

УДК 330

DOI: 10.12737/article_58f9c4d98dbc52.06473351

В.В. Исайченкова

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

Целью исследования является разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятий машиностроительного комплекса России. В качестве наиболее высокоэффективных методов развития системы управления предприятиями автором предлагается рассмотреть реинжиниринг бизнес-процессов, кластеризацию, мониторинг уровня стратегического развития отрасли. В статье рассмотрены преимущества и особенности реинжиниринга, предложена модель реинжиниринга на основе комплексной оценки бизнес-процессов. Проанализированы предпосылки

создания и преимущества промышленно-производственных кластеров, решающих задачи снижения затрат, повышения технологического уровня производства, интеграции промышленности, науки и образования. Предложен мониторинг как метод постоянного отслеживания состояния отрасли машиностроения с целью выявления предприятий-лидеров и аутсайдеров.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация, уровень стратегического развития, промышленность.

V.V. Isaychenkova

INCREASE OF STRATEGIC DEVELOPMENT LEVEL OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES IN RUSSIA

At the present stage of innovative economy formation in Russia the solution of problems of effective industrial complex development of the country is of the utmost importance. The Russian Federation, having the considerable potential for maintaining effective development of the industrial enterprises, is at the initial stage of innovative industry modernization. For efficiency increase of industrial enterprises activity, and, in particular, mechanical engineering, it is offered to use the following events: business process reengineering of some enterprises; creation of industrial clusters on the basis of the most effectively functioning enterprises; monitoring of the strategic development level and potential of the industrial enterprises with the purpose of detecting the most and the least promising. Business process reengineering involves strong, revolutionary

reorganization of the organization processes which must be accompanied by the implementation of a new information system at the enterprise. Its purpose is a sharp improvement of key activity indicators. Industrial clusters represent modern form of enterprises associations on mesolevel of economy. For the purpose of achievement of maximum effectiveness of the industry it is also necessary to monitor the enterprises of the industry based on growth rates of business cost and potential. Using the listed methods will allow to rebuild radically both the separate enterprises of the industry, and the whole industry in general and made it the leading one for economic development of the country.

Keywords: business process, optimization, level of strategic development, industry.

Введение

На современном этапе формирования инновационной экономики России решение проблем эффективного развития промышленного комплекса страны приобретает первостепенное значение. Российская Федерация, имея значительный потенциал для обеспечения эффективного развития промышленных предприятий, находится на начальном этапе инновационной модернизации промышленности. Так, в 2016 индекс производства промышленных предприятий составил 96,8 % к предыду-

щему году, а производительность труда в 2015 году снизилась на 3,5 % по сравнению с 2014 г. Падение вызвано широким спектром причин: низкий спрос на продукцию, моральный и физический износ основных фондов, отсутствие новых технологий производства, высокий уровень издержек, низкая квалификация персонала, малый объем инвестиций. Многие из этих проблем обусловлены неэффективностью существующих систем управления предприятиями.

Для повышения эффективности дея-

тельности предприятий промышленности, и, в частности, машиностроения, предлагается использовать следующие мероприятия:

- реинжиниринг бизнес-процессов отдельных предприятий отрасли;
- создание промышленных кластеров на базе наиболее эффективно функционирующих предприятий;
- мониторинг уровня стратегического развития и потенциала предприятий отрасли в целях выявления наиболее и наименее перспективных.

Реинжиниринг как фактор повышения конкурентоспособности и уровня стратегического развития предприятий

Реинжиниринг стал популярен в начале 90-х годов, сразу зарекомендовав себя крайне результативным. Так, одним из самых известных примеров успеха реинжиниринга является банк *Emprise* в США. Планируемыми итоговыми показателями реинжиниринга являлись: повышение производительности бизнес-процессов на 22% при величине затрат на мероприятия по реорганизации в 3,5 млн. долларов. Грамотно проведенный реинжиниринг позволил увеличить производительность в 12 раз, а уровень расходов снизился до 750 тыс. долларов. Безусловно, подобный успех возможен лишь в случае высокой заинтересованности топ-менеджмента предприятий, наличия ресурсов и тщательного анализа текущей деятельности. Также нельзя получить высокие результаты без использования средств информатизации и автоматизации.

