

ЭКОНОМИКА

УДК 658

З.А. Авласко

ВЫБОР БИЗНЕС-МОДЕЛИ КАК ПЛАТФОРМЫ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Определены особенности текущего развития сельскохозяйственной отрасли в России и выявлен их системный характер. Ключевыми факторами выхода сельского хозяйства из кризиса определяются ориентация предприятий на эффективное управление рыночным поведением и ресурсами, а также внедрение современных методов управления на базе процессного подхода. В статье подчеркивается важность выбора бизнес-модели при внедрении процессного подхода. Выделены ключевые зоны для внедрения новых методов управления и организации бизнес-модели предприятия.

Ключевые слова: бизнес-процессы; бизнес-модель; управление рыночным поведением; процессный подход; агропромышленный комплекс.

Введение

Глобальные изменения на международном рынке и в геополитической ситуации 2014 г. подчеркнули необходимость развития в России собственного производства во всех сферах экономики. Одной из важнейших задач является развитие агропромышленного комплекса страны. По данным прогноза Института конъюнктуры аграрного рынка [1], в 2015 г. этот сектор экономики будет находиться под воздействием крайне противоречивых факторов, что снизит и без того слабый темп прироста.

Для создания платформы устойчивого роста в этом секторе необходимо обеспечить внедрение наиболее эффективных методов управления предприятиями. Стремительное развитие информационных технологий, глобализация конкуренции и изменение поведения потребителей в мире существенно повышают значимость управления рыночным поведением предприятия. В его основе должна находиться сбалансированная система управления цепочкой создания и предоставления ценности клиентам и потребителям, в которой, помимо самого предприятия, участвуют и другие рыночные агенты – поставщики, продавцы, посредники. Таким образом, предприятию необходимо создать взаимоувязанную систему управления не только своей деятельностью, но и деятельностью рыночных агентов, для этого наиболее эффективным будет использование процессного подхода.

Постановка проблемы

Исторические особенности развития агропромышленного сектора в большей степени определяют текущий облик отрасли, чем текущие природные условия и ресурсная обеспеченность, на долю России приходится всего лишь 1,5% в мировом агропромышленном производстве. Несмотря на постепенный незначительный прирост сектора за последнее десятилетие, эксперты оценивают потери и упущенную выгоду в секторе как 25–70 млрд долл. США в год [2] и прогнозируют замедление темпов роста в ближайшие годы [1–3]. Препятствиями для роста – инвестиции

агрохолдингов в производство с высокой доходностью и быстрой окупаемостью (свиноводство, птицеводство, выращивание сахарносов, риса, зерновых культур) – исчерпаны. В текущем состоянии сектора можно отметить:

- сохранение нетипичной по международным меркам структуры (многоукладность);
- существенную зависимость от импорта и государственной кредитной политики и субсидирования;
- сокращение капиталоемких направлений (мясное и молочное скотоводство, садоводство, выращивание овощей в закрытом грунте, производство бахчевых культур);
- проблемы, связанные с подготовкой кадров и научным обеспечением сектора, производством сельскохозяйственной техники и обеспечением генетическим материалом [1–3].

Производительность труда и эффективность использования ключевых факторов производства сохраняются на низком уровне, а государственное регулирование отрасли не обеспечивает желаемых темпов прироста. Кроме того, отрасль обременена естественными факторами, усложняющими ее развитие:

- отсутствие стандартной схемы производства;
- необходимость принятия решений на основе множества факторов;
- невозможность полного контроля качества исполнения основных технологических операций;
- зависимость от погодных условий;
- неэластичность реагирования на условия и требования рынка.

Управление на основе процессного подхода

Анализ работы крупных предприятий агропромышленного комплекса показывает [4], что для успешного развития важное значение имеют не только природно-климатические условия, но и эффективность использования ресурсов и управление рыночным поведением предприятия. Наиболее результативным в текущей ситуации будет использование процессного подхода к управлению. Основными факторами, подталкивающими руководство предприятия к

внедрению процессного подхода, в сельском хозяйстве являются:

- снижение конкурентоспособности продукта, потеря доли рынка, снижение темпов развития предприятия и прочие кризисные явления в деятельности предприятия;
- повышение эффективности использования ключевых факторов производства и ресурсов;
- необходимость эффективного управления цепочкой создания ценности и цепочками поставок;
- необходимость в оперативном получении точной информации о деятельности для управления предприятием;
- необходимость в улучшении качества продукции;
- отсутствие развитых каналов продаж продукции.

