



**Роль методов реинжиниринга в процессах развития и функционирования
региональных кластеров**

Хаценко Е.С., к.э.н., доцент,

Комитет молодёжной политики Мурманской области, Мурманск, Россия

Аннотация. Представленная статья посвящена влиянию методов реинжиниринга на процессы функционирования и развития региональных кластерных структур, применению методов и инструментов формирования новых организационных структур при реализации кластерной стратегии развития региона.

Ключевые слова: региональный кластер, методы реинжиниринга, корпоративные структуры.

**The role of reengineering methods in the development and functioning of
regional clusters**

Khatsenko E.S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Youth Policy Committee of the Murmansk Region, Murmansk, Russia

Annotation. The presented article is devoted to the influence of reengineering methods on the processes of functioning and development of regional cluster structures, the application of methods and tools for the formation of new organizational structures in the implementation of the cluster development strategy of the region.

Key words: regional cluster, reengineering methods, corporate structures.

Развитие и совершенствование системы управления кластерными структурами является актуальной задачей исследования, так как региональная политика развития отраслей экономики, и стратегия индустриализации

производственных процессов направлена на объединение операционных, финансовых и административных ресурсов, с целью формирования новых технологических задач производства инновационного продукта и кастомизацию региональных производств.

Рассмотрим подходы к построению организационных структур управления, выделяют следующие особенности методологических подходов построения организационных структур. Модели разрабатываются использованием следующих методов: системного анализа, исследование операций, написание сценария, построение матрицы нейрохозяйственных связей [4]. Наиболее значимыми методами анализа являются: статистическое моделирование, кибернетическое моделирование, методы реинжиниринга. Данные методы особо часто используются при анализе организационных структур кластера, формируются матричные данные текущего состояния кластера, результаты исследований применяются при формировании стратегий среднесрочного развития, подразумевает в себе возможность перестройки существующего производства управления на современной технологической платформе. Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысливание и радикальные перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений бизнес-показателей [8]. Данное определение реинжинирингу дал его основатель М.Хаммер. Реинжиниринг подразумевает фундаментальное переосмысление деловых процессов он нацелен на радикальное перепроектирование кластерного образования. Особое внимание уделяется аудиту процессов, то есть последовательности операций и процедур в организации, нуждающихся в повышении внимания к ним. Отдельно анализируются бизнес-процессы, как совокупность множества видов деятельности по созданию продукции необходимого конечного пользователя.

В теории управления кластерными образованиями особое место занимает анализ процессов взаимодействия кластеров с потребителями товаров. Главным условием существования кластерных образований на региональных рынках является возможность и способность поиска конечного потребителя

деятельности. Процесс изучения и формирования картины потенциального потребителя включает в себя анализ факторов, характеризующих потребителя [9]. В данном случае анализируются географическое положение кластера, региональные особенности экономики, отношение к производимому товару [9]. В соответствии с группами потребителей выделяют следующие типы рынков: потребительский рынок, рынок производителей, рынок посредников, государственный рынок, международный рынок. В данном случае существует правило исследования рынка (определение места кластера на рынке, наличие конкурентных преимуществ, и факторов предпочтения товаров потребителей) [9].

Также, особое место в системе управления кластерами занимает система взаимодействия кластера с поставщиками. Поставщики обеспечивает кластер всеми необходимыми ресурсами. Деятельность поставщиков и исполнение взятых обязательств оказывают прямое воздействие на устойчивость финансового состояния кластера, объем выпуска продукции прибыль и повышение эффективности в конкурентной борьбе [9]. Кластер должен правильно выбирать поставщика, устанавливать с ним тесные неформальные связи, убеждать его в надёжности кластерного объединения [9]. Данные мероприятия позволяют избежать ресурсной зависимости от поставщика, обеспечить высокое качество товара, сократить сроки поставок, обеспечить конкурентные преимущества [9]. Для обеспечения высокой эффективности деятельности кластера необходимо постоянное взаимодействие кластера и рынка сбыта. А. Портер назвал пятью силами конкуренции следующие условия: соперничество на рынке, наличие компаний конкурентов, которые уже закрылись на отраслевом рынке, воздействия поставщиков, воздействия потребителей, наличие новых организаций, выходящих на рынок, которые выпускают подобные товары, наличие товаров заменителей. Конкуренция — это не только соревнования, но и инструмент самоорганизации рынка, взаимной координации действий его субъектов.

