

УДК 338.436.33

С.Г. ДЕМЧЕНКО,*доктор экономических наук, профессор**Институт экономики, управления и права (г. Казань)***УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ:
МОДЕЛЬ ДВИЖЕНИЯ К УСПЕХУ**

В статье рассматриваются причинно-следственные и процессуальные модели развития производства. Предлагается авторская концепция модели движения к успеху, включающая совокупность взаимосвязанных функциональных блоков.

Вопросы повышения эффективности организации и управления производством постоянно находятся под пристальным вниманием теоретиков и практиков [1; 2; 3]. Как справедливо отмечает Питер Друкер, "предприятие выступает специфическим инструментом экономического роста, расширения и перемен" [4, с. 51].

В статье [5] мы рассмотрели пути повышения эффективности производства на основе использования эмпирических рекомендаций. Экономика накопила достаточно богатый арсенал мер по повышению эффективности: разделение и специализацию труда, концентрацию производства, использование эффекта масштаба и другие мероприятия.

Со второй половины двадцатого века для подъема производства и роста эффективности работы предприятий стали широко применяться комплексные системы: автоматизированные системы управления (ИСУП, АСУ ТП, САПР), системы всеобщего управления качеством (TQM). В ряду комплексных систем заметную роль в повышении эффективности производства играют причинно-следственные, или процессуальные модели. Суть их заключается в определении некоторой последовательности шагов, соблюдение которых приводит предприятие к положительным результатам.

Наиболее логичной процессуальной моделью, с нашей точки зрения, является модель, предложенная Тахекиро Коно (рис. 1).

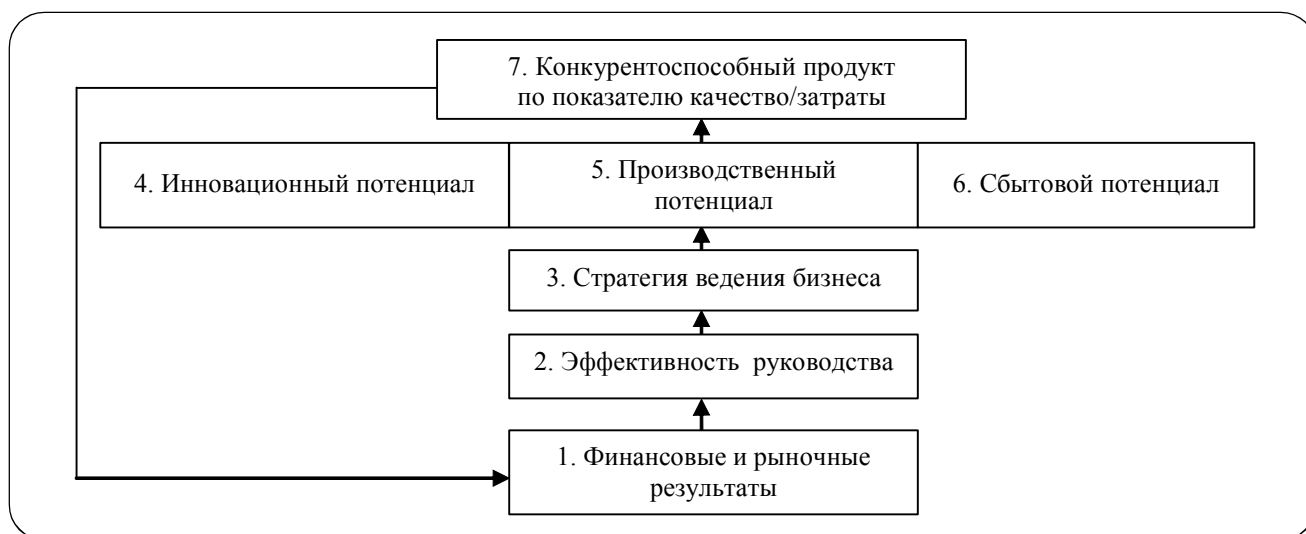


Рис. 1. Пятиуровневая звезда Т. Коно [6]