Несмотря на важность и сложность проблем, решаемых при внедрении процессного управления, практика внедрения процессного подхода в целом по России показывает [5], что происходит смещение акцентов в бизнес-моделирование текущих процессов без поступательной эволюции бизнес-модели предприятия. В этом случае на предприятии в разы повышается документированность процедур, возрастает знание о процессах, происходит упорядочение внутреннего взаимодействия, улучшается производственный менеджмент, однако стоимость внедрения этого не покрывает, поскольку в стратегическом смысле эффективность деятельности предприятия на рынке существенно не меняется.

Основными факторами, препятствующими внедрению процессного управления, являются низкая компетентность руководителей предприятий и подразделений в вопросах рыночного управления и низкая активность специалистов маркетинга в вопросах стратегического управления предприятием. Таким образом, получается, что внедрение процессного подхода базируется не на управлении процессами генерирования ценности для клиентов, а на позиции производственного менеджмента как и в прошлом столетии [5–6]. В сфере же сельского хозяйства ситуация более неблагоприятная с точки зрения зрелости систем управления, поскольку часто отсутствуют не только целые блоки системы управления предприятия, но и она сама в целом. Это приводит подчас к парадоксальным ситуациям на рынке: продукция у производителя присутствует, целевая аудитория испытывает потребность, но рынок удовлетворить эту потребность не может.

Решение данного вопроса возможно при создании полноценной системы управления предприятия, которая базируется на современных методах управления. Использование процессного подхода наиболее целесообразно, поскольку в основе его методологии лежит осознанное управление процессом создания ценности для потребителя.

Таким образом, можно сказать, что вопрос повышения эффективности работы сельскохозяйственного предприятия носит системный характер и для его решения необходимо кардинально изменить вектор развития – вывести на новый уровень бизнес-процессы,

влияющие на управление рыночным поведением. Для этого необходимо создать то ядро, что генерирует ценность для потребителя – бизнес-модель сельскохозяйственного предприятия.

Этапы внедрения процессного подхода

Поскольку бизнес-моделирование – это всего лишь способ отображения текущих и проектируемых процессов предприятия для повышения результативности деятельности, то платформой успешного внедрения процессного подхода необходимо назвать разработку бизнес-модели, которая должна включать в себя всесторонний анализ деятельности предприятия. Таким образом, общая схема работы по внедрению процессного подхода как проекта будет состоять из нескольких этапов (рис. 1).

Результирующим показателем разработки бизнес-модели будет являться повышение эффективности управления рыночным поведением предприятия и как следствие этого, устойчивое обеспечение жизнедеятельности и эволюции процессов по созданию ценности для потребителей.

Этап 1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия, как и последующих этапов, может осуществляться самостоятельно или с привлечением внешних экспертов. Цель этого этапа – выявить факторы (производственные и управленческие технологии, предпочтения потребителей, тренды и пр.), позволяющие обеспечить покупательскую удовлетворенность текущей и перспективной целевой аудитории. Поскольку значимость результатов этапа во внедрение процессного подхода велика, то необходимо обратить внимание на следующие факторы риска:

- отсутствие достоверной информации о рынке, продукте, технологиях;
- переоценка своего рыночного положения и продукта;
- низкая квалификация персонала при сборе и анализе необходимой информации;
- отсутствие достоверной системы управленческого учета;
- влияние стекхолдеров на результаты исследований.

Для полноценного проведения этапа рекомендуется провести исследования по следующим направлениям (рис. 2).

Процесс исследования внешней и внутренней среды достаточно подробно изучен [7, 8]. Наиболее важными направлениями исследований для сельскохозяйственных предприятий при изучении внешней среды – производственные и управленческие технологии, цепочки поставок и каналы продаж, маркетинговые стратегии; при исследовании внутренней среды – управление рыночным поведением и продажами, себестоимость продукции и ее составляющих, ключевые ресурсы и преимущества.

