнова, Л.Н. Оголевой, Е.В. Чернецова, А.А. Водянова, Л. Якобсона, Е. Ясина и др.

Оценке влияния отдельных факторов на процессы развития и механизмы управления промышленными предприятиями посвящены труды Г.В. Савицкой, Э.А. Уткина, А.К. Гастева, Н.А. Дубининой, В.М. Радиковского, О.С. Романовой, Г.Е. Герасимовой, В.С. Егорова, О.В. Буч, В.Ф. Лелякова, В. Таратухина, М.А. Керашева, Г.Н. Калянова, Н.М. Абдикеева, Т.П. Данько, С.В. Идельменова, А.Д. Киселева, И.С. Марченко, С.С. Кривошеева и др.

Среди ученых, исследующих вопросы управления бизнес-процессами, следует выделить работы В.В. Репина, В.Г. Елиферова, Г. Миццберга, Э. Деминга, М. Хаммера, Д. Чампи, Д. Нортон, Й. Беккера и др.

Однако, несмотря на большое количество научных работ в пространстве очерченной проблематики, теоретические и практико-прикладные исследования, ориентированные на формирование механизма управления процессами развития предприятий пищевой промышленности с позиций теории управления и процессно-ориентированного подхода в настоящее время раскрыты не в полной мере. Недостаток существующей теоретической и инструментально-методической базы в значительной степени проявляется в том, что многие вопросы разработки и внедрения стратегического менеджмента в процессы управления развитием предприятий пищевой промышленности не

адаптированы к условиям неопределенности внешней среды и системной модернизации экономики. Теоретическая и практическая значимость указанных проблем, существенная прикладная важность их решения обусловили выбор темы исследования, определили постановку цели и этапных задач.

Цель и задачи исследования. *Цель* диссертационной работы – на основе теоретико-прикладного исследования форм, принципов, факторов и условий функционирования предприятий пищевой промышленности разработать механизм управления процессами их развития, учитывающий производственные, трудовые, инвестиционные, управленческие, маркетинговые взаимосвязи для формирования конкурентной политики, сопоставимой со стратегическими целями развития предприятия.

Реализация указанной цели требует последовательного решения взаимосвязанных *задач*:

- выявить теоретико-методологический базис, принципы формирования механизма управления промышленным предприятием и определить условия его применения;

- выявить и систематизировать основные проблемы управления и особенности развития предприятий пищевой промышленности в современных экономических условиях;

- исследовать суть моделирования бизнес-процессов промышленных предприятий и выявить специфику процессов развития для предприятий пищевой промышленности;

- определить факторы, влияющие на механизм управления процессами развития предприятий пищевой промышленности;

- разработать и апробировать механизм управления процессами развития предприятий пищевой промышленности;

- обосновать необходимость оценки соответствия организационной структуры предприятия пищевой промышленности его стратегическим целям и задачам;

- адаптировать методику стратегического управления к предприятиям пищевой промышленности в условиях неопределенности внешней среды.

Объект и предмет исследования. *Объектом* исследования являются промышленные предприятия, действующие в сфере производства пищевой продукции. *Предмет* исследования составляют факторы, условия, методы и инструменты, способствующие формированию механизма управления процессами развития предприятий пищевой промышленности.

Исследование выполнено в рамках паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность): п. 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; п. 1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования базируется на совокупности аналитических сведений, теоретического материала и научной позиции автора, в соответствии с которыми механизм управления процессами развития предприятий пищевой промышленности, основывающийся преимущественно на процессно-ориентированном подходе, следует дополнить элементами стратегического менеджмента с учетом факторов неопределенности внешней среды, что позволит существенно расширить спектр методов и инструментов управления процессами развития и обеспечить конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования послужили фундаментальные положения экономической теории, законодательные нормативные документы государственных и муниципальных органов Российской Федерации и Ростовской области. Работа базируется на теоретических концепциях российских и зарубежных ученых, внесших вклад в использование стратегического и процессно-ориентированного управления промышлен-

ными предприятиями. При разработке основных положений диссертационной работы использовались методы диалектического познания, единства исторического и логического, системного, структурного и статистического анализа, а также совокупность методов разработки управленческих решений.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики, действующие законы и постановления Правительства РФ, публикации периодической печати, материалы научных конференций и семинаров, сведения о финансово-хозяйственной деятельности предприятий, справочные и аналитические ресурсы сети Интернет, собственные расчеты и исследования автора. Нормативно-правовую базу исследования составили программно-прогнозные разработки, законодательные и нормативные документы государственных органов Российской Федерации, а также нормативно-правовые акты ее субъектов, определяющие формат промышленной политики.

