

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Карагандинский государственный университет
имени академика Е.А. Букетова

Костанайский социально-технический университет
имени академика З.Алдамжара

Р.С. Каренов

**НОВЫЕ ИДЕИ И КОНЦЕПЦИИ
В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ (Вторая книга)**

Монография

Караганда - 2013

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К 22

Рецензенты:

Андарова Р.К. – доктор экономических наук, профессор
Ахметжанов Б.А. - доктор экономических наук, профессор

Каренов Р.С.

К22 Новые идеи и концепции в современном менеджменте (Вторая книга): Монография. – Караганда: Издательско-полиграфический центр Казахстанско-Российского университета, 2013 - 324 с.

ISBN 9965-19-833-0

Отмечается, что изучение новейших особенностей управления предприятиями (компаниями) имеет первостепенное значение в Казахстане. Обосновывается идея о том, что постмодернистская теория менеджмента должна отвергать господство каких-либо определенных структур или авторитетов, стирать грани между повседневной жизнью и ее отображениями, отказываться от абсолютизации объективности и универсальности. Делается вывод, что изменение традиционных для классического менеджмента схем и управленческих людей, а также выработка новых связаны с формированием ряда взаимосвязанных элементов современного управления.

Предназначена для студентов, магистрантов, докторантов и преподавателей высших учебных заведений, менеджеров и специалистов предприятий, фирм, компаний.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

*Рекомендовано к опубликованию решением Ученого Совета
Костанайского социально-технического университета
имени академика З. Алдамжара*

ISBN 9965-19-833-0

© Каренов Р.С., 2013



КАРЕНОВ

Рашид Саттарович

Заведующий кафедрой менеджмента Карагандинского государственного университета имени академика Е.А. Букетова, доктор экономических наук, академик Международной академии информатизации, академик

Международной академии науки и практики организации производства, профессор, Почетный работник образования Республики Казахстан, обладатель Государственной научной стипендии Правительства Казахстана ученым и специалистам, внесшим выдающийся вклад в развитие науки и техники (1997-2000 годы), обладатель Государственного гранта «Лучший преподаватель вуза 2006 года». Автор более 1400 научных и литературных трудов. Научный руководитель (научный консультант) около 50 защищенных докторских и кандидатских диссертаций, около 20 магистерских диссертаций. Научный редактор журнала «Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика». Стал инициатором проведения в 2011 году Международной научно-практической конференции «Перспективы и приоритеты развития менеджмента в XXI столетии: на пути к новому качеству», посвященной 20-летию Независимости Республики Казахстан и 100-летию возникновения науки Менеджмента.

Дважды избирался депутатом Карагандинского областного маслихата (областного Совета народных депутатов): 1989 – 1994 и 1999 – 2003 годы. По итогам 2010 года признан «Человеком Года» КарГУ им. академика Е.А. Букетова и награжден Дипломом в номинации «Человек Года».

ПРЕДИСЛОВИЕ

Менеджмент – один из наиболее важных инструментов создания новой, преуспевающей Республики Казахстан. Не зря Президент страны Н.А. Назарбаев в своем Послании народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства особо отметил: «Управленческие решения на уровне государства должны отвечать следующим требованиям: Учет не только краткосрочных, но и долгосрочных результатов. Учет мультипликативного эффекта управленческого решения. Обеспечение правил честной конкуренции и свободы предпринимательства» («Казахстанская правда», 15 декабря 2012 года, С.7).

В современном менеджменте констатируется невозможность строгого прогнозирования воздействия факторов внешней среды. Поэтому бизнес-планирование уступает выбору направления организационных изменений (видению). Выбор направления есть видение ситуации не с точки зрения целей, а с точки зрения результатов. Целью видения как метода стратегического планирования является формулирование не конкретных показателей деятельности компании в горизонте времени, а долгосрочных конкурентных преимуществ. Эти преимущества сводятся к формированию качеств организации, позволяющих ей быть готовой к любым изменениям рынка, покупательского спроса и потребительского поведения, рынка труда, мотивации работников и т.п.

С позиции видения долгосрочная управленческая стратегия должна выстраиваться следующим образом:

- формирование «образа будущего» организации безотносительно к современным тенденциям, проблемам и возможностям;
- оценка настоящего с позиции будущего, т.е. сравнение того, что есть, с тем, чего хотим (или не хотим);
- обоснование вектора развития;
- определение конкретных организационных изменений, которые нужно произвести для того, чтобы двигаться в направлении «будущего».

В настоящее время перед казахстанскими предприятиями стоит масштабная задача: сделать так, чтобы отечественные организации сами менялись, быстро реагируя на запросы рынка и извлекая полезные знания из собственного опыта. Для этого нужно систематическое организационное обучение.

Возникает закономерный вопрос: почему необходимо прикладывать усилия к превращению современного отечественного предприятия в самообучающуюся организацию?

В современных условиях «жесткость» организационных формальных связей становится препятствием для быстрого реагирования на внешние изменения и эффективного использования внутренних ресурсов. Поэтому организация должна уметь адаптироваться к изменениям внешней среды. Для чего необходимо:

- децентрализовать управление;
- создать мобильную систему принятия решений;
- создать мощную мотивацию у сотрудников, основанную на самоактуализации, участии и т.п.;
- построить взаимодействие между организационными единицами по принципу взаимной выгоды;
- создать простую, четкую и понятную систему учета и контроля в терминах инвестиций, затрат и прибыли.

Целесообразно отметить то, что самообучающаяся организация не может быть создана без формирования лидерской культуры топ-менеджеров.

На перспективу важнейшими функциями менеджмента являются маркетинг и инновации. Отсюда специфические условия хозяйственной деятельности в Казахстане ставят перед отечественными менеджерами следующие особые задачи:

- 1) обеспечить жизнеспособность своего предприятия в условиях возрастающей конкуренции, несмотря на любые изменения рынка;
- 2) максимизировать прибыль в конкретных условиях рынка;
- 3) осуществить программу развития коллектива фирмы, включая решение его социальных проблем;
- 4) совершенствовать работу компании на основе внедрения новых форм ведения бизнеса, применения современных методов управления. Заблаговременно готовить нововведения, улучшать структуру и функции предприятия;
- 5) уметь в разумных пределах идти на риск и исключать его воздействие на рыночное положение фирмы (предприятия).

Обобщая вышесказанное можно сделать следующее заключение. Смена видения будущего, формирование лидерской культуры и построение самообучающейся организации рассматриваются современной наукой об управлении как долгосрочные конкурентные преимущества, необходимые любой компании, фирме, предприятию, которые позволят выживать в любых условиях изменяющегося рынка. Понимание этого ставит перед менеджментом серьезные проблемы как практического, так и теоретического характера.

Исходя из этого нами сделана попытка рассмотреть и исследовать с системных позиций новые идеи и концепции, новые особенности и возможности менеджмента, использование которых позволит в полной мере реализовать весь его могучий потенциал.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ КАК КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

1.1. Сущность менеджмента знаний (управления знаниями)

Новое понятие «менеджмент знаний» (knowledge management), или управление знаниями, связано с современной управленческой наукой и практикой. Менеджмент знаний - это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации и знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять [1; 120].

Управление знаниями можно определить как искусство создавать стоимость из нематериальных активов организации, как целенаправленный процесс конвертации знаний в стоимость. Менеджмент знаний приводит к изменениям в образе мыслей многих менеджеров, к отходу от многих устаревших, ортодоксальных подходов. Главная цель управления знаниями — это создание новых и более мощных конкурентных преимуществ.

В последние годы произошли крупные изменения в экономике и бизнесе, которые стимулировали интерес к управлению знаниями. К ним можно отнести следующие:

- а) знания становятся основным ресурсом экономического развития и роста;
- б) базирующиеся на знаниях отрасли становятся ведущими отраслями;
- в) знания занимают все больший удельный вес в структуре стоимости продуктов и услуг.

Менеджмент знаний [2; 129 - 130]:

1. Трансформирует их в практику работы организаций. Поиск лучшего опыта и его использование становится ключевой стратегией развития организаций.

2. Формирует и развивает знания о клиентах с помощью построения соответствующих баз данных, профилей потребителей, систем поддержки продаж.

3. Сегодня, когда знания представляют собой реальную власть, эта власть постепенно перемещается к потребителям, предоставляя им возможность сильно воздействовать на продавцов и производителей.

4. Формирует и использует интеллектуальный капитал организации (человеческий, организационный, потребительский), повышает отдачу имеющихся нематериальных активов, распространяет результаты НИОКР на сходные проекты.

5. Создает условия для получения новых знаний и внедрения инноваций, содействует формированию инновационного климата, поддерживает конкретные инновационные проекты.

Для успешного осуществления менеджмента знаний необходимы:

- хорошая технологическая инфраструктура, позволяющая с помощью коммуникаций эффективно переносить и распространять знания;
- высокая организационная культура, способствующая переносу знаний от одного работника и подразделения к другим;
- непрерывное и квалифицированное обучение персонала.

Управления знаниями для каждой организации дает возможность [2; 130]:

- Быстрее отвечать на требования клиентов с помощью более эффективных инновационных решений и препятствовать тому, чтобы клиенты искали эти решения у конкурентов.
- Быстрее воплощать инновации в продукты с тем, чтобы поставить их клиентам.
- Использовать интеллектуальные активы партнеров, осуществляя совместную техническую, функциональную, отраслевую экспертизу.
- Ускорять обучение и передачу навыков для персонала.
- Экономить ресурсы за счет повторного использования однажды найденных решений.

Как отмечает П. Друкер, «общество знаний неизбежно станет намного более конкурентным, чем любое другое общество за всю историю человечества. Причина проста: после того как знания станут доступными для всех и каждого, уже не будет оправдания плохой работе. Не будет места «бедным» странам. Останутся только невежественные страны. То же самое будет относиться и к отдельным компаниям, отдельным отраслям и отдельным организациям любого типа. То же самое будет относиться и к отдельным людям. По сути, развитые общества уже стали для человека намного более конкурентными, чем общества начала XX столетия, не говоря уже о более ранних обществах, существовавших в XIX или XVIII столетиях» [3; 368].

К процессу «управления знаниями» имеют отношение такие популярные концепции современного менеджмента, как:

- а) интеллектуальный капитал;
- б) обучающаяся организация;
- в) применение информационных технологий;
- г) бенчмаркинг, использование передового опыта;
- д) формирование команд и групповая работа.

Менеджмент знаний отвечает на следующие вопросы [2; 128]:

1. Как можно управлять самым важным корпоративным активом – интеллектуальным капиталом?
2. Как интеллектуальный капитал может высвободить другие виды капитала?
3. Каковы новые принципы и методы управления в информационной экономике?

Менеджмент знаний – достаточно молодая концепция, появившаяся лишь в последние 10 – 15 лет. Одна из первых книг по менеджменту знаний

была опубликована в 1987 г. Тогда же состоялась первая научная конференция, посвященная этому вопросу. С 1994 г. на Западе крупные консалтинговые фирмы предлагают для своих клиентов услуги и семинары в сфере менеджмента знаний. Таким образом, сегодня менеджмент знаний уже не новость. Это хотя и молодая, но уже сформировавшаяся научная дисциплина и область управленческой практики.

1.2. Отличия знаний от данных и информации

Знания – это вид ресурса, существенно отличающий один бизнес от другого; ресурс, который не поддается воспроизводству конкурентами. Компании, умеющие им управлять, получают уникальные и устойчивые конкурентные преимущества [4; 150].

Система знаний должна удовлетворять следующим условиям:

- обеспечивать квалификационный уровень персонала, исполнения им своих функций, операций, бизнес-процессов и проектов;
- обобщать имеющийся опыт решенных задач, выполненных проектов;
- реализовывать функции бенчмаркинга;
- формировать интеллектуальную базу по обеспечению различными видами ресурсов;
- выявлять наиболее важные внутренние и внешние тенденции по слабым сигналам и обеспечивать прогнозирование будущей ситуации;
- формировать и развивать знания персонала предприятия;
- обеспечивать непрерывное самообучение предприятия в целом;
- развивать стратегическое видение будущего;
- обеспечивать развитие и изменения организационной культуры.

Структура знаний включает следующие элементы [4; 151]:

- а) знания о прошлом:
 - оценка, выбор, анализ и обобщение собственного опыта;
 - сбор, оценка, анализ и освоение чужого опыта;
 - знания об истории отрасли, предприятия, подразделения, группы, профессии;
- б) знания о настоящем:
 - текущее внутреннее наблюдение за состоянием организации и о наиболее важных внутренних тенденциях;
 - наблюдение за состоянием внешней среды организации и о наиболее важных внешних тенденциях»; распознавание слабых и сильных сигналов;
- в) знания в форме умений, навыков, компетенций, интеллекта:
 - знания сотрудников;
 - знания функциональных и проектных групп;
 - интеллектуальная собственность предприятия;
 - ключевые компетенции организации по видам деятельности;
 - текущие конкурентные преимущества;

- инновации (продуктовые, технологические, маркетинговые, организационные);
- новые ценности предприятия;
- г) знания об организационной культуре:
 - профессиональная языковая культура;
 - знания по другим видам деятельности;
- д) знания о будущем:
 - стратегическое видение перспектив предприятия по видам деятельности;
 - понимание тенденций развития экономики в будущем.

База знаний – это совокупность знаний сотрудников предприятия, иных знаний, полезных для деятельности предприятия (компаний).

В своей интерактивной лекции «Казахстан на пути к обществу знаний» Президент страны Н.А. Назарбаев особо подчеркнул: «Есть еще одна непреходящая ценность – стремление к знаниям. Мировые эксперты прогнозируют острый дефицит квалифицированных кадров. Согласно прогнозам, к 2020 году мировой рынок труда будет дополнительно нуждаться в 40 миллионах работников с высшим образованием и 45 миллионах специалистов с профессионально-техническим образованием. Особым дефицитом уже сейчас пользуются инженеры, врачи, химики, биологи и другие представители «точных» и «естественных профессий».

Посмотрите, такие страны, как Япония, Китай, Южная Корея, Сингапур, Малайзия, преуспевают благодаря мастерству исполнения своих идей и технологий, упорству и труду. По словам одного из самых известных физиков-теоретиков нашего времени Стивена Хокинга, человечество вступает в эру самоопределения собственной эволюции, которая требует непрерывной модернизации.

Ваши знания - это результат вашего труда. Чем больше вы трудитесь, стремитесь к самообразованию, тем больше вы познаете. Знания мы рассматриваем как экономический ресурс государства, фактор производства. Мы последовательно модернизируем национальную систему образования, приближая ее к международным стандартам.

В течение последних трех лет Казахстан находится в четверке лидеров по Индексу развития образования ЮНЕСКО среди 129 стран мира» [5; 2].

Реальные шансы на успешное создание и внедрение новых знаний и прорывных разработок появляются, когда имеются действенные механизмы, стимулирующие общую инновационную активность. При этом ключевую роль играет преодоление влияния различных институциональных, инфраструктурных и прочих барьеров, препятствующих эффективному инновационному развитию. Ориентировочный перечень таких барьеров, в какой-то мере обобщающий возможные препятствия на пути приобретения новых знаний, приводится в табл. 1.

Знания отличаются от данных и информации. Руководители организации начинают это осознавать после того, как затратят значительные

средства на создание базы данных или информационной системы или же просто потратят эти средства «на компьютеризацию», причем без серьезного эффекта [1; 121].

Данные – это совокупность разных объективных фактов. В корпорациях данными, например, являются структурированные записи о транзакциях (в частности, о продажах: сколько, когда и кто купил, сколько и когда заплатил и пр.). Из этих данных неясно, как следует оценить продажи, почему покупатель пришел именно сюда и придет ли он еще раз, а самое главное – что надо делать.

Информация - это своего рода послание, обычно в форме документа, или в видео-, или аудиоформе. Она имеет получателя и отправителя. Она информирует, т. е. «придает форму» факту путем изменения оценок или поведения получателя. Является ли послание информацией, определяет получатель. Именно он оценивает, насколько информирует его полученное сообщение и информирует ли вообще.