Этап 2. Аудит текущей бизнес-модели проводится, используя результаты предыдущего этапа. Цели этапа – выявить проблемные зоны, проверить адекватность требованиям рынка и утвердиться в эффективности бизнес-модели.

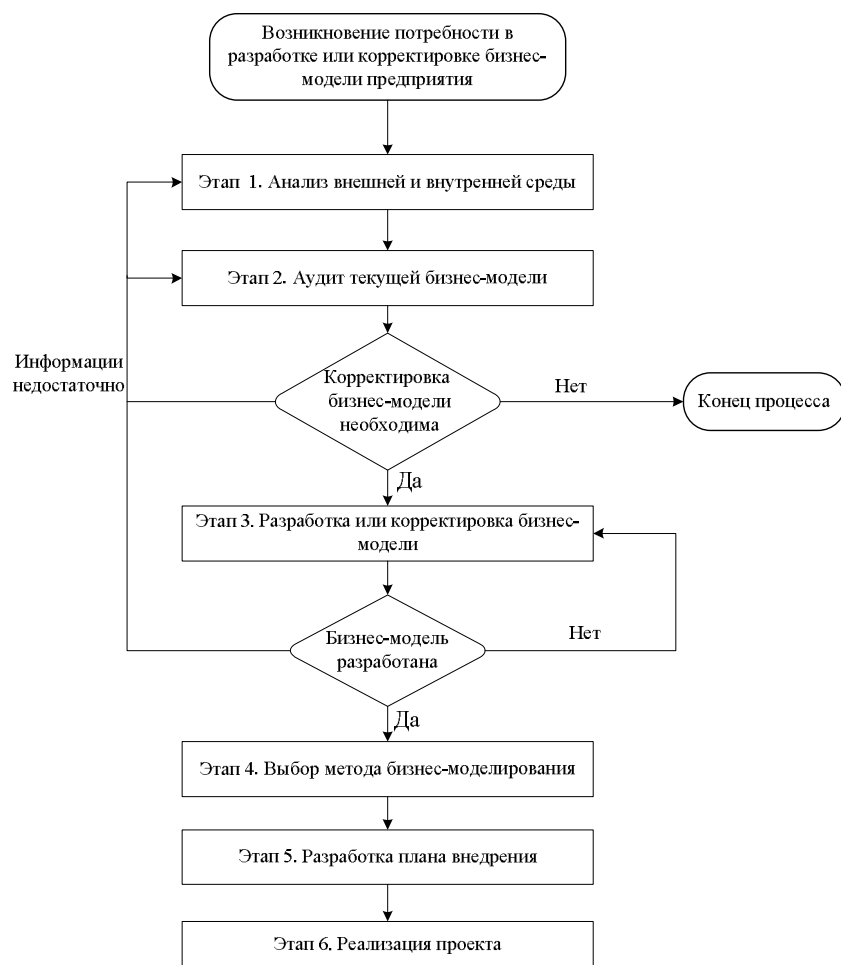


Рис. 1. Общая схема по внедрению процессного подхода

Внешняя среда	Текущая ситуация в отрасли и положение предприятия
	Опыт предприятий отрасли в ведущих странах мира
	Ассортиментный портфель, конкурентный анализ
	Производственные и управленческие технологии
	Текущая и перспективная целевая аудитория
	Цепочки поставок и каналы продаж
	Маркетинговые стратегии
	Макро-тенденции (экономические, политические, экологические, законодательные и проч.)
Внутренняя среда	Ключевые ресурсы и преимущества
	Финансовые показатели деятельности
	Результативность процессов, подразделений
	Себестоимость продукции и ее составляющих
	Производительность труда, кадровая политика и корпоративная культура
	Аудит производственных технологий и оборудования
	Управление рыночным поведением и продажами

Рис. 2. Основные направления для проведения исследований

Этап 3. При необходимости разработки или доработки текущей модели рекомендуется создание смешанной команды сотрудников с привлечением сторонних специалистов из смежных отраслей, представителей текущей или перспективной целевой аудитории. Цель этапа – создать бизнес-модель, обеспечивающую возможность эффективного управления рыночной деятельностью предприятия в текущем и перспективном периоде (1–3 года) для достижения установленной нормы прибыли через наиболее оптимальную комбинацию ключевых ре-

сурсов, преимуществ и процессов создания ценности для потребителя.