Инструментарно-методический аппарат исследования. В процессе исследования использовались общие и частные методы научного познания, в том числе методы научной абстракции, структурно-функционального, экономико-статистического, монографического, логического, сравнительного и категориального анализа, финансового анализа, экспертных оценок и методы проектирования, табличные и графические приемы визуализации данных.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Рыночные реформы приводят к смещению акцентов в системе управления предприятиями пищевой промышленности от принципов ресурсного менеджмента к организации системы бизнес-процессов. Формирование механизма управления процессами развития предприятий пищевой промышленности обеспечивается использованием процессно-ориентированного подхода на основе соблюдения следующих определяющих принципов: встраиваемость отдельных элементов механизма во все функциональные подразделения предприятия; учет фактора динамичности в оценке стратегических возможностей и конкурентных позиций предприятия; принцип обратной связи, позволяющий сделать

механизм управления процессами развития адаптивным по отношению к турбулентности рыночной среды.

2. При формировании эффективного механизма управления процессами развития предприятий пищевой промышленности необходимо учитывать отраслевые особенности, определяющие идентификацию бизнес-процессов и их эффективность. Обусловленные спецификой перерабатываемого сырья, получаемого готового продукта, используемой материально-технической базы и применяемой технологии, особенности отрасли определяют наиболее критичные области регулирования бизнес-процессов: анализ рынка и потребностей потребителя; разработку концепции и стратегии бизнеса; производство и его обеспечение; хранение и поставку продукции; реализацию продуктов питания; расчетные операции и обслуживание потребителей.

3. Принятие эффективных решений в сфере управления процессами развития предприятий пищевой промышленности обеспечивается включением в механизм управления процедуры оценки соответствия организационной структуры предприятия всей совокупности условий его функционирования во внешней среде, что позволяет (на основе анализа эффективности целеполагания, структуры связей, состава системы и управления) формировать информационный базис для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного характера и определить контуры стратегического управления с позиций его результативности для управляемого объекта.

4. Условия неопределенности среды функционирования предприятий пищевой промышленности предопределяют вариативность типа стратегического наступления, что приводит к несбалансированности определяющих его факторов и смещению вектора совокупного потенциала предприятия. Для эффективного управления в турбулентной среде необходимо сбалансировать характер поведения предприятия в соответствии с управленческими способностями, компетенциями логистики, организационной культурой. При этом наибольшая экономическая эффективность достигается такими предприятиями, у которых

стратегическое наступление опережает уровень динамичности среды, а результативность других стратегических действий определяется наиболее выгодной комбинацией признаков компетенции общего менеджмента и логистики.

5. Применение дивизиональной организационной структуры управления для предприятий пищевой промышленности позволит осуществить декомпозицию стратегического и оперативного уровней управления, сориентировать на достижение конечных результатов отдельные стратегические хозяйственные единицы и предоставить им оперативно-производственную самостоятельность, что будет способствовать повышению качества принимаемых управленческих решений в целях адаптации стратегии развития предприятия к динамичным условиям внешней среды.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в концептуальном обосновании экономического содержания и структуры механизма управления процессами развития предприятий пищевой промышленности, обеспечивающего выгодное взаимодействие всех участников бизнес-процессов. К числу положений, содержащих элементы приращения научного знания, относятся следующие:

1. Выявлены особенности развития и проблемы управления предприятиями пищевой промышленности, в числе которых отсутствие учета параметров качества систем управления на всех уровнях, наличие противоречивых стратегий развития объектов управления, а также отсутствие методического инструментария установления причинно-следственных связей между внутренним потенциалом предприятий и внешними условиями бизнеса, что определяет их ориентацию на внутренний рынок и препятствует интеграцию российской пищевой промышленности в мировой рынок пищевых продуктов.

2. Разработан механизм управления процессами развития предприятий пищевой промышленности, влияющий на формализацию и идентификацию бизнес-процессов предприятия, что обеспечивает оптимальное сочетание централизованной и децентрализованной инициативы персонала предприятия, соз-

дает единство стратегических целей как отдельных звеньев организационной структуры, так и самого предприятия в целом.

3. Доказана возможность использования процедуры оценки соответствия организационной структуры промышленного предприятия его стратегическим целям, включающей анализ параметров эффективности целеполагания, структуры связей и состава системы управления в качестве необходимой составляющей механизма управления процессами развития предприятий пищевой промышленности.

4. Адаптирована методика стратегического управления к предприятиям пищевой промышленности в части оценки и учета условий неопределенности внешней среды, использование которой позволяет осуществлять выбор направлений эффективного проектирования бизнес-процессов предприятия в границах территории локализации их деятельности.

