

## СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### SYSTEM MANAGEMENT OF THE BUSINESS DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*N. Tumbinskaya*

#### Annotation

This article analyzes the problem of managing the business development of industrial enterprises on the basis of a systematic approach. The concept of business development, is a brief overview of theories of organizational development, discusses the characteristics and properties of the enterprise as a complex economic system, and defined the essence of a systematic approach to business development, the procedure is proposed developing a strategy of business development

**Keywords:** business development, organizational development, change management, economic system, the strategy of business development.

*Тумбинская Наталья Юрьевна*

*Аспирант, Московский*

*Государственный университет леса*

#### Аннотация

В статье анализируются проблемы управления бизнес-развитием промышленного предприятия на основе системного подхода. Дается понятие бизнес-развития, делается краткий обзор теорий организационного развития, рассматриваются особенности и свойства предприятия как сложной хозяйственной системы и определяется сущность системного подхода к бизнес-развитию, предлагается процедура разработки стратегии бизнес-развития.

#### Ключевые слова:

Бизнес-развитие, организационное развитие, управление изменениями, хозяйственная система, стратегия бизнес-развития

Управление развитием бизнеса в последнее время является важнейшей составляющей управленческой деятельности на современных промышленных предприятиях, ведущих бизнес в изменяющихся внешних условиях, требующих от предприятий большей отдачи в части постоянного повышения операционной эффективности по всем ее элементам: процессам, структурам, системам, ресурсам.

Поддерживание показателей деятельности на необходимом уровне требует постоянных изменений, внедрением которых необходимо эффективно управлять.

Процессы бизнес-развития (организационные изменения) необходимы предприятиям по различным причинам.

#### *Во-первых,*

– многие предприятия, созданные в плановой экономике, до сих пор нуждаются в реструктуризации в целях адекватного реагирования на рынок, для поиска привлекательных объектов бизнеса, совершенствования их материально-технической базы, с позиции эффективного маркетинга менеджмента.

#### *Во-вторых,*

– преобразования нужны в свете качественного изменения внутренней среды предприятия в процессе его эволюционного развития. Малые предприятия преобразуются в средние, средние в крупные. Крупные предприятия в условиях глобализации еще более укрупняются, т.е. процессы слияний, поглощений, присоединений, коснув-

шиеся в полной мере российских предприятий, также требуют реструктуризации.

#### *В-третьих,*

– для роста и развития предприятия необходимы изменения, связанные с созданием предпринимательского ядра в руководстве, при котором в едином стратегическом направлении были бы связаны и акционеры, и менеджеры, и все работники предприятия.

Организационные изменения – это доминирующий элемент современного бизнеса. Новая реальность нуждается в совершенно иных навыках выживания и требует осознания того факта, что больше не существует ничего постоянного. Умение измениться в нужное время и соответствующим образом в этой связи является основным фактором успеха современного предприятия [5].

Бизнес-развитие принято осуществлять путем выявления резервов предприятия, оптимизации структуры производства или технологий и активизации инновационных процессов. Однако еще не разработана универсальная инновационная модель развития бизнеса. Актуальность вопросов преобразования предприятий обуславливает поведение современных менеджеров, которые, осознавая неизбежность грядущих организационных изменений, теряются во множестве подходов к управлению изменениями, организационных мероприятиях и последствиях преобразований.

Под бизнес-развитием предприятия будем понимать систему прогрессивных изменений в соответствии с тех-

ническим, экономическим и социально-культурным прогрессом, которая способствует расширению деятельности и увеличению значимости предприятия, как в экономической, так и в социально-политической среде.

Современные идеи бизнес-развития, преобразований или изменений берут начало в теориях организационного развития и лидерства. Теории организационного развития предполагают плановые (планируемые) изменения, как этапы на пути к поставленной цели.