Процесс реинжиниринга связан с созданием интегрированных рабочих мест, которые помогают расширить количество и ассортимент выпускаемых продуктов или оказываемых услуг. Так, интегрированное рабочее место предполагает владение работником информацией и практическими навыками по полному процессу создания стоимости. При этом работник нацелен на конкретный результат, а не на выполнение механических операций – так персонал можно мотивировать на достижение общефирменных задач.

Для успешного функционирования

предприятий все составляющие бизнес-системы должны быть согласованы. Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает резкую, революционную перестройку процессов организации, которая должна сопровождаться внедрением новой информационной системы на предприятии [5]. Его целью является резкое улучшение ключевых показателей деятельности предприятия за счет решения следующих задач:

- снижение себестоимости продукции и всех отдельных процессов;
- повышение производительности труда за счет исключения лишних операций;
- снижение вероятности управленческих ошибок, повышение прозрачности структуры управления;
- переподготовка кадров с целью ответственности их знаний и умений новой системе управления предприятием.

Реинжиниринг является комплексной процедурой, в связи с чем, руководством предприятий допускаются следующие распространенные ошибки в трактовке понятия реинжиниринга бизнес-процессов:

- компании используют понятие как обозначение любых изменений в управлении – от изменений в стратегии управления персоналом до обновления информационного обеспечения производства, ожидая от таких мероприятий отдачи аналогичной реальному реинжинирингу;
- управленцы не проводят должного исследования и путают комплекс мероприятий реинжиниринга с такими методиками, как *LEAN* или внедрение информационных технологий;
- целью реинжиниринга является достижение больших показателей эффективности предприятия за счет интенсификации факторов производства, а не снижение затрат, объемов производства и численности персонала;
- реинжиниринг хотят провести без изменения информационной среды предприятия, обновления систем автоматизации и соответствующего обучения персонала;
- в рамках реинжиниринга нельзя ограничиваться исключительно внедрением

современных информационных технологий;

– снижение числа уровней организации является вторичным следствием, а не основной целью реинжиниринга;

– предприятия ожидают отдачи от реинжиниринга в краткосрочной перспективе, с условием минимальных вложений и/или организационных изменений.

Реинжиниринг бизнес-процессов невозможен без оценки текущего уровня эффективности деятельности предприятия. В связи с этим предлагается следующая модель реинжиниринга бизнес-процессов, базирующаяся на комплексной их оценке (рис. 1).

Реинжиниринг системы бизнес-процессов предполагает обязательный этап автоматизации и информатизации предприятий. Важность этих систем в том, что их использование помогает снизить зависимость качества конечного продукта от «человеческого фактора» - квалификации, опыта, личных характеристик персонала. Для этого необходимы промышленные технологические методы разработки систем бизнес-процессов, позволяющие с самых первых этапов проекта подключать большое количество специалистов средней квалификации и получать прогнозируемые и качественные результаты.

К основным методикам, использующимся при автоматизации и информатизации предприятий, относятся:

- бережливое производство (*LEAN*);
- всеобщее управление качеством (*TQM*);
- тотальная оптимизация производства (*TOP*);
- система управления взаимоотношениями с клиентами (*CRM*);
- планирование ресурсов предприятия (*ERP*).

Процесс реинжиниринга предприятий сопряжен с выбором и внедрением систем *ERP* и *CRM*, что вызывает необходимость правильного подбора базовых модулей или составляющих [2].

Так программные решения, направленные на совершенствование управленческих процессов при реализации концепции *CRM*, как правило, включают следующие модули:

– *CIF (Customer Information File)* – сбор информации о клиентах из различных источников и предоставление этой информации пользователям и другим информационным подсистемам по запросу;

– *SFA (Sales Force Automation)* – автоматизация деятельности продавцов в процессе продажи,

– *Marketing Automation (MA)* – автоматизация маркетинга (разработка маркетинговых кампаний и их бюджетов, анализ кампаний, организация телемаркетинга и наполнения базы данных сведениями о продукции, рынке и конкурентах);

– *Service Desk* – поддержка операционных процессов сервисного обслуживания клиентов;

– *Contact-centre* – обработка контактов с текущими и возможными потребителями с помощью всех каналов связи;

– аналитический *CRM* – хранилище данных транзакционных систем.