5. Обоснована целесообразность применения дивизиональной структуры управления предприятиями пищевой промышленности, обеспечивающей снижение степени формализации и регламентации между структурными подразделениями и позволяющей приспособить стратегию развития предприятия к динамичной внешней среде и меняющимся потребностям рынка.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Теоретическая значимость диссертации состоит в развитии и синтезе изученных теоретических положений и концепций в области исследования механизма управления предприятиями на основе процессно-ориентированного подхода, которые могут быть использованы в формате совершенствования процессов развития экономики промышленного сектора.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что разработанный механизм управления процессами развития может быть использован в деятельности предприятий пищевой отрасли при принятии рациональных управленческих решений, разработке стратегии предприятий, совершенствовании системы управления деятельностью предприятий; в учебном

процессе при разработке и преподавании дисциплин «Экономика промышленности», «Стратегический менеджмент», «Теория антикризисного управления».

Публикации По теме диссертационной работы опубликовано 7 печатных работ общим объемом 2,05 п.л. (личный вклад автора 1,95 п.л.), в том числе 3 статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Апробация результатов исследования. Основные результаты и положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на всероссийской научно-практической конференции в г. Москве, на межрегиональной научно-практической конференции Азовского института экономики, управления и права – Филиал ГОУ ВПО «Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)». Результаты исследования нашли практическое применение при формировании механизма управления процессами развития в ОАО «Шахтинский хлебокомбинат».

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация последовательно раскрывает цель и задачи исследования, состоит из введения, 9 параграфов, объединенных в 3 главы, списка использованных источников, включающих 156 позиций, проиллюстрирована 23 рисунками и 21 таблицей.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во **введении** обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, характеризуется степень изученности разрабатываемых вопросов, определяются цели и задачи, теоретическая и практическая значимость, приводятся положения, содержащие элементы научной новизны, и выделяются основные положения, выносимые на защиту.

1. Рассмотрен теоретико-методологический базис управления процессами развития предприятий на основе современных экономических механизмов, определены особенности развития и проблемы управления предприятиями пищевой промышленности.

Рынок, в котором функционируют промышленные предприятия, представляет собой своеобразный механизм взаимосвязей экономически свободных субъектов хозяйствования, основанный на использовании товарно-денежных отношений и конкуренции. Наиболее существенными функциями рынка являются обеспечение организационно-экономических связей между производителями и потребителями продукции и ее цены, стимулирование достижений научно-технического прогресса, повышение качества товаров и услуг.

Сущностно-содержательная характеристика экономического механизма в значительной степени коррелирует с процессом, в то время как в естественных науках механизм имеет исключительно ресурсное наполнение. В регламентирующей документации, посвященной интерпретации процессного подхода, предлагаются различные варианты определения процессов. Так, по методологии IDEFO процесс представляется в виде функционального блока, который преобразует входы в выходы при наличии необходимых механизмов (ресурсов) в управляемых условиях.

Проведенный сравнительный категориальный анализ дефиниции «экономический механизм» выявил следующее:

1. В рамках экономической теории он представлен как «состояние экономической системы», для которой функция управления не определена. В результате нарушена логическая взаимосвязь, и механизм представлен как «самодвижущийся процесс», что не соответствует современным экономическим реалиям.

2. Экономическая теория также представляет «механизм» как некое «отраслевое» или функциональное деление хозяйственной системы на сферы (финансовый механизм, ресурсный механизм, воспроизводственный механизм, механизм управления, механизм социально-экономического развития и др.). В итоге понятие «механизм» имеет смысловую нагрузку лишь в качестве иллюстрации двигателя в экономической системе, чего явно недостаточно для решения задач научного анализа.

3. В процессно-ориентированном подходе данная категория отграничена от функции управления, то есть управление является главным генератором командных воздействий, в то время как механизм – подчиненным, исполнительным, обеспечивающим ресурсами реализацию команды. Процесс формирования экономического механизма промышленного предприятия представлен на рисунке 1.

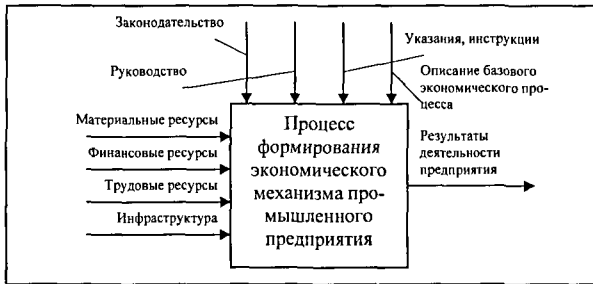


Рисунок 1 – Процесс формирования экономического механизма промышленного предприятия¹

Как видно из представленного рисунка, на входе процесса присутствуют различные ресурсы, на выходе процесса имеются результаты деятельности предприятия, которые представляют собой систему взаимосвязанных и взаимодействующих мероприятий. Рассмотренный процесс формирования экономического механизма является типичным для многих промышленных предприятий, в том числе и пищевой промышленности.

