

ЭКОНОМИКА АПК



УДК 338.431:631.15/.16 (571.15)

А.М. Зубахин,
А.В. Алымова

К ВОПРОСУ О РЕИНЖИНИРИНГЕ В АПК

Ключевые слова: реинжиниринг, инжиниринг, бизнес-процесс, системный подход, управление, конкурентоспособность, диверсификация, агропромышленный комплекс, инновация, синергетический эффект.

В настоящее время многие предприятия АПК сталкиваются с проблемами экономического спада, трудностью выхода на рынки сбыта, низкой финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности. Все это побуждает предприятия к оптимизации своей структуры, поиску и созданию современных систем управления своей деятельностью, адаптированных к новым рыночным условиям хозяйствования. Структуры организации и управления, кадрового и финансового обеспечения предприятий АПК зачастую не соответствуют быстро меняющимся условиям рыночной среды, что отражается на низкой конкурентоспособности продукции, и как следствие, низких результатах хозяйствования.

Поэтому одной из важных задач является выведение предприятий АПК на качественно новый уровень хозяйствования, поиск оптимальных структурных взаимосвязей всех сфер АПК, отвечающих требованиям рынка.

Ответом на высокий динамизм внешней среды и на необходимость создания мобильной и гибкой структуры взаимодействия предприятий АПК может служить методика реинжиниринга, основывающегося на процессном подходе и заключающегося в перепроектировании бизнес-процессов компаний для достижения существенных улучшений в результатах их деятельности.

Для понимания реинжиниринга бизнеса как методологии определим понятие «инжиниринг бизнеса». С. Горелик, президент консультационно-методического центра

«Бизнес-инжиниринг», определяет бизнес-инжиниринг как «современную технологию управления, основанную на формальном, точном, полном и всестороннем описании деятельности компании... использование бизнес-модели для принятия всех управленческих решений и одновременного формирования всех необходимых регламентов управления является отличительной особенностью бизнес-инжинирингового подхода в менеджменте».

Е. Ойхман и Э. Попов считают, что «инжиниринг бизнеса – это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями», а «его наиболее важное применение – реинжиниринг, или перестройка существующих компаний» [1].

Основные причины возникновения реинжиниринга заключаются в значительном ускорении изменений, происходящих во внешней среде компании, чтобы удовлетворить требования потребителей, не уступать сопернику в условиях высокой конкуренции, усовершенствовать свои внутренние процессы, развивать диапазон предлагаемых товаров и услуг.

Основу реинжиниринга составляет приспособление деятельности компании под нужды клиента. Это произошло в связи с тем, что рынок в цивилизованном мире контролируется не производителями, а потребителями, которые осознали свою власть над производителями, потерявшими в условиях жесткой конкуренции контроль над рынками: клиент понимает, что его недовольство и возможный в связи с этим уход к конкуренту – это угроза для производителя, основной мотивирующий фактор, поэтому производитель постоянно вынужден приспосабливаться к новым запросам своих клиентов и новым технологиям.

Цель проведения реинжиниринга компании состоит в синхронизации производства с потребностями клиента. Причем, очень важно, что решающая роль в осуществлении данной синхронизации отводится не собственно производству, так как в большинстве случаев производственная система является наиболее мобильной частью компании, а бизнес-процессам, т.е. отвечающей за контакт с внешней средой оболочке компании, которая часто является косной.

Майкл Хаммер дает описание бизнес-процессов, ориентированное на создание ценности для клиентов. Так, по М. Хаммеру, **бизнес-процесс** – это совокупность действий, которая берет один или несколько входов и создает выход, представляющий ценность для клиента, причем под клиентом понимается именно внешний по отношению к компании клиент [2]. Для эффективного функционирования все бизнес-процессы компании должны быть ориентированы на конечный результат хозяйствования.

Целью проекта реинжиниринга по М. Хаммеру и Д. Чампи считается кардинальное повышение эффективности бизнес-процессов, а средством – создание и внедрение оригинальной, «безумной» идеи, способной не просто улучшить бизнес-процесс, но изменить его кардинальным образом [2].

Итак, основоположники теории реинжиниринга М. Хаммер и Д. Чампи определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [2].

Необходимость реинжиниринга связывается с высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и компании, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику, превращаясь тем самым в мобильные системы. Именно реинжиниринг бизнес-процессов помогает провести коренную перестройку бизнеса и адаптировать его к сложившимся условиям на рынке, тем самым повышая его конкурентоспособность.

Методологические приемы реинжиниринга бизнес-процессов как основного элемента реструктуризации предприятий содержатся в работах М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Крамера, Дж. Чампи, а также Э. Уткина, В. Овчинникова, Э. Попова.

Необходимость проведения радикальных преобразований в АПК обусловлена его кризисным состоянием на протяжении ряда лет. Радикальность преобразований состоит в подходе к их осуществлению. Большинство управленческих решений исчерпали себя и оказались неэффективными, поэтому необходимо создать инновационные организационно-экономические способы взаимодействия, учитывающие интересы всех субъектов АПК.