Модель, получившая название пятиуровневой звезды Коно, представляет собой совокупность последовательных шагов, направленных на поэтапное повышение результативности работы предприятия. Первоначальным шагом по движению к совершенству является анализ результатов деятельности предприятия (блок 1). Если результаты работы предприятия неудовлетворительны или наметилась тенденция к ухудшению положения дел, это служит сигналом для кардинальных организационных и управленческих решений (блок 2). В первую очередь рассматривается вопрос об эффективности высшего руководства предприятия. Руководители, допустившие ухудшение дел на предприятии, вряд ли смогут справиться с новыми задачами по генеральному пересмотру дел. Следующим шагом к оздоровлению, который ожидается от нового руководства, является пересмотр деловой стратегии фирмы (блок 3). Решается вопрос, как достичь на рынке более высоких результатов, какую стратегию следует выбрать, чтобы увеличить объем продаж. Пересматриваются технические решения по технологии производства, по номенклатуре и ассортименту выпускаемых изделий, пересматриваются рынки сбыта и каналы товародвижения. Далее осуществляется проверка, есть ли у фирмы инновационный (блок 4), производственный (блок 5), сбытовой (блок 6) потенциал для реализации новых стратегий? Если у фирмы есть соответствующие потенциалы, то следует ожидать, что фирма поставит на рынок конкурентоспособный продукт лучшему соотношению

затраты – качество (блок 7), что по замыслу должно существенно улучшить результаты работы фирмы (блок 1). Эта зависимость показана обратной связью. Модель Коно позволяет путем последовательных итераций приблизиться к успеху. Вместе с тем, с нашей точки зрения, модель Коно не лишена недостатков: в частности, отсутствует комплексная увязка деятельности различных структурных подразделений. Данный недостаток был преодолен в разработанной Р.С. Капланом и Д.П. Нортеном системе сбалансированных показателей [7], о которой пойдет речь ниже.

Наиболее продвинутыми процессуальными моделями, ориентирующими предприятия на достижение высоких результатов, стали национальные премии качества. Известна японская модель премии качества имени Эдвара Деменга, внедренная в 1951 году. Ее целью было содействовать возрождению разрушенной войной экономики страны путем улучшения организации и управления на предприятиях. В 1987 году конгресс США, озабоченный угрозой потери конкурентоспособности американских предприятий, учредил национальную премию по качеству имени Малькольма Болдриджа.

Для распространения на европейском континенте передового опыта в области менеджмента качества в 1991 году была учреждена европейская премия по качеству. Эта модель впитала в себя опыт двух предыдущих премий и систему всеобщего менеджмента качества (TQM). Модель получила название модели превосходства EFQM (рис. 2).

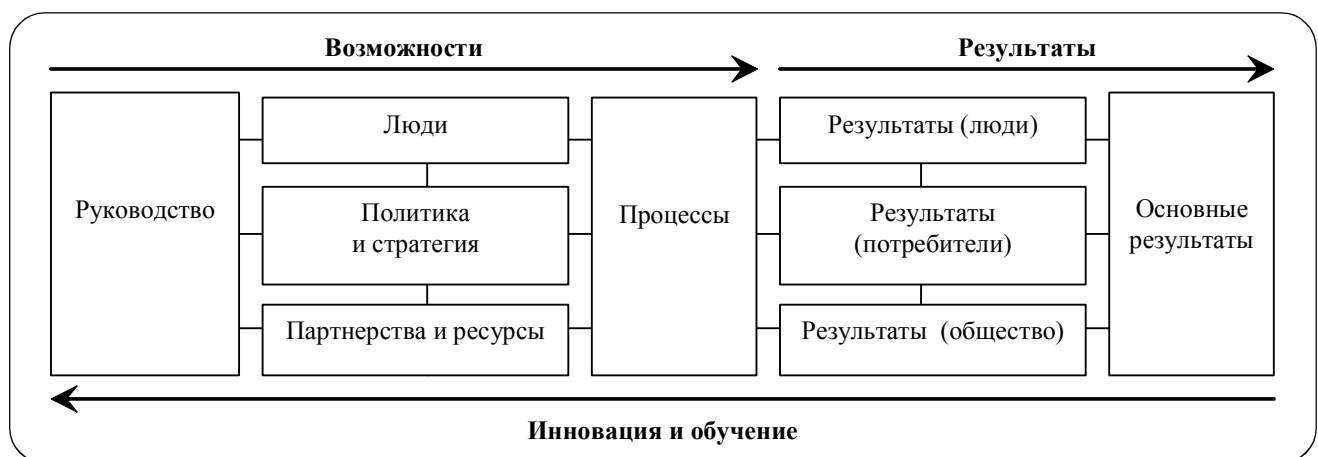


Рис. 2. Модель превосходства EFQM [8]