Анализ бизнес-моделей международных корпораций показывает [9], что успешность заключается не только в применении революционных технологий и создании новых продуктов, но и достаточно часто в применении новых подходов в организации функционирования ключевых зон (рис. 3), для обеспечения повышения ценности предложения для потребителя либо достижения синергетического эффекта работы с несколькими зонами.

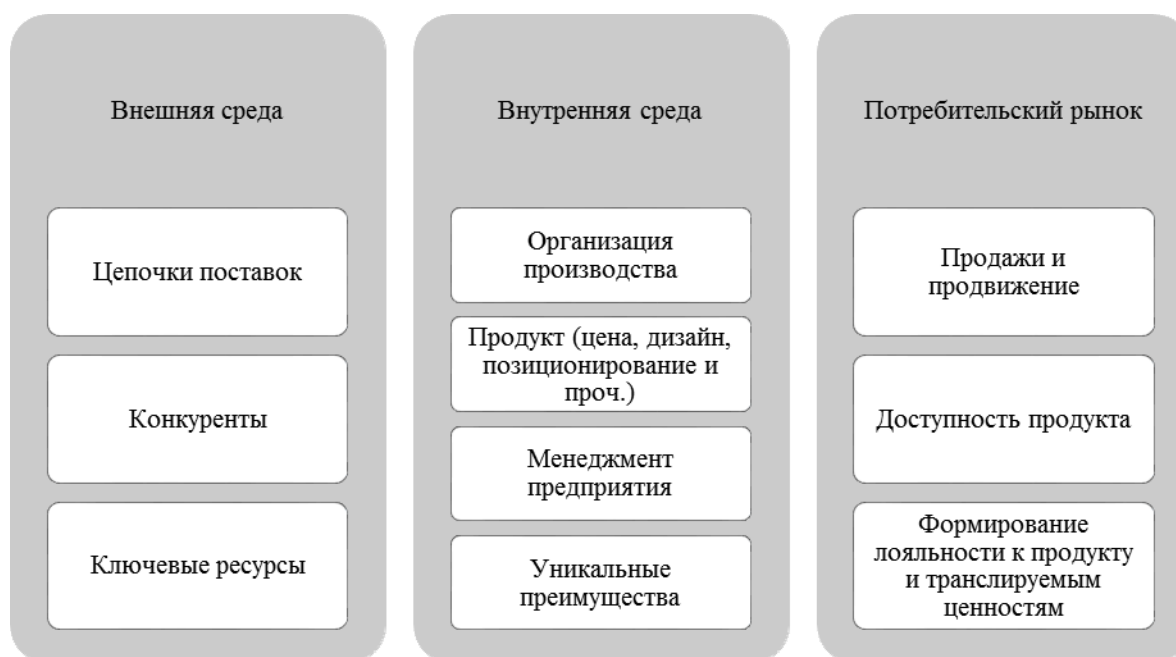


Рис. 3. Ключевые зоны повышения результативности бизнес-модели

В связи с низким уровнем развития систем управления в целом сельскохозяйственным предприятиям необходимо методично и последовательно прорабатывать все выявленные ключевые зоны повышения результативности бизнес-модели, в первую очередь, уделяя внимание сектору «Потребительский рынок» и «Внутренняя среда». Полноценное развитие этих зон и периодическое возвращение на этапы 1–3 станут фундаментом создания устойчивой и успешно развивающейся системы управления, которая, функционируя, позволит достичь положительных тенденций в развитии сельскохозяйственного предприятия.

Этапы 4–6. Далее следуют этапы отображения новой бизнес-модели через средства моделирования. Выбор средств и методов зависит как от самой модели, так и от возможностей предприятия. Тема внедрения процессного подхода серьезно исследована [6, 10].