Региональная кластерная политика подразумевает тесные взаимодействия инициаторов кластера с органами государственной власти [5]. Региональное правительство ожидает от кластера способствовать росту благосостояния населения, более полной занятости населения, укрепление социально-политической стабильности, улучшение инвестиционного климата [5]. Деятельность любых кластеров регламентируется соответствующими документами инициированными государственными органами власти. Любой кластер ожидает от региональных властей следующих условий: высокой эффективности инвестиций, максимизации производительности кластера, минимизации рисков, рациональной налоговой политики, правового обеспечения деятельности [5].

Ценность процессов, протекающих в кластерных структурах, рассматриваются как основной элемент исследования реинжининга, где делаются важные акценты на текущих организационных, операционных и технологических способах производства и управления кластером. В данном случае методы реинжининга детально изучают элементы процесса производства кластерного продукта (реального, инновационного или инвестиционного). Фактически, реинжининг организует процесс изменений ядровых и окружных участников кластера, формируя перспективы инновационного и поступательного развития экономики регионального или отраслевого кластера.

Рассмотрим принципы реинжининга в системе формирования новых организационных и технологических структур регионального кластера.

Напомним, что кластер представляет собой коллаборацию процессов различного генеза (технологического, финансового, правового, инвестиционного, инновационного), где участники структуры объединены технологическими целями, с точки зрения производства и реализации кластерного продукта.

Основные принципы реинжининга основаны на формировании организационной структуры кластера, основной целью которой является

конечный потребитель кластерного продукта и выгодополучатели, при реализации плана активного инновационного развития кластерной структуры.

По данным информационного портала [www. quality.eur.ru](http://www.quality.eur.ru) «поскольку при реинжиниринге приходится существенно изменять процессы деятельности и, следовательно, выходить за рамки функционального принципа построения подразделений, это сопровождается столь же радикальными переменами в построении и характере подразделений, осуществлявших прежние бизнес-процессы.» [13]. Мы согласны с данной позицией, так как формирование новых бизнес-процессов стимулирует активное внутреннее развитие региональной кластерной структуры и совершенствует формирование технологического и производственного цикла под потребности экономики территории, где расположен кластер, а также способствует формированию регионального межкластерного рынка сбыта.

Методы реинжиниринга полностью перезапускают все бизнес-процессы в региональной кластерной структуре, что затрагивает полностью функционирование бизнес-единиц участников кластера, таким образом формируются новые направления развития кластерных бизнес-процессов и радикально изменяет параметры эффективности структуры в целом и элементов кластера по отдельности. Информационный портал www. quality.eur.ru указывает, что «моделирование бизнес-процессов позволяет временно абстрагироваться от структуры предприятия и сосредоточиться на выполнении его основных функций. При этом модель должна: следовать следующим правилам: отвечать требованиям формализации процессов; выявлять недостатки процессов, влияющие на эффективность; содержать изменяющиеся параметры и структурные характеристики процессов» [13].

Теоретические работы в области реинжиниринга сформировали чёткие этапы реновационных бизнес-процессов в кластерных структурах:

- 1) формирование стратегических целей реинжиниринга для кластерной структуры.

2) моделирование нового этапа инновационного кластера (нового кластера).

3) анализ текущей модели регионального кластера с учётом отраслевого специализации.

4) формирование новой организационной кластерной структуры на основе изменённых бизнес-процессов.

5) внедрение новой организационной кластерной структуры с полифункциональными функциями и возможностью производства инновационного продукта.

6) формирование роли регионального кластера в функционировании отраслевой рыночной базы и реализации региональной кластерной стратегии развития экономики региона.

Вышеописанные этапы реализации процесса реинжиниринга в кластерном контуре являются универсальными и применяются в моделях региональных кластеров без учёта отраслевой специфики территории и учёта инвестиционной программы развития региональной экономики.

Теория бизнес-реинжиниринга включает в себя также формирование программно-целевых моделей функционирования региональных кластеров, а также графическую интерпретацию процессов кластерного контура. Фактически, совокупность технологических и операционных процессов в кластере объединяется и оценивается агрегированным и параметральным способами, где обозначаются основные точки организационного изменения, а также характеристики нового кластерного продукта. Фактически формируется замкнутая цепь бизнес-процессов с проведёнными процедурами идентификации внешних и внутренних факторов. Так, аналитиками информационного портала [www. quality.eur.ru](http://www.quality.eur.ru), отмечается, что «одним из путей улучшения управления бизнес-процессами, в совокупности образующих бизнес компании, является придание им наименования, отражающих их исходное и конечное состояния» [13].