Таблица 1.1

Препятствия на пути приобретения и использования знаний

Люди	Управление	Структура	Знания
Инерция по отношению к изменениям Слишком заняты – нет времени учиться Отсутствие ответственности за действия и решения Мотивация Постоянная реорганизация штатов Передача знаний новым людям Обучение старых кадров новым идеям	Страх перед изменениями Трудности отказа от привычных дел Нежелание отказываться от традиционного стиля управления Непредвиденная реакция исполнителей Продолжительное освоение новых подходов и методов	Негибкие организационные структуры компаний Фрагментарная организация деятельности Функциональные просчеты и провалы Неудачи в модернизации старых структур	Трудности в поиске знаний Категорирование знаний Вознаграждение за поиск знаний Понимание сущности управления знаниями Распределение ресурсов между творческими группами Создание возможностей повсеместной доступности знаний

Примечание – данные работы [6; 457]

Информация в организациях распространяется по сетям. Различаются жесткие и мягкие сети и их компоненты. Жесткие - это кабели, почтовые службы, компьютеры, адреса, в том числе электронные. Мягкие - процедуры распространения информации, включая совещания, тренинги, собрания и пр.

Данные превращаются в информацию несколькими путями:

- контекстуализации: мы знаем, для чего эти данные нужны;
- категоризации: мы разбиваем данные на типы и компоненты;
- подсчета: мы обрабатываем данные математически;
- коррекции: мы исправляем ошибки и ликвидируем пропуски;
- сжатия: мы сжимаем, концентрируем, агрегируем данные.

Точно так же, как информация возникает из данных, знания возникают из информации путем:

- сравнения, определения области сопоставления (с информацией о других, аналогичных объектах);
- установления связей (с другой информацией об этом объекте);
- оценки (как можно оценить данную информацию и как ее оценивают другие);
- определения области применения информации к тем или иным решениям или действиям.

1.3. Сходства и различия физического и интеллектуального капитала

В последнее время в мировой экономической литературе используется понятие «интеллектуальный капитал». Наличие базовой составляющей интеллектуального капитала – знаний определяет суть большинства трактовок этого понятия. Многие исследователи интеллектуального капитала (Л. Эдвинссон, С. Пайк, Л. Фернстем, С. Алберт, К. Бредли и др.) в основном придерживаются сходных взглядов на это понятие. Они предлагают рассматривать интеллектуальный капитал как результат работы мысли, результат применения знаний.

По мнению авторов работы [2; 112 – 113], интеллектуальный капитал – это знания, информация, опыт, организационные возможности, информационные каналы, которые можно использовать, чтобы создавать богатство. Интеллектуальный капитал – это знания, которые могут быть конвертированы в стоимость, другими словами, это сумма всего того, что знают и чем обладают работники, и что формирует конкурентоспособность организации (компании, предприятия).

Чтобы понять сущность интеллектуального капитала, сравним его с физическим капиталом, выявим сходства и различия. Интеллектуальный капитал имеет много общего с физическим капиталом. И тот, и другой возникают в результате вложения ресурсов (денег, материальных средств, знаний, квалификации) в производство товаров и услуг; приносят своему обладателю доход; являются ресурсом не только сохраняемым, но и пополняемым. Оба вида капитала включены в процесс кругооборота стоимости, в котором денежная форма задает одновременно отправную и конечную точки движения. И физический, и интеллектуальный капитал подвергаются моральному износу (причем интеллектуальный капитал даже в большей степени – обесцениваются и программное обеспечение, и любые знания), нуждаются в «ремонте», т.е. требуют затрат на свое поддержание. В то же время между физическим и интеллектуальным капиталом наблюдаются различия (табл. 1.2).

Различия физического и интеллектуального капитала

Физический капитал	Интеллектуальный капитал
Материальная природа Затраты в прошлом Аддитивный Преимущественно финансовая оценка Организация владеет всем капиталом	Нематериальная природа Результаты в будущем Неаддитивный Комбинация стоимостных и нестоимостных оценок Организация владеет капиталом лишь частично
Примечание – данные работы [6; 309]	

Интеллектуальный капитал нацелен на будущее — в отличие от физического, который является результатом определенных действий в прошлом. Даже его стоимость формируется, исходя из ожидания возможностей его использования в будущем. Наиболее успешно интеллектуальный капитал может развиваться в процессе создания новой продукции и осуществления мер по освоению новых ниш на товарных рынках. Развитие зависит от того, насколько успешно компания может для этого организовать исследования и разработки, сконцентрировать необходимые интеллектуальные, материальные и финансовые ресурсы.

Одним из признаков компании, эффективно использующей интеллектуальный капитал, является ее рыночная капитализация, превышающая стоимость ее основных фондов, материальных и финансовых средств. Превышение капитализации компании над стоимостью ее реальных активов формируется как раз за счет интеллектуального капитала: новизны и перспективности предлагаемых продуктов или услуг, рыночных ожиданий на новых сегментах рынка, предполагаемой прибыли от патентов, торговой марки, взаимоотношений с потребителями и т.д. Превышение может быть многократным и носить стабильный характер, не подверженный спорадическим рыночным колебаниям. Важным признаком компании, наращивающей свой интеллектуальный капитал, является значительный объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки.

Интеллектуальный капитал неаддитивен, т.е. он формируется не сложением его отдельных частей, а на основе взаимодействия этих частей, за счет синергетического эффекта. В процессе взаимодействия различных составляющих интеллектуального капитала можно получить положительный эффект, который будет не пропорционален приложенным усилиям. Поэтому один из секретов успешного формирования интеллектуального капитала организации кроется в эффективном взаимодействии, взаимопроникновении разных видов интеллектуального капитала (в том числе таком, в рамках которого осуществляется перенос знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы, и

закрепление их там с целью широкого использования сотрудниками). Носителями интеллектуального капитала являются специально подобранный и подготовленный персонал компании, а также ее структуры и клиенты [6; 309 - 310].

Для интегральной стоимостной оценки величины интеллектуального капитала применяется коэффициент Тобина. Отношение рыночной цены компании к цене замещения ее реальных активов (зданий, сооружений, оборудования и запасов) носит название коэффициента Тобина по фамилии американского экономиста, впервые исследовавшего данное соотношение. Рыночная цена компании наиболее достоверно проявляется лишь при реальной покупке ее другой компанией.

1.4. Виды интеллектуального капитала, их взаимодействие

Накопление знаний об интеллектуальном капитале позволило к концу XX века определить общие подходы к его структуре, выработать более или менее общие представления о формах его проявления. Во многих публикациях интеллектуальный капитал делится на три составляющие — человеческий, организационный и потребительский капитал (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структура интеллектуального капитала
(Примечание – данные работы [6; 313])

Ряд авторов (К. Свейби и др.) использует иную классификацию, подразделяя интеллектуальный капитал на внутреннюю и внешнюю структуру, а также на индивидуальную компетенцию, или компетенцию сотрудников. При этом организационному капиталу соответствует внутренняя структура, потребительскому капиталу — внешняя структура, а человеческому капиталу — индивидуальная компетенция (рис. 1.2).

Человеческий капитал представляет собой существенную ценность компании, поскольку включает запас знаний, образование, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные

ценности, мотивацию, культурный уровень, которые используются индивидом (или организацией) для получения дохода.

Организационный капитал выполняет две задачи: накопление знаний как основы деятельности, представляющей ценность для потребителя, и ускорение движения информации внутри компании.



Рисунок 1.2 – Соотношение структурных составляющих интеллектуального капитала (Примечание – данные работы [6; 314])

Потребительский капитал — это связи компании с потребителями ее продукции, основанные на истории взаимоотношений, на накоплении и постоянном обновлении информации о клиентах. Суть этих связей передается через отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, а также через бренды, торговые марки, имидж организации.

Человеческий, организационный и потребительский капитал взаимодействуют друг с другом. Недостаточно инвестировать в каждый из них по отдельности. Они должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект, и тогда происходит перекрестное влияние одного вида интеллектуального капитала на другие. При этом результат взаимодействия всех видов интеллектуального капитала не сводится к простой сумме его составляющих.

Важно отметить то, что именно взаимодействие различных взаимно дополняющих друг друга видов интеллектуального капитала ведет к его увеличению. Это в конечном счете отражается на конкурентоспособности и на капитализации фирмы (компании).

1.5. Стратегии эффективного формирования и использования знаний в компаниях (на предприятиях)

Стратегии управления знаниями направлены на то, чтобы создать новую стоимость, реализованную в продуктах, людях и процессах с помощью рационального формирования и использования знаний в организациях. Основная цель этих стратегий - повышение эффективности использования

всех имеющихся ресурсов организации, получение лучших и более быстрых инноваций, улучшение обслуживания клиентов, снижение потерь от неиспользуемых интеллектуальных активов [2; 134].

Все возможные стратегии формирования и использования знаний в организациях могут быть представлены в виде семи комбинаций из базовых стратегий (рис. 1.3).

Как видим, три из них заключаются в том, чтобы эффективно формировать и использовать знания в рамках одного из видов интеллектуального капитала (индивидуальная компетенция, внутренняя структура и внешняя структура). Еще три стратегии предполагают достижение позитивного эффекта от взаимодействия между двумя различными видами интеллектуального капитала (индивидуальной компетенции и внутренней структуры, индивидуальной компетенции и внешней структуры, внутренней и внешней структуры). Наконец, последняя, седьмая стратегия строится с учетом одновременного взаимодействия всех трех элементов интеллектуального капитала (эти стратегии условно изображены на рис. 1.3 в виде стрелок разной формы).

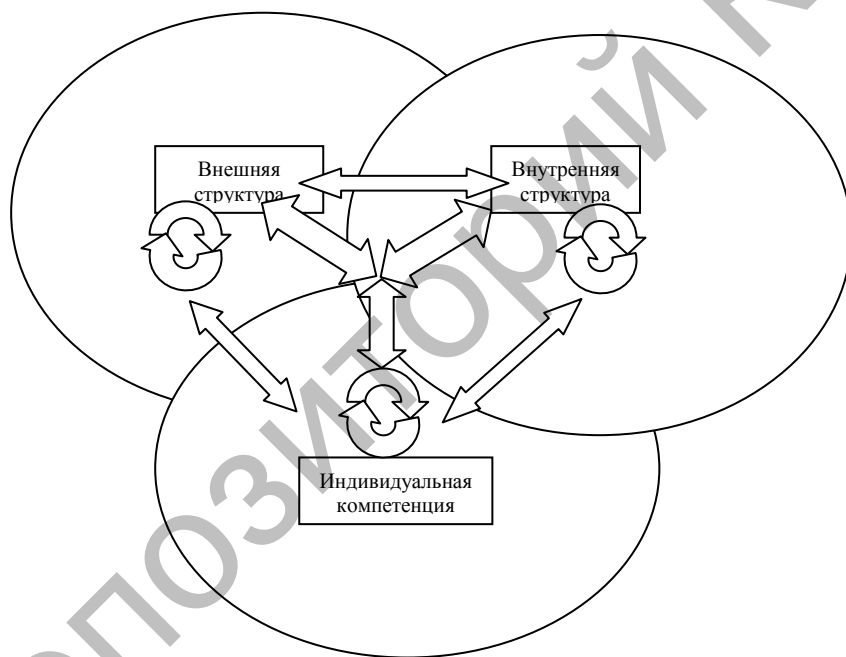


Рисунок 1.3 – Базовые стратегии управления знаниями в компаниях (на предприятиях)
(Примечание – данные работы [2; 135])

Упомянутые базовые стратегии в своей основе имеют движение знаний [2; 135]:

1. Между отдельными работниками (в рамках индивидуальной компетенции).
2. Между отдельными элементами внутренней структуры.
3. Между отдельными элементами внешней структуры.
4. Между элементами внешней структуры и работниками организации.

5. Между элементами внутренней структуры и работниками организации.

6. Между элементами внутренней и внешней структуры.

7. Одновременно между всеми видами интеллектуального капитала.

Рассмотрим указанные базовые стратегии более подробно.

1.6. Стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках индивидуальной компетенции (первая стратегия)

Она отвечает на вопросы: «Каким образом происходит обмен знаниями между работниками организации, как повышается их компетенция и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации?»

Данная стратегия направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры. Особенно обучение сотрудников становится важнейшей функцией менеджмента в целом и менеджмента знаний в частности. Практически все ведущие компании мира создают у себя целостную систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации. Забота об обучении, непрерывном повышении квалификации каждого – неперенный атрибут любой успешно действующей компании.

Известны два вида обучения: «сохраняющее» и «инновационное» [7; 313 - 314]:

1. «Сохраняющее обучение» — это усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы действовать в известных и повторяющихся ситуациях. Этот вид обучения остается незаменимым для поддержания функционирования и сохранения стабильности в любом обществе. Во многих действующих организациях поддерживающее обучение хорошо разработано и внедрено в структуру организации. При этом сегодняшняя работа сравнивается только с работой в прошлом. Меры по корректировке направлены на исправление возникающих неудач, а не на использование новых возможностей и преимуществ организации.

2. «Инновационное обучение» на подготовку организации (предприятия) к работе в новых условиях. При этом требуется предугадать, каким будет окружение, которое еще не существует. Не существует и более или менее точного описания будущей ситуации, в которой должно действовать инновационное обучение. Более того, конкретное представление таких ситуаций и служит одной из задач данного обучения. Инновационное обучение имеет дело с нарождающимися проблемами:

- а) которые могут оказаться уникальными и поэтому не будет возможности учиться на основе проб и ошибок;
- б) решение которых еще не известно;
- в) формулировка которых может вызывать споры и сомнения.

Отсутствие в организации инновационного обучения создает серьезные трудности, связанные с приспособлением к изменениям в окружении.

Менеджеры, как правило, хорошо подготовлены к поддерживающему обучению. В обязанности лидера входит обеспечение инновационного обучения.

1.7. Стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках внутренней стратегии (вторая стратегия)

Она отвечает на вопрос: «Каким образом используется обмен знаниями между отдельными элементами внутренней структуры организации с целью повышения ее конкурентоспособности?»

К элементам внутренней структуры относятся информационные системы, базы данных, оргструктуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр.

Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря беспрецедентно быстрому и успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Новые технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального капитала. Программное обеспечение стало ключевым элементом инновационного процесса и относительно самостоятельным фактором экономического развития. Развитые страны тратят значительные средства на информационные технологии, в том числе на программное обеспечение.

Именно современное программное обеспечение порождает новую парадигму инновационного процесса в виде самообучающейся системы. Что же такое самообучающаяся организация?

Концепция обучающейся организации была впервые четко сформулирована в 1990 г. П. Сенге в его книге «Пятая дисциплина: наука и практика самообучающейся организации». Эта концепция является обобщением развиваемого в последние десятилетия направления по исследованию общих принципов эволюции сложных систем и, в частности, свойства их самоорганизации [8; 329].

Возникновение самообучающихся организаций является элементом эволюции индустриального общества. Изменилось отношение людей к труду. Многие переходят к более возвышенному его пониманию, к осознанию «внутренней» ценности труда. Проходят те времена, когда кто-то наверху все рассчитывает, определяет, а потом все остальные исполняют приказы. В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться.

Зачем нужны самообучающиеся организации? Почему необходимо прикладывать усилия к превращению современного отечественного предприятия в самообучающуюся организацию?

Ханс Виссема необходимость создания концепции самообучающейся (по его выражению «самоизучающей») организации видит в следующем: «Слабая сторона корпоративной культуры – это ее врожденное постоянство,

которое делает компанию уязвимой в ситуациях, когда необходимо провести изменения основных предписаний. Признание этого недостатка привело к созданию концепции «самоизучающей» организации. Организации, к которым это понятие относится, способны не только к «самоизучению», но и знают, как надо изучать. Таким образом, у них поддерживается непрерывный процесс «самоизучения», что позволяет компании выйти из одного круга «поведение, обеспечивающее успех, — кризис — обновленная система управления» и перейти на следующий виток с новым стилем поведения, также обеспечивающим успех» [9; 248 - 249].

Обучающиеся организации строятся на пяти дисциплинах (чертах) [10; 291 - 292]:

- а) постоянное совершенствование личного мастерства;
- б) создание коллективного, общего видения;
- в) непрерывное приспособление к изменению интеллектуальных моделей руководителей и специалистов организаций;
- г) групповое обучение или обучение во время работы;
- д) системное мышление.