Выводы. Таким образом, первоначально необходимо сосредоточиться на анализе текущей ситуации и повышении ценности своего предложения либо на его создании через ключевые зоны повышения результативности. Впоследствии необходимо, исходя из сформулированного предложения, осуществить под-

бор необходимой бизнес-модели для успешного донесения этой ценности для потребителя. При этом желательно внести новые подходы в управление и организацию ключевых зон. В совокупности это позволит создать оптимальную бизнес-модель, которая далее найдет свое отражение в моделировании при реинжиниринге бизнес-процессов предприятия, что позволит существенно повысить эффективность внедрения процессного подхода и результативность деятельности предприятия на рынке.

Исходя из специфики предприятий агропромышленного комплекса, внедрение процессного подхода в управление рыночным поведением позволит обеспечить планомерное движение к повышению устойчивости предприятия к внешним рыночным факторам, повысить качество управления цепочками поставок и обеспечить эффективную обратную связь с потребительскими рынками. Структуризация управления рыночным поведением также даст существенный толчок к развитию новых производственных цепочек, межрегиональных и кластерных структур, что позволит существенно повысить эффективность деятельности всего агропромышленного сектора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет Института конъюнктуры аграрного рынка «Итоги 2014 г. и перспективы 2015 г.». URL: <http://www.ikar.ru/lenta/524.html> (дата обращения: 15.01.2015).

2. Семёнов В.А., Прудников А.Н. Аналитическая записка о состоянии агропромышленного сектора Российской Федерации Комитета ТППРФ по развитию агропромышленного комплекса. URL: <http://www.tpprf.ru/ru/interaction/committee/komagro/#analiticheskie-materialy> (дата обращения: 20.01.2015).
3. Исследование международной компании Ernst&YoungGlobalLimited «Обзор агропромышленного комплекса Российской Федерации за 2012–2013 годы». URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Russia-agricultural-sector-survey-2014-rus/\\$FILE/EY-Russia-agricultural-sector-survey-2014-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Russia-agricultural-sector-survey-2014-rus/$FILE/EY-Russia-agricultural-sector-survey-2014-rus.pdf) (дата обращения: 12.09.2014).
4. Рейтинги крупнейших производителей сельскохозяйственной продукции России (2006–2008 гг.). М. : ВИАПИ им. А.А. Никонова; Энциклопедия российских деревень, 2009. С. 152.
5. Всяких Е.И., Зуева А.Г., Носков Б.В., Киселев С.П., Сидоренко Е.В., Слюсаренко А.И., Треско И.А. (общая редакция). Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. М. : ДМК Пресс ; Компания АйТи, 2008. 246 с. : ил. (Серия «ИТ-Экономика»).
6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
7. Маркетинг и сбыт / Петер Винкельман. М. : Издательский Дом Гребенникова, 2006. 668 с.
8. Маркетинговые исследования. Инструкция по применению / И.С. Березин. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2012. 383 с.
9. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ., 3-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
10. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности / Майкл Ротер, Джон Шук ; пер. с англ., 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 144 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 27 августа 2015 г.

THE CHOICE OF A BUSINESS MODEL AS A PLATFORM FOR THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE PROCESS APPROACH

Tomsk State University Journal, 2015, 399, 170–174. DOI: 10.17223/15617793/399/29

Avlasko Zamira A. Krasnoyarsk State Agricultural University (Krasnoyarsk, Russian Federation). E-mail: avlasko_z@mail.ru

Keywords: business processes; business model; management of market behavior; process approach; agro-industrial complex.