В свою очередь, система *ERP* состоит из следующих блоков: финансы, персонал, операции (логистические производственные, обеспечивающие сбытовые).

При выборе программ для создания информационной системы управления предприятиями необходимо учитывать следующие ключевые критерии:

– соответствие функциональных возможностей программного продукта целям и стратегии предприятия;

– возможность настройки продукта на спроектированную в рамках реинжиниринга или действующую систему бизнес-процессов;

– адаптация и интеграция ПО с существующими приложениями;

– интеграция модулей *CRM* с каналами коммуникаций;

– наличие обратной связи с поставщиками ПО;

– адекватная стоимость полного комплекса внедрения программных продуктов: приобретение, внедрение, настройка, сопровождение;

– репутация и опыт поставщика ПО;

– опыт внедрения продукта на предприятиях отрасли.

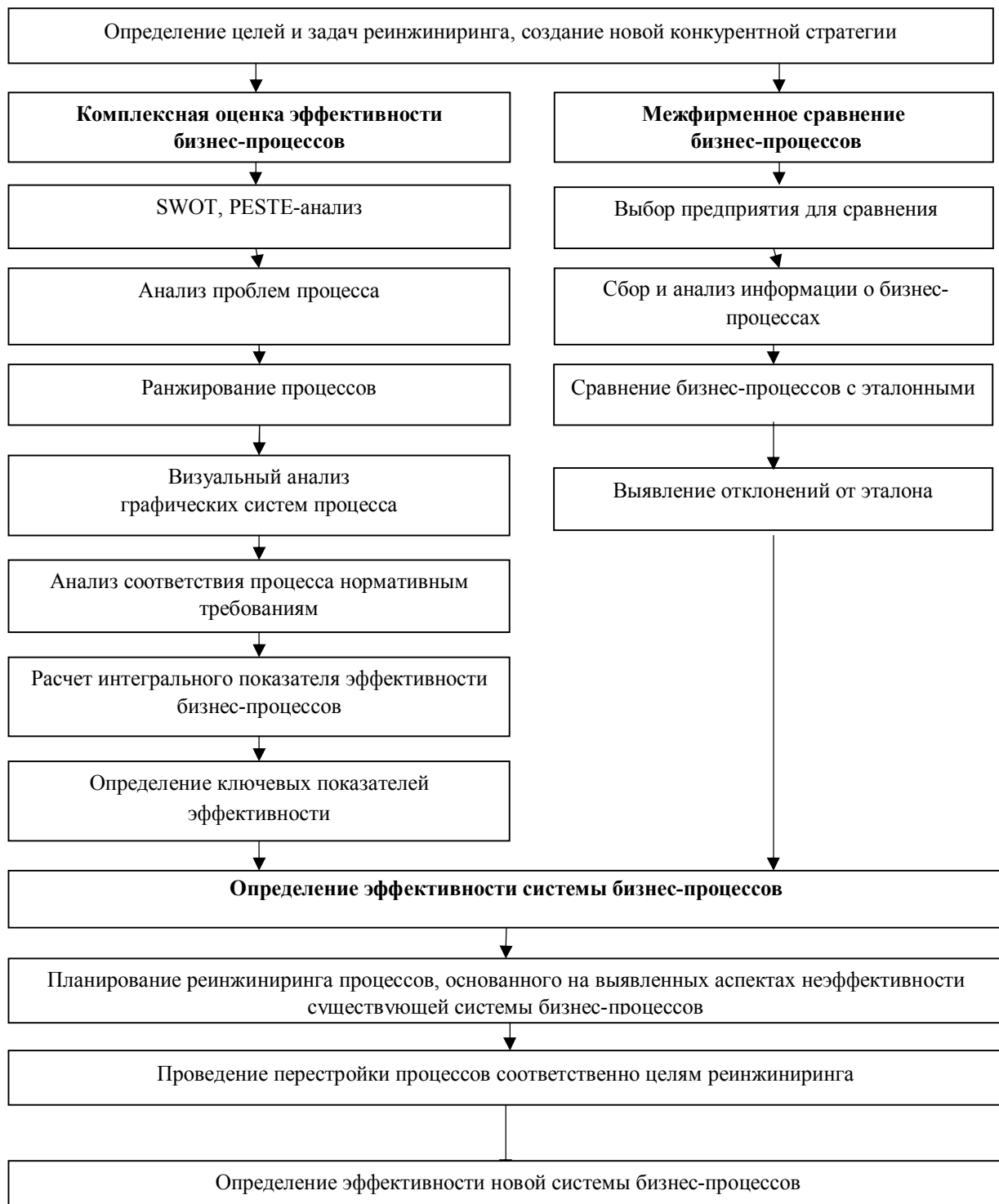


Рис. 1. Модель реинжиниринга бизнес-процессов, базирующаяся на их комплексной оценке

Системы бизнес-процессов предприятий машиностроения отличаются значительной сложностью построения и функционирования ввиду важности производственной составляющей. Это выступает одной из важнейших предпосылок к проведению мероприятий по оптимизации бизнес-процессов с помощью реинжиниринга. Таким образом, в целях укрепления

позиций предприятий российского машиностроения на мировом и отечественном рынке необходимо проводить процедуру реинжиниринга, предполагающую комплексное использование анализа предприятия и различных методик по оптимизации эффективности деятельности, которое приводит к резкому и значительному укреплению уровня конкурентоспособности

организации. Все вышеперечисленные методики оптимизации, автоматизации и информатизации процессов (*LEAN, TQM, TOP, CRM, ERP*) разрабатывались, прежде всего, для применения на промышленных предприятиях, что повышает эффективность их использования в реинжиниринге отрасли машиностроения.

Создание промышленно-производственных кластеров

Вторым способом повышения эффективности деятельности предприятий является их объединение в промышленно-производственные и инновационные кластеры.

