

Нехорошева С. В.

*соискатель,
Сургутский государственный университет*

Теоретические аспекты механизма трансформации бизнес-процессов предприятий и его экономический инструментарий

***Аннотация.** В статье рассматриваются основные методические положения по совершенствованию теории, инструментария в механизме трансформации форм функционирования предприятий промышленности в современной системе управления.*

***Ключевые слова:** управление, механизм, инструментарий, трансформация.*

***The summary.** The article reviews the main methodological improvement of the theory, tools in the mechanism of transformation of forms of operation of industrial enterprises in the modern management system.*

***Keywords:** management, mechanism, tools, transformation.*

Рыночные условия хозяйствования, формирование товарных и финансовых рынков, усиление конкуренции на предприятиях России предъявляют жесткие требования к управлению бизнесом. Успех развития любого предприятия зависит от его быстрой и своевременной адаптации к новым условиям хозяйственной, финансовой деятельности. Естественным фактором выживания становится предотвращение банкротства, финансовое оздоровление предприятия, которое достигается путем трансформации бизнес-процессов. Анализ положений и динамики трансформации бизнес-процессов промышленных предприятий позволил сделать вывод о том, что этот процесс должен осуществляться определенными методами и средствами, направленными на достижение устойчивого функционирования и развития предприятий промышленности России, а также посредством достижения государственной стратегической цели реформирования предприятий промышленности. Анализ публикаций по этой теме позволил сделать вывод о том, что в условиях современной трансформации российской экономики, обостряющейся конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, все более актуальной становится разработка стратегии трансформации бизнес-процессов промышленных предприятий. Разработка стратегии

трансформации необходима для преодоления статичности в развитии, повышения экономической эффективности, вывода российских предприятий на международный рынок с учетом новых рыночных отношений в России и за рубежом.

Стратегический подход в системе государственного управления трансформации бизнес-процессов промышленных предприятий России предполагает поэтапное движение к цели их развития с учетом следующих ориентиров:

- обеспечение стабильности экономических и социальных параметров функционирования и развития системы управления предприятиями промышленности России,
- формирование системы финансовой ответственности за выбранные приоритеты и инструменты трансформации бизнес-процессов,
- превращение промышленных предприятий в центры формирования дополнительных доходов государственного бюджета,
- оптимизация производственной инфраструктуры России,
- развитие сети средних и мелких промышленных предприятий.

Система приоритетов необходима для выбора инструментария трансформации бизнес-процессов, при условии сохранения полного и надежного обеспечения населения и промышленных предприятий продукцией, работами, услугами по доступным и, вместе с тем, стимулирующим ценам; повышения финансовой устойчивости и эффективности использования потенциала предприятий для обеспечения социально-экономического развития страны. Стратегическое реформирование предприятий с помощью определенного набора инструментов трансформации бизнес-процессов предусматривает также формирование и функционирование специального механизма реализации указанной выше стратегии, который необходим для установления параметров, алгоритмов и процедур осуществляемой трансформации и последовательного комплексного использования элементов стратегии, для их подчиненности, взаимодействия и корреляции друг с другом. В число приоритетов выбора инструментов трансформации должно быть также включено создание условий для повышения инвестиционной привлекательности промышленных предприятий России и приоритетное использование собственных финансовых ресурсов. Кроме того процесс трансформации бизнес-процессов промышленных предприятий России необходимо рассматривать и как процесс выхода из кризисного состояния предприятия или процесс перехода на более высшую ступень экономического развития.

Исходя из указанных выше ориентиров и приоритетов выбора инструментария трансформации бизнес-процессов активного, или пассивного вариантов его осуществления, мы разделили промышленные предприятия на четыре основные группы:

1. Имеющие тенденцию к увеличению или стабильному показателю прибыли.
2. Испытывающие временное кризисное состояние и способные выйти из этого кризиса самостоятельно.
3. Не способные самостоятельно выйти из кризиса, но представляющие интерес для государственных структур в качестве необходимого элемента государственной промышленной инфраструктуры.
4. Не имеющие новых экономических перспектив, обеспечивающих им выход на новые этапы развития.

К характеристикам пассивного выживания отнесены: сокращение затрат путем изменения объема производства; технологического уровня производства; сокращение занятости и заработной платы; использование государственных субсидий и дотаций; неплатежи по всем видам кредиторов.