Таблица 1.3

Отличия самообучающейся и традиционной организаций

Традиционная организация	Обучающаяся организация
Позиция работника зависит от его места в иерархии.	Позиция работника зависит от его знаний, умений и навыков.
Решения менеджера основаны на правилах или прецедентах.	Решения менеджера определяются «видением» ситуации.
Работники лишены права принимать решения и являются только исполнителями.	Работник имеет право на самостоятельное решение в пределах его компетенции.
Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы.	Отношения не носят формального характера, допускаются разногласия во мнениях и дискуссии.
Менеджер защищен от критики, поэтому его слова могут расходиться с его поведением.	Менеджеры рассматривают работников как партнеров.
Кооперация между работниками, принадлежащими к разным подразделениям, крайне затруднена.	Уделяется значительное внимание взаимоотношениям в группе, где укрепляется дух кооперации и сотрудничества.
Господство «туннельного» видения: никто из работников не видит всю картину в целом.	Цели и задачи организации и организационных единиц широко обсуждаются всеми.
Значительная часть информации засекречена, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам	Первостепенное внимание уделяется развитию широкой сети коммуникаций между всеми организационными единицами и их членами
Примечание – данные работы [11; 643]	

Рассмотренные пять дисциплин образуют критическую массу. Они позволяют планомерно и рационально осуществлять создание обучающихся организаций.

Отличия самообучающейся организации от традиционной приведены в табл. 3.

Эти различия показывают, что традиционная организация основывается на власти, в то время как самообучающаяся организация основывается на лидерстве. В ней существенно меняются функции менеджера. Самообучающаяся организация не может быть создана без формирования лидерской культуры топ-менеджеров.

1.8. Стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках внешней структуры (третья стратегия)

Она отвечает на вопрос: «Каким образом используется обмен знаниями между элементами внешней структуры организации?». К элементам внешней структуры, как известно, относятся связи с клиентами, поставщиками, конкурентами, местным сообществом, а также торговые марки и имидж организации.

Третья стратегия направлена на построение эффективных внешних связей организации, которые увеличивают конкурентоспособность, способствуют эффективному использованию ее преимуществ. Данная стратегия опирается на маркетинговые технологии, которые направлены на развитие отношений с поставщиками, работниками, акционерами, местными сообществами и пр.

Самостоятельным и важным элементом третьей стратегии является совершенствование торговой марки. В ряде случаев торговая марка составляет значительную долю интеллектуального капитала фирмы.

Поэтому в последнее время в отечественной практике наблюдается все более пристальное внимание к управлению торговой маркой, а также к управлению брендом. Говоря о понятии «бренд», следует обратить внимание на его предназначение, иными словами — на человеческое восприятие информации, заключенной в нем. Бренд должен вызывать ассоциации с товаром, быть неким олицетворением его сущности, отражать его предназначение и содержать особый смысл, заложенный в товаре. Поэтому бренд в современных условиях является центральным понятием маркетинга. Товар воспринимается через бренд. Соответственно, бренд должен отображать свойства товара, его качество, чтобы при анализе, проводимом потребителем, складывался положительный образ самого товара. Яркий и легко запоминающийся бренд будет иметь больший успех, нежели сложный и запутанный.

С помощью бренда можно задавать разное восприятие определенного товара и человек увидит то, что предназначается для него. Такова особенность политики брендинга [12; 6 - 7].

Понятие «бренд» весьма обширно. Сюда входят все свойства продукта. Имя, история, репутация, упаковка, цена — это целый комплекс обособленных понятий, которые в итоге формируют впечатление о товаре. Оно легко может измениться благодаря бренду, а товар при этом остается прежним. Другими словами, бренд — это система, которая идентифицирует товар.

1.9. Стратегия, основанная на обмене знаниями между индивидуальной компетенцией сотрудников и внешней структурой организации (четвертая стратегия)

Она отвечает на вопрос: «Как сотрудники повышают компетенцию потребителей, поставщиков и прочих контрагентов, а также, как потребители, поставщики и акционеры, в свою очередь, повышают компетенцию персонала?»

Данная стратегия включает в себе приемы и методы взаимодействия с потребителями, которые повышают индивидуальную компетенцию сотрудников организации. Это может происходить разными путями, прежде всего, путем прямого контакта с потребителями.

Одной из популярных технологий управления знаниями, получившей в последнее время широкое распространение в мировой практике, стал бенчмаркинг. Бенчмаркинг - особая управленческая процедура, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций-аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций (предприятий), которые показывают наивысшую эффективность, обучение их методам работы и реализация передовых методов в собственных условиях. В процессе бенчмаркинга анализируется практика лучших организаций, ищется ответ на вопрос, что, как и почему делают лидеры в процессе удовлетворения потребностей потребителей. Это процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций [2; 146].

В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которая предусматривает цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения работы организации.

1.10. Стратегия, основанная на обмене знаниями между индивидуальной компетенцией и внутренней стратегией (пятая стратегия)

Она отвечает на вопрос: «Как индивидуальная компетенция сотрудников содействует построению элементов внутренней структуры организации и, соответственно, как можно повысить индивидуальную компетенцию с помощью элементов внутренней структуры?»

Данная стратегия имеет дело в основном с переносом индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и закреплением его там с целью широкого использования другими сотрудниками. От индивидуальной компетенции к внутренней структуре идет поток знаний, который затем закрепляется в информационных системах. В то же время не все организации и не всегда заинтересованы в направлении потока знаний именно в данном направлении. Дело в том, что конкурентоспособность любой организации определяется, в том числе и тем, насколько уникальны те ресурсы, которыми она обладает. Чем более уникален ресурс, тем в большей мере у организации остаются возможности сохранять свою конкурентоспособность и монопольное положение на рынке. Если речь идет о таком ресурсе, как знания, которые существуют в виде неявных знаний конкретных сотрудников, то не всегда организация будет заинтересована в том, чтобы перевести эти знания в явную форму, которая поддается тиражированию и свободному переносу. В этом случае фирма может потерять свой уникальный ресурс. Поэтому некоторые фирмы часто заинтересованы оставлять знание в неявной форме, когда его труднее передать.

1.11. Стратегия, основанная на обмене знаниями между элементами внешней и внутренней структуры (шестая стратегия)

Она отвечает на вопрос: «Как осуществляется поток знаний из внешних во внутренние структуры и, наоборот, из внутренних во внешние структуры организации?»

Данная стратегия имеет дело в основном с переносом знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закреплением их там с целью широкого использования сотрудниками.

В рамках этой стратегии осуществляются систематические опросы потребителей, формируются базы данных о потребителях и их предпочтениях.

1.12. Стратегия, опирающаяся на движение знаний одновременно между всеми видами интеллектуального капитала (седьмая стратегия)

Одним из проявлений того, что фирма осуществляет седьмую стратегию в полной мере выступает регулярный мониторинг интеллектуального капитала. В настоящее время имеется ряд коммерческих предприятий, которые регулярно оценивают свой интеллектуальный капитал. Это, прежде всего, шведская страховая компания Скандия.

В ряде случаев организации, имеющие опыт управления знаниями в течение нескольких лет, внедряют у себя интегрированные стратегии, которые имеют дело со всеми элементами интеллектуального капитала

одновременно. Одна из таких стратегий - стратегия фирмы Скандия, которую в самой фирме называют Навигатор. Управленческая технология, выработанная в рамках Навигатора, предписывает каждому подразделению, даже каждому работнику планировать собственную деятельность в соответствии с определенным шаблоном. Этот шаблон предусматривает [2; 155]:

- установление миссии, формирование видения, определение стратегии;
- выявление факторов успеха, направленных для достижения поставленных целей;
- составление плана действий, направленных на использование этих факторов или на их развитие;
- определение индикаторов (показателей), по которым можно будет определить успех действий в рамках данного плана.

По каждому направлению действий устанавливаются соответствующие индикаторы, отражающие разные аспекты деятельности подразделения или корпорации в целом.

Использование вышеперечисленных стратегий управления знаниями способно повысить эффективность работы коммерческих и государственных организаций. В современных условиях управление знаниями становится ведущим фактором конкурентоспособности организации, стран и регионов.

Список литературы

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега – Л., 2008. – 464 с.
2. Кубаев К.Е., Байшоланова К.С. Инновационный бизнес: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2011. – 356 с.
3. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
4. Гончарова Н.Е. Технологический менеджмент: Конспект лекций. – М.: «Приор - Издат», 2005. – 176 с.
5. Назарбаев Н.А. Казахстан на пути к обществу знаний: Интерактивная лекция для школьников и студентов // «Казахстанская правда», 6 сентября 2012 г., С. 1 – 2.
6. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под редакцией Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 624 с.
7. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 415 с.
8. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 347 с.

9. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 288 с.

10. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 347 с.

11. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега - Л», 2008. – 781 с.

12. Лейни Т.А., Семенова Е.А., Шилина С.А. Бренд-менеджмент: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 228 с.

МЕСТО И ЗНАЧЕНИЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Возникновение креативного менеджмента

Научно-технический прогресс требует активизации творчества во всех областях. Не сумма заученных формул, а творческое использование знаний приобретает все большее значение. С обновленной силой звучат старые истины: «Многознание уму не научает» (Гераклит), «Ум, хорошо устроенный, лучше, чем ум, хорошо наполненный» (Монтень), «Учащийся - не сосуд, который надо наполнить, а факел, который надо зажечь» (Кант).

Творчество можно определить как успешный полет мысли за пределы известного. Оно дополняет знания, способствуя созданию вещей, которые не были известны ранее. Творческой личности присущи огромная любознательность и стремление создать что-то необычное, уделяя при этом внимание не традиционным, а оригинальным решениям. Человек с творческой жилкой непрерывно изучает потребности общества в новой промышленной продукции и убежден, что стоящая перед ним задача всегда имеет оригинальное решение [1; 32].

Творчество требует внутренней дисциплины. Если человек берется за решение завладевшей им трудной проблемы и не оставляет ее до тех пор, пока не будет получено решение, то он обладает качествами, необходимыми для творческой деятельности. Причем творческий потенциал может проявляться самыми разными путями. Открытие нового знания, новых тенденций или новых продуктов, или услуг - одно из проявлений творческого потенциала. Интерпретация нового знания и новых тенденций или интеграция отдельных фрагментов знаний и тенденций в связанное целое является еще одним проявлением творческого потенциала.

Открытие новых направлений бизнеса или путей распространения информации - все это виды проявления творческого потенциала. Существует великое множество проявлений творческого потенциала, они охватывают весь спектр человеческого опыта - от техники, экономики, экологии, социологии, эмоций до духовного опыта [2; 272-273].

Не зря в современной экономике творчество и конкурентоспособность «идут рука об руку», поэтому руководители стран и корпораций должны прикладывать определенные усилия к повышению творческого потенциала работников. При этом могут быть использованы самые разнообразные методы, ориентированные на привлечение, обучение, повышение заинтересованности в работе и творчестве.

В последнее время при описании должностей в современных моделях руководителей все чаще используется такое требование (качество), как «сетевое», «поперечное», «нонконформное», нестандартное мышление.

«Линейное», логистическое мышление имеет все меньше шансов для достижения успехов в профессиональной практике. Только творческое (креативное) мышление, основанное на воображении, создает новые идеи, новый взгляд на вещи. Оно связывает определенные предметы или образы так, как раньше их не связывали. Оно бесконечно и разнообразно. Эдвард де Боно изобрел для него название «латеральное мышление», и это название прижилось; оно состоит больше из внезапных скачков воображения, чем из непрерывного продвижения по цепи логических размышлений.

Логическое, или аналитическое, мышление это постепенный процесс. Он непрерывен - за одним шагом следует другой, и, в идеале, Вы принимаете единственное возможное решение. Его иногда называют конвергентным мышлением; де Боно называет его «вертикальным мышлением», поскольку в данном случае Вы продвигаетесь строго по линии сверху вниз, от одной стадии информации к другой.

Де Боно суммировал различия между вертикальным (логическим) и материальным (творческим, креативным) мышлением следующим образом [3; 167-168]:

вертикальное мышление:	латеральное мышление:
выбирает из имеющегося	стремится к изменениям
ищет моменты правильного	ищет моменты различия
исходит из того, что одно положение должно непосредственно вытекать из другого	совершает преднамеренные скачки
сосредоточивается на соответствиях	приветствует вмешательство случая
движется в наиболее вероятном направлении	исследует наименее вероятные

В последние годы в странах СНГ (в том числе и в Казахстане) и за рубежом появились разработки теоретических основ и методических средств активизации творческого, креативного мышления. Это свидетельствует о том, что развитие научных основ технического творчества, разработка методик активизации творческого процесса, обучение основам творчества, создание в научных, проектно-конструкторских и технологических организациях, на предприятиях и в вузах благоприятных условий для творчества стали острой необходимостью.

Постепенно возникает необходимость творческих подходов к сотрудникам и таких же подходов к решению проблем, которые не носят рутинный характер. Именно потребности большого бизнеса, развитие экономико-математических методов, создание информационных технологий привели к возникновению креативного менеджмента.

В настоящее время, как показывает особенно зарубежная практика, овладение методами креативного менеджмента, т.е. теорией творчества, приемами и методами поиска новых технических решений, помогает осознать социальную значимость творчества, его общественную необходимость, полнее раскрыть каждому свои творческие возможности.

2.2. Условия развития креативного менеджмента

Постоянное совершенствование процесса преобразования знаний, инвестиций и материальных ресурсов в конечный продукт деятельности предприятия обеспечивает интеллектуальная техника. Она опирается на творческие методы работы с информацией. Это преимущественно техника индивидуальной работы.

Интеллектуальная техника наряду с культурой управления определяют условия развития креативного менеджмента. Такой менеджмент предполагает [4; 9]:

- ясную направленную идею и выработку тактики с привлечением к этим операциям сотрудников;
- непрерывный процесс развития персонала;
- стиль лидерства на основе доверия и сотрудничества;
- мотивацию сотрудничества и нововведений;
- развитие творческого климата в подразделениях организации (предприятия).

Креативный менеджмент призван не только управлять наукоемкими производствами и творческими коллективами, но и принимать нестандартные решения нерутинных задач. Методы, приемы и инструменты креативного менеджмента называются интеллектуальной техникой работы менеджера. Такая техника разнообразна. Она используется на всех фазах процесса развития объекта управления:

- при определении проблемы и выборе наиболее важных ее областей;
- при описании существующего и модернизированного процесса (объекта);
- при выработке предложений по совершенствованию объекта исследования;
- при обеспечении условий творческого климата в группе и согласованного поведения;
- при оценке и контроле результатов.

В качестве примеров интеллектуальной техники выступают [4; 9-10]:

- блок-схема процесса - контрольный лист или таблица определения проблемы, который обеспечивает сбор информации, например, фиксируя время, дефекты и их число;
- метод Парето, правило «80 на 20», фокусирующий внимание на 20% причин, которые на 80% определяют проблему;
- «мозговой штурм» - группа сотрудников в непринужденной атмосфере коллективного мышления делится мыслями по проблеме;
- контрольные графики и диаграммы - статистические инструменты отслеживания развития процесса;
- анкеты и опросы - приемы для сбора информации по определению проблемы;

- кружки качества - способ привлечения сотрудников к групповой работе по обсуждению путей развития производства и качества продукции;
- «бенчмаркинг» - «определение эталона», процесс оценки своей деятельности по отношению к лучшей из вашей области - выбор промышленного лидера;
- широкий спектр графических методов и временных диаграмм для отслеживания изменений.

2.3. Понятие креативного образования

Креативный менеджмент начинается с креативного образования, где бы оно ни осуществлялось – в университете или школе бизнеса, в процессе самообразования или в практической деятельности.

Давно известно, что образование закладывает потенциал успеха в дальнейшей профессиональной деятельности специалиста. В процессе образования формируется комплекс необходимых знаний и навыков, профессиональных установок, готовность к определенным видам деятельности и к ее ролевой структуре. Образование определяет уровень развития тех или иных способностей и даже корректирует, формирует индивидуальность или личностные черты специалиста.

Образование по его видам, содержанию, формам, продолжительности, целевым установкам, методам может быть различным. Выделяют образование системологическое, креативное, непрерывное, фундаментально-практическое, ориентированное на качество деятельности, опережающее (перспективное). Каждый из этих видов требует специального исследования. Но центральное место среди них занимает креативное образование. Оно интегрирует все другие виды, соединяет их в комплекс весьма важных, позитивных характеристик профессионального формирования и становления менеджера [5; 6]:

1. Креативное образование - образование, ориентированное на развитие творческих способностей человека, на закрепление в его профессиональном сознании установки на инновации, включающее анализ проблем и вариантов деятельности.

