

УДК 338.43

**ОРГАНИЗАЦИОННО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ
И ПРЕИМУЩЕСТВА БИЗНЕС-
ПРОЦЕССИНГА В СИСТЕМЕ
УПРАВЛЕНИЯ АПК**

Г. И. Гануш,
*доктор экономических наук, профессор,
член-корреспондент
НАН Беларуси, заведующий кафедрой
экономической теории и права БГАТУ;*

Т. А. Тетеринец,
*кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики и организации
предприятий АПК БГАТУ*

Поступила в редакцию 06.07.18.

В статье изучены организационно-экономические особенности бизнес-процессинга в системе управления агропромышленным комплексом Беларуси. Выявлены основные преимущества процессного подхода к управлению аграрной сферой. Определены основные направления реализации процессного подхода к управлению на микро- и макроуровнях.

Ключевые слова: управление, агропромышленный комплекс, бизнес-процессинг, система менеджмента.

In article organizational and economic features of business processing in a control system of agro-industrial complex of Belarus are studied. The main advantages of the process approach to management of the agrarian sphere are revealed. The main directions of realization of the process approach to management on micro- and macrolevels are defined.

Keywords: management, agro-industrial complex, business processing, system of management.

В современных условиях повышение эффективности функционирования агропромышленного комплекса Беларуси возможно не только на основе рационального использования ресурсного потенциала субъектов хозяйствования, но и модернизации системы менеджмента путем практической реализации принципов процессно-ориентированного управления. Это выступает важным условием достижения основных параметров Доктрины национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь, усиления экспортных позиций отечественного АПК, оптимизации импорта продовольствия, социального развития села в контексте концепции «деревня будущего». Применение процессного подхода к управлению выступает также обязатель-

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC
FEATURES AND ADVANTAGES
OF BUSINESS PROCESSING
IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATING
OF AGRARIAN AND INDUSTRIAL
COMPLEX**

G. Ganush,
*Doctor of Economics, Professor,
Corresponding Member of
NAN of Belarus, Head of the Department
of the Economic Theory and Law, BSATU;*

T. Tsetsiarynets,
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Economics and Organization of the
Agrarian and Industrial Complex, BSATU*

Received on 06.07.18.

ньим условием построения современной системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов.

Актуальность перехода к новым формам управления в настоящее время возрастает в связи с курсом государства на создание цифровой экономики, соответствующей таким стратегическим задачам страны, как ускоренное развитие высокотехнологичных производств и услуг, совершенствование институциональных условий формирования благоприятной бизнес-среды, более полное использование имеющихся и потенциальных конкурентных преимуществ [1].

Современная практика формирования систем управления включает в себя два основных подхода к их организации: основан-

ные на управлении функциями и основанные на управлении бизнес-процессами. При этом практическая реализация данных подходов осуществляется как на микроуровне, так и на макроуровне, где в качестве объекта управления выступает агропромышленный комплекс в целом.

Функциональный подход основан на формировании линейно-иерархических организационных структур управления в разрезе отдельных элементов управляемого объекта управления – служб, отделов, бригад и т. д. Данная система представляет собой классическую схему организации управления как сельскохозяйственным предприятием в частности, так и агропромышленным комплексом в целом.

Другим подходом построения систем менеджмента является управление потоками работ или процессами, составляющими деятельность предприятия или комплекса. Подобные системы часто называют горизонтальными, подразумевая под вертикальным управлением иерархию функциональных подразделений и руководителей в стандартной системе управления, построенной по функциональному принципу. Субъекты процессного управления адекватными полномочиями могут самостоятельно координировать работу в рамках его реализации и решать возникающие вопросы без обязательного участия вышестоящего руководства [2]. Данный подход получил название бизнес-процессинга, при котором исполнители процесса в большей степени ориентированы на результат, чем исполнители отдельных функций при функциональном подходе. Он получает распространение в аграрной экономике в связи с формированием институциональной среды, свойственной рыночной экономике в период динамичного развития интеграционных связей [3].

Основой мотивационной схемы при процессном управлении является распределение «бонусов» среди членов команды только при получении конечного результата. При функциональном подходе менеджеры мотивируются преимущественно за исполнение функций и не в полной мере заинтересованы в получении конечного результата. Отсутствие командного подхода, комплексной оценки синергетического эффекта от осуществляемых функций управления является одним из основных недостатков сложившей-

ся системы управления в АПК Беларуси как на микро-, так и макроуровне.