Формирование реинжининговой карты функционирования элементов кластера является одним из главных звеньев цепочки реновации корпоративной кластерной структуры. На реинжининговой карте, представленной графическим методом, сфокусировано внимание на бизнес-группах, обращающих пристальное внимание не отрицательные динамики инвестиционной активности и минимальные значения показателей инновационности. Данные группы являются проблемными для кластерного контура и проходят процедуру организационных и технологических изменений. В частности, для каждой проблемной группы определяется показатель значимости и вовлеченности в реализации инновационных целей регионального кластера.

Рассматривая кластерные образования Мурманской области, в качестве примера, хочется привести Апатитский региональный отраслевой кластер, где был проведен полный реинжининговый аудит всех операционных и технологических процессов. По результатам комплексного анализа были сформулированы предложения по формированию новой, более эффективной организационной структуры кластера. Основные функциональные цели идентичных подразделений участников кластеры предложены к объединению и созданию единых внутрикластерных бизнес-единиц. Рекомендации были внедрены, и новая система управления региональной кластерной структурой начнёт функционирование в новом производственном цикле с 2023 года.

Функционирование кластерных структур в рамках новых реинжининговых процессов обеспечит рост объёма производства инновационного продукта в 4 раза, что сформирует дополнительные резервы выручки, а также дополнительно сформирует резервный и стабилизационные фонды регионального кластера.

Методы реинжининга могут быть рекомендованы для включения в методические материалы по формированию и развитию региональных отраслевых кластеров, а также использованы органами региональной государственной власти при реализации инвестиционной стратегии развития региона, реализации региональной кластерной политики и региональных кластерных инициатив.

Стоит отметить, что все методы реинжиниринга в рамках реализации кластерной стратегии направлены на масштабирование эффекта улучшения от аудита и внедрения новой организационной структуры кластера. Как отмечает информационный портал [www. quality.eur.ru](http://www.quality.eur.ru), «в целом, чем крупнее бизнес-процесс, тем больше организационных единиц в него вовлечено, тем значительнее его масштабы. При реинжиниринге более крупного по масштабам процесса возможна большая отдача, но вероятность успеха в этом случае будет ниже. Значительные масштабы процесса подразумевают координацию действий большого числа заинтересованных в нем сторон, воздействие на большее число организационных единиц и вовлечение в его реинжиниринг большего числа менеджеров, каждый из которых занят собственными проблемами» [13].

Управление крупными корпоративными структурами (кластерами) предполагает использование специализированного инструментария реинжиниринга, а в частности [13]:

1) диверсификация длинных потоков – фактически происходит перенастройка всех бизнес-процессов, связанных с сопровождением и реализацией проектов в кластере.

2) устранение разрывов бизнес-цепочек – агрегирование ключевых производственных и технологических задач.

3) диверсификация системы издержек и затрат по принципу экономии и текущей необходимости.

4) формирование клиентского пакета-конструктора по признакам наибольшей маркетинговой привлекательности.

5) формирование системы выбора бизнес-моделей с учётом предпочтений внутреннего рынка и основного заказчика.

6) диверсификация финансового цикла кластера по времени и количеству циклических операций.

Безусловно, методы и система реинжиниринга являются классическим инструментарием управления внутренней и производственной структурой

регионального отраслевого кластера и имеет универсальное применение без привязки к отраслевой специфике.