Промышленные кластеры представляют собой современную форму объединений предприятий на мезоуровне экономики [6]. В кластерах происходит отказ от вертикальной иерархии организации и использовании вместо функциональных структур независимых хозяйственных единиц, в переходе к горизонтальной структуре организации и управления, а также в значительной степени в замене административных отношений контрактными. Сетевая форма управления хозяйственной деятельностью заключается в выстраивании прямых доверительных связей между всеми участниками совместной деятельности.

Кластерные системы характеризуются следующими особенностями:

- наличием предприятий-лидеров, являющихся основной кластера, определяющих стратегию и тактику развития всего объединения;
- территориальной локализацией участников организации;
- построением и поддержанием долгосрочных кооперационных связей между предприятиями-участниками;
- корректировкой целей и задач конкретных предприятий согласно общей стратегии всего кластера;
- единство производственной деятельности участников кластера;
- наличие вертикальных и горизонтальных взаимосвязей между участниками – кластера, в том числе между пред-

приятиями-конкурентами.

Перечисленные особенности приводят к синергетическому эффекту в рамках функционирования участников кластера, что благоприятно сказывается на экономике региона и развитии всей отрасли [1].

Кластеризация – не новое понятие в мировом масштабе, однако в нашей стране активно созданием кластеров занялись лишь в середине 2000-х годов. В августе 2012 г. в России были отобраны для реализации проекты 25 инновационных территориальных кластеров. К 2016 году на той или иной стадии развития находятся 102 кластера, из них 36 – машиностроительные. Большинство кластеров находится на начальном этапе развития [3]. Наибольшее количество кластеров расположены в Центральном, Приволжском и Уральском федеральных округах. Большая часть кластеров заняты производством различных видов продукции, однако в 2016 году запланировано создание нескольких туристических кластеров в ЦФО.

Среди наиболее развитых кластеров:

- нефтехимический территориальный кластер Республики Башкортостан (52 участника, 25000 рабочих мест);
- консорциум "Научно-образовательно-производственный кластер "Ульяновск-Авиа" (77 участников, 32000 рабочих мест);
- инновационный территориальный кластер "Зеленоград" (153 участника, 8200 рабочих мест);
- ядерно-инновационный кластер города Димитровграда Ульяновской области (42 участника, 17000 рабочих мест).