К. Левин в 1947г. разработал теорию организационных перемен, согласно которой две группы сил, способствующие и противодействующие изменениям, противостоят друг другу. Понятие "изменения" сопоставляется с понятием "стабильность". Когда эти группы сил равны, организация находится в стабильном состоянии и никаких изменений не происходит. Реализация изменений по К. Левину – это трехэтапный процесс, включающий "размораживание" – вывод организации из ее текущего состояния; "движение" – проведение желаемых преобразований; "замораживание" – закрепление нового достигнутого состояния.

В 1965г. Г. Левитт указывает на институциональность организационных изменений, считая, что "трансформация организации оказывает воздействие на состояние структуры, задач, технологии и индивидов". В 1982г. Н. Тичи представляет аналогичную концепцию устанавливающую, что "изменение структуры предполагает участие в этом процессе трех взаимодействующих элементов: технологии, политики и культуры организации" [2]. Согласно этим концепциям преобразования предприятий основаны на осознании неотвратимости изменений, создании стратегического видения и институционализации изменений.

Э. Петтигрю в 1987г. предложил модель контекстных изменений, объясняющую невозможность проведения изменений в отрыве от внешней и внутренней среды, т.е. того контекста, который сопровождает историческое развитие предприятия.

Модель планируемых изменений, разработанная в 1993г. Т. Каммингсом и К. Уорли подтверждает институционализацию изменений, поскольку решение одних задач порождает новые, в меняющихся условиях, что заставляет заново начинать процесс трансформации, а процесс развития организации позволяет оценить эффективность проведенных преобразований и закрепить наиболее успешные.

**Бизнес-развитие**

– сложный процесс, и управление им требует специальных навыков, одним из которых является системный взгляд на управление ситуацией. Системный подход позволяет упростить рассмотрение процессов и структур и облегчить их понимание и анализ.

Формально систему можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных для достижения намеченной цели.

**Любая система должна удовлетворять следующим признакам.**

1. Система является совокупностью элементов, связанных между собой определенным образом.
2. Принадлежность к системе влияет на ее элементы и наоборот, поведение системы изменяется, если какой-либо элемент исключается из нее.
3. Упорядоченная совокупность элементов выполняет некую функцию.
4. Совокупность элементов определяется с позиций заинтересованного субъекта, то есть целями анализа.

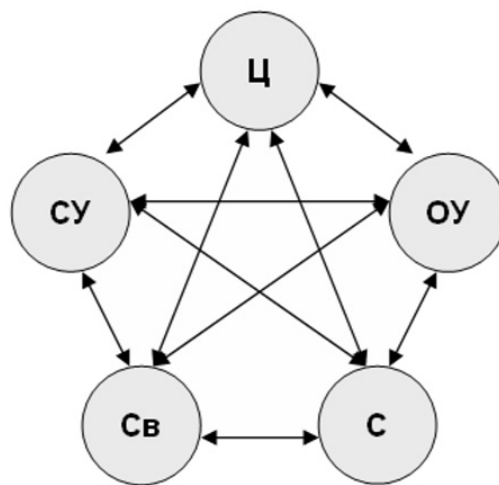
**Элемент системы** – компонент, который в рамках проводимого анализа нецелесообразно разбивать на более мелкие составляющие.

**Подсистема** – крупная функциональная составляющая сложной системы.

**Граница системы** определяет компоненты, которые входят в систему, их взаимосвязь внутри системы и связь с другими системами.

**Функционирование системы** – это взаимодействие системы с внешней средой, взаимодействия внутри системы и результат этих взаимодействий.

Используя методологию системного подхода, любой объект исследования можно представить в виде системной пентады (рис. 1) [7].



Ц - цель, ОУ - объект управления; С - содержание, СВ - связи, СУ - субъект управления

Рис. 1. Системная пентада

**Объект управления.**

Объект управления характеризуется с трех позиций: надсистема, система, подсистема.

**Содержание.**

Выделяют морфологическое и функциональное содержание. Морфологическое описание включает в себя описание структуры системы, назначения, состава и размещения ее элементов.

Функциональное – описывает основные функции, выполняемые системой. Это позволяет оценить важность этой системы, определить ее место, оценить отношение к другим системам.