В состав пищевой промышленности входят более 40 специализированных отраслей, подотраслей и отдельных производств. Всех их объединяет единство потребительского назначения производимого продукта – продукта питания, что, в свою очередь, определяет специфические требования к исходному сырью, применяемой технологии производства, материально-технической базе и к персоналу.

¹ Разработано автором путем систематизации и адаптации информации, представленной в следующем источнике: Гуриев, С., Плеханов, А., Сонин, К. Экономический механизм сырьевой модели развития. // Вопросы экономики. - № 3. - 2010.

Отрасли пищевой промышленности производят как средства производства – предметы труда (группа «А»), так и предметы потребления (группа «Б»). В товарной продукции этих отраслей на долю группы «А» приходится примерно одна треть, а на долю группы «Б» – две трети. В конечном счете, продукция пищевой промышленности в совокупности - потребительская продукция, пищевой продукт, т.е. продукция группы «Б».

Предприятиям пищевой промышленности присущ ряд особенностей, которые определяют их производственную структуру и организацию бизнес-процессов:

1) сезонность производства в отраслях, а, следовательно, сезонность использования в них рабочей силы и неравномерная загрузка основных производственных фондов на протяжении года;

2) высокий уровень материалоемкости производимой продукции, требующий учета влияния экономического механизма на уровень использования сырьевых и других материальных ресурсов, экономического стимулирования повышения качества сельскохозяйственного сырья и конечной пищевой продукции;

3) специфический характер производства в ряде отраслей, проявляющийся в значительных объемах производства скоропортящейся продукции, что требует сжатых сроков хранения и реализации;

4) материально-техническая база, обуславливающая необходимость ее насыщения современной техникой, прогрессивными технологиями как важнейшую предпосылку интенсификации хозяйствования на предприятиях отрасли;

5) направленность производства на непосредственного потребителя, что делает пищевую промышленность наиболее восприимчивой к внедрению рыночных отношений, влияющих на организационную структуру;

6) необходимость расширения ассортимента продуктов питания с преодолением различных организационных барьеров, возникающих в процессе дифференциации и диверсификации отрасли;

7) высокие квалификационные навыки и умения, предъявляемые к работникам, которым, из-за сокращения числа средних специальных учебных заве-

дений данного профиля, приходится обучаться непосредственно на предприятиях.

2. Разработан механизм управления процессами развития, влияющий на формализацию и идентификацию бизнес-процессов предприятия пищевой промышленности.

Конкурентоспособность в современном мире требует решения задач оптимизации бизнес-процессов, сокращения издержек, повышения качества продукции и лояльности клиентов. В числе главных факторов, отрицательно влияющих на управление процессами развития предприятий пищевой промышленности, можно выделить следующие:

- отсутствие программы защиты отечественного рынка продовольственных товаров от преобладания импортной продукции;

- отсутствие четкой и целенаправленной политики государства в сфере производства продуктов питания;

- отсутствие законодательной базы, обеспечивающей юридическую поддержку отечественных производителей продуктов питания;

- либерализация таможенной политики по отношению к поставщикам импортной продукции;

- давление отечественных и иностранных конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию;

- появление новых частных и совместных с иностранным капиталом предприятий, использующих современные технологии, новационные формы и методы эффективного менеджмента;

- переход на импортное сырье для производства пищевых товаров;

- фальсификация продуктов питания.

Все это заставляет руководство предприятий пищевой промышленности искать новые механизмы управления процессами развития.

Концептуально механизм управления процессами развития промышленного предприятия представлен в работе как динамичный процесс взаимодействия структурно-системных компонент, рыночного, институционального, методиче-

ского характера, включая инструментарий стратегического менеджмента (учитывающий влияние факторов внешнего окружения), что в целом позволяет гибко и оперативно адаптировать бизнес-процессы к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечить эффективное функционирование хозяйствующего субъекта в контексте повышения его конкурентоспособности и усиления позиции на рынке.

Анализ научной литературы позволил сгруппировать проблемы внедрения механизма управления процессами развития на предприятиях пищевой промышленности по следующим направлениям (табл. 1).