Хотя перечисленные модели называются моделями качества, фактически они ориентированы на повышение эффективности работы всех подсистем предприятия за счет совершенствования соответствующих сторон деятельности.

Модель превосходства EFQM опирается на следующие принципы:

Ориентация на заказчиков. Заказчик является конечным судьей, принимающим решение о продукте. Удержание и сохранение доли на рынке лучше всего достигается с помощью четкой ориентации на нужды потребителей.

Результаты ориентирования. Деловое совершенство зависит от согласованности в работе всех подразделений предприятия.

Управление процессами и фактами. Организация работает более эффективно, когда вся ее внутренняя деятельность понятна и систематически управляется, а решение по текущим мероприятиям и планируемым усовершенствованиям принимается на основе достоверной информации.

Развитие персонала и его участие в деятельности. Это лучше всего реализуется через совместно разделяемые ценности, доверие, на-

деление полномочиями, что способствует более полному раскрытию возможностей каждого сотрудника.

Развитие партнерства. Организация работает более эффективно, когда у нее есть взаимовыгодные отношения с другими организациями, основанными на доверии, обмене опытом и интеграции с партнерами.

Ответственность перед обществом. Долгосрочный интерес организации и ее персонала лучше всего поддерживается этическим подходом.

Постоянное обучение, инновации и совершенствование. Деятельность организации активизируется, когда она основывается на управлении, обмене опытом при постоянном совершенствовании обучения и инновациях.

По аналогии с описанными моделями, в России с 1997 г. внедрена модель премии качества правительства Российской Федерации [9]. Суть ее заключается в том, что предприятие на основе самооценки осуществляет контроль и дальнейшее улучшение дел по девяти важнейшим составляющим (рис. 3). Анализ начинается с оценки роли и влияния высшего руковод-