**Связи.**

Существуют различные толкования понятия "связь". С философской точки зрения – это взаимообусловленность существования явлений, разделенных в пространстве и времени. В быденном понимании связь – это то, что объединяет объекты и свойства в целое. В нашем случае под связью будем понимать совокупность зависимостей свойств одного элемента от свойств других элементов системы. Все виды связей для социальных систем можно классифицировать по ряду признаков (табл. 1) [3].

**Таблица 1.** Классификация видов связей

Классификационный признак	Вид связи	Характеристика
Предмет связи	Энергетический	Переносят энергию между элементами
	Информационный	Переносят информацию
	Вещественные	Переносят вещество, но вместе с ним энергию и информацию
Направление действия	Прямые	Передают вещество, энергию, информацию
	Обратные	Предназначены для управления процессами
	Нейтральные	Случайные связи, несвязанные с функциональной деятельностью системы

Субъект управления. Выделяют два канала управления: управление функционированием системы и управление развитием системы.

Управление функционированием системы направлено на текущее обеспечение всех процессов.

Под управлением развитием системы подразумева-

ется управление ростом потенциального качества системы. Для этой цели предназначены программы обучения и повышения квалификации персонала, модернизация материально-технической базы, совершенствование производственного процесса и пр.

Управление изменениями с позиций системного подхода предполагает формулирование четких критериев оценки для реализации цепочки "цель-результат".

Описание содержания системы удобно осуществлять с помощью схем и структур. Которые позволяют оценить сложность ситуации и наметить пути ее изменения.

Принципиально важными являются следующие фундаментальные особенности и свойства предприятия (фирмы), рассматриваемого и анализируемого как сложная хозяйственная система, которые сформулированы в исследованиях ведущих специалистов в области системного подхода и системного анализа в экономике. Эти особенности формируют методологический базис интегративного подхода к проблеме бизнес-развития.

1. Способность системы претерпевать изменения, сохраняя самое себя – закон функциональной эволюции или закон целостности систем – является важнейшим законом теории систем. Основное содержание закона состоит в следующем. В условиях существенных вариаций потоков потребления в системе, вплоть до изменения числа потребителей в процессе функциональной эволюции, управление потоком данного ресурса обеспечено так, что система сохраняет свою целостность, оставаясь тождественной самой себе. Ключевым понятием здесь служит понятие "целостность системы" как внутреннее единство, внутренняя обусловленность, характеризующая качественную определенность системы. Выступая условием существования системы, условие целостности выражает требования сохранения управляемого потока ресурсов (его неразрывности) как источника жизнеобеспечения данной общности [6].

2. Хозяйственная (социально-экономическая) система как целостное образование осуществляет свою жизнедеятельность не только по программе (образ поведения), но и с учетом реакции на текущее, заранее неизвестное случайное изменение окружающей среды (акт поведения). Этот важнейший результат эволюционного развития обращает к простой, но емкой формуле: функция порождает систему, структура интерпретирует цель. В стабильном окружении хозяйственная система прибегает к стандартизации во всех блоках структуры. Если же у организации возникает неопределенность относительно элементов входа (сырьевых источников) или неопределенность относительно элементов выхода (происходит внезапное изменение спроса, либо частые изменения в производимых продуктах), то "сглаживание", приспособление к таким факторам динамичности среды предполагают наличие внутренней гибкости в структуре и испол-

зование таких механизмов координации, как взаимное согласование, либо непосредственный контроль.

3. Переход к рассмотрению предприятия как открытой системы требует постановки дополнительных целей, обеспечивающих успех предприятию только при соответствии внутренних условий деятельности и факторов внешней среды.