Понятие бизнес-процесса лежит в основе процессного подхода к анализу и синтезу деятельности объекта управления и, как уже отмечалось, рассматривается как на микро-, так и макроуровне управления аграрной сферой. На уровне сельскохозяйственных организаций данный инструментарий позволяет рассматривать деятельность хозяйствующего субъекта как связанную систему бизнес-процессов внутри организации, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами и внешней средой. Эффективность работы любого производства, в том числе на предприятии агропромышленного комплекса, во многом определяется рациональной организацией бизнес-процессов. Отличительной особенностью данной системы управления является мобильность работников, отсутствие жесткой функциональной подчиненности руководителям отдельных структурных подразделений, обязательное обсуждение промежуточных результатов реализации бизнес-процесса вне зависимости от статуса сотрудника в организации и, главное, распределение ответственности, как и поощрений среди всех участников команды [4].

Практическая реализация бизнес-процессинга на предприятиях аграрной сферы осуществляется посредством выполнения комплексных производственных задач или управленческих функций: получение намеченной урожайности сельскохозяйственных культур, планируемой продуктивности скота, приобретение нового оборудования, организация выгодной реализации продукции и т. д. При этом внедрение системы программного обеспечения деятельности различных служб и подразделений с целью координации и контроля действий сотрудников, участвующих в реализации заданного бизнес-процесса, является дополнительным инструментом, повышающим эффективность его реализации, но не непосредственно бизнес-процессом.

Необходимость повышения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса, динамичное развитие менеджмента, маркетинга и бизнес-администрирования в аграрной сфере способствовали оптимизации и усовершенствованию многих функциональных областей. Благодаря при-

менению новых информационных и коммуникационных технологий в таких областях, как, например, бухгалтерский учет, производство или логистика, а также реализации новых организационных концепций, обеспечивающих вывод за рамки предприятий ее отдельных вспомогательных функций, значительно повысился уровень производительности труда и качество производимой продукции.

Вместе с тем эффективность реализуемых мероприятий была достаточно низкой или даже отрицательной вследствие невысокой адаптации внедряемых элементов бизнес-процессинга в существующую систему управления предприятий АПК. В сложившихся условиях расширение автономности функциональных областей вызывает увеличение расходов на согласование и координацию между ними. Использование современных информационных технологий само по себе не решает эти структурные проблемы, а только сглаживает их симптомы. Например, сокращение продолжительности процессов согласования только за счет модернизации системы внутренней коммуникации предприятия не позволит достичь существенных результатов. Обеспечение целостности предприятия и уменьшение количества внутренних организационных взаимодействий обуславливает необходимость сосредоточения на процессах данного предприятия.

Организация управления АПК на республиканском уровне, основанная на процессном подходе, характеризуется рядом особенностей, основными из которых являются следующие:

- сложная организационная структура АПК, включая его иерархические уровни, функциональные службы и ведомства, региональные подразделения, предопределяет необходимость конкретизации и декомпозиции базовых бизнес-процессов;
- система управления АПК на республиканском уровне определяет количество основных бизнес-процессов и их оптимальное сочетание, что в свою очередь обуславливает сбалансированность управленческих решений;
- реализация бизнес-процессов управленческих решений по организации эффективного развития АПК напрямую зависит от качества и профессионализма кадро-

вого потенциала на всех иерархических уровнях;

- точки перехода выхода во входы с одного иерархического уровня на другой, а также по горизонтальным коммуникациям, обеспечивающие внутриотраслевое и межотраслевое взаимодействие в достижении стратегических целей и направлений развития АПК, как правило, соответствуют сферам ответственности и компетенции органов управления;
- основные центры компетенции структуры АПК, их зоны деятельности и ответственности определяют, соответственно, степени участия в реализации общесистемных задач и т. д. [5].

Реализация процессного подхода на макроуровне включает выработку стратегических направлений государственной аграрной политики; программно-целевое планирование и его декомпозицию на региональный и местный уровни с учетом территориальной специфики и потребностями в ресурсном обеспечении, учет и контроль реализации плановых мероприятий и достигнутых результатов, а также их корректировку и регулирование.

Основные бизнес-процессы управленческих решений, непосредственно обеспечивающие организацию эффективного развития агропромышленного комплекса, направлены на финансирование и субсидирование аграрных товаропроизводителей, защиту внутреннего рынка сельскохозяйственной продукции и продовольствия, подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров АПК в системе государственного профессионального образования, особые налоговые режимы и контроль цен на горюче-смазочные материалы, удобрения, семенной материал и др.