Таблица 1 – Проблемы внедрения механизма управления процессами развития на предприятиях пищевой промышленности²

Проблема	Характеристика
Теоретического характера	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие общей системы понятийного аппарата. - Отсутствие теоретической базы, раскрывающей реальные возможности механизма управления процессами развития на российских предприятиях пищевой промышленности.
Методического характера	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие практических методик перехода к процессно-ориентированному управлению. - Отсутствие стандартов и конкретной регламентации бизнес-процессов. - Сложность выбора эффективных методических разработок и инструментария по управлению бизнес-процессами. - Отсутствие методических пособий по управлению качеством на основе стандарта ИСО 9001:2000. - Отсутствие методики моделирования бизнес-процессов на предприятиях пищевой промышленности.
Прикладного характера	<ul style="list-style-type: none"> - Нечеткие зоны ответственности и как следствие сопротивление персонала к изменениям. - Отсутствие управленцев высшего звена, владеющих методическими основами и навыками перехода к процессно-ориентированному управлению. - Разочарование руководства в неполучении быстрого результата от внедрения проекта. - Недостаточное количество ресурсов для внедрения и дальнейшей отладки механизма управления процессами развития на предприятиях пищевой промышленности. - Неполное освещение результатов проекта внутри предприятия. - Неправильное и неэффективное использование инструментов моделирования бизнес-процессов. - Неполная документированность деятельности на основе процессно-ориентированного управления.
Культурного характера	Преобладание авторитарного стиля управления.

² Разработано автором путем анализа и систематизации материалов, представленных в следующем источнике: Собакарева, А. В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях / А. В. Собакарева // Вестник МГТУ. – 2008. – Т. 11, № 2. – С. 279-283.

Исследования показали, что организационная структура предприятий пищевой промышленности перегружена подразделениями, функции которых можно либо передать сторонним организациям, либо скоординировать внутри предприятия, тем самым уменьшив накладные расходы. В современных условиях продукция зачастую создается не под конкретных потребителей, а просто поставляется на рынок, что свидетельствует о низкой степени управления процессами развития данных предприятий. Кроме того, большое количество различных бизнес-процессов создает определенные трудности при их идентификации и описании.

Разработанный в диссертации механизм управления процессами развития предприятий пищевой промышленности представляет собой специфическую многокомпонентную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных блоков, подверженных влиянию внешних и внутренних факторов и образующих определенную целостность (рис. 2).

Его реализация позволит совершенствовать систему управления; эффективнее задействовать внутренние ресурсы предприятия; создать в структурных подразделениях постоянное стремление к повышению конкурентоспособности путем мотивации персонала, тем самым укрепить позиции предприятия на рынке.

Представляется, что указанный механизм должен функционировать как программно-целевая структура управления, обладающая полномочиями по контролю и обеспечению реализации, иметь ресурсное обеспечение и соответствующую инфраструктуру.

В качестве инструментально-методического наполнения разработанный механизм включает следующие блоки: выбор конкурентных стратегий развития, комплексный подход к планированию производства пищевой продукции, реорганизацию систем управления персоналом, повышение качества и конкурентоспособности пищевой продукции, реорганизация систем учета, активизацию инвестиционной и инновационной деятельности с привлечением внешнего инвестирования. При этом каждый из предлагаемых блоков рассматривается как система, включающая взаимозависимые компоненты.



Рисунок 2 – Механизм управления процессами развития предприятия пищевой промышленности³

Эффективное осуществление представленных в структурно-функциональных блоках данного механизма функций возможно с использованием (а, следовательно, содержательным наполнением данного механизма) адаптивного инструментария поддержки принятия управленческих решений на основе современных информационных технологий.

3 Обоснована целесообразность применения оценки соответствия организационной структуры предприятий пищевой промышленности их стратегическим целям в качестве необходимой составляющей механизма управления процессами их развития.

³ Разработано автором в процессе исследования

Современные экономические условия требуют от предприятий пищевой промышленности повышения эффективности производства на основе внедрения достижений научного прогресса, эффективных механизмов хозяйствования и управления производством, активизации предпринимательства и инициативы.

В России насчитывается около 1 500 хлебозаводов, примерно 5 000 мелких хлебопекарных предприятий и свыше 10 000 мини-пекарен. При этом на долю крупных и средних предприятий приходится примерно 85 % объема выпуска и реализации хлеба и хлебобулочных изделий. Отечественные производственные мощности хлебозаводов и пекарен достаточны для ежедневной выработки 500 г. хлеба на каждого человека, что почти в 2,5 раза превышает суточную норму потребления, составляющую по данным Института питания РАМН, 275 г. Это определяет сильную конкуренцию на рынке хлебобулочной продукции и обуславливает снижение уровня использования производственных мощностей.