Библиографический список:

1. Горбачёва В.В. Реинжиниринг современного бизнеса / В.В. Горбачёва// В сборнике: Актуальные вопросы развития России в исследованиях студентов: управленческий, правовой и социально-экономический аспекты Материалы XII Всероссийской студенческой научно-практической конференции. – 2014.– С. 366.
2. Грибов В.Д. Менеджмент / В.Д. Грибов. – М.: Эксмо, 2012. – С. 174.
3. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2012. – 263 с.
4. Истомина А.И. Проектирование организационных структур управления как инструмент управления конкурентоспособностью предприятий индустрии питания / Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – №8А. – С. 260-266.
5. Кулакова Д.Н., Кулакова Е.Н. Актуальные вопросы взаимодействия организации с внешней средой / Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2015. – № 3 (14). – С. 137 – 141.
6. Лоскутова Е. В. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / Е. В. Лоскутова // Логистические системы в глобальной экономике. – 2011. – № 1. – С. 126-129.
7. Переверзев М.П. Менеджмент / под ред. М.П. Переверзева, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовского. М.: Инфра-М. 2011. – С. 141.
8. Семиков В.Л., Ушаков В.Д. Внешняя среда и взаимодействие с ней организации / Технологии техносферной безопасности. – 2009. – № 6 (28). – С. 1.
9. Семикова В. Л. Теория организации: Антология / Сост. В. Л. Семикова – Москва: Академический Проект, 2020. – 960 с. – URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829129262.html> (дата обращения: 04.06.2022).

10. Соколова Ж.Ю. Реинжиниринг как форма перестройки бизнес-процесса / Ж.Ю. Соколова // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2014. – № 3 (34). – С. 105-109.

11. Фокеева Т.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод совершенствования системы управления предприятием / Т.А. Фокеева // В сборнике: Реформирование системы управления на современном предприятии сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции. Под редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. г. Пенза, – 2014. – С. 118-121.

12. Юринова Н.А. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.А. Юринова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2014. – Т. 2. – № 8. – С. 149-152.

13. Информационный портал www.quality.eur.ru. Методы реинжиниринга бизнес-процессов - 2022. URL: <https://www.quality.eur.ru/DOCUMENT3/pbvrbk.html?ysclid=155pdixejv841915493> (дата обращения: 11.06.2022).

References:

1. Gorbacheva V.V. Reengineering of modern business / V.V. Gorbacheva // In the collection: Topical issues of Russia's development in student research: managerial, legal and socio-economic aspects Proceedings of the XII All-Russian Student Scientific and Practical Conference. – 2014, – p. 366.

2. Gribov V.D. Management / V.D. Gribov. – М.: Eksmo, 2012. – S. 174.

3. Zakharov N.L. Management of social development of the organization: Textbook. – 2nd ed., add. and revised – М.: Infra-M, 2012. – 263 p.

4. Istomina A.I. Designing organizational management structures as a tool for managing the competitiveness of food industry enterprises / Economics: yesterday, today, tomorrow. – 2018. – № 8A. – S. 260-266.

5. Kulakova D.N., Kulakova E.N. Topical issues of interaction between the organization and the external environment / Actual directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. – 2015. – № 3 (14). – S. 137 - 141.

6. Loskutova E.V. Reengineering of business processes and information technologies / E.V. Loskutova // Logistic systems in the global economy. – 2011. – № 1. – S. 126-129.

7. Pereverzev M.P. Management / ed. M.P. Pereverzev, N.A. Shaidenko, L.E. Basovsky. Moscow: Infra-M. 2011. – S. 141.

8. Semikov V.L., Ushakov V.D. External environment and organization interaction with it / Technologies of technosphere safety. – 2009. – № 6 (28). – S. 1.

9. Semikova V.L. Theory of organization: Anthology / Comp. V.L. Semikova – Moscow: Academic Project, 2020. – 960 p. – URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829129262.html> (date of access: 06/04/2022).

10. Sokolova Zh.Yu. Reengineering as a form of business process restructuring / Zh.Yu. Sokolova // Scientific works of the Russian Academy of Advocacy and Notariat. 2014. – № 3 (34). – S. 105-109.

11. Fokeeva T.A. Business process reengineering as a method of improving the enterprise management system / T.A. Fokeeva // In the collection: Reforming the management system at a modern enterprise, collection of materials of the XIV International Scientific and Practical Conference. Edited by F.E. Udalova, V.V. Bondarenko. Penza, – 2014, pp. 118-121.

12. Yurina N.A. Reengineering of business processes / N.A. Yurina // Fundamental and applied research in the modern world. 2014. – V. 2. – № 8. – S. 149-152.

13. Information portal www.quality.eup.ru. Business Process Reengineering Methods – 2022. URL: <https://www.quality.eup.ru/DOCUM3/pbvrbk.html?ysclid=l55pdixejv841915493> (Accessed: 06/11/2022).