2. Это образование, мотивирующее самостоятельное осмысление действительности, самопознание индивидуальности, превращение знаний в потенциал мышления и саморазвития.

3. Креативное образование является альтернативой образованию репродуктивному, преимущественно прагматическому, образованию «знания опыта», нормативному (исполнительскому).

4. Креативное образование ориентировано на утверждение и развитие искусства управления, которое рождается и проявляется лишь при определенных обстоятельствах и в определенных условиях образования.

5. Креативное образование расширяет диапазон видения проблем развития и проектирования вариантов их решения. Это должно быть главным в деятельности современного менеджера и обеспечивать ему успех в грозных

бурях конкурентной борьбы, при неожиданных изменениях экономической конъюнктуры в процессах ускорения технологического прогресса и уплотнения времени, усложнения социально-психологической структуры современного человека, кардинального изменения образа жизни под воздействием процессов урбанизации, информационного взрыва, технических средств самого различного назначения.

Современный менеджер все в большей и большей степени должен становиться творцом, исследователем, инициатором, вдохновителем. Ведь не случайно, например, в Японии менеджер считается не начальником, а учителем, и люди, которыми он управляет, рассматриваются им (и они сами считают себя) в качестве не подчиненных, а последователей. В этом есть глубокий смысл, раскрывающий тенденции развития современного менеджмента.

2.4. Основные черты менеджера креативного типа

В прошлом для руководителей было весьма характерным стремление к четкому исполнению. Хорошим считался такой руководитель, который умел исполнять распоряжения вышестоящих инстанций или инструкции, нормативы; соответствовал принятым типам делового поведения. В последующем стала цениться самостоятельность менеджера.

Сегодня рождается понятие креативный менеджер или менеджер исследовательского и стратегического типа.

В чем его особенность? Каждый менеджер проявляет в своей работе черты индивидуальности. Но всегда существует нечто общее, которое определяется особенностью деятельности и условиями, в которых она осуществляется. Современное условие управления - потребность в генерации новых идей, исследованиях, принятии стратегических решений.

Эта потребность реализуется в самых различных проявлениях: организации управления, методологии разработки управленческих решений, реструктуризации фирмы, формировании человеческого капитала и пр. Но одним из последствий реализации этой потребности является возникновение менеджеров, которых можно назвать креативными менеджерами. Их особенность - усиленное внимание к исследовательскому подходу в оценке внешних и внутренних ситуаций, в разработке стратегических управленческих решений в условиях неопределенности и конкуренции.

Сейчас в категорию общих способностей менеджеров включаются такие способности личности, как креативность, обучаемость, рефлексивность. Они, имея очевидное своеобразие, в то же время выступают в деятельности в неразрывной связи с интеллектом и, более того, составляют основу для новых особенностей интеллектуальной деятельности руководителей.

Творческий интеллект, называемый многими специалистами творческим мышлением, оригинальностью, изобретательностью, выступает основой для любых новых идей, которые могут вдруг появиться в голове.

Творчество стало до такой степени неотъемлемой частью нашей жизни, что мы порой не замечаем, как пускаем в ход свои творческие способности. Предкам человека приходилось быть очень изобретательными, когда они кочевали в поисках пищи: в любой момент они могли столкнуться и с опасностью, и с неблагоприятной для племени ситуацией. Творческий интеллект является основой для каждого изобретения и инновационных технологий [6; 85].

Креативность - это сочетание высокой способности к порождению оригинальных идей и использованию нестандартных способов интеллектуальной деятельности с потребностью в этом. Креативы - это люди, не только способные решать сложные интеллектуальные задачи, но и испытывающие потребность именно в этом. Обучаемость в широком смысле - это восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации; в узком смысле - показатель скорости и качества усвоения знаний, умений, навыков. Рефлексивность - способность к общей произвольной саморегуляции интеллектуальной деятельности или - в более узком значении - мера эффективности «когнитивного мониторинга» за ней [7; 305-306].

Авторы работы [5; 23] основные черты менеджера креативного типа характеризуют следующим образом:

- Проблемное видение мира, способность мыслить стратегически, видеть перспективы, заранее распознавать проблемы.
- Умение заблаговременно ставить проблемы, когда они еще только зарождаются.
- Системное и панорамное восприятие действительности, процессов функционирования и развития управляемого объекта.
- Способность логически мыслить, делать верные и удачные заключения при дефиците информации.
- Развитая психологическая саморегуляция, определяющая отношение к проблемам и их оценке.
- Способность к имитации функций различных членов коллектива.
- Психологическая проницательность, позволяющая видеть и различать в людях особенности их поведения, умение воспринимать, понимать, принимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им. Компенсатором проницательности является психодиагностика.
- Инновационность и стратегический характер мышления, способность выйти за пределы формального, привычного, проверенного, традиционного.
- Активность - способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения.
- Способность быстро перестраиваться психологически при изменении условий деятельности или переходе к решению принципиально новых задач.
- Умение делегировать не только власть и ответственность, но и свой авторитет лидера.

– Способность к латентному (скрытому) руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», умением обратиться за советом и помощью.

Все эти свойства существуют не каждое само по себе и не в разрозненной хаотической совокупности, а в системе взаимодействия. Именно это характеризует менеджера креативного типа.

2.5. Эвристические методы решения управленческих задач

Генерирование новых идей – необходимая составная часть научного творчества. Количество идей обычно переходит в качество. Чем больше идей попадает в сферу внимания специалистов, тем больше вероятность того, что среди них окажутся действительно важные и интересные. П. Хилл [1; 19] утверждает, что для создания одного изделия, пользующегося большим спросом и способного приносить прибыль, необходимо иметь 55-60 хороших идей. Получать большое число новых эффективных идей при создании новой техники можно на основе изучения процесса творчества, постоянного тренажа и применения тех или иных накопленных практикой методов генерирования идей.

В настоящее время выделяют две большие группы методов (способов) формирования (генерирования) идей и решения научно-технических задач [8; 135]:

а) логические методы - это методы, в которых преобладают логические правила анализа, сравнения, обобщения, классификации, индукции, дедукции и т.д.;

б) эвристические методы.

Эвристические методы решения управленческих задач - это система принципов и правил, которые задают наиболее вероятностные стратегии и тактики деятельности решающего, стимулирующие его интуитивное мышление в процессе решения, генерирование новых идей, и на этой основе существенно повышающие эффективность решения определенного класса управленческих задач [8; 136].

Различают следующие эвристические методы, которые могут быть широко применены в творческой управленческой деятельности креативного менеджера (рис.2.1).

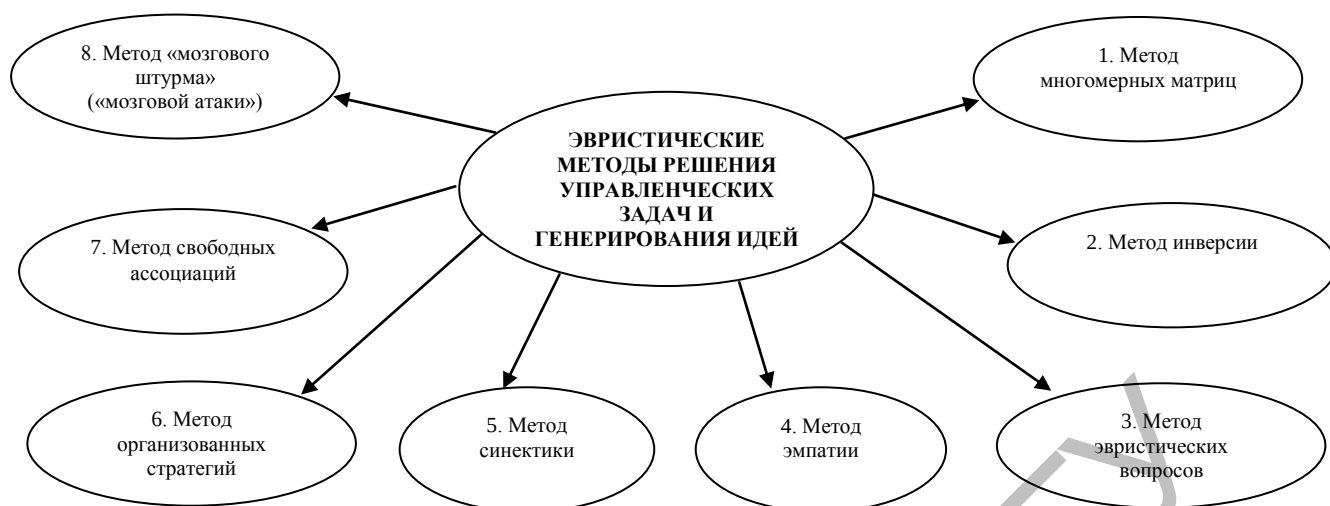


Рисунок 1.1 – Эвристические методы решения управленческих задач и генерирования идей в процессе создания инноваций (Примечание – данные работы [8; 137])

Попробуем последовательно раскрыть сущность и значение этих методов:

1. Метод многомерных матриц - также известен как метод «морфологического ящика» или метод «морфологического анализа».

Исторически первые идеи морфологического анализа (морфологического ящика) были сформулированы Майорским логиком, монахом Раймундом Луллием (1235-1315). Луллий выдвинул идею, которую он назвал «Великим искусством»: путем систематической комбинации очень небольшого числа принципов имеется возможность разрешить все проблемы философии и метафизики. Но практические средства, имевшиеся в его распоряжении, были недостаточны. Его принципы воплотились в виде блоков окружностей, вращающихся вокруг других окружностей. К несчастью, у Р. Луллия не было вычислительной машины, чтобы использовать все комбинации принципов [9; 221].

В дальнейшем идеи Луллия развивались Декартом, Лейбницем. В последующие годы эти идеи были забыты и лишь в недавнем времени вновь были «открыты» в работах швейцарского ученого Ф. Цвики. Опираясь на этот метод при разработке системы реактивных двигателей, Цвики получил значительное число изобретений.

В настоящее время термин «морфология» в принципе широко распространен различных науках – биологии, медицине и геологии. Обычно в это понятие вкладывается изучение формы, структуры исследуемого объекта. В технологическом прогнозировании морфологический анализ сводится к разбиению сложной системы на подсистемы (относительно независимые друг от друга), к анализу всевозможных комбинаций состояний этих подсистем, к выбору одной или нескольких комбинаций (в качестве решения) по тому или иному критерию.

Рассмотрим примеры описания с помощью морфологического подхода.

1. Морфология корпуса самолета [10; 312-313].

Можно выделить четыре основных компонента самолета: крылья, двигатель, фюзеляж и хвостовое оперение. У самолета может быть различное число этих компонентов, и появлялись многие конструкции самолетов с самыми неожиданными комбинациями числа указанных компонентов. На рис.2.2 показано морфологическое описание самолета.

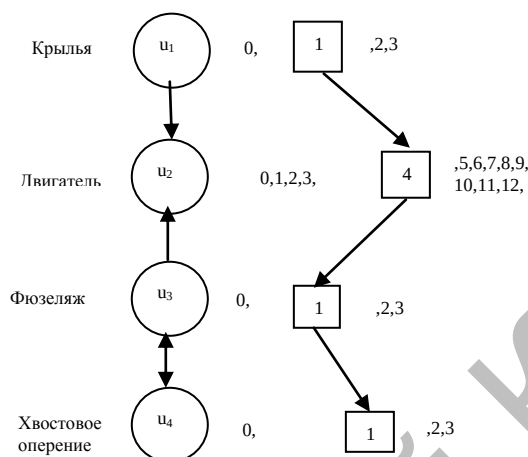


Рисунок 2.2 – Морфологическая модель самолета
(Примечание – данные работы [11; 150])

Исторически число крыльев варьировало между нулем и тремя, двигателей – между нулем и двенадцатью, фюзеляжей – между нулем и тремя, хвостовых оперений – между нулем и тремя.

Мы можем полностью описать самолет (в отношении указанных четырех компонентов), выбирая один из элементов каждого ряда (т.е. выбрать число крыльев, двигателей, фюзеляжей и хвостовых оперений).

По каждому уровню (подсистеме) расписано возможное число состояний. Квадратами обведены состояния, характеризующие реальный самолет (возможны и другие комбинации состояний, определяющие самолет). Морфологическую модель самолета удобно записать аналитически:

$$\{U_i^j\} = u_1^3 u_2^{12} u_3^3 u_4^3.$$

По морфологической модели можно определить всевозможные конструкции самолета: $N=4 \cdot 13 \cdot 4 \cdot 4=832$.

2. Морфология развития системы транспорта газа [11; 149-150].

Выделим следующие основные подсистемы, определяющие систему транспорта газа:

- а) транспортируемое вещество;
- б) вид трубы, по которой транспортируется вещество;
- в) вид КС, обеспечивающих транспорт газа на большие расстояния.

Всевозможные состояния для указанных подсистем выделены на рис. 2.3.

Всевозможные (теоретически мыслимые) варианты развития газотранспортной системы: $N=4 \cdot 60 \cdot 4=960$.

Морфологическую модель в технологическом прогнозировании иногда называют «моделью творчества», так как она позволяет выявить еще не разведенные области в развитии системы, спрогнозировать наиболее перспективные законы приложения научно-технического прогресса.

2. Метод инверсии. Данный метод означает противоположенный обычному взгляд на проблему и ее решение. Сопряженные узлы мысленно меняются местами: то, что внутри, ставят наружу, «вверх дном», «вывернутым наизнанку».

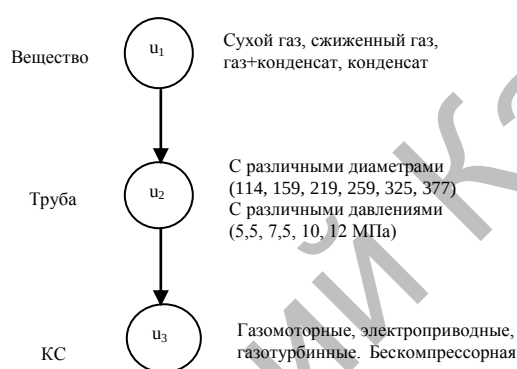


Рисунок 2.3 – Вариант морфологической модели системы транспорта газа
(Примечание – данные работы [11; 150])

Морфологическую модель газотранспортной системы запишем в виде

$$\{U_i^j\} = u_1^4 u_2^{60} u_3^4.$$

Примером решения инженерной задачи методом инверсии могут служить станки типа «обрабатывающие центры», где в отличие от традиционных неподвижных режущих элементов и вращающихся деталей, последние неподвижны, а вся режущая часть двигается вокруг или вдоль деталей [12; 61].

Несомненным достоинством метода инверсии является то, что он позволяет развивать диалектику мышления, отыскать выход из казалось бы безвыходной ситуации, найти оригинальные, порой весьма неожиданные решения различного уровня трудности и проблемности управленческих задач.

Его недостатками и ограничениями является то, что он требует достаточно высокого уровня творческих способностей, базисных знаний, умений и опыта.

3. Метод эвристических вопросов. Он известен также как метод «ключевых вопросов». Метод эвристических вопросов целесообразно применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющейся информации в самом процессе решения творческой задачи.

Эвристические вопросы служат дополнительным стимулом, формируют новые стратегии и тактики решения творческой задачи. Не случайно в практике обучения их также называют наводящими вопросами, так как удачно поставленный педагогом вопрос наводит ученика на идею решения, правильного ответа. Эвристическим вопросам уделял много внимания американский математик и педагог Д. Пойа. В своей оригинальной книге «Математическое открытие» он пишет: «Каждый из ... вопросов, будучи задан в надлежащее время и в надлежащем месте, может стимулировать правильный ответ, верную идею, хорошо направленное движение мысли, которые могут продвинуть вперед решение. Итак, вопрос может сыграть роль стимулятора (химики в таких случаях говорят о «катализаторах»), ускоряющего желаемую реакцию. Подобные вопросы представляют собой как бы индукторы идей» [13; 268].

Достоинство метода эвристических вопросов заключается в его простоте и эффективности для решения любых задач. Эвристические вопросы особенно развивают интуицию мышления, типовую логическую схему решения управленческих задач.

Недостатки и ограничения этого метода заключаются в том, что он не дает особо оригинальных идей и решений и, как другие эвристические методы, не гарантирует абсолютного успеха в решении управленческих задач.