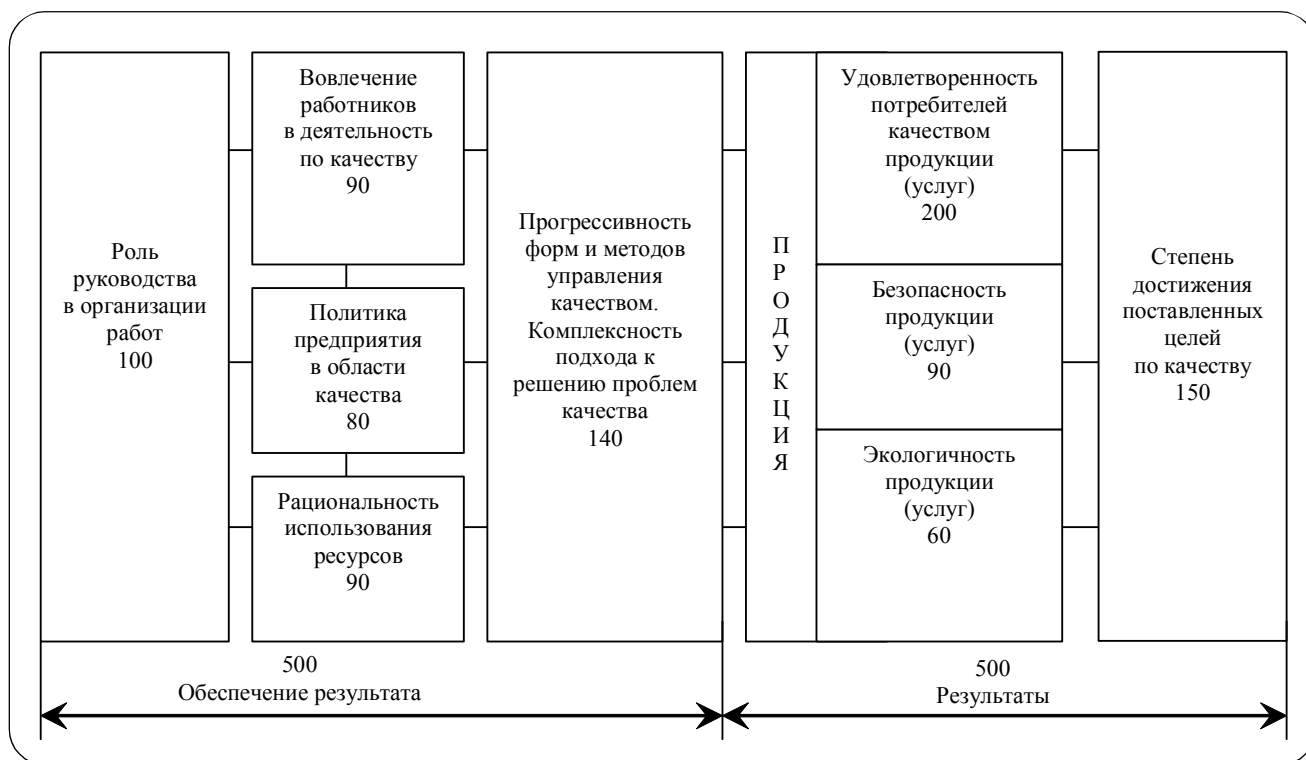


Рис. 3. Модель российской премии по качеству

ства предприятия на постановку дел по качеству. Далее проверяется состояние и изыскиваются возможности по совершенствованию таких сторон деятельности, как наличие и соответствие ресурсов, наличие процессного подхода, вовлеченность персонала в решение проблем предприятия (блоки 2-5). По замыслу, соответствие перечисленных составляющих должно привести предприятие к удовлетворенности работников, удовлетворенности потребителей и качеству процессов. Указанные результаты в конечном счете приводят к улучшению финансовых показателей предприятий.

На первоначальных этапах модель российской премии по качеству привлекла не очень широкое внимание предприятий страны. Так, за шесть лет материалы для участия в конкурсе подали всего лишь 448 организаций из 63-х субъектов РФ [9]. Критически осмысливая ситуацию, можно сделать вывод, что широкомасштабного внедрения модели премии качества не произошло. Причиной этому, с нашей точки зрения, стало то, что модель однозначно привязывалась к возможности получения премии. Поэтому на нее откликнулось ограниченное число успешно работающих предприятий России. Не были проведены маркетинговые акции среди предприятий всех форм собственности и размерности с разъяснением благотворной роли модели премии качества не столько для завоевания какого-либо места, сколько в виде серьезного инструмента для повышения уровня организации и управления на предприятии в направлении повышения эффективности производства.

Заслуживает внимания Система сбалансированных показателей (ССП), построенная на основе совокупности ключевых показателей эффективности компании (Key Performance Indicators – KPIs) [7]. Система основана на применении технологии управления на основе формализации и группировки ключевых показателей эффективности в рамках четырех стратегических проекций, по которым осуществляется контроль достижения стратегических целей и задач компании:

– проекция финансов (рост стоимости компании, доходность, ликвидность, эффективность);

– проекция маркетинга (отношение с клиентами, рынки, потребители и другие);

– проекция внутренних бизнес-процессов (продукция, технология);

– проекция обучения и роста (инфраструктура и персонал).

Внедрение системы сбалансированных показателей подтвердило ее эффективность и повышение конкурентоспособности [10]. В общем случае система позволяет:

– решить задачу стратегического планирования и последующего мониторинга достижения стратегических целей компании;

– провести комплексную оценку деятельности компании, основанную на постоянном контроле четырех наиболее существенных ее аспектов;

– определить важнейшие факторы эффективности предприятия и сконцентрировать усилия всех подразделений на достижении успеха по выбранным направлениям;

– сформулировать стратегические цели и задачи компании в операционных понятиях – цифрах и нефинансовых индикаторах, доступных для понимания конкретных исполнителей;

– мотивировать руководителей подразделений (центров ответственности) на достижение стратегических целей;

– оперативно принимать правильные управленческие решения на основании сформированных приоритетов деятельности предприятия.