Таким образом, факторы производства в пищевой промышленности используются нерационально, что, к сожалению, характерно и для предприятий Ростовской области.

В качестве объекта исследования в диссертации выступает ОАО «Шахтинский хлебокомбинат» - предприятие, являющееся типичным в отрасли.

В работе выявлена возможность оценки соответствия организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам. Подобная оценка может быть определена как функция от таких параметров, как: степень рациональности структуризации целостной системы, степень рациональности структуры отношений между элементами, степень использования рыночных возможностей, степень использования внутренних возможностей.

Данный анализ был проведен путем экспертных оценок и выявил, что управленческая система в ОАО «Шахтинский хлебокомбинат» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций, слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В связи со слабостью горизонтальных связей организационная структура исследуемого предприятия не мо-

жет оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий. Эффективность управления в ОАО «Шахтинский хлебокомбинат» снизилась. Об этом свидетельствует снижение эффективности деятельности управленческого персонала, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

В ходе исследования доказано, что оценка соответствия организационной структуры стратегическим целям и задачам является необходимой составляющей разработанного механизма управления процессами их развития.

4. Адаптирована методика стратегического управления предприятиями пищевой промышленности с учетом факторов неопределенности внешней среды; предложены варианты формирования эффективной организационной структуры управления.

Повышение эффективности деятельности предприятия невозможно при недостаточном управленческом потенциале. Возможности управления предприятием играют немаловажную роль в условиях рыночной неопределенности. Чем выше уровень управленческого потенциала, тем больше возможностей имеет предприятие для эффективности своей деятельности.

В связи с этим возникает потребность в оценке потенциала механизма управления. Без измерения характеристик потенциала невозможно решить вопрос о направлении формирования механизма управления процессами развития и целях этой деятельности, равно как невозможно зафиксировать достижение этой цели.

Для этого в диссертационном исследовании были определены валидные и ранжированные по уровню приоритетности показатели, позволяющие критерияльно охарактеризовать механизм управления процессами развития предприятия. Согласно данной методике, определяются уровни соответствия трех основных параметров: внешней среды, стратегии предприятия и уровня менеджмента. Затем находятся разрывы между ними, которые показывают меру их не-

совпадения, и предлагается соответствующие организационно-экономические инструменты, нивелирующие имеющиеся разрывы.

Для диагностики подобного ряда факторов была представлена шкала турбулентности среды ОАО «Шахтинский хлебокомбинат». Исследования свидетельствуют о том, что показатели деятельности предприятия определяются бизнес-процессами, посредством которых осуществляется выбор стратегической точки опоры. Данные бизнес-процессы можно представить с помощью модели рыночной динамики, которая выявляет соотношение между стратегическим поведением предприятия, турбулентностью среды и получением экономического результата.

Для ОАО «Шахтинский хлебокомбинат» были разработаны шкалы турбулентности предпринимательской и маркетинговой среды. Так, для уровня предпринимательской и маркетинговой турбулентности использовались факторы: стадия жизненного цикла продукции, темпы роста, изменение технологии, изменение рыночной структуры, давление со стороны покупателей, прибыльность, темпы технологического устаревания, частота выпуска новой продукции.

По данным экспертных оценок, проведенных на исследуемом предприятии, было выявлено, что хаотичность внешней среды возрастает, а движение маркетинговой и предпринимательской турбулентности ОАО «Шахтинский хлебокомбинат» не происходит в одной фазе. Это свидетельствует о том, что исследуемое предприятие, а оно является типичным в отрасли пищевой промышленности, не успевает реагировать на изменения во внешней среде.

В рамках данного исследования был проведен анализ профиля концепций общего менеджмента и логистики ОАО «Шахтинский хлебокомбинат», по которому сделан вывод о том, что коэффициенты этих концепций находятся на разных позициях. Следовательно, необходимо ориентироваться на мнения покупателей, гибко реагируя на их требования с поддержкой «обратной связи». Поэтому для эффективного управления в динамичной среде предприятию необходимо балансировать характер поведения в соответствии с управленческими способностями. Кроме того, профили концепций общего менеджмента и ло-

гистики являются исходной точкой реализации стратегического наступления, которое подразумевает создание новых производственных мощностей, диверсификацию продуктового ряда, реорганизацию производственных и рыночных бизнес-процессов, запуск новых проектов и рыночное продвижение.