Трансформация бизнес-процессов для активного выживания промышленных предприятий предполагает: поиск новых рыночных позиций и новых подходов к своему позиционированию, изменение наименований, качества, количества выпускаемой продукции; снижение прямых расходов путем совершенствования технологии производства и увеличения инновационной составляющей, закрытие неприбыльных производств, перевод их на аутсорсинг; увеличение обеспеченности собственными рентабельными активами; совершенствование организационных структур управления. Активное изменение не только количественных, но и качественных параметров в результате трансформации бизнес-процессов должно характеризоваться:

- устойчивым ростом производства, выпуска и реализации продукции предприятия;
- изменением деятельности, сменой профиля деятельности промышленного предприятия, усиливающим его позиции на рынке;
- совершенствованием структуры внутреннего управления и партнерства с другими промышленными предприятиями России.

1. По нашему мнению, промышленное предприятие в современной экономике России должно постоянно находиться в состоянии эволюции – от дефицитной экономики к эффективной (рыночной). В связи с этим, для российской практики, по нашему мнению, можно выделить два этапа трансформации бизнес-процессов предприятий:

- первый этап, осуществляемый в условиях дефицитной экономики (в период экономических реформ);
- второй этап, осуществляемый в условиях стабильно развивающейся экономики.

В условиях переходной (дефицитной) экономики основными инструментами трансформации бизнес-процессов, по нашему мнению, являются:

- а) приватизация;
- б) инструменты денежной политики государства;
- в) нормативные и законодательные акты.

В условиях стабильно развивающейся экономики целью предприятия становится увеличение стоимости бизнеса. Исходя из этого, на наш взгляд, можно выделить следующие инструменты трансформации бизнес-процессов:

- внутренние;
- внешние, основанные на купле (продаже) активов, подразделений, слияниях и поглощениях, а также видах деятельности по сохранению корпоративного контроля.

Таблица 1

Факторы, влияющие на процессы трансформации бизнес-процессов предприятий промышленности

В условиях переходной экономики		В условиях стабильно развивающейся экономики	
внешние	внутренние	внешние	внутренние
1. Приватизация 2. Денежная политика государства 3. Несовершенный рынок сбыта в условиях ограничения спроса 4. Большая подвижность в сфере законодательства и экономической политики	1. Стремление выжить 2. Повышение эффективности деятельности	1. Возникновение крупных рынков с жесткими условиями конкуренции 2. Повышение стоимости акционерного капитала	1. Структурные недостатки средних и малых предприятий. 2. Преодоление барьеров для вхождения в зарубежный рынок. 3. Отставание в развитии прогрессивных технологий. 4. Налоговые преимущества

Многие предприятия, активно используя стратегии внутреннего роста, при трансформации бизнес-процессов и для реализации намеченных планов, а также сохранения предприятия, стремятся привлечь факторы внешнего роста. Данное направление получило название «стратегическое реформирование». Стратегическое реформирование, предусмотренное законодательством РФ, включает:

1. Расширение (слияние, присоединение).
2. Сокращение (разделение, выделение).
3. Преобразование акционерного капитала.

Понятие «реформирование» появилось относительно недавно, хотя и ранее основные инструменты реформирования, реорганизации, как отдельных предприятий, так и целых отраслей народного хозяйства постоянно использовались. Основное отличие процессов реформирования предприятий и отраслей в предыдущие годы и в нынешних условиях развития экономики России заключается в следующем:

1. Ранее все процессы реформирования могли быть инициированы в основном органами государственного управления. Сегодня реформирование рассматривается как одно из направлений деятельности практически любого промышленного предприятия, а также как эффективный экономический инструмент повышения ее конкурентноспособности, прибыльности, устойчивости.

2. Реформирование предполагает системный характер оптимизации функционирования предприятия, включающий комплекс мероприятий, процессов, методов, начиная с комплексной диагностики до и после изменения формы организации бизнеса.

3. Реформирование осуществляется при наличии объективных предпосылок и не является частью «повседневного» делового цикла предприятий.

Широко используемые в настоящее время термины «трансформация», «реструктуризация», «реструктурирование», «реформирование», «реорганизация», «реинжиниринг» в целом имеют общие характеристики. Трансформация, по нашему мнению, является частью процесса изменения формы и способов ведения бизнеса, в том числе и постоянного мониторинга финансового состояния. Цель финансового оздоровления, как правило, ставится первой для процесса трансформации несостоятельного предприятия или предприятия, имеющего первые признаки финансовых проблем. Цель увеличения стоимости бизнеса обычно ставится в процессе трансформации бизнес-процессов благополучного предприятия для повышения его эффективности или усиления позиций на рынке. Трансформация, с целью изменения структуры контроля, может осуществляться как на несостоятельных предприятиях, так и на благополучных.