Следует отметить заторможенность российских предприятий в использовании передовых моделей организации и управления. Низкая конкурентоспособность на мировом рынке в докризисное время и наблюдающийся спад в период кризиса, который значительно сильнее затронул предприятия России по сравнению с предприятиями Запада, свидетельствует о необходимости кардинального изменения системы менеджмента на предприятиях.

Обобщая сказанное и с учетом множества рекомендаций разных авторов (обзор всей палитры предложений ограничен рамками журнальной статьи), мы сформировали собственное видение для решения проблемы эффективности и предлагаем в настоящей статье модель

управления предприятиями, ориентирующую на достижение успеха в условиях реальной российской действительности (рис. 4).

Модель в одинаковой степени пригодна как для предприятий, уже присутствующих на рынке, но испытывающих серьезные трудности, так и для тех, что начинают свое дело с нуля. Для предприятий, которые уже присутствуют на рынке, в первую очередь осуществляется анализ результатов деятельности (блок 5). Проверяются абсолютные значения и динамика продаж, прибыли, рентабельности, рыночной доли в сопоставлении с целевыми установками (блок 6), заданными силами влияния (блок 1).

Особенностью предложенной нами модели, в отличие от многих других, является признание и учет влияния внешней и внутренней среды на положение дел на предприятии (блок 1), задающих целевые установки и показатели деятель-

ности (блок 2). Модель построена с обратными связями: цели и стратегии систематически пересматриваются в зависимости от результатов деятельности (блок 5) и под влиянием сильной организационной культуры предприятия, где стремление работников к улучшению дел, изменениям, к совершенству является органической частью культуры (блок 11). В свою очередь, организационная культура строится на позитивных результатах (блок 5) и соблюдении интересов всех участников (блок 7).

Так же, как и в описанной выше модели Т. Коно, анализ и начало движения к успеху мы рекомендуем начинать с оценки результатов деятельности (блок 5), но, в отличие от нее, мы производим сопоставление достигнутых результатов с целевыми установками, заданными силами влияния. Под силами влияния (блок 1) мы имеем в виду все стороны, которые предопре-