Конкретизация поставленных задач в рамках республиканского управления предполагает их дробление на более мелкие, такие как применение специализированных информационных технологий, научное и консультационное обслуживание предприятий аграрной сферы, использование фитосанитарных норм и международных стандартов качества, регламентацию административных процессов с целью достижения основной цели – устойчивого развития АПК [6; 7].

Детализация бизнес-процессов управленческих решений на макроуровне отра-

жает реальные задачи формирования институциональной среды, обеспечивающей внутриотраслевое и межотраслевое взаимодействие в достижении стратегических целей и направлений развития. Это, в свою очередь, стимулирует АПК на поиск оптимальной структуры и уровневой реструктуризации соответствующих сфер деятельности и ответственности. Использование новых форм организации процессов в агропромышленном комплексе позволяет повысить эффективность управленческой деятельности, определить оптимальное сочетание бизнес-процессов с учетом вариантного использования и задействования функций и потенциалов элементов системы управления, а также выявить имеющиеся резервы.

Отличительной особенностью системы процессного управления является отсутствие жесткой функциональной привязки исполнителей (ресурсов) в процессе выполнения определенных задач. Частным случаем применения инструментария бизнес-процессинга применительно к сложившейся в республике вертикально-интегрированной системе управления АПК является так называемая система мобильной кооперации, позволяющая координированно использовать ресурсный потенциал различных организаций в достижении конкретных целей. Примерами такого взаимодействия могут являться: строительство (реконструкция) отдельных участков дорог, возведение мостов, инженерных сооружений и т. д. В отличие от механизма государственно-частного партнерства, предполагающего взаимодействие представителей государства и частного бизнеса, а также направленного на реализацию достаточно крупных инфраструктурных проектов, применение системы мобильной кооперации в системе АПК позволит решать локальные задачи производителей и переработчиков сельскохозяйственной продукции независимо от их формы собственности и функциональной принадлежности.

Современный агропромышленный комплекс Республики Беларусь структурно объединяет непосредственных сельхозпроизводителей, предприятия и организации по переработке и материально-техническому обеспечению, а также органы управления на соответствующих уровнях. Вертикальная структурно-функциональная организация

АПК Беларуси была призвана эффективно реализовывать имеющиеся конкурентные преимущества в процессах адаптации к рыночной среде. Усложнение факторов современной экономической среды, целей и задач обеспечения конкурентоспособности агропромышленного комплекса повышают роль бизнес-процессного инструментария, ориентированного на объемное комплексное задействование имеющихся потенциалов и преимуществ территорий.

Анализ отраслевых особенностей управления бизнес-процессами предприятий отечественного АПК позволил выявить следующие недостатки в системе менеджмента, основная суть которых заключается в недостаточном внедрении инновационных технологий в управленческую деятельность; низкой квалификации персонала; неэффективной системе коммуникаций и информационной поддержки; недостаточной автоматизации управленческого труда и др. Выявленные недостатки негативным образом сказываются на эффективности функционирования организаций АПК [8].

Совокупность обозначенных аспектов формирует необходимость масштабной реализации бизнес-процессов в управлении, а также систематизации базовых параметров достижения эффективного развития агропромышленного комплекса. При этом необходимо учитывать, что внедрение бизнес-процессного управления в функционально сложно выстроенную и пространственную систему агропромышленного комплекса Республики Беларусь требует длительного эволюционного и затратного организационно-экономического подхода. В связи с этим целесообразно использовать как процессный подход, представляющий интегрированную систему сквозных внутриотраслевых и межотраслевых взаимодействий, направленных на эффективное развитие АПК, так и структурно-функциональный, регламентирующий четко выстроенные иерархические уровни управления и предусматривающий жесткий контроль реализации функциональных задач всех системных элементов.

Таким образом практика показывает, что система управления, построенная на принципах процессного управления, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой. Вместе с тем разработка

и внедрение такой системы – сложный процесс. В современных условиях рыночной трансформации белорусской экономики перед органами управления агропромышленным комплексом стоят задачи совершенствования бизнес-процессов, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивость сельскохозяйственного производства,