П. Друкер считает, что внутри бизнеса нет центров прибыли, есть только центры расходов, поскольку любая деловая активность требует усилий и, таким образом, вызывает необходимость расходов. Более того, утверждается, что ни результаты, ни ресурсы не существуют внутри бизнеса. Результаты же зависят от кого-то, находящегося вне бизнеса, – от покупателя при открытой, рыночной экономике, от плановых органов в закрытой, контролируемой экономике. Данное положение указывает на индикативную роль и значимость внешней среды. Таким образом, парадокс заключается в том, что предприятие внутри себя содержит надсистемы. Так, прибыль как результат деятельности появляется из взаимодействия с внешней средой, и в этом смысле категория прибыли надсистемна по отношению к предприятию [4].

4. Неопределенность среды заставляет хозяйственную систему формировать так называемые "ядра" деятельности и осуществлять выборочную децентрализацию в направлении к этим "ядрам". Эти "ядра" формируют основу организационного потенциала. Каждое "ядро" деятельности имеет структуру, обусловленную характеристиками его собственной среды. Другими словами, неоднородность среды организации порождает выборочную децентрализацию как в вертикальном, так и в горизонтальном направлении. Например, решения, связанные с научными исследованиями, реализуются на самых высоких уровнях управления (очень сложная среда); решения по поводу маркетинга, требующие знания потребителя, на промежуточных иерархических уровнях; решения, связанные с производственной деятельностью, являющиеся самыми простыми по сравнению с предыдущими двумя, централизуются, поскольку требуют максимальной координированности деятельности.

Таким образом, в основе бизнес-развития лежит концепция развития предприятия как хозяйственной системы, действующей в определенной среде, причем в контексте управления организационными изменениями к среде относится сама концепция и, соответственно, стратегия организационных изменений и связанные с ними нововведения, к которым "должна" приспособиться, адаптироваться организация. Поэтому процессы управления организационными изменениями начинают определять динамику организации.

Важнейшим понятием и механизмом управления бизнес-развитием и организационными изменениями предприятия является стратегия. Она отражает сложные вза-

имодействия организации и ее окружения, а также различных подсистем внутри организации. Любая новая стратегия – общекорпоративная, деловая, функциональная предполагает организационные изменения. Если изменения не требуются, то нет необходимости менять существующую стратегию. Достаточно ее поддерживать.

Можно ввести понятие стратегии бизнес-развития как характеристики отклонения будущей стратегии от текущей. Эта характеристика, очевидно, может быть описана в терминах направления, структуры и величины и скорости изменений.

**Можно предложить следующую процедуру разработки стратегии бизнес-развития (рис. 2).**

#### Этап 1.

В рамках предлагаемой процедуры основной задачей диагностики является определение проблемных ситуаций в организации. Диагностика включает анализ внешней и внутренней среды.

В рамках анализа внешней среды изучается непосредственное окружение организации, а также факторы макросреды: экономические, правовые, технологические, политические и социальные факторы бизнес-среды, позволяющие понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Он предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, структура населения величина заработной платы.

Анализ внутриорганизационных особенностей предприятия является неотъемлемой частью стратегического анализа, поскольку позволяет оптимальным образом учесть организационно-экономическое положение исследуемой организации [1]. Важную роль на данной стадии диагностики может сыграть бенчмаркинг – процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление. Обычно за образец принимают "лучшую" продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования ее собственных продуктов и методов работы. Бенчмаркинг можно рассматривать как одно из направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

#### Этап 2.

Формирование целей и направлений развития предприятия определяется, во-первых, на основе разработки общей концепции развития предприятия, а также по результатам диагностики (этап 1), главным образом, на основе характера проблемной ситуации.

Рисунок 2. Общая схема формирования стратегии и механизма управления бизнес-развитием



Невозможно переоценить значимость целей для организации, т. к., кроме всего прочего, они являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов деятельности предприятия. К тому же реальная ценность постановки целей состоит в том, чтобы уметь их достичь.

#### Этап 3.

Формирование общей стратегии изменений предполагает выяснение того, какие стратегии в области интеллектуального и внутриорганизационного потенциала, а также взаимодействий с внешней средой являются наиболее приоритетными для развития предприятия. Возможно применение комбинации стратегий (что чаще всего и происходит). Это позволяет определить базовые направления стратегии развития предприятия (этап 4).