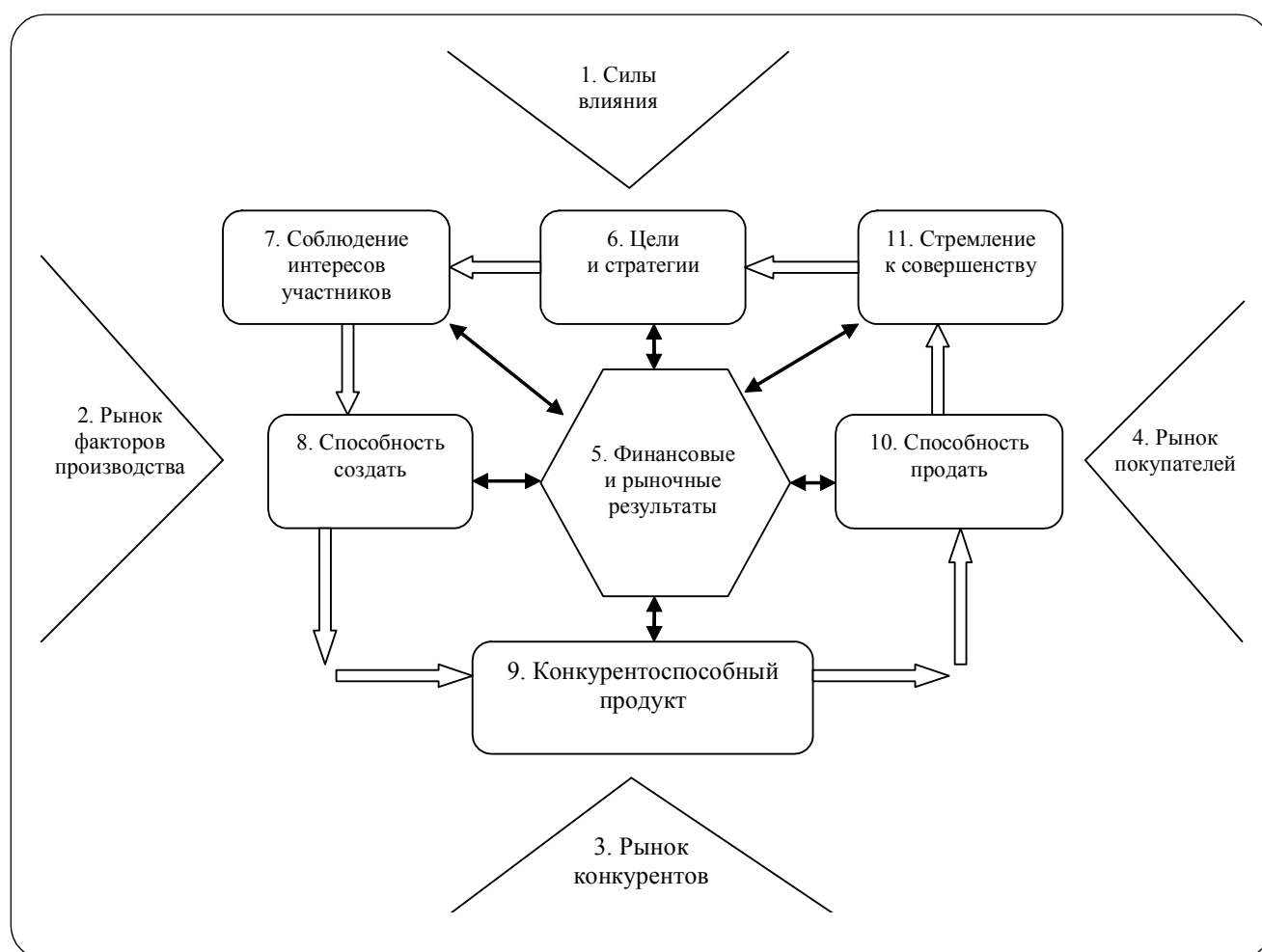


Рис. 4. Модель движения к успеху

деляют само существование предприятия. Это, в первую очередь, учредители и влиятельные акционеры, принимающие решение о целесообразности создания, существования, реструктуризации, слияния, поглощения или прекращения деятельности предприятия. К силам влияния мы относим и государственные органы, задающие параметры ведения бизнеса, административно-налогового регулирования, отчислений на социальные нужды, минимальный уровень заработной платы. Сюда относятся учредители предприятия и акционеры, высший менеджмент, потребители продукции и поставщики сырья, материалов и комплектующих.

Немаловажную роль играют наемные работники, коллектив предприятия. Бизнес всегда есть дело людей, а не машин. Поэтому люди задают параметры ведения бизнеса, осуществляют его и пользуются его плодами в виде различного вида вознаграждений.

Под воздействием сил влияния формируются оперативные и стратегические цели работы предприятия (блок 6). Очень важно, чтобы на всех этапах становления и реализации целей были учтены интересы всех участников (блок 7). Это и акционеры, и учредители предприятий, высший менеджмент и все работники, потребители продукции данного предприятия и поставщики сырья, материалов и комплектующих. В общем случае работники имеют прямую материальную и моральную заинтересованность в устойчивой работе предприятия. Это позволяет:

- сохранять и увеличивать рабочие места;
- гарантированно получать заработанную плату;
- рассчитывать на социальную помощь и защиту (страховое, пенсионное обеспечение, поддержка при решении работником своих социальных задач);
- получение премий и вознаграждений.

После оценки финансово-рыночных результатов следующим шагом является проверка, есть ли у предприятия конкурентоспособный продукт, заслуживающий внимания потребителей и превосходящий продукты конкурентов (блоки 3 и 9).

Несмотря на то, что конкурентоспособности посвящено множество работ, по нашему мнению, эта категория не до конца осмыслена. В подавляющем большинстве публикаций под конкурентоспособностью, например, продукции понимается либо наилучшее соотношение цена/качество, либо оценка характеристик продукта в сравнении с характеристиками продуктов конкурирующих фирм. В указанных позициях отсутствует целевая установка рыночной экономики, а именно – борьба субъектов за лучшие условия производства или продаж, мотивированная выгодой от совершаемых сделок. Как видим, подтверждение выгод в двух названных определениях конкурентоспособности отсутствует.