4. Метод эмпатии. В процессе генерирования идей может оказаться полезным поставить себя на место конструируемой машины, узла, детали и представить свое возможное поведение (состояние) в этих условиях. Для успешного применения метода эмпатии разработчик и конструктор должны уметь «входить в образ» [12; 61].

В целом метод эмпатии применим к различным видам управленческой деятельности (в рационализаторской, изобретательской, руководящей деятельности, в процессе художественного творчества). В условиях применения метода эмпатии необходимо как бы слиться с объектом исследования, что требует огромной фантазии, воображения; происходит активизация фантастических образов и представлений, что приводит к снятию барьеров «здорового смысла» и отысканию оригинальных идей.

Метод эмпатии, как правило, широко используется в решении задач художественного творчества.

5. Метод синектики. Этот подход был разработан американским исследователем У. Гордоном, который, проанализировав записи групповой работы изобретателей, заметил, что новые важные идеи обычно появляются на основе аналогий с природными явлениями или другими аспектами жизни.

Синектический подход к генерированию идей напоминает мозговой штурм в том отношении, что он также основан на усилиях группы, направленных на получение возможных решений предложенной задачи.

Различие состоит в том, что первоначально ведется поиск лишь небольшого числа идей (двух-трех), которые затем рассматриваются детально, при этом в процессе обсуждения основную роль играет руководитель.

Вначале группе (состоящей из руководителя, пяти-десяти членов и стенографистки) детально объясняется проблема или задание, причем объяснение повторяется до тех пор, пока все поймут задачу до конца. Затем руководитель начинает сеанс с выбора методики работы. Это может быть вживание в роль, исследование некоторых второстепенных деталей проблемы или рассмотрение аналогичной ситуации, которая, однако, не обязательно должна иметь непосредственное отношение к предложенной проблеме. Когда кто-либо из членов группы высказывает интересную идею, которая может оказаться полезной, руководитель стремится направить обсуждение на развитие, а иногда и на анализ этой идеи [1; 43-44].

В общем случае синектический метод опирается на тот факт, что умственная деятельность более продуктивна в новой или незнакомой человеку обстановке. Ситуация, аналогичная рассматриваемой, быстро отвлекает человека от конкретных условий исследуемой задачи (с традиционным подходом к решению) и требует от него рассмотрения другой задачи, связанной с данной. Таким образом, знакомая ситуация превращается в незнакомую. Если, например, в группе рассматривается новая система для уборки снега, то полезно параллельно обсудить перемещение грунта и уборку опавшей листвы. Рассматривая возможные подходы к проектированию административного здания, полезно обсудить устройство пчелиного улья. При рассмотрении конструкций целесообразно изучить строение дерева. Обсуждение новых методов подрезки газонов может принять форму детального анализа косовицы и прополки.

6. Метод организованных стратегий. Одним из главных психологических барьеров в решении управленческих задач является инерция мышления и неспособность решающего уйти, отказаться от наиболее очевидного способа и найти новый подход, новое направление в поисках идей решения.

И даже если мы выбираем правильные направления (стратегии) поиска идеи решения, то возникают опасения, что мы упустили что-то главное, возможно, более оригинальную стратегию, идею.

В определенной мере преодолеть инерцию мышления поможет метод организованных стратегий [8; 152].

В основе этого метода лежат следующие принципы:

а) принцип самоуправления личности в выборе новых стратегий решения творческой задачи;

б) принцип отстранения, т.е. рассмотрения объекта, предмета, процесса всякий раз с неожиданно новой точки зрения.

7. Метод свободных ассоциаций. Один из самых простых и в то же время самых действенных методов выработки новых идей. Он весьма полезен при выработке совершенно нового взгляда на проблему. На листе бумаги пишется слово или фраза, имеющая отношение к обдумываемой проблеме, затем последовательно добавляются другие слова или фразы, обозначающие новые грани мыслительного процесса, благодаря чему возникает цепочка идей [14; 328].

Проиллюстрируем фрагмент применения метода свободных ассоциаций. Допустим, вы являетесь руководителем типографии. Вам необходимо наработать идеи решения такой проблемы: как повысить эффективность рекламы выпускаемой вами продукции.

Руководитель группы на основе метода свободных ассоциаций предлагает, например, слово «студент». Это слово дает несколько ассоциаций и, соответственно, идей того, как активизировать рекламу продукции типографии. На основе ассоциаций, которые зарождаются у членов группы на базе слова «студент», генерируются следующие идеи:

- 1) необходимо шире рекламировать нашу продукцию среди студенческой, учащейся молодежи;
- 2) необходимо дифференцированно подходить к рекламе среди студентов, учащихся и других категорий населения;
- 3) для рекламы необходимо привлекать самих студентов, учащихся;
- 4) необходимо чаще публиковать рекламу нашей продукции в изданиях, которые читают студенты, учащиеся и т.д.

Затем, кто-то из членов группы в качестве слова для зарождения новых ассоциативных связей и генерирования новых идей предлагает слово «телевизор». Это слово также может использоваться как стимул для генерирования новых идей по проблеме, как повысить эффективность выпускаемой типографией продукции.

8. Метод «мозгового штурма». Метод и термин «мозговой штурм», или «мозговая атака», предложены американским ученым А.Ф. Осборном (за основу взят вариант эвристического диалога Сократа).

Мозговой штурм определяется как способ получения большого количества идей от группы людей за короткое время.

При проведении мозгового штурма следует выделить следующих участников [15; 213].

1. Клиент, излагающий проблему и несущий ответственность за выполнение решения, знающий, к чему он стремится, побуждающий и вдохновляющий участников на поиск более новых и оригинальных идей решения, умеющий переводить критику в форму вопросов типа «как» (например, фразу «это слишком дорого», содержащую критику, можно преобразовать в форму, побуждающую к идеям: «как можно получить то же самое с наименьшими затратами»).

2. Инициатор, направляющий работу группы, владеющий приемами организации творческой работы по им самим разработанному графику.

3. Эксперты, т.е. все остальные участники, среди которых должны быть как специалисты, так и неспециалисты, не знающие данной проблемы и поэтому высказывающие нестандартные идеи.

В проведении мозгового штурма следует выделить этапы, представленные на рис. 2.4.

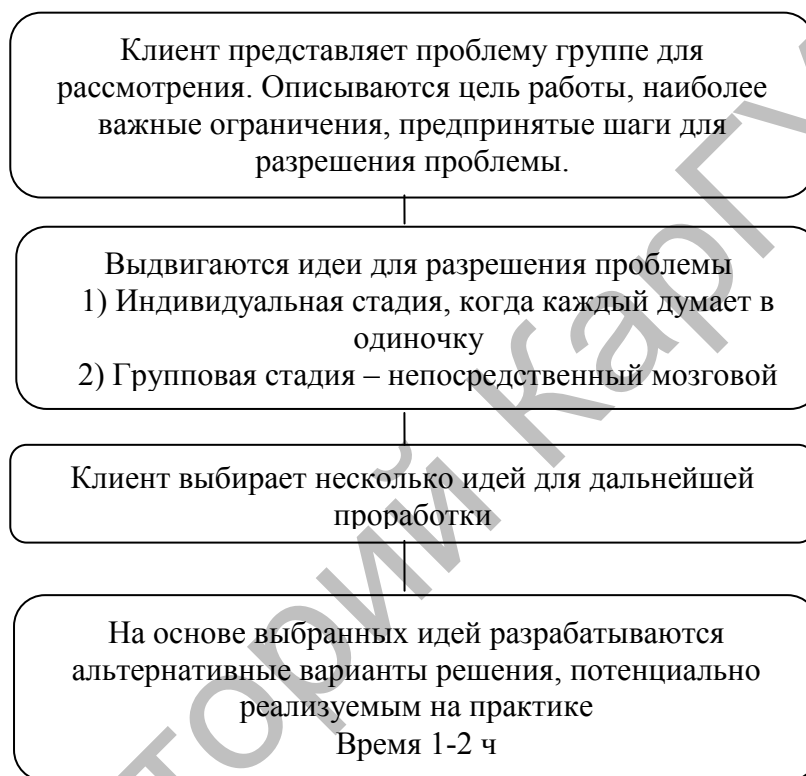


Рисунок 2.4 – Стадии мозгового штурма (мозговой атаки)
(Примечание – данные работы [15; 214])

Процесс мозгового штурма обычно длится 2-3 часа, из которых большая часть времени приходится на последнюю стадию – построение действенных решений.

Препятствующими факторами мозгового штурма являются:

1) критика, которая, во-первых, заставляет человека, высказывающего критику, мыслить стандартно, а во-вторых, мешает другим искать нестандартные идеи, поскольку именно они чаще всего и становятся объектом критики;

2) официальность и формальность;

3) поиск «правильных решений»;

4) разъяснения и обоснования;

5) пассивность клиента.

Успеху в появлении идей способствуют:

1) безопасная и открытая атмосфера;

2) активное воображение и желание придумывать что-то новое;

- 3) развитие, переработка и соединение высказанных идей;
- 4) поиск аналогов обсуждаемой проблемы;
- 5) активность клиента.

В настоящее время выработано несколько модификаций метода «мозговой атаки» («мозгового штурма»).

Обобщая вышесказанное, можно задаться вопросом: что же все-таки дает применение эвристических методов в решении управленческих задач?

Эвристические методы могут быть широко применены в практике современного руководителя любого ранга, в деятельности современного менеджера. Проведение совещаний, деловых игр с использованием эвристических методов («мозгового штурма», эмпатии, инверсии, синектики и др.) дает, как правило, много идей, принципиально новых подходов к решению различного типа управленческих проблем как в государственной, так и в коммерческой деятельности.

Эвристические методы находят сегодня широкое применение в различных курсах бизнеса и управления, так как стимулируют развитие интуитивного мышления, способности к воображению и творчеству.

Список литературы

1. Хилл П. Наука и искусство проектирования: Пер. с англ. – М.: Издательство «Мир», 1973. – 264 с.
2. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под редакцией Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 512 с.
4. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учебное пособие. – Минск: Новое знание, 2001. – 320 с.
5. Макаренко О.Г., Лазарев В.Н. Креативный менеджмент: Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 154 с.
6. Кинякина О.Н. и др. Мозг на 100%. Интеллект. Память. Креатив. Интуиция. Интенсив-тренинг по развитию суперспособностей. – М.: Эксмо, 2012. – 848 с.
7. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 1999. – 584 с.
8. Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник. – М.: Академический Проект; Фонд «Мир», 2008. – 288 с.
9. Жерардэн Л. Морфологический анализ – метод творчества // Руководство по научно-техническому прогнозированию: Пер. с англ. / Под редакцией Л.М. Громова. – М.: Издательство «Прогресс», 1977, С. 221-234.
10. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование: Пер. с англ. – М.: Издательство «Прогресс», 1977. – 592 с.
11. Седых А.Д., Кучин Б.Л. Управление научно-техническим прогрессом в газовой промышленности. – М.: Недра, 1983. – 208 с.

12. Пузыня К.Ф., Запаснюк А.С. Экономическая эффективность научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в машиностроении. – Л.: Машиностроение. Ленинградское отделение, 1978. – 304 с.

13. Пойа Д. Математическое открытие: Пер. с англ. – М.: Издательство «Наука». Главная редакция физико-математической литературы, 1976. – 448 с.

14. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 415 с.

15. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ

3.1. Возрастание интереса к проблеме изменений

В настоящее время все предприятия стоят перед проблемой модификации существующих и доселе нетронутых организационных структур. При этом поводы и причины могут быть самые разные [1 - 3]:

- слишком быстрый рост;
- изменившиеся условия на рынке;
- новые стратегические направления;
- технологические инновации;
- давление издержек;
- необходимость рационализации;
- санация.

Во всех – даже самых простых – случаях отсутствует стратегия принятия решений. На фоне этого интересно наблюдать, как предприятия все же решают эту проблему.

Можно выделить четыре типичные формы предприятий и их действий [4; 14]:

- 1) «самодовольные»;
- 2) «волынщики»;
- 3) «управляющие проблемами»;
- 4) «мнимо-инновационные».

Первая категория предприятий, хотя и испытывает давление изменений, все же склонна переложить ответственность за проблемы на внешние злые силы. Если изменения становятся неизбежными, они расцениваются как адаптация, и их прорабатывают, и соответственно реализуют авторитарно внутри предприятия.

Второй тип реагирует на появляющиеся проблемы отдельными решениями. Изменениями вроде бы и занимаются, но не желают осуществлять их всерьез. Совершаются какие-то действия, при этом намеренно не хотят понимать, что все действия, связанные с изменениями, стоят затрат средств и энергии. Готовность к активным действиям для решения проблем будущего предприятия является минимальной.

Работники третьего типа предприятий, как и прежде, верят в то, что будущее можно просчитать. Целевое планирование считается гарантией управляемого будущего. Иерархическая власть, принимающая решения, призвана обеспечить претворение в жизнь намеченных планов. Созданный для этого набор инструментов планирования неизбежно способствует тому, чтобы данный подход приобрел такое значение.

Чаще всего встречающийся тип — это мнимо-инновационные предприятия. Они не пропускают ни одной темы и, соответственно, ни одного нового направления. При этом роль играет простое предпочтение. Дается распоряжение о создании команд, и они создаются, хотя в действительности это является, зачастую, лишь переименованием существующих отделов. То, что командная работа должна соотноситься с измененными организационными структурами, новыми квалификациями и другими важными предпосылками или следствиями, это вообще не считается проблемой и отбрасывается.

Конечно, наряду со всем этим существуют предприятия — хотя их и немного — которые увлеченно и с полной ответственностью смотрят в будущее. Они неустанно стараются овладеть и управлять растущей комплексностью внешней среды за пределами своего предприятия посредством целевого развития организационных структур и персонала. Они пытаются найти свой путь развития посредством разделения на бизнес-процессы, децентрализации ответственности (по результатам и издержкам), оптимизации технологических процессов, структуризации глубины производства, вынесения отдельных заданий за пределы предприятия и многих других вариантов.

3.2. Типы изменений

Существует два основных типа изменений — стратегический и тактический [5; 27].

Стратегические изменения касаются аспектов, имеющих широкое, долговременное значение, и затрагивают всю организацию. Это как бы движение к будущему состоянию, которое обозначено в общих чертах, в пределах стратегического видения и возможностей. Они затрагивают цели и миссию организации, ее корпоративные представления о таких предметах, как рост; качество; нововведения и ценности, касающиеся людей; потребности обслуживаемых клиентов и используемые технологии.

Стратегические изменения происходят на фоне внешних и внутренних факторов: внешнее - конкурентное, экономическое и социальное окружение; внутренние - ресурсы, возможности, культура, структуры и системы организации. Для того чтобы изменения оказались успешными, нужно еще на стадии определения задач и планирования тщательно проанализировать эти факторы и глубоко осознать их.

Тактические изменения касаются новых систем, процедур, структур или технологий, которые должны дать безотлагательный эффект от их перестройки. Но изменения этого типа могут повлиять на людей гораздо сильнее, чем более общие стратегические, поэтому при их осуществлении нужно соблюдать такую же тщательность.

3.3. Сопротивление сотрудников предприятий изменениям

В условиях реализации Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития Казахстана в 2010 – 2014 гг. [6; 2 - 14] нововведение стало рассматриваться не только как организационно-технологический поэтапный процесс создания, внедрения и распространения (диффузии) новшества, но и как социокультурный процесс, связанный с изменением функций и структуры организации, ее ценностей. Внедрение новшества — это процесс вторжения элементов новой культуры в прежнюю культуру отношений, который называется интервенцией. Именно поэтому при осуществлении нововведений нередко возникает сопротивление персонала организации переменам.

Под сопротивлением понимается сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в организации [7; 300].

Носителями сопротивления являются люди. В организации это в первую очередь руководители разных иерархических уровней, менеджеры и рядовые сотрудники, интересы которых затрагивают планируемые изменения. В процессе изменений они часто оказывают им сопротивление, которое может иметь следующие проявления:

- прямой саботаж изменений внутри организации, связанный с попытками «похоронить» их в потоке текущих дел;
- затягивание начала изменений;
- возникновение непредвиденных трудностей в процессе изменений, которые ведут к замедлению процесса и увеличению расходов по сравнению с запланированными.

Сопротивление может быть явным, в виде открытой критики проектов и предстоящих действий, и скрытым, при внешнем согласии с изменениями.