Создание промышленных кластеров – сложный процесс, невозможный без государственной поддержки и высокой заинтересованности топ-менеджмента предприятий. Однако зарубежный опыт говорит о том, что именно кластеризация является наиболее эффективным способом развития отдельных территорий и отраслей производства.

Мониторинг уровня стратегического развития и потенциала предприятий

В целях достижения наибольшей результативности промышленности необхо-

димо осуществлять мониторинг предприятий отрасли. Проведение мониторинга направлено на достижение следующих целей и задач:

- обеспечение постоянного сбора данных о состоянии промышленности;
- проведение анализа полученных данных, выявление сведений о различных аспектах развития отрасли;
- выявление неэффективных предприятий с целью проведения мероприятий по их банкротству либо обеспечению конкурентоспособности;
- определение абсолютных, относительных и средних показателей деятельности предприятий промышленного комплекса;
- исследование динамики отрасли, выявление негативных и позитивных тенденций;
- создание прогнозов развития машиностроения на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;
- определение комплекса мероприятий по предупреждению и преодолению протекания кризиса.

Мониторинг предполагает непрерывное наблюдение за предприятиями анализ их деятельности. Это порождает проблему обеспечения процесса мониторинга полной, достоверной и своевременной информацией, которая позволяет выявить тенденции в сложившейся рыночной ситуации и определить факторы и резервы роста.

Мониторинг предлагается осуществлять на основе расчета следующих показателей:

- 1) темпа роста стоимости бизнеса;
- 2) темпа роста потенциала предприятия, расчет которого базируется на следующих группах показателей:
 - кадровый потенциал (оборот по приёму, оборот по выбытию, текучесть кадров, изменение среднегодовой выработки);
 - производственный потенциал (обновление, выбытие, прирост, износ, годность основных фондов, фондоотдача, фондоемкость, рентабельность фондов, материалоотдача, материалоёмкость, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции);

- финансовый потенциал (коэффициент финансовой независимости, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, доля заемных средств в общей сумме источников; доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме, доля накопленного капитала);

- технологический потенциал (коэффициент прогрессивности оборудования, коэффициент модернизации оборудования);

- информационный потенциал (процент обеспеченности работников информацией, доля работников, имеющих доступ к информации, доля рабочих мест, обеспеченных современным ПК);

- научно-технический потенциал (доля инновационных процессов в общей системе процессов, доля работников, участвующих в разработке и внедрении инноваций).

В современных условиях прибыль как основной показатель эффективности деятельности предприятия теряет свою важность. На первый план выходит стоимость бизнеса, ввиду того, что она отражает потенциал предприятия в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Стоимость бизнеса складывается из следующих составляющих:

- стоимость действующих проектов;
- стоимость потенциала предприятия;
- стоимость деловой репутации;
- стоимость интеллектуальной собственности.

В целях обеспечения возможности проведения мониторинга всеми заинтересованными лицами, предлагается использовать затратный подход к оценке стоимости бизнеса. Достоинствами данного подхода являются:

- учет влияния производственно-хозяйственных факторов на изменение стоимости активов;
- оценка уровня развития технологии с учётом степени износа активов;
- результаты оценки более обоснованы, так как расчёты ведутся на основе финансовых и учётных документов.

Проведение мониторинга возможно

следующими заинтересованными лицами:

- управленческим персоналом предприятий отрасли;
- государственными учреждениями (например, министерством промышленности и энергетики);
- экспертными агентствами;
- работниками науки и образования.

Мониторинг деятельности предприятий отрасли является важным элементом государственного и общественного контроля деятельности отрасли промышленности, а также представляет собой эффективный инструмент для проведения предприятиями межфирменных сравнений, маркетингового анализа, стратегического планирования.