С нашей точки зрения, конкурентоспособность должна рассматриваться в двух плоскостях: результирующей и факторной. Конкурентоспособность как результирующий показатель призвана характеризовать результаты свершившихся производственно-хозяйственных и сбытовых операций. Конкурентоспособность предприятия – способность достаточно длительное время оставаться в бизнесе, увеличивая или сохраняя свое присутствие на рынке за счет выпуска конкурентоспособных продуктов. Конкурентоспособность продукта – это его свойство сохранять устойчивый спрос на рынке при наличии конкурирующих предложений, принося удовлетворение потребителю и выгоду продавцу (блоки 4, 5, 7).

В указанной формулировке есть три аспекта, характеризующие конкурентоспособность. Во-первых, это *устойчивый спрос*. Спрос в длительной перспективе свидетельствует, что фирма выпускает нужный продукт, обладающий определенной привлекательностью для потребителей, не уступающий или даже превосходящий по ценности, чем предложенный конкурирующими фирмами. Устойчивый спрос подтверждается положительной динамикой продаж и увеличением рыночной доли. Рыночная доля определяется как отношение продаж фирмы на конкретном сегменте рынка к общей сумме продаж, произведенных всеми фирмами на этом сегменте. В наиболее известной матрице Бостонской консультационной группы (БКГ) рыночная доля

служит одним из двух оценочных критериев положения продукта фирмы на рынке и является исходным пунктом для выбора стратегии.

Рыночная доля всегда имеет территориально-географическую привязку, зависимость от масштабов деятельности фирмы. Для транснациональной компании уместно говорить о рыночной доле, занимаемой фирмой в той или иной стране. Для фирмы местного значения доля определяется объемом продаж в месте размещения данной фирмы. Если фирма выходит за пределы своего региона, уместно говорить о доле в регионах присутствия продукта фирмы. Конкурентоспособным можно назвать только тот продукт, чья рыночная доля велика или доля имеет положительную динамику роста.

Во-вторых, *удовлетворение потребителя*. Удовлетворение достигается за счет приобретения потребителем продукта, обладающего значимыми потребительскими свойствами и качественными характеристиками, соответствующими индивидуальным запросам потребителя по сравнению с продуктами других фирм. Удовлетворение потребителей способствует повышению доверия и лояльности к торговой марке фирмы, служит основой для дальнейшего устойчивого спроса на продукцию фирмы.

В-третьих, *выгода продавца*. Она подтверждает сам смысл бизнеса. Выгода отражается в совокупности технико-экономических показателей, достаточно объективно оценивающих результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Сюда мы относим объем и динамику продаж, прибыли, рентабельности. Каким бы привлекательным ни был продукт фирмы для потребителей, если он не приносит выгоду продавцу, ни само предприятие, ни его продукт не могут называться конкурентоспособными.

Вместе взятые эти три показателя, а именно устойчивый спрос, удовлетворение потребителя, совершившего покупку, и выгода продавца, продавшего продукт, проявившаяся в виде высоких экономических показателей, определяют результирующую конкурентоспособность.

Результирующие показатели конкурентоспособности являются следствием влияния совокупности характеристик, обеспечивающих про-

дукту успех на рынке и преимущества перед другими фирмами за счет привлекательных для потребителя свойств. Например, это может быть качество, надежность, цена и многое другое. Анализ факторной привлекательности необходим при оценке продукта в сравнении с конкурирующими фирмами и для выбора направления совершенствования продукта для достижения конкурентоспособности.

Если анализ показывает, что продукт конкурентоспособен, дальше проверяется сбытовой потенциал фирмы: есть ли у предприятия способность продать этот продукт (блок 10). Осуществляются следующие проверки:

- контроль каналов товародвижения;
- мониторинг клиентской базы;
- оценка имиджа;
- проверка, насколько клиенты лояльны и преданы предприятию и его продукции;
- анализ удовлетворенности потребителей продуктом;
- пожелания потребителей к продукту, претензии, рекламации и тому подобное.