#### Этап 4.

Целью данного этапа является формирование согласованной системы предполагающихся направлений из-

менений. Одним из наиболее эффективных подходов для этого являются методики системного анализа, основанные на принципах декомпозиции и обеспечивающие необходимую согласованность.

Поскольку бизнес-среда динамична и многообразна, существует определенное число альтернативных вариантов будущего развития предприятия.

Многие предприятия находятся в условиях жесткого дефицита ресурсов, что делает вопрос выбора альтернатив, исходя из существующих ограничений одним из наиболее актуальных. Выбор верных направлений развития из многочисленных альтернатив – чрезвычайно сложная проблема для любого хозяйствующего субъекта.

#### Этап 5.

Основной задачей данного этапа в контексте настоящей статьи является анализ потенциала организацион-

**Таблица 2.** Сравнительная характеристика применения моделей и подходов, используемых при анализе потенциала изменений в рамках принятой стратегии

Модели и подходы	Содержание	Результат
Матрица SWOT	Оценка факторов внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность предприятия	Оценка сильных и слабых сторон предприятия; Возможное воздействие факторов на деятельность предприятия.
Анализ разрывов	Цели фирмы; Оценка возможностей фирмы	Определение "разрыва" между целями и возможностями фирмы; Выработка рекомендаций по устранению "разрыва"
Модель жизненного цикла	Информация по изменению объемов продаж	Анализ их состояния (выбор наиболее перспективных СХП, а также находящихся на этапе спада ...)
Матрица БКГ	Абсолютные и относительные доли рынка по каждому СХП; Оценки определяющих параметров (объем продаж, доходность...)	Сравнение эффективности СХП
Модель Портера	Рассматривает взаимосвязь выбора целевого рынка и стратегического преимущества	Возможности увеличения дохода от обеспечения конкурентных преимуществ
Матрица Джeneral-электрик и Мак-Кинси	Анализ привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия	Перспективы развития бизнес-единиц и осуществление инвестиций
Матрица продукт - рынок И. Ансоффа	Анализ рыночных возможностей и развития продукта	Возможности расширения рынка и диверсификации
Анализ конкурентной позиции организации	Информация по клиентам, поставщикам, товарам-заменителям и о конкурентах	Представление о конкуренции в отрасли

ных изменений (организационного потенциала). Верификация стратегий предполагает, таким образом, анализ и оценку соответствия предполагаемых изменений возможностям организации. Здесь могут быть использованы самые разнообразные методы: модель пяти конкурентных сил М.Портера, картирование стратегических групп, SWOT и экономико-статистический анализ, методы портфельного анализа: матрица БКГ, Джeneral-электрик и Мак-Кинси.

**Этапы 6-7.**

На основе результатов предшествующих этапов может быть сформирован портфель проектов бизнес-развития. Это может быть сделано с помощью формальных методов.

Формирование портфеля проектов базируется на определенных принципах, к числу которых относятся:

- ◆ соответствие портфеля инвестиционным ресурсам;
- ◆ оптимизация соотношения доходности и риска;
- ◆ оптимизация соотношения доходности и ликвидности;
- ◆ обеспечение управляемости портфелем.

Формирование портфеля включает следующие этапы:

- ◆ поиск потенциальных проектов;

- ◆ формулировка, первичная оценка и отбор проектов для включения в портфель;
- ◆ финансовый анализ и окончательный выбор проектов в портфель.

**Этап 8.**

После осуществления стратегии необходима оценка достижения целей и задач предприятия по развитию бизнеса. Если в результате оценки выявлено, что цели не достигнуты, то необходимо вернуться на этап выбора диагностики ситуации и далее поэтапно провести весь процесс выбора и реализации стратегии заново.