The global market is pushing our country to build a strong domestic production sector. Russian agricultural sector develops unsteadily, and occupies only 1.5 % of the world's agricultural production. Experts estimate the losses and profits in the sector as 25–70 billion dollars per annum and forecast a slowdown in the coming years. The possibility of rapid growth in the sector is almost exhausted. Experience of large agricultural enterprises shows that an important factor in increasing the effectiveness is market behavior management and efficient use of resources. In this situation the enterprise management system must undergo significant changes, and it is necessary to use modern methods to enhance manageability. The practice of implementation of the process approach in Russia shows that there is a need for a focus on the better efficiency of the enterprise in the market. To do this, an important step is to create a balanced business model which, in a subsequent period, will be reflected by modeling tools in regulatory documentation. In general terms, the scheme of the process approach implementation will consist of several stages: 1) analysis of the internal and external environment; 2) audit of the current business model; 3) development or adjustment of the business model; 4) choice of the method for business modeling; 5) development of an implementation plan; 6) implementation of the project. At the same time, it is necessary to pay attention to the completeness and adequacy of research because it is the basis for making strategic decisions. Based on the information gathered during the development, it is necessary to ensure the application of approaches, new or unused by competitors, to the organization of the key areas (supply chain, relationships with competitors, key resources, production management, product, company management, unique benefits, sales and promotion, product availability, formation of loyalty to the product and translated values). Because of the nature of agricultural enterprises, the introduction of the process approach to the management of market behavior will ensure systematic improvement of the enterprise's sustainability to external market factors, improve the quality of supply chain management and provide effective feedback from the consumer market. Structuring of market behavior management will also give a significant boost to the development of new production chains, inter-regional and cluster structures, which will significantly increase the efficiency of the whole agricultural sector.

REFERENCES

1. Institute for Agricultural Market. (2014) Report of the Institute for Agricultural Market “The results of 2014 and prospects for 2015”. [Online]. Available from: <http://www.ikar.ru/lenta/524.html>. (Accessed: 15th January 2015). (In Russian).
2. Semenov, V.A. & Prudnikov, A.N. (2014) *Analiticheskaya zapiska o sostoyanii agropromyshlennogo sektora Rossiyskoy Federatsii Komiteta TPPRF po razvitiyu agropromyshlennogo kompleksa* [Analytical note on the state of the agricultural sector of the Russian Federation of the RF Chamber of Commerce Committee for development of agriculture]. [Online]. Available from: <http://www.tpprf.ru/ru/interaction/committee/komagro/#analiticheskie-materialy>. (Accessed: 20th January 2015).
3. Ernst & YoungGlobalLimited. (2014) *Obzor agropromyshlennogo kompleksa Rossiyskoy Federatsii za 2012–2013gody* [Review of the agro-industrial complex of the Russian Federation for 2012–2013]. [Online]. Available from: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Russia-agricultural-sector-survey-2014-rus/\\$FILE/EY-Russia-agricultural-sector-survey-2014-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Russia-agricultural-sector-survey-2014-rus/$FILE/EY-Russia-agricultural-sector-survey-2014-rus.pdf). (Accessed: 12th September 2014).
4. Anon. (2009) *Reytingi krupneyshikh proizvoditeley sel'skokhozyaystvennoy produktsii Rossii (2006–2008 gg.)* [Ratings of the largest agricultural producers in Russia (2006–2008)]. Moscow: VИАПИ им. А.А. Никонова, Entsiklopediya rossiyskikh dereven'.
5. Vsyakikh, E.I. et al. (eds) (2008) *Praktika i problematika modelirovaniya biznes-protsessov* [Practice and problems of business process modeling]. Moscow: DМК Press; Moscow: Kompaniya AyTi.
6. Repin, V.V. & Eliferov, V.G. (2013) *Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov* [The process approach to management. Business process modeling]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
7. Winkelmann, P. (2006) *Marketing i sbyt* [Marketing and Sales Promotion]. Translated from English. Moscow: Izdatel'skiy Dom Grebennikova.
8. Berezin, I.S. (2012) *Marketingovye issledovaniya. Instruksiya po primeneniyu* [Marketing research. Instructions for use]. 3rd ed. Moscow: Yurayt.
9. Osterwalder, A. & Pine, Y. (2012) *Postroenie biznes-modeley: Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Business model construction: Handbook for strategist and innovator]. Translated from English. 3rd ed. Moscow: Al'pina Publisher.
10. Rother, M. & Shook, J. (2008) *Uchites' videt' biznes-protsessy: Praktika postroeniya kart potokov sozdaniya tsennosti* [Learn to see business processes: The practice of mapping the value stream]. Translated from English. 2nd ed. Moscow: Al'pina Biznes Bucs.

Received: 27 August 2015