Важно, чтобы полученные в результате анализа данные не остались пылиться на полках. Очень часто предприятия мирятся с недостатками, которые повторяются из года в год. Одним из решающих условий успеха предприятия на рынке является стремление к совершенству, к инновациям (блок 11). Предпринимательский дух коллектива, поддерживаемый высокой организационной культурой, ориентирующий коллектив на успех, на достижение высоких результатов, является, может быть, самым главным условием успеха. В период мирового экономического кризиса 2008–2010 гг. и спада экономической активности российских предприятий работники, начиная от рядового рабочего до генерального директора, членов правления и акционеров, должны четко понимать, что кризис – это не дождь с неба, который можно переждать, укрывшись зонтиком. Кризис – это испытание экономической системы и каждого в отдельности предприятия на прочность. Единственный способ сегодня пережить кризис и с успехом выйти из него заключается в том, чтобы сегодня и тем более завтра работать лучше,

чем это имело место в докризисный период. Работать лучше означает:

- снижение материальных и трудовых затрат на производство единицы продукции;
- повышение качества продукции (с превышением показателей мировых аналогов);
- расширение функциональных характеристик продукции;
- усиление маркетинга. Производителям нужно научиться контролировать каналы товародвижения и распределения, оптовую и розничную торговлю;
- формирование положительного бренда своего предприятия, торговой марки, продукта как на местном, так и на региональном, национальном и международном рынках.

Всего перечисленного можно достичь с помощью следующего:

- изменить отношение к труду. Как рекомендовал Эдвард Деминг, нужно принять новую философию труда. Нужно перестать быть терпимыми ко всякого рода потерям и неполадкам;
- внедрять дух предпринимательства на каждом рабочем месте, стремиться к улучшениям, к совершенствованиям во всем, что каждый делает;
- максимизировать отдачу с имеющихся ресурсов. Господствует мнение, что нужны новые инвестиции в развитие и расширение производства. Не оспаривая это, в основном, правильное направление, хотим отметить, что низкая организация труда персонала, проявляющаяся в неэффективном использовании существующих ресурсов, вызывает опасение: а будут ли достаточно эффективно использованы новые инвестиции? Мы полностью разделяем точку зрения одного из специалистов Всемирного банка Уильяма Истерли, что предоставление займов на структурную перестройку далеко не всегда приводит к росту экономики [11];

– инновации, НИОКР для коренного обновления действительно устаревших отраслей производства.

Предложенная модель управления предприятиями, ориентированная на достижение успеха, может быть полезна практическим работникам предприятий, студентам и аспирантам при изучении экономики предприятия и менеджмента, а также всем, кто интересуется проблемами повышения эффективности работы предприятий.

Список литературы

1. Семь нот бизнеса. – Настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба. – М.: Эксмо, 2009. – 576 с.
2. Кузнецов Б. Л. Кризис 2008: Кто виноват, что делать. – Набережные Челны, ИНЭКА, 2008. – С. 64.
3. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.]. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
4. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие: пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 400 с.
5. Демченко С. Г. Управление промышленным предприятием: эмпирические методы // Актуальные проблемы экономики и права. – 2008. – №4. – С. 56–62.
6. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: пер. англ. – М.: Прогресс, 1987.
7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию; пер. с англ. – М.: Олимп – Бизнес, 2003. – 320 с.
8. Использование модели превосходства EFQM, 2006. Проект ТЕМПУС № 032804: Улучшение управления университета с помощью самооценки. – М., 2006.
9. Путь к совершенству. Премия правительства РФ в области качества: сб. ст. и документов. – М.: РИО "Стандарты и качество", 2003. – С. 8.
10. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
11. Истерли В. В поисках роста: приключения и злоключения экономистов в тропиках: пер. с англ. – М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2006. – С. 352.
12. Демченко С. Г. Оценка факторной привлекательности продукта // Практический маркетинг. – 2008. – № 11. – С. 4–10.

В редакцию материал поступил 29.01.10.

Ключевые слова: производство, модели успеха, модели совершенства, конкурентоспособность, стремление к совершенству, соблюдение интересов участников.