Методологию реинжиниринга необходимо строить на инновациях: технических, технологических, продуктовых и организационно-экономических. Инновация – это новая идея, реализованная на практике. Необходимость инноваций вызвана высоким динамизмом рыночной среды, ростом конкуренции и снижением рентабельности. Проведение реинжиниринга предприятия, основанного на инновациях, позволит обрести компании ряд конкурентных преимуществ, расширить рыночную долю компании, увеличить прибыль и сделать ее привлекательной для инвестиций.

Большое значение приобретает вопрос о реинжиниринге в особо значимых аграрных территориях (к которым относится Алтайский край), целью создания которых являются обеспечение продовольственной безопасности страны, увеличение производства сельскохозяйственной продукции путем приоритетной и масштабной государственной поддержки регионов, играющих наиболее значимую роль в решении продовольственной безопасности Российской Федерации, обеспечении населения российскими продовольственными товарами [3].

В современных условиях большинство предприятий перерабатывающей сферы интегрируются с сельхозпроизводителями для обеспечения постоянной качественной сырьевой базой. Однако не всегда интеграция осуществляется на взаимовыгодных условиях и не всегда предприятия к ней готовы в силу отсутствия мобильности и гибкости в структуре управления и производства. Методика реинжиниринга, основанная на перепроектировании всех бизнес-процессов, позволит оптимизировать интеграционные процессы с учетом целевых интересов всех участников интегрированного образования.

В последние годы одним из направлений повышения конкурентоспособности предприятий является диверсификация как ответ на высокий динамизм и непредсказуемость рыночной среды. Диверсификация – это одновременное развитие нескольких обособленных друг от друга видов деятельности, а также расширение ассортимента производимых изделий.

Однако проблема диверсификации требует глубокого научного обоснования, которым может служить методика реинжиниринга.

Одним из важных факторов, обуславливающих необходимость реинжиниринга и диверсификации в АПК, является нестабильность функционирования, вызванная природно-климатическими и экономическими факторами и отражающаяся на результатах хозяйствования. Поскольку важной особенностью агропромышленного комплекса является совокупность организационно-экономических, климатических, экологических условий и условий производства, находящихся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Примером неустойчивости, вызванной природно-климатическими факторами, может служить засушливое лето 2010 г. в европейской части, в результате чего на рынке образовался дефицит ряда зерновых культур, что сразу же повлекло за собой скачок цен, все это нарушило баланс в цепочке производитель-переработчик-потребитель.

Выходом из подобных ситуаций может служить диверсификация на основе реинжиниринга, диверсифицированные предприятия менее чувствительны к негативным природно-климатическим факторам, поскольку убытки от одного вида деятельности они покрывают доходами от других видов деятельности. Методика реинжиниринга позволяет пересмотреть всю структуру производства с ориентацией на природно-климатические, организационно-экономические факторы, учесть все риски и создать предприятие с мобильной процессно-ориентированной структурой производства для достижения улучшений в показателях результативности.

Необходимость диверсификации на основе реинжиниринга была обусловлена и в процессе внедрения и освоения национальных проектов, одним из которых является «Развитие АПК», где в ряде приоритетных направлений было поставлено ускоренное развитие животноводства. Важно было обеспечить животноводческий комплекс комбикормом, однако большинство сельхозпредприятий были не готовы менять структуру своего производства и отдавать преимущество выращиванию фуражного зерна и других комбикормовых смесей, что создало дефицит сырья для переработчиков, нехватку комбикорма для потребителей и, соответственно, рост цен на него.

Методика реинжиниринга, выводящая компанию на процессно-ориентированное управление, позволит предприятиям создать гибкую структуру производства, ориентированную на нужды потребителя, принимать своевременные и стратегически верные решения, оптимизировать структуру управления и взаимосвязей в интегрированных агропромышленных образованиях, а предприятиям АПК снизить степень влияния сезонности производства и непостоянства рыночной конъюнктуры.

Наиболее целесообразным при проведении реинжиниринга является системный подход, сущность которого заключается в представлении всех хозяйствующих субъектов АПК в качестве системы, ориентированной на достижение общей цели, именно методика реинжиниринга позволит переосмыслить целевые направления участников интегрированных формирований из всех сфер АПК для более полного достижения синергетического эффекта. Термин «синергетический эффект» был широко введен в современный научный оборот в середине 80-х годов XX столетия. Он означает (греч. *synergos* – вместе действующий) кратный эффект, полученный в результате слияния отдельных частей в единую систему.

Синергетический эффект в экономике также характеризует возможность в результате объединения элементов получать больший экономический эффект, чем арифметическая сумма экономических эффектов от деятельности отдельных элементов [4].

Таким образом, диверсификация на основе реинжиниринга позволит адаптировать предприятия к быстроменяющейся рыночной среде, повысить их конкурентоспособность, обеспечить баланс целевых интересов и, как следствие выгодное функционирование всех субъектов АПК, нацеленное на достижение синергетического эффекта.

Библиографический список

1. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. – 332 с.
3. <http://www.council.gov.ru>.
4. Хасанов Р.Х. – Синергетический эффект кластера // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3.