В ходе диссертационного исследования был проведен комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности за ряд лет и анкетирование руководителей и инженерно-технических работников ОАО «Шахтинский хлебокомбинат». На основе экспертных оценок были выявлены факторы формирования стратегического потенциала предприятия: состояние и изменчивость внешней среды; стратегия предприятия и его реакция на изменения во внешней среде; концепция общего менеджмента; сила стратегического бюджета; предсказуемость изменений; частота изменений; время реагирования; новизна (применимость уже существующих возможностей); технология управления.

Известно, что хаотичность внешней среды определяется пятью уровнями стратегического наступления: стабильный, реактивный, предупреждающий, исследовательский и креативный; каждый из них имеет свою интерпретацию. Для рассматриваемого предприятия изменчивость внешней среды приближается к четвертому уровню, который отличается непостоянством и частично предсказуемыми изменениями, что характерно для современных экономических условий (рис. 3).

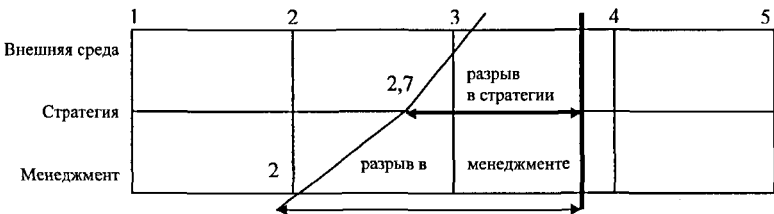


Рисунок 3 - Разрывы в стратегии и менеджменте в ОАО «Шахтинский хлебокомбинат» в 2009 г.⁴

⁴ Разработано автором на основе анализа и систематизации материалов, представленных в: Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

Используя концепцию разрывов для измерительного сравнения, в работе проведена оценка сложившейся на предприятии ситуации и определена величина разрывов между необходимым стратегическим поведением и существующими способностями управления. Потенциал этой организации, включающий силу стратегического бюджета, предсказуемость, частоту, время и новизну реагирования на изменения, технологию управления составил, 1,8 балла и не может поддерживать достигнутый уровень менеджмента (рис. 4).

Уровень турбулентности	Стабильный (1)	Реактивный (2)	Предупреждающий (3)	Исследовательский (4)	Креативный (5)
Характеристики изменений					
Внешняя среда (3,0)				X	
Концепция общего менеджмента (2,0)					
Стратегия (2,7)					
Сила стратегического бюджета (3,0)					
Предсказуемость (4,2)					
Частота (2,0)					
Время реагирования (2,0)					
Новизна (применимость уже существ. возможностей) (3,5)					
Применение технологии управления (1,5)					

Рисунок 4 - Шкала турбулентности внешней среды ОАО «Шахтинский хлебокомбинат» в 2009 г.⁵

Сформированный механизм позволяет оперативно и гибко реагировать на изменяющиеся условия функционирования, определять последовательность действий и осуществлять контроль за их выполнением.

В настоящее время большинству российских промышленных предприятий присущи особенности линейно-функционального вида организационной струк-

⁵ Разработано автором

туры, которая не отвечает новым современным подходам к управлению процессами развития. На основе проведенного исследования в диссертации сделан вывод о целесообразности применения для данного промышленного предприятия дивизиональной организационной структуры, которая способствует снижению степени формализации и регламентации и расширению доли вовлекаемых работников в процесс управления (рис. 5).

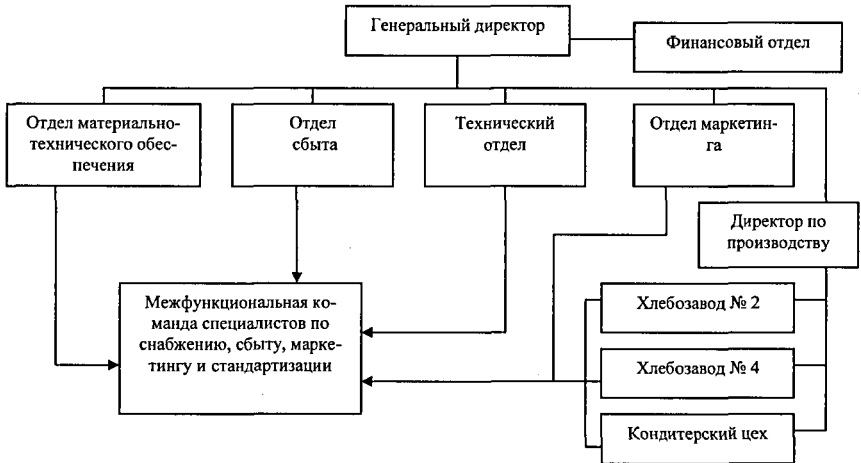


Рисунок 5 – Вариант проектируемой организационной структуры ОАО «Шахтинский хлебокомбинат»⁶