В случае достижения поставленных целей происходит выполнение заключительного шага оценки влияния выбранной стратегии на достижение целей предприятия в области развития бизнеса. Если влияние негативно, то необходимо пересмотреть цели бизнес-развития. В случае позитивного влияния, руководство принимает решение о реализации данной стратегии в перспективе.

Таким образом, разработанная процедура стратегии развития бизнеса, опираясь на определенные ориентиры деятельности предприятия, включает разработку общей концепции, предлагаемый порядок реализации основных этапов разработки стратегии, охватывает все влияющие факторы бизнес-среды и внутриорганизационные осо-

бенности предприятия. К тому же разработка данной стратегии опирается на процессное управление, делая акцент на конкретизацию рычагов управления, определение приоритетных показателей результативности бизнес-процессов и их улучшение.

Стратегия учитывает влияние организационных изменений на функционирование предприятия и позволяет в этой связи рассмотреть перечень стратегических альтернатив. Обосновывается перспективность предлагаемой стратегии развития бизнеса при условии достижения поставленных целей и положительного влияния на функционирование предприятия. По результатам реализации стратегии можно сформировать необходимые тенденции дальнейшего совершенствования механизма бизнес-развития.

Таким образом, мы представили некоторую общую процедуру формирования стратегии бизнес-развития. Понятно, что в каждом конкретном случае она может видоизменяться, однако для эффективного управления рассмотренные блоки (этапы) в той или иной последовательности должны быть представлены.

**В целом, по итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:**

Проблемы повышения качества управления, достижения высоких конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий, повышения их конкурентоспособности как важнейшие народнохозяйственные проблемы приобретают особую важность в современных условиях, отражая характер фундаментальных изменений и самих рыночных условий

хозяйствования.

В современных условиях именно конкуренция систем управления и организационных решений начинает определять общий успех действий предприятий, их выживаемость и перспективы развития.

В настоящее время системы управления, информационные, организационные и структурные механизмы менеджмента большинства отечественных промышленных предприятий, как правило, не характеризуются четко выраженной стратегической направленностью, тем самым не отвечают современным требованиям рыночных условий хозяйствования, что не позволяет им своевременно адаптироваться к быстро изменяющимся рыночным условиям. В связи с этим, изложенные в статье рекомендации по стратегическому управлению бизнес-развитием могут представлять определенный практический интерес для многих российских предприятий.

Процессы организационных изменений в целом должны рассматриваться как новое синтетическое междисциплинарное направление экономической теории и практики, как современный инструмент развития, реорганизации хозяйственных систем, эффективное средство преобразований, изменений и адаптации, повышения конкурентоспособности предприятий.

Следует подчеркнуть, что необходимость изменений, реструктуризации и реорганизации относится не только к предприятиям, находящимся в кризисном состоянии, но и к благополучным организациям, менеджеры которых принимают необходимые меры, не дожидаясь наступления кризисной ситуации, таковы особенности и требования современной динамичной хозяйственной среды.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Анисимов Ю. П. Управление бизнесом при развитии инноваций / Ю. П. Анисимов, Ю. В. Журавлев, В. Б. Артеменко, Л. В. Прозоровская; под ред. Ю. П. Анисимова. – Воронеж : Воронеж. гос. технол. акад., 2004.
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. ; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство "Питер", 1999., 618
3. Горшенина М.В., Сухинин В.П., Управление изменением: Учеб. пособ. 2-е изд., доп. и перераб.– Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2007., с. 7.
4. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2008.
5. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация предприятий. 17-я модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. Модуль 6. – М.: Издательство ИНФРА – М, 2010. – 240 с.
6. Моросанов И.С. Первый и второй законы теории систем // Системные исследования: Методологические проблемы / Ежегодник. – М.: РАН. Ин-т систем анализа, 1996. – С. 97–114.
7. Щипанов В.В. Пентада качества в управлении образовательным процессом // квалиметрия человека и образования: методология и практика. Мат. X Симпозиума. Кн. 4. Системы управления качеством: проектирование, организация, методология. М.: ИЦ проблем качества подготовки специалистов, 2002. С. 93–95.