Исследования показывают, что в большинстве организаций наибольшее сопротивление переменам оказывают менеджеры среднего звена. Это объясняется тем, что в случае разного рода реорганизаций именно они рискуют потерять значительно больше, чем те, кто находится на нижних ступенях иерархической лестницы.

Любые, даже самые незначительные изменения могут вызвать у людей недовольство и желание им противостоять. Понимая необходимость перемен и адаптивирования к изменяющимся условиям, человек будет сожалеть о прежних, может быть, даже не совсем комфортных условиях, поэтому следует иметь в виду, что сопротивление переменам не просто феномен, а серьезная проблема, требующая внимания и систематического анализа.

3.4. Индивидуальный и групповой характер сопротивления

Сопротивление может носить индивидуальный и групповой характер. Сопротивление отдельного лица возникает, если человек чувствует себя в

опасном положении. Это происходит, когда отдельный индивид не уверен в положительных результатах и последствиях изменений; опасается, что не справится с новой работой и окажется лишним; не способен или не хочет переквалифицироваться или привыкнуть к новой организационной культуре.

Групповое сопротивление существенно отличается от индивидуального по своим проявлениям. Оно намного сильнее, носит более устойчивый характер и требует гораздо больше усилий для его преодоления. Убедить одного человека в необходимости совершать или не совершать какие-то действия значительно легче, чем группу людей. Стереотипные взгляды группы менеджеров на проходящие процессы, сложившиеся нормы и ценности, общее отношение к информации и многое другое могут создать серьезный барьер на пути реализации стратегии.

Сопротивление сотрудников компании изменениям имеет свою логику (табл. 3.1) и это невозможно побороть одними приказами со стороны руководства. Поэтому главным фактором для эффективной реорганизации выступают интересы людей, с которыми необходимо найти компромисс.

В процессе проведения преобразований руководство компании может столкнуться с двумя типами поведения сотрудников:

- а) функциональными;
- б) дисфункциональными.

Функциональное и дисфункциональное поведение возникает в зависимости от сложившейся ситуации в организации. Руководство организации, если оно хочет провести изменения с меньшими потерями, обязано заранее подготовить сотрудников к предстоящим изменениям. В том случае, когда заблаговременно будет разъяснена суть происходящих перемен, поведение сотрудников с большей долей вероятности будет функциональным.

Таблица 1.3

Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа
Примечание – данные работы [7; 303]		

3.5. Группы методов управления сопротивлениями

Известны следующие группы методов управления сопротивлениями собственного персонала организации (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Методы управления сопротивлениями			
Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Крайняя срочность	Быстрота	Высокий уровень сопротивления
Адаптивный	Достаточный запас времени	Небольшое сопротивление	Процесс носит затяжной характер
Кризисный	Угроза выживанию	Небольшое сопротивление	Огромное давление по времени, высокий риск провала
Метод управляемого сопротивления	Умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения	Небольшое сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющее изменение способностей	Сложность реализации
Примечание – данные работы [7; 304]			

Принудительный подход к преодолению сопротивления даже при условии оптимального управления обходится компании довольно дорого: в короткие сроки нарушаются привычные связи, возникают конфликты. Однако в условиях ограниченного времени это единственно правильное решение.

Адаптивный метод минимизирует сопротивление внутри компании, но изменения происходят достаточно медленно. Он позволяет осуществлять перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена.

Кризисное управление используется только в случае крайней необходимости. В кризисной ситуации поведенческое сопротивление изменениям обычно сменяется поддержкой реформ, но в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководитель действует в условиях дефицита времени. После выхода из кризиса фирме приходится сталкиваться с быстрым возрождением сопротивления.

Метод управляемого сопротивления представляет собой средний вариант, который приемлем в условиях умеренной срочности, но приносит

положительный эффект за определенный интервал времени. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда руководство располагает резервом времени, он приобретает черты адаптивного. При реализации данного метода процессы планирования и реализации проектов осуществляются параллельно.

Выбор рационального пути осуществления изменений зависит в большей степени от ситуации, которая в определенной мере определена силой сопротивления изменениям.

3.6. Изменение и образ действий

Целесообразные и эффективные перемены - это многоступенчатый процесс, который, по мнению специалистов, принесет наилучшие результаты, если будет осуществляться последовательно, шаг за шагом, всего 10 шагов. При этом речь идет об итеративном процессе, это означает, что решение комплексных проблем, какими являются процессы изменений, требует, смотря по обстоятельствам, многократного повторения. При этом каждый отдельный шаг связан со всеми остальными шагами в единую сеть. Одним словом, по мнению специалистов, возникает десятиступенчатый процесс перемен (см. рис. 3.1).

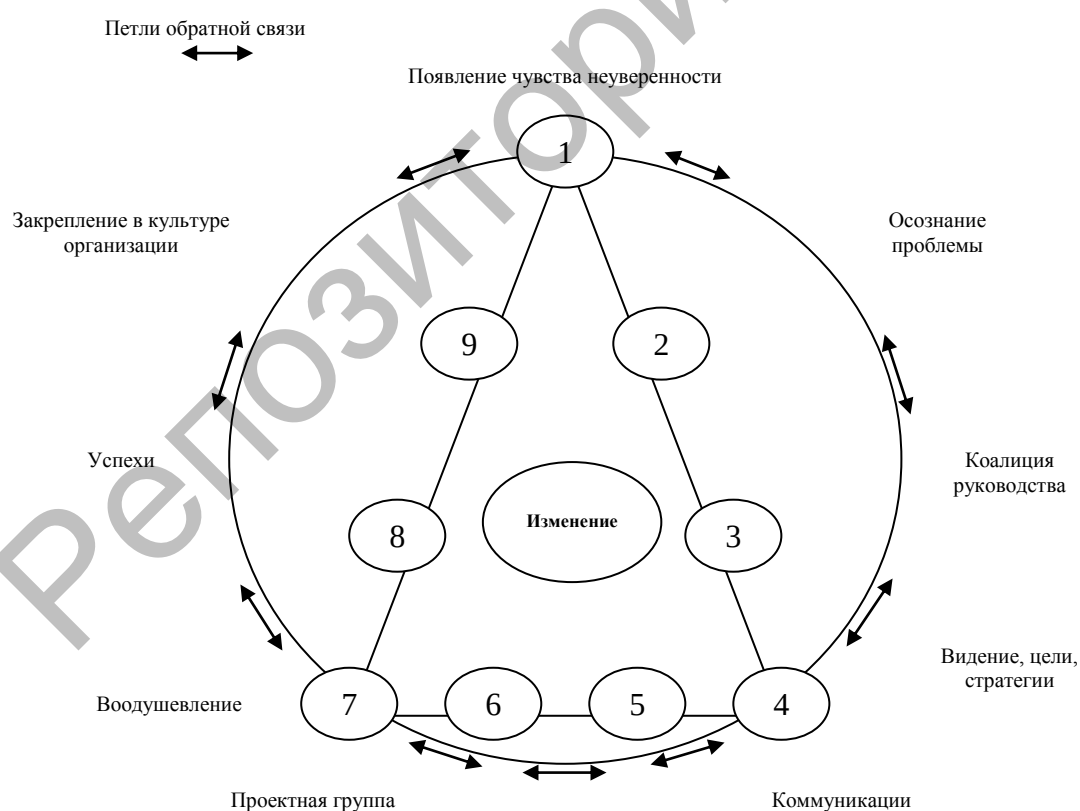


Рис. 3.1. – Ступенчатый процесс изменений
(Примечание – данные работы [4; 76])

Как видно из рисунка, десятый шаг предусматривает, соответственно, петли обратной связи, которые сопровождают весь процесс изменений.

3.7. Эффективный менеджмент изменениями

Эффективный менеджмент изменениями предполагает:

- создание коллектива, чей уровень мотивации и доверия позволяет надеяться на поддержку, а возможно, на активное содействие изменениям;
- наличие товаров, приверженность которым со стороны потребителей обеспечит устойчивое и достаточное поступление выручки;
- хорошее знание нескольких перспективных рынков для будущей продукции;
- наличие инвестиционных ресурсов, которые финансово обеспечат смену ассортимента или технологии производства.

Чтобы снизить уровень сопротивления, менеджерам верхнего эшелона необходимо работать над следующими вопросами [7; 7]:

- а) развивать у персонала чувство общности целей и формировать атмосферу доверия в отношениях между менеджерами и работниками;
- б) объяснять и обсуждать с персоналом причины предстоящих перемен и стараться добиться всеобщего признания их необходимости;
- в) по возможности гарантировать людям, что перемены не приведут ни к сокращению штатов, ни к снижению зарплаты;
- г) консультироваться с работниками по возможным вариантам осуществления изменений, ясно демонстрируя, что мнение собеседника во многом способно повлиять на ход предстоящих событий;
- д) разработать четкий график всего процесса перемен с тем, чтобы не давать пищи слухам по поводу того, что еще может произойти.

Таким образом, для снижения уровня сопротивления персонала необходимо создать внутри организации особую адаптивную культуру, позволяющую справиться с происходящими переменами. Особенность такой культуры заключается в постоянной нацеленности персонала на нововведения.

Список литературы

1. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя: Пер. с англ. – М.: АО «ИНФРА - М» - АОЗТ «Премьер», 1995. – 204 с.
2. Уотермен Р. Фактор обновления: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – 368 с.
3. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 272 с.
4. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации: Пер. с нем. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.

5. Каренов Р.С., Апеисова Р.Е. Управление изменениями в организации. – Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2005. – 156 с.

6. Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана: Послание Президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева народу Казахстана // Мысль. – 2010. - №3. – С. 2 – 14.

7. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега - Л», 2009. – 415 с.

Репозиторий КАРГУ

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕСА – НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ОСНОВАННОГО НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

4.1. Концепция БПР

Нестабильность внешней среды фирмы (предприятия) приводит к необходимости постоянного обновления всех аспектов ее деятельности. В последнее время в теории и практике менеджмента получило развитие новое направление, получившее название реинжиниринга бизнес-процессов (БПР — Business Process Reengineering).

В условиях постоянного изменения конъюнктуры рынков, спроса на те или иные товары и услуги со стороны потенциальных клиентов фирмы вынуждены адаптироваться к этим изменениям, чтобы сохранить свою конкурентоспособность. В этом заключается одна из основных стратегических целей фирмы, в частности, ее инвестиционной стратегии. Концепция БПР исходит из необходимости использования определенного набора приемов и методов для проектирования бизнеса [1 - 3].

Начало практики теории реинжиниринга относят к началу 80-х гг. XX столетия, связывая его с деятельностью и перестройкой деловых процессов в компаниях Ford Motors (перестройка процесса поставок) и IBM Credit (перестройка процесса оплаты счетов). Основателем теории реинжиниринга считают М. Хаммера, который в соавторстве с Дж. Чампи выпустил популярную книгу о реинжиниринге «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Данная книга стала бестселлером, который породил множество программ реинжиниринга; привел к созданию большого числа консалтинговых компаний и появлению потока книг, в которых описывались самые различные подходы к реинжинирингу.

Основная идея, связанная с реинжинирингом, заключается в том, что организациям необходимо выявить свои ключевые процессы и сделать их настолько «тощими» и эффективными, сколько это возможно. От второстепенных процессов (и следовательно, от работников, связанных с этими процессами) необходимо освободиться. «Не автоматизируйте, а вычеркивайте», – провозглашал Хаммер [4; 221-222].

Объектом реинжиниринга являются процессы, а не компании. Компания проводит реинжиниринг не отделений производства или продажи, а осуществляет реинжиниринг работы, которую выполняют люди в этих подразделениях.

М. Хаммер предложил такое определение: «Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих показателях деятельности компании, таких, как стоимость,

качество, сервис и темпы роста. Это определение содержит четыре ключевых слова: фундаментальный, радикальный, резкий (скачкообразный) и процесс (наиболее важное слово) [5; 61-63]:

1. Ключевое слово фундаментальный.

На начальной фазе реинжиниринга необходимо ответить на следующие фундаментальные вопросы о деятельности компании:

1. Почему компания делает то, что она делает?
2. Почему компания делает это (то, что она делает) таким способом?
3. Какой хочет стать компания?

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны выявить и переосмыслить правила и предположения (часто явно не выраженные), положенные в основу текущего способа ведения бизнеса. Часто эти правила оказываются устаревшими, ошибочными или неуместными.

Реинжиниринг начинается с того, что компания делает, как она это делает, и затем концентрируется на том, что должно быть.

2. Ключевое слово радикальный.

Радикальное перепроектирование означает перепроектирование, затрагивающее суть (корень) явлений, а не поверхностные изменения, т.е. в ходе радикального перепроектирования отбрасываются все существующие структуры и процедуры и предлагается новый способ выполнения работы. Итак, реинжиниринг — это изобретение, а не улучшение, увеличение или модификация.

3. Ключевое слово резкий (скачкообразный).

Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо получить улучшение некоторых показателей деятельности компании на 10%. Для этого используются более традиционные методы (например, управление качеством), применение которых не сопряжено со значительным риском.

Проведение реинжиниринга целесообразно только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании путем замены старых методов управления новыми.

3. Ключевое слово процесс.

Бизнес-процесс — это множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, т.е. продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству.

По мнению М. Хаммера и Дж. Чампи, реинжиниринг целесообразно осуществлять в трех основных ситуациях:

- когда фирма находится в состоянии кризиса;
- когда текущее состояние фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными;

– когда фирма находится в благополучном состоянии, но желает быстрого и радикального отрыва от конкурентов (агрессивные и быстрорастущие организации).

Практика работы и анализ научной литературы подтверждают, что в управляющей системе, рабочих автономных группах, реализующих тот или иной деловой процесс (бизнес-процесс), критическими факторами успеха все более становятся [6; 327]:

- компетентность и качество персонала;
- напористость менеджмента;
- лидерские качества руководителей;
- организационная культура.

4.2. Инжиниринг, реинжиниринг и усовершенствование бизнеса

В практике современного менеджмента реинжиниринг бизнес-процессов как понятие рассматривается в качестве элемента системы, включающей также инжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса [7; 312].

Инжиниринг бизнеса в общем случае представляет набор приемов и методов, которые предприятие использует для проектирования совокупности работ, необходимых для достижения желаемого результата в рамках конкретной предпринимательской деятельности.

При реализации системы «инжиниринг, реинжиниринг и усовершенствование бизнеса» наибольший интерес представляет реинжиниринг бизнеса, потому что именно он дает впечатляющие кардинальные результаты в случае успеха этой работы. Усовершенствование бизнеса не так бросается в глаза в основном потому, что предприятия постоянно им занимаются.

В рыночной экономике кризис связывают не только с отрицательными факторами (ликвидация, банкротство убыточных производств, кризис ликвидности, рентабельности и пр.), но и с созидательными процессами (обновление, конструирование финансово устойчивых и быстро растущих компаний). Именно для этих целей применяется реинжиниринг. Различают следующие виды реинжиниринга [8; 14]:

1) комплексный реинжиниринг — совокупность процессов и услуг, необходимых для крупномасштабного и многокомпонентного перепроектирования, внедрения и эксплуатации всех систем предприятия или объекта инфраструктуры. В комплексный реинжиниринг входит проектный (консультационный) реинжиниринг — перепроектирование объекта, разработка планов строительства, мониторинг и контроль за проведением работ:

а) технологический реинжиниринг — разработка или купля-продажа технологий, патентов, производственного опыта, знаний персонала, ноу-хау с целью дальнейшего внедрения новых технологий и их диффузии в производство для коммерциализации новых товаров и новых услуг, для

расширения рыночного присутствия и усиления конкурентных преимуществ и пр.;

б) строительный (общий) реинжиниринг — перепроектирование и проведение строительных работ, поставка и монтаж оборудования, пусконаладочные работы и пр.;

в) организационный (организационно-производственный) реинжиниринг — функционально-структурное описание и перепроектирование процесса преобразования предприятия, его процессов и структур от низших форм к формам высшего порядка, а также процессы упорядочения и повышение уровня совершенствования структурных компонентов предприятия;

2) реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) — фундаментальное переосмысливание и радикальная перестройка деловых (бизнес) процессов – процедур планирования и контроля, внутреннего ценообразования, системы мотивации, политики финансирования, распределения взаимодействия, областей полномочий и ответственности, структуры подчинения и пр. РБП нацелен на надежность и устойчивость развития компании, расширение рынков сбыта, развитие инвестиционной деятельности, увеличение прибыли на инвестированный капитал и пр.