Созданная усовершенствованная организационная структура ОАО «Шахтинский хлебокомбинат» имеет ряд стратегических преимуществ: позволяет приспособить стратегию к турбулентной внешней среде, меняющимся потребностям рынка продуктов питания; делегирует ответственность на самый нижний уровень; позволяет генеральному директору заниматься стратегическими проблемами предприятия в целом; делает стратегический анализ более объективным и эффективным; способствует перераспределению ресурсов предприятия в области, обладающие наилучшими перспективами роста; обеспечивает внимание к каждому аспекту стратегических приоритетов; способствует принятию наиболее рациональных решений с учетом того, что больше все-

⁶ Разработано автором

го отвечает интересам предприятия в целом; стимулирует сотрудничество, единство подходов, разрешение конфликтов.

Разработанный механизм управления процессами развития помогает извлекать выгоду для всех участников бизнес-процессов предприятия пищевой промышленности. Покупатели и пользователи услуг могут получить гарантию того, что продукция предприятия соответствует их требованиям и ожиданиям. Поставщикам и партнерам предприятия выгодно сотрудничество с организацией, поскольку это будет означать для них стабильность заказов, рост производства, надежность в партнерстве. Владельцы и инвесторы предприятия получают выгоду в результате сокращения окупаемости инвестируемых средств, в увеличении прибыли и доли на рынке. Персонал предприятия приобретает уверенность в стабильной занятости и возможности профессионального роста.

Таким образом, ориентация менеджмента предприятий пищевой промышленности на использование процессного подхода в управлении с учетом разработанного в настоящем диссертационном исследовании инструментария будет способствовать расширению возможностей адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды и формированию механизма устойчивого развития отрасли.

В заключении сформулированы основные выводы, даны научно-практические рекомендации по внедрению результатов исследования.

По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

Статьи в периодических научных изданиях, рекомендованных ВАК:

1. *Тарадина М.В.* Процессно-ориентированный механизм управления конкурентным преимуществом предприятий пищевой промышленности // Российское предпринимательство. - М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010. - № 4(1). – С. 108-113. - 0,25 п.л.

2. *Тарадина М.В.* Управление процессами развития предприятий пищевой промышленности на основе современного экономического механизма // Ме-

неджмент в России и за рубежом. – М.: Изд-во ЗАО «Финпресс», 2011. – № 1. – С. 86-91. – 0,3 п.л.

3. *Тарадина М.В.* Формирование механизма управления процессами развития предприятий пищевой промышленности // Экономические и гуманитарные исследования регионов. – Ростов н/Д.: Изд-во СКНЦ, 2010. – № 5. – С. 134-143. – 0,55 п.л.

Статьи в периодических научных изданиях, материалах конференций и сборниках научных трудов:

4. *Тарадина М.В.* Управление предприятием как бизнес-системой // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства / Сб. докл. по итогам Всерос. науч.-практ. конф. / Под ред. проф. Мельникова О.Н. – М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010 – С. 96-99 - 0,2 п.л.

5. *Тарадина М.В.* Процессно-ориентированное управление деятельностью предприятия: эффективность и проблемы внедрения // Актуальные проблемы экономики, политики и права: матер. межрегион. науч.-практ. конф. ППС, аспирантов, молодых ученых и студентов. – Ростов н/Д.: Рост.гос.экон.ун-т (РИНХ), 2010. – С. 168-173 - 0,3 п.л.

6. *Тарадина М.В.* Процессно-ориентированный механизм управления процессами развития промышленного предприятия // Казанская наука. – Казань: Изд-во Казанский Издательский Дом, 2010. – Вып. 1. – № 8. – С. 444-448. – 0,25 п.л.

7. *Кобилев А.Г., Тарадина М.В.* Механизм, влияющий на модификацию бизнес-процессов промышленного предприятия // Модернизация экономики и эффективность управления социально-экономическим развитием: сб. науч. статей по матер. 2-й междунар. конф. – Новочеркасск.: ЮРГТУ (НПИ). – 2010. – С. 152-155 - 0,2 п.л.

Подписано в печать 19.01.2011 г.

Печать цифровая. Бумага офсетная.

Формат 60x84/16. Объем 1,5 уч.-изд.-л.

Заказ № 2054. Тираж 100 экз.

Отпечатано в КМЦ «КОПИЦЕНТР»

344006, г. Ростов-на-Дону, ул. Суворова, 19, тел. 247-34-88