перерабатывающих и обслуживающих отраслей. В связи с этим повышается значимость выделения ключевых направлений, обеспечивающих эффективное развитие АПК, которые могут позволить достичь уровня, отвечающего современным реалиям и отраслевым перспективам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23 марта 2016 г. № 235 «Об утверждении Государственной программы развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы».
2. Барановский, С. И. Процессный подход: понятие бизнес-процесса. Управление и контроль бизнес-процессами в помощь CRM-системы на предприятиях малого и среднего бизнеса / С. И. Барановский, М. А. Толкачев // Вести БГПУ. – 2017. – № 1. – С. 54–58.
3. Гануш, Г. И. Феномен рыночного хозяйства: опыт развития и новая экономическая реальность (на примере АПК Беларуси) / Г. И. Гануш, Я. С. Ядгаров, В. А. Сидоров // Белорусский экономический журнал. – 2016. – № 2. – С. 131–140.
4. Сергуткина, Г. А. Основы эффективного управления организацией на основе бизнес-процессов / Г. А. Сергуткина // Успехи современной науки и образования. – 2017. – № 7. – С. 29–32.
5. Технологические подходы к формированию системы менеджмента качества / С. Осковин [и др.] // Аграрная экономика. – 2017. – № 8. – С. 29–35.
6. Жудро, М. Гибридный агроменеджмент организаций АПК в условиях экономики 4.0 / М. Жудро // Аграрная экономика. – 2017. – № 5. – С. 17–23.
7. Баландин, Д. А. Теоретико-методологические аспекты управления агропромышленным комплексом в условиях ВТО / Д. А. Баландин, Л. Е. Крайильникова // Вестник Удмуртского университета. – 2014. – № 2–4. – С. 1–22.
8. Борисевич, А. В. Управление изменениями в организациях на основе трансформации бизнес-процессов: концептуальные подходы и модели / А. В. Борисевич // Проблемы управления. – 2015. – № 4. – С. 33–37.
9. Бакрадзе, К. Н. Специфические условия управления бизнес-процессами на предприятии АПК / К. Н. Бакрадзе // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 473–476.
10. Тетеринец, Т. А. Проблемы и приоритеты инвестиционного обеспечения инновационного развития АПК Беларуси / Т. А. Тетеринец // Наука и инновации. – 2018. – № 2. – С. 35–38.

REFERENCES

1. Postanovleniye Soveta Ministrov Respubliki Belarus ot 23 marta 2016 g. № 235 «Ob utverzhdenii Gosudarstvennoy programmy razvitiya tsifrovoy ekonomiki i informatsionnogo obshchestva na 2016–2020 gody».
2. Baranovskiy, S. I. Protsessnyy podkhod k ponyatiye biznes-protsessa. Upravleniye i kontrol' biznes-protsessami v pomoshchyu CRM-sistemy na predpriyatiyakh malogo i srednego biznesa / S. I. Baranovskiy, M. A. Tolkachev // Vesti BGPU. – 2017. – № 1. – S. 54–58.
3. Ganush, G. I. Fenomen rynochnogo khozyaystva: opyt razvitiya i novaya ekonomicheskaya realnost (na primere APK Belarusi) / G. I. Ganush, Ya. S. Yadgarov, V. A. Sidorov // Belorusskiy ekonomicheskiy zhurnal. – 2016. – № 2. – S. 131–140.
4. Sergutkina, G. A. Osnovy effektivnogo upravleniya organizatsiyey na osnove biznes-protsessov / G. A. Sergutkina // Uspekhi sovremennoy nauki i obrazovaniya. – 2017. – № 7. – S. 29–32.
5. Tekhnologicheskiye podkhody k formirovaniyu sistemy menedzhmenta kachestva / S. Oskovin [i dr.] // Agrarnaya ekonomika. – 2017. – № 8. – S. 29–35.
6. Zhudro, M. Gibriddnyy agromenedzhment organizatsiy APK v usloviyakh ekonomiki 4.0 / M. Zhudro // Agrarnaya ekonomika. – 2017. – № 5. – S. 17–23.
7. Balandin, D. A. Teoretiko-metodologicheskiye aspekty upravleniya agropromyshlennym kompleksom v usloviyakh VTO / D. A. Balandin, L. Ye. Krasilnikova // Vestnik Udmurtskogo universiteta. – 2014. – № 2–4. – S. 1–22.
8. Borisevich, A. V. Upravleniye izmeneniyami v organizatsiyakh na osnove transformatsii biznes-protsessov: kontseptualnyye podkhody i modeli / A. V. Borisevich // Problemy upravleniya. – 2015. – № 4. – S. 33–37.
9. Bakradze, K. N. Spetsificheskkiye usloviya upravleniya biznes-protsessami na predpriyatii APK / K. N. Bakradze // Molodoy uchenyy. – 2016. – № 9. – S. 473–476.
10. Teterinets, T. A. Problemy i priority investitsionnogo obespecheniya innovatsionnogo razvitiya APK Belarusi / T. A. Teterinets // Nauka i innovatsii. – 2018. – № 2. – S. 35–38.