Так, если в РБП основу составляют формирование требований и реконструкция управленческих систем, опирающиеся на нормативное содержание служебного действия в бизнес-процессах, то комплексный реинжиниринг базируется на системном обновлении производства НИОКР, совершенствовании научно-технического потенциала и приобретении инновационной монополии. Помимо вышеуказанных видов реинжиниринга существует и социальный реинжиниринг как совершенствование и радикальная перестройка работы персонала, его обучение и переквалификация.

После завершения инжиниринга и/ или реинжиниринга конкретных бизнес-процессов, они должны совершенствоваться и улучшаться, что требует новых целей и новых усилий для их достижения. В табл. 4.1 отражены различия между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса.

Таблица 4.1

Различия между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса

Наименование параметра	Усовершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/ одновременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий

Продолжение таблицы 4.1

Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурный/ структурный
Примечание – данные работы [9; 122]		

Как показано в табл. 4.1, усовершенствование осуществляется внутри одного подразделения (функции), в то время как реинжиниринг касается всей компании. Большинство каждодневных усовершенствований выполняется отдельными исполнителями в конкретных подразделениях, т.е. усовершенствование выполняется снизу вверх, в то время как реинжиниринг может быть реализован только сверху вниз, т.е. по указанию и под управлением высшего руководства фирмы.

Другой интересный аспект табл. 4.1 заключается в том, что при усовершенствовании используются средства статистического управления, объясняющие и минимизирующие источники изменений. Эти средства не могут быть приспособлены к большим изменениям, характерным для реинжиниринга. Поэтому при реинжиниринге используются более мощные средства – информационные технологии.

4.3. Основные понятия, существующие в инжиниринге и реинжиниринге бизнеса

Каковы же основные понятия, существующие в инжиниринге и реинжиниринге бизнеса?

В основе бизнеса лежат бизнес-операции (предмет занятий бизнесмена – осуществление бизнес-операций). Бизнес-операция – это совокупность действий, процедур, составляющих содержание одного заверщенного цикла, акта бизнес-деятельности. Бизнес-операция обычно начинается с производства или закупки партии товара по заранее намеченному плану действий и завершается продажей товара и получением прибыли. Бизнес-операции называют также сделками. Элементы бизнес-операции: генерация идеи, определяющей общее направление сделки; формирование замысла; формулирование целей; установление содержания сделки; планирование операции — сопоставление поставленных задач и имеющихся факторов предпринимательства с целью минимизации издержек; составление бизнес-плана; заключение контракта; проработка ресурсного обеспечения; получение и реализация товаров, услуг [10; 229].

В работе [10; 259-260] рассматриваются различные, но схожие по смыслу определения бизнес-процесса, которые в совокупности описывают это понятие:

1. Бизнес-процесс – это иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов. Продукция понимается в широком смысле, в том числе и материальная продукция, продукция интеллектуального труда, оказание услуг.

2. Под бизнес-процессом в широком смысле понимается структурированная последовательность действий по выполнению определенного вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности — от создания концептуальной идеи через проектирование до реализации и результата (сдача в эксплуатацию объекта, поставка продукции, оказание услуг, окончание определенной фазы деятельности), т.е. системно-замкнутый процесс.

3. Бизнес-процесс представляет собой набор взаимосвязанных бизнес-процедур (видов деятельности), которые потребляют ресурсы (и материальные, и интеллектуальные, и пр.) и в результате которых производится определенная группа продукции (промышленная продукция, построенный объект, информационная продукция, управленческое решение и др.), товаров и услуг, ценная для потребителей. Все бизнес-процессы существуют для выполнения функций бизнеса/организации и должны соответствовать установленной иерархии целей и стратегий.

4. Бизнес-процесс — совокупность бизнес-операций, множество внутренних видов деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту (клиент — не обязательно внешний по отношению к организации, это может быть подразделение организации, конкретный сотрудник). Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, т.е. продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Под продукцией в данном случае понимается результат бизнеса, имеющий ценность, материальную или нематериальную, для конкретного клиента.

Основными показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются [10; 260]:

- количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;
- количество потребителей продукции;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость издержек производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции.

Бизнес-процесс характеризуется:

- технологией реализации бизнес-процесса;
- структурой бизнес-системы;
- средствами автоматизации, оборудованием, механизмами и т.п., обеспечивающими реализацию процесса.

Бизнес-система — это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции. Под продукцией понимают товары, услуги и документы. По сути бизнес-системой может считаться организация в целом, определенные структурные подразделения или группы

подразделений, ориентированные на однотипные процедуры, например цех по выпуску продукции, склад материальных ресурсов, ремонтная мастерская [10; 251].

Бизнес-система является проекцией миссии, целей и стратегий организации и бизнеса.

4.4. Основные категории и характеристики бизнес-процессов

Если рассматривать предприятие как «черный ящик», то любое предприятие выполняет один-единственный бизнес-процесс, преобразующий имеющиеся в его распоряжении ресурсы – сырье, труд, капитал, информацию – в конечный продукт, поставляемый заказчику.

В действительности предприятие имеет до 20 ключевых бизнес-процессов, от выполнения которых зависит его успех на рынке. Общее же количество бизнес-процессов предприятия может достигать нескольких сотен. Ниже приведены восемь основных категорий бизнес-процессов, которые наиболее часто встречаются в компаниях (на предприятиях) [11; 166-167]:

1. Разработка продуктов обычно включает процессы сбора сведений о требованиях, потребностях и ожиданиях заказчиков, и разработки продуктов и услуг, удовлетворяющих этим требованиям.

2. Маркетинг и сбыт — это процессы, связанные с разработкой рекламы и других видов продвижения товаров, ценообразованием, упаковкой и документированием. Процессы сбыта включают привлечение новых, обслуживание существующих заказчиков и все прочие процессы, связанные с продажами товаров.

3. К снабжению относят процессы приобретения материалов и услуг.

4. Производство — это процессы, которые преобразуют то, что на входе получено от снабжения, в то, что на выходе получает сбыт. В обслуживающих компаниях производство включает процессы, посредством которых заказчику оказываются услуги.

5. Сервис включает все послепродажные виды деятельности по обслуживанию, ремонту, обновлению и модернизации проданных ранее продуктов.

6. Доставка включает процессы по перевозке и доставке продуктов к заказчику.

7. Управление — это процессы стратегического планирования, бизнес-планирования и финансового контроля.

8. К обеспечению относят процессы управления персоналом, юридического сопровождения, соответствия требованиям охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности, а также содержание производственных зданий, подготовку персонала и другие внутренние процессы.

Основные характеристики бизнес-процессов приведены в табл. 4.2. Как видно из таблицы, качественными параметрами бизнес-процесса принято считать результативность, эффективность, адаптируемость. К количественным параметрами бизнес-процесса относятся производительность, длительность (или продолжительность), стоимость.

Деятельность по разработке модели существующих бизнес-процессов направлена на создание образа текущего состояния бизнес-процессов т.е. создания модели «как есть», и состоит из [10; 265]:

- сбора информации о процессах;
- построения структурной модели процессов;
- детального моделирования процессов;
- измерения процессов.

Таблица 4.2

Основные характеристики бизнес-процессов

Категория	Содержание
Качественные	
Результативность	Что производится в сравнении с тем, чего хотят или ожидают заказчики. Результативность можно улучшить через улучшение продуктов или услуг (выходов), которые предприятие поставляет на рынок. В зависимости от ситуации результативность может быть улучшена перепроектированием процессов или перепроектированием продуктов и услуг
Эффективность	Качество выполнения процессов. Повышение эффективности может быть достигнуто только через качественное выполнение процессов. Предприятие может повысить эффективность, например, сокращая затраты или продолжительность бизнес-процессов. Иногда результативность называют внешней эффективностью, измеряющей достижение целей компании, а эффективность как таковую — внутренней эффективностью, экономичностью, измеряющей наилучшее использование ресурсов и оптимизацию процессов в компании
Адаптируемость	Показатель реакции процесса на изменения окружающей среды. Признание адаптируемости пришло совсем недавно. Сегодня, для того чтобы служить достижению целей, бизнес-процессы не могут быть застывшими, как раньше. Понимание того, что изменения неизбежны и что бизнес-процессы могут и должны адаптироваться, — краеугольный камень в проектировании надежного бизнес-процесса
Количественные	
Производительность	Отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе
Длительность	Время, которое необходимо для выполнения процесса, или, другими словами, промежуток времени между началом процесса и его завершением
Стоимость процесса	Совокупность всех затрат, которые необходимо произвести для однократного выполнения процесса в денежном исчислении
Примечание – данные работы [11; 168]	

4.5. Общая схема и содержание работ по реинжинирингу бизнес-процессов

Общая схема процесса реинжиниринга включает четыре этапа: разработку образа будущей организации; создание модели действующего предприятия; перепроектирование существующих бизнес-процессов, разработку системы взаимодействия персонала и информационной системы; внедрение перепроектированных процессов, в результате чего на базе прежней создается новая организация (рис.4.1).

Таким образом, проект по реинжинирингу предусматривает выполнение следующей совокупности работ [12; 250-251]:

1. Формируется желаемый (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя. Правильный выбор целей реинжиниринга означает, что найдены направления, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса.

2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективным или обратным реинжинирингом. Здесь воссоздается или реконструируется система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты анализа организационной среды, данные контроллинга. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

- перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

- формируются новые функции персонала. Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

- создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому

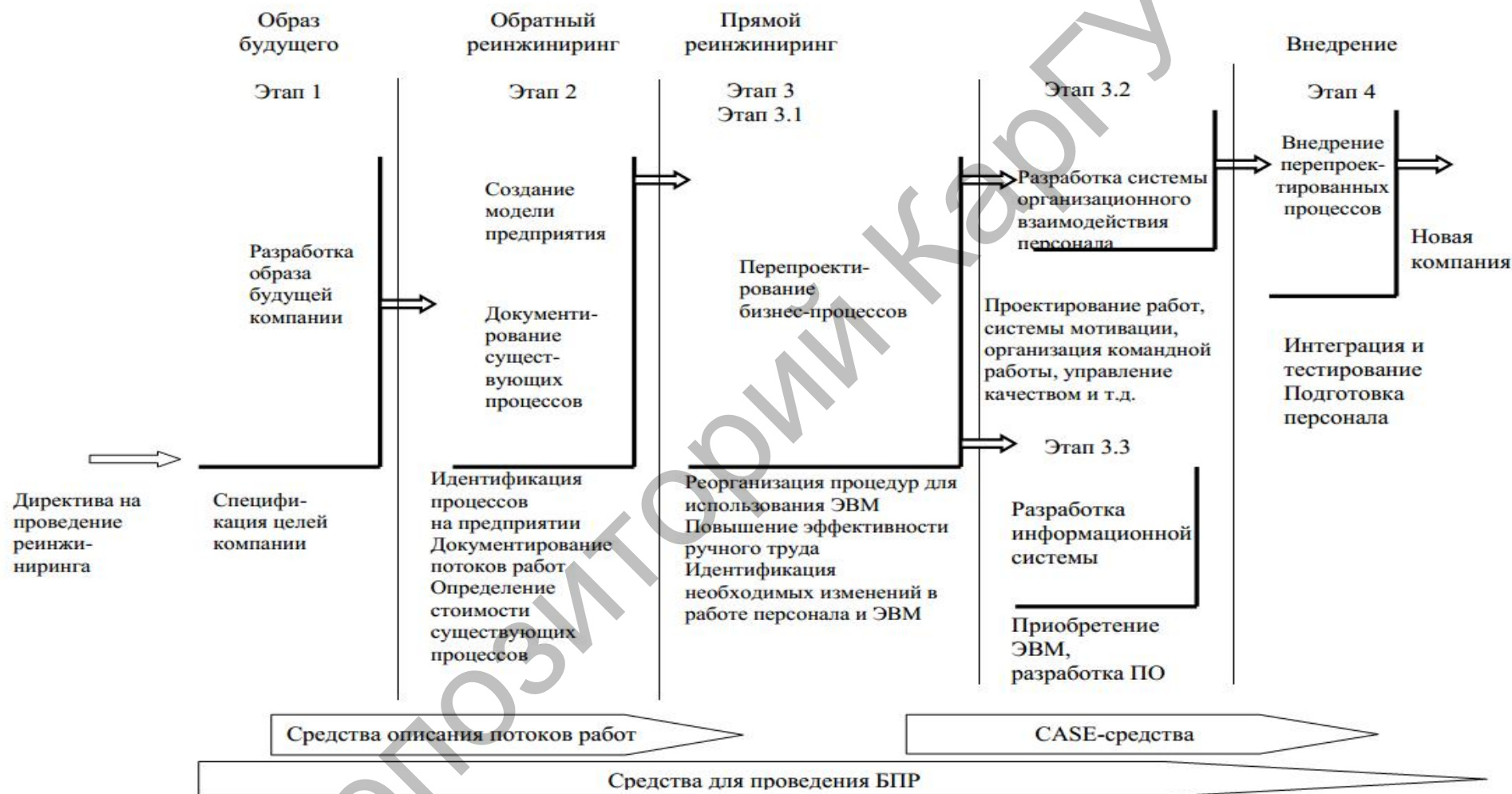


Рисунок 4.1 – Общая схема реинжиниринга
(Примечание – данные работы [13; 417])

- участнику проекта реинжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется;
- в четвертых, производится тестирование новой модели — ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

Необходимо подчеркнуть, что перечисленные этапы выполняются не в строгой последовательности, а (по крайней мере, частично) параллельно, причем некоторые из них в процессе оптимизации повторяются.

Проведение реинжиниринга имеет своей целью снижение стоимости реализуемых бизнес-процессов, сокращение избыточных внутрифирменных работ, делая труд работников предприятия более производительным путем улучшения их профессиональной подготовки и повышения ответственности.

4.6. Стратегия управления бизнес-процессами

Управление бизнес-процессами является достаточно сложным инструментом, требующим перестройки всей системы управления компанией, ломки складывавшихся годами стереотипов и изменения корпоративной культуры. Внедрение такого инструмента не может быть проведено без тщательно разработанного плана организационных изменений. При этом если локальные изменения в работе отдельных подразделений компании могут быть проведены в достаточно короткие сроки (от трех до шести месяцев), то полномасштабные изменения без четкой организации и координации всех действий могут растянуться на годы. Именно потому такой инструмент, как стратегическое планирование, отлично подходит для внедрения управления бизнес-процессами [11; 169].

Внедрение управления бизнес-процессами становится частью стратегии компании. При включении этого положения в стратегический план развития компании нужно иметь в виду ряд важных моментов [10; 286-287]:

1. Включение управления бизнес-процессами в стратегию предприятия имеет огромное значение для его внутрифирменной политики. Все сотрудники должны знать, насколько важно для предприятия или его руководства эффективно управлять бизнес-процессами. Уже это может заставить сотрудников более внимательно подходить по крайней мере к таким важным характеристикам бизнес-процессов, как стоимость и темпы выполнения.

2. Включение управления бизнес-процессами в стратегию компании на стадии ее разработки должно обеспечить единое видение и понимание сути управления бизнес-процессами. Значение этого факта трудно переоценить, поскольку все сотрудники компании до начала процесса внедрения должны

быть обучены как минимум основам управления бизнес-процессами и иметь четкое представление о том, что руководство компании собирается внедрять. Компания должна пройти через несколько этапов, прежде чем единое стратегическое видение об управлении бизнес-процессами будет окончательно сформулировано.

3. Включение управления бизнес-процессами в стратегический план должно сопровождаться размышлением, зачем или почему это необходимо предприятию. Эта проблема должна снова и снова звучать на совещаниях, в приказах и в неформальных беседах руководства с персоналом. Общее осознание необходимости и роли управления бизнес-процессами является критически важным для его успешного внедрения, поскольку на предприятии нет ни одного человека, не вовлеченного в тот или иной бизнес-процесс.

Следует добавить, что опыт компаний, внедрявших систему управления, ориентированную на бизнес-процессы без использования стратегии, показывает, что такие компании редко добиваются успеха в этих начинаниях. А работа по внедрению не идет дальше проектирования на бумаге существующих или желаемых бизнес-процессов.