В процессе достижения целей трансформации оказывается определенное воздействие на предприятие и его внешнюю среду. Изменения в самом предприятии, для достижения его стратегических целей, могут происходить в:

- структуре производства продукции предприятия;
- организационной структуре управления промышленным предприятием;
- форме собственности с распределением функции контроля над предприятием;
- существующей и предполагаемой структуре активов и пассивов промышленного предприятия.

По нашему мнению, процессы трансформации бизнес-процессов предприятия можно классифицировать по следующим признакам:

1. *По отношению к предприятию* процессы изменения можно разделить на: внутренние и внешние. К внутренним относятся процессы, связанные с изменением производственной структуры, организационной структуры, структуры собственности, активов и пассивов. К внешним относятся процессы, связанные с изменением юридического статуса предприятия, т.е. его реорганизация и изменение его связей с другими юридическими лицами.

2. *По отдельным сферам* процессы изменения можно подразделить на: производственные, организационно-управленческие, правовые и имущественные.

Производственные процессы изменения затрагивают изменения в производственной структуре предприятия, происходящие на основе реформирования производственно-технических процессов и операций.

Организационно-управленческие процессы осуществляются в сферах организации и управления предприятием.

Правовые процессы касаются структуры уставного капитала, перераспределения и юридического закрепления прав по контролю над предприятием.

Имущественные процессы затрагивают изменения в структуре активов и пассивов предприятия.

3. *По срокам воздействия на результаты деятельности предприятий* процессы изменения можно подразделить на: долгосрочные и краткосрочные.

Долгосрочные процессы касаются, в основном, структурных изменений в производственной и организационно-управленческой сферах.

Краткосрочные процессы касаются финансовой сферы и нацелены на улучшение деятельности предприятия в короткие сроки.

4. *По направлениям и способам проведения трансформации бизнес-процессов предприятия* можно выделить несколько четко различающихся, но взаимосвязанных направлений реструктурирования:

- изменение масштаба предприятия: расширение (слияние, поглощение, присоединение, консолидация, приобретение) и сокращение (выделение, разделение, продажа имущества, сокращение собственного капитала, ликвидация);
- влияние на собственность и корпоративный контроль: изменение организационно-правовой формы (преобразование, приватизация, продажа предприятия в целом, банкротство), реструктуризация уставного капитала (эмиссия, продажа, выкуп, конвертация акций, предотвращение захватов);
- изменение внутренней структуры функционирования предприятия: реструктуризация организационной структуры управления (перераспределение полномочий, изменение перечня функций и задач управленческих служб и т.п.), реструктуризация производственной структуры.

5. По отношению к финансово-экономическому состоянию хозяйствующего субъекта можно выделить трансформацию нормально функционирующих предприятий, направленный на реализацию стратегических планов, связанных с сохранением действующего предприятия (увеличение рыночной стоимости предприятия, сохранение и приумножение собственности и др.), и реструктурирование «больших» предприятий, сконцентрированное на решениях и стратегиях, направленных на реорганизацию неплатежеспособных предприятий с целью возвращения их в «здоровое» состояние.

6. По отношению к жизненному циклу предприятия — эволюционные и революционные. Эволюционные изменения связаны с внутренней перестройкой механизма функционирования предприятия: ликвидируются неэффективные подразделения; меняется структура финансовых потоков; изменяется структура управления.

Наиболее широко используемыми инструментами проведения трансформации являются:

- ликвидация нерентабельных производств;
- освобождение предприятия от содержания объектов социальной и непромышленной сфер;
- дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия, создание дочерних и зависимых обществ;
- продажа, сдача в аренду, передача в залог и списание неиспользуемых активов, оборудования;
- снижение запасов на складах, продажа, сдача в аренду неиспользуемых помещений;

- ужесточение контроля над возвратом дебиторской задолженности;
- продажа, залог, передача в доверительное управление финансовых вложений;
- и другие.

Таким образом, трансформация бизнес-процессов является одним из эффективных инструментов развития успешного бизнеса промышленного предприятия в России и за рубежом.

Литература

1. Кульман А. Экономические механизмы // Общ. Ред. И. И. Хрусталевой. М.: ОА Издательская группа «Прогресс», 1993.
2. Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work. New York: Harper and Row, 2006.
3. Higgins H.A. Responsibility Accounting / The Arthur Andersen s Chronicle. Chicago, April. 1952.
4. Клементс С., Доннелан М. Аутсорсинг бизнес-процессов. М.: Вершина, 2006.