Заключение

В сложных экономических условиях успешная реорганизация экономики страны невозможна без перестройки системы управления предприятиями промышленности [4]. Множество предприятий отрасли находятся в тяжелом положении ввиду износа фондов, низкого спроса, невозможности получить госзаказы и полноценно конкурировать с лидерами отрасли. Таким предприятиям необходимо проводить реинжиниринг бизнес-процессов, призванный полностью перестроить

деятельность предприятия, снизив финансовые, ресурсные, временные и прочие затраты, а также создать легко контролируруемую и автоматизированную систему управления предприятием. Компании, добившиеся положения лидера в отрасли, могут создавать кластеры: отраслевые объединения предприятий, направленные на создание производственной инфраструктуры и коммуникаций между участниками. Роль кластеров не менее важна для регионов: создаются новые рабочие места, развивается транспортная инфраструктура, привлекаются инвестиции. Результаты деятельности как эффективных, так и неэффективных предприятий должны отслеживаться с помощью инструментов мониторинга – ранжирование предприятий по уровню их стратегического развития позволит выявить те предприятия, которым необходимы кардинальные изменения и реинжиниринг, а также те, которые являются потенциальными лидерами возможных кластеров. Таким образом, использование перечисленных методов позволит коренным образом перестроить как отдельные предприятия промышленности, так и всю отрасль в целом, сделав ее ведущей для экономического развития страны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акатов, Н.Б. Подходы к формированию современной модели управления промышленными кластерами / Н.Б. Акатов, М.М. Гакашев, С.В. Толчин, // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2015. - №4. - С.19-35.
2. Головкова, А.С. Клиентоориентированные технологии управления и ключевые критерии выбора CRM-системы/ А.С. Головкова// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2014. - №2. - С. 252-257.
3. Исайченкова, В.В. Создание промышленных кластеров в России как метод повышения уровня стратегического развития отрасли / В.В. Исайченкова // Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении [Электронный ресурс]: материалы III Всероссийской научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и магистрантов факультета экономики и управления (1 декабря 2016 г., г. Брянск) / под ред. Е.И. Сорокиной, Е.А. Дер-
1. Akatov, N.B. Approaches to the formation of the modern management model of industrial clusters / N.B. Akatov, M.M. Gakashev, S.V. Tolchin // Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Social and economic sciences. - 2015. - №4. - P. 19-35.
2. Golovkova, A.S. Client-oriented technologies of management and key selection criteria of Customer Relationship Management (CRM) System / A.S. Golovkova // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. - 2014. - №2. - P. 252-257.
3. Isaychenkova, V.V. Industrial clusters creation in Russia as a method of increasing the level of strategic branch development / V.V. Isaychenkova // Current issues of social and humanitarian research in economy and management [An electronic resource]: Materials of the III All-Russian Scientific and Practical Conference of the teaching staff and undergraduates of the Faculty of Economics and Management (on December 1, 2016, Bryansk) / under the editorship of E.I. Sorokina, E.A. Dergacheva: in 2 Vol. – Bryansk: BSTU,

гачевой: в 2 т. – Брянск: БГТУ, 2017. - Т.1. - С. 101-105.

2017. - Vol.1. - P. 101-105.

4. Новикова, А.В. Инвестиционная привлекательность РФ: обзор, проблемы и прогноз / А.В. Новикова, С.П. Новиков, О.В. Жукова // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 9 (74). - С. 102-106.
4. Novikova, A.V. Investment attractiveness of the Russian Federation: overview, main problems and forecast / A.V. Novikova, S.P. Novikov, O.V. Zhukov // Economics and business. - 2016. - №9 (74). - P. 102-106.
5. Репин, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
5. Repin, V. Process approach to management. Business processes modeling / V. Repin, V. Eliferov. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. – 544 p.
6. Смирнова, С.М. Инновационные промышленные кластеры в мировой экономике / С.М. Смирнова // Крымский научный вестник. - 2016. - № 5 (11). - С. 124-133.
6. Smirnova, S.M. Innovative industrial clusters in world economy / S.M. Smirnova / Crimean Scientific Bulletin. - 2016. - №5 (11). - P. 124-133.

Статья поступила в редколлегию 14.07.2016.

*Рецензент: д-р экон. наук, профессор,
директор института экономики и права
Брянского государственного университета
им. академика И.Г. Петровского
Горбов Николай Михайлович*

Сведения об авторах:

Исайченкова Вероника Викторовна
канд. экон. наук, старший преподаватель
Брянского государственного
технического университета,
E-mail: alice.cissy@gmail.com

Isaychenkova Veronika Viktorovna
Can. Ec., Senior lecturer
of the Bryansk State Technical University