4.7. Характерные особенности перепроектированных бизнес-процессов

Специалисты выделяют следующие характерные свойства, присущие перепроектированным бизнес-процессам, т.е. процессам, сформированным в ходе проведения реинжиниринга [9; 163-172]:

1. Несколько работ объединяются в одну. Работа нескольких специалистов, входящих в различные подразделения, может быть передана одному человеку, имеющему доступ к компьютерной базе данных или Интернету.

Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком уменьшает количество сотрудников и ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз («горизонтальное сжатие процесса»). Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специальную группу людей для устранения этих ошибок. Улучшается управляемость за счет уменьшения количества сотрудников и четко распределенной ответственности между ними.

2. Исполнители принимают самостоятельные решения. В ходе реинжиниринга компании осуществляют не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов. Вертикальное сжатие происходит за счет того, что исполнитель принимает решение самостоятельно без разрешения сверху. Осуществление вертикального сжатия уменьшает временные задержки, снижает стоимость, ускоряет реакцию на запросы клиента и расширяет полномочия исполнителей.

3. Шаги процесса выполняются в естественном порядке. Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочения работ, свойственного

традиционному подходу, позволяя выполнять работы в их естественном порядке (т.е. там, где это возможно, выполнять работы параллельно), что ускоряет выполнение процесса.

4. Процессы имеют различные варианты исполнения. В современном разнообразном мире с изменяющимся рынком необходимо, чтобы процесс имел различные версии в зависимости от ситуации, входов и состояния рынка. Новые (перепроектированные) процессы, имеющие различные версии, начинаются с некоторого проверочного шага, определяющего, какая версия процесса наиболее подходит текущей ситуации. Поэтому новые процессы в отличие от традиционных являются ясными и простыми, так как каждый вариант ориентирован только на одну соответствующую ему ситуацию (случай).

5. Работа выполняется там, где это целесообразно, а не где положено. Реинжиниринг сдвигает границы подразделений, что устраняет излишнюю интеграцию и приводит к гибкости процессов управления.

6. Уменьшение проверок и управляющих воздействий. Проверки и управляющие воздействия непосредственно не производят материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга осуществлять их только в той мере, в какой это экономически целесообразно. Реинжиниринг предлагает более сбалансированный подход. Вместо проверок всех выполняемых работ перепроектированный процесс часто агрегирует эти работы, делает отложенные проверки и управляющие воздействия, что заметно сокращает время и стоимость проверок.

7. Минимизация согласований. Задача реинжиниринга – минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних точек контракта.

8. Возрастание роли координации. «Уполномоченный» менеджер действует как буфер между сложным процессом и заказчиком. Он ведет себя с заказчиком так, как если бы он был ответственным за весь процесс. Чтобы выполнить эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на все вопросы заказчика и решать его проблемы. Поэтому менеджер должен иметь доступ ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, и ко всем исполнителям.

9. Критерий продвижения в должности изменяется от эффективности выполнения работы к способности (умению) выполнять работу. Одним из последствий реинжиниринга является проведение четкого различия между продвижением сотрудника и эффективностью его работы. Наградой за эффективность работы должна быть премия, а не продвижение по службе. Продвижение по службе есть функция от способностей сотрудника, а не от эффективности его работы, т.е. принцип компаний должен быть таков: «платим за эффективность, продвигаем за способности».

10. Цель исполнителя изменяется от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.

Реинжиниринг вызывает существенный сдвиг в культуре компании и требует от соисполнителей убежденности, что они работают для клиентов, а не для своих начальников (боссов). Исполнители будут верить в это в той степени, в которой практика работы компании подтверждает это.

11. Функции менеджеров меняются от контролирующих к тренерским. Функции менеджеров изменяются, их задача состоит теперь не в выдаче управляющих и контролирующих воздействий, а в помощи членам команды в решении проблем, возникающих у них в ходе выполнения процесса.

Менеджер начинает выполнять функции тренера, который непосредственно не участвует в работе команды, но помогает команде выполнить ее работу с минимальными непроизводительными затратами. Именно этот вид деятельности требует от менеджера подлинного профессионализма.

12. Изменяются требования к подготовке сотрудников: от курсов обучения к образованию в процессе работы. Традиционные компании готовят своих сотрудников на курсах, цель которых обучить, как выполнять некоторую конкретную работу или как управлять той или другой специфической ситуацией.

В связи с многоплановостью и изменяемостью работ, ориентированных на процессы, компании должны заботиться не только о проведении обучающих курсов, но и о непрерывном образовании своих сотрудников. Действительно, при непрерывно изменяющемся окружении невозможно нанять людей, которые знают все, что от них может потребоваться.

13. Изменяется оценка эффективности работы и оплата труда: от оценки деятельности к оценке результата. Зарплата сотрудника определяется не столько временем, проведенным на работе, важностью выполняемой работы, трудовым стажем, количеством подчиненных, занимаемой должностью, сколько эффективностью его работы, оцениваемой по конечному результату работы предприятия.

14. Организационная структура компании изменяется от иерархической (многоуровневой) к более «плоской». В традиционной компании организационная структура играет важную роль, так как она является механизмом, с помощью которого решаются основные проблемы компании.

После проведения реинжиниринга значительно сокращается работа, выполняемая менеджерами (т.е. уменьшается требуемое количество менеджеров), и меняется ее характер (от контролирующей к тренерской). Действительно менеджер, осуществляющий контролирующие функции, обычно не может работать более чем с семью подчиненными менеджерами или исполнителями. Менеджер, осуществляющий тренерские функции, может работать примерно с 30 людьми. Изменение соотношения от 1 к 7 на 1 к 30 приводит к тому, что значительно сокращается число управляющих уровней в иерархической структуре, в связи с чем важность организационной структуры снижается.

15. Возрастает роль лидерства. Уменьшение количества управляющих уровней в иерархической структуре приближает администрацию и к непосредственным исполнителям, и к клиентам.

В перепроектированной компании успешное выполнение работы в основном зависит от членов команды, а не от функциональных менеджеров. Администрация теперь должна нести в себе функции лидера, способствующего словом и делом укреплению убеждений и ценностей компании.

4.8. Участники реинжиниринговой деятельности и их функции

М. Хаммер и Дж. Чампи выделяют следующих участников реинжиниринга компании [14; 174]:

1. Лидер проекта – руководитель, инициирующий проведение реинжиниринга в своей компании и берущий на себя основную ответственность и риск, связанные с проектом. Его основная задача – формирование представления о будущей обновленной компании и обеспечение должной мотивации остальных сотрудников.

Лидер проекта назначает владельцев процессов и ресурсов, которые привлекают команду по реинжинирингу для обновления этих процессов. Разработка осуществляется с участием «царя» и под контролем руководящего комитета. Комитет возглавляется лидером проекта по реинжинирингу.

2. Владелец процесса – это руководитель высшего звена, который во время реинжиниринга несет ответственность за обновляемый процесс.

Владелец процесса не выполняет реинжиниринг. Его задача состоит в привлечении квалификационной команды процесса и обеспечении ей нормальных условий для работы над проектом. Владелец процесса участвует в проекте как наблюдатель и оппонент. Он же отвечает за должную мотивацию членов команды.

3. Руководящий комитет не является обязательным участником работ по реинжинирингу, поскольку его функции может выполнять лидер проекта. Однако в больших компаниях, выполняющих одновременно несколько проектов, целесообразно наличие такого комитета. Как правило, в него входят владельцы процессов, которые планируют общую стратегию компании по реинжинирингу, в частности, определяют приоритеты проектов, выполняемых в компании, а также решают конкретные проблемы, требующие совместных усилий владельцев различных процессов (например, преодоление конфликтных ситуаций).

4. «Царь» выполняет функции оперативного руководителя всех работ по реинжинирингу в компании. Поскольку лидер не имеет возможность осуществлять повседневное оперативное управление этими сотрудниками, он нуждается в помощнике, берущим на себя руководство штатом по реинжинирингу. Этот помощник, которого называют также «царем», подчиняется непосредственно лидеру проекта, он выполняет две основные функции: во-первых, обеспечивает работы по каждому конкретному проекту;

во-вторых, координирует работы по всем одновременно выполняемым проектам. «Царь» находится в курсе современных методов проведения реинжиниринга и соответствующих инструментариев.

5. Команда по реинжинирингу – это коллектив сотрудников, непосредственно выполняющих проект. Назначение членов команды по реинжинирингу на выполнение некоторого проекта сводится к распределению работ по исполнителям.

4.9. Методика использования потенциала реинжиниринга в странах СНГ

Консультанты предлагают для России, Казахстана и других государств СНГ следующую методику использования потенциала реинжиниринга [12; 260-262].

Первое — определение направления развития бизнеса. На этом отрезке организация уточняет цели и принципы своей деятельности, решает ряд важных вопросов, например, определение ключевых рынков, групп покупателей и их основных потребностей. При этом можно ориентироваться на результаты работы конкурентов или опыт других компаний.

Второе — определение масштаба и конечных целей проекта, для чего используются средства анализа и моделирования, например, диаграммы потоков данных и методики сравнения текущих результатов деятельности с планируемыми на период после завершения проекта.

Третье — планирование процесса, осуществляемое специалистами, которые работают над проектированием отдельных процессов. При этом ставятся такие цели, как сокращение длительности производственного цикла, оптимизация функции контроля и т.д. Определяется система оценки процесса и контроля за его эффективностью.

Четвертое — определение структуры организации и кадровой политики. Необходимо конкретизировать инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых процессов. Нужно проанализировать и определить организационные и кадровые последствия предлагаемого решения. Важно установить, какие принципы корпоративной культуры следует заложить в основу новой организационной модели. Это поможет определить различные структурные единицы, рабочие взаимоотношения, распределение полномочий, позволит спрогнозировать количество и виды должностей, необходимый уровень квалификации сотрудников и потребность в их обучении. Полезно также создать модель кадрового планирования.

Пятое — технологическая поддержка, когда формулируются требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам новых технологий и оценивается их воздействие на работу организации. На основании этого производится выбор технологий, эффективных для данной организации.

Шестое — определение физической инфраструктуры, когда выявляются характеристики помещения, оборудования, (состав,

расположение, назначение, функциональные особенности и др.), согласуются планы и проекты помещений и необходимых систем жизнеобеспечения (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и т.д.).

Седьмое — осуществление внутренней политики предприятия и оценка влияния действующего законодательства. Определяются сферы, где для реализации выбранных решений необходимы изменения во внутренней политике.

Восьмое — мобилизация ресурсов для осуществления проекта, когда обеспечивается планирование новых процессов для получения максимально быстрой и эффективной отдачи. Составляется окончательный бюджет затрат (в том числе капитальных и затрат на реализацию), оцениваются преимущества и риски, связанные с каждым бизнес-решением. Внедряется стратегия управления процессом изменений для обеспечения успешной реализации проекта. План работы призван фиксировать цели, сроки, проблемы, ресурсы и ответственных по каждому направлению. Необходимо использовать автоматизированные средства планирования для оптимизации плана работ и контроля за ходом их выполнения.

Последнее и главное — внедрение. В процессе реинжиниринга появляется возможность достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов. Важно ее ускоренными темпами реализовать. Для проверки действенности выработанных подходов и рекомендаций разработке новых бизнес-процессов, как уже убедила практика, обычно требуется осуществление пробных (пилотных) проектов, призванных продемонстрировать жизнеспособность и эффективность.

Список литературы

1. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
2. Справочник кризисного управляющего / Пол ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 432 с.
3. Крутик А.Б., Мурьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
4. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 347 с.
5. Новоселов Е.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А. Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учебное пособие. – М.: Дело, 2001. – 416 с.
6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
7. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.
8. Оголева Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. Реинжиниринг производства: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 304 с.

9. Попов В.М., Ляпунов С.И., Муртузалиева С.Ю. и др. Бизнес-планирование: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.

10. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2011. – 456 с.

11. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «»Омега - Л», 2008. – 781 с.

12. Антикризисный менеджмент / Под редакций Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.

13. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под редакцией А.П. Градова. – СПб.: Специальная Литература, 1999. – 589 с.

14. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2000. – 380 с.

СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ

5.1. Место услуг в мировой экономике

Современную стадию развития экономики часто определяют как «экономику услуг»: услуги становятся важным результатом труда большого и все возрастающего числа работников, а потребление услуг — преобладающим способом удовлетворения потребностей человека. Это связано в первую очередь с серьезными изменениями в отраслевой структуре хозяйства и проявляется в следующих основных признаках [1; 7]:

1. Наблюдается опережающий рост «темпов производства услуг по сравнению с материальным производством.
2. Увеличивается абсолютное число и доля работников, занятых в сфере услуг.
3. В мировой торговле идет постоянное увеличение объема и повышение темпов экспортно-импортных операций в сфере услуг.
4. Возрастает интенсивность миграционных потоков рабочей силы в сфере услуг.

С 80-90-х годов XX века социальная функция в развитых странах мира в целом развивается по формуле «государство – человек» на сервисной основе. Так, в пункте 3 статьи 13 Европейской социальной хартии от 3 мая 1996 года закреплено, что страны-участницы «обязуются обеспечить, чтобы каждый человек мог получить от государственной или частной службы такие консультации или такую индивидуальную помощь, которые могут потребоваться для предотвращения, преодоления или облегчения ситуации личной или семейной нужды».

При этом социальная функция государства заключается не только в защите уязвимых категорий населения (пенсионеров, инвалидов), но и в заботе о трудоспособных гражданах, создающих богатства общества. В социальную функцию государства входит как обеспечение высокого качества жизни всех его граждан, так и создание условий для роста их самостоятельности и предприимчивости. Как показывает зарубежный опыт, наиболее быстро, четко и качественно с реализацией данной функции справляется сервисное государство как особая форма организации исполнительной власти с аппаратом управления, оказывающим услуги населению и системой гарантий достойного жизнеобеспечения человека. Следует подчеркнуть, что такая форма управления не направлена на пересмотр основ государства и не подменяет его базовые институты. Она только укрепляет организационно-правовой каркас исполнительной власти.

5.2. Своеобразие услуги как экономической категории

Специфика услуги заключается в том, что она представляет собой симбиоз процесса и результата (рис.5.1).



Рисунок 5.1 – Особенности услуги
(Примечание – данные работы [1; 17])

Услуга — это хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение потребностей заказчиков — физических и (или) юридических лиц — путем предоставления им духовных, социальных, материальных благ или создающая условия для потребления указанных благ. Услуга является специфическим продуктом, произведенным по требованию заказчика, и выражается в изменении условий потребления или изменении самого потребителя [1; 17].

Сфера услуг — совокупность отраслей, подотраслей и видов деятельности, функциональное назначение которых в системе общественного производства выражается в производстве и реализации услуг и духовных благ для населения.

Маркетинг услуг — это процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление нужд и потребностей клиентов. Он призван помочь потребителям оценить услуги предприятия и сделать правильный выбор.

Для предпринимателей, занимающихся услугами, важно понимать природу и сущность услуг, учитывать их специфику для осуществления эффективного маркетинга.

В современной экономике одной из глобальных тенденций является гигантский рост сферы услуг. Она охватывает широкое поле деятельности: торговлю, транспорт, гостиницы, туристические и рекламные агентства, консультационные фирмы, предприятия образования и здравоохранения, музеи, театры, кино и т.д. По данным статистических организаций доля услуг в валовом национальном продукте развитых индустриальных стран составляет от 2/3 до 3/4. На сферу услуг приходится в США 73% рабочих мест из оставшихся после вычета занятых в сельском хозяйстве. Аналогичный показатель в Германии — 41%, Италии — 35% [2; 175].

В число занятых в сфере услуг входят не только работающие непосредственно в индустрии услуг (банки, туристические агентства, гостиницы и пр.), но и работники других отраслей экономики. Так, во многих отраслях, принадлежащих добывающей или обрабатывающей отрасли, оказываются услуги (например, перевозки). Развитие производства в настоящее время невозможно без финансовых, информационных и прочих услуг.

Индустрия услуг отличается большим разнообразием. Производством услуг занимаются как правительственные, так и некоммерческие организации.

В рамках сферы услуг объединяется широкий круг особых, вытекающих из специфики производимого продукта видов хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение личных потребностей населения и нужд производства, а также потребностей общества в целом посредством предоставления услуг. При этом в качестве субъектов деятельности в сфере услуг выступают:

- организации, полностью ориентированные на оказание услуг;
- организации, имеющие в целом иное функциональное назначение;
- индивидуальные производители услуг.

Характеризуя функциональное назначение сферы услуг (рис. 2), правомерно выделять экономические и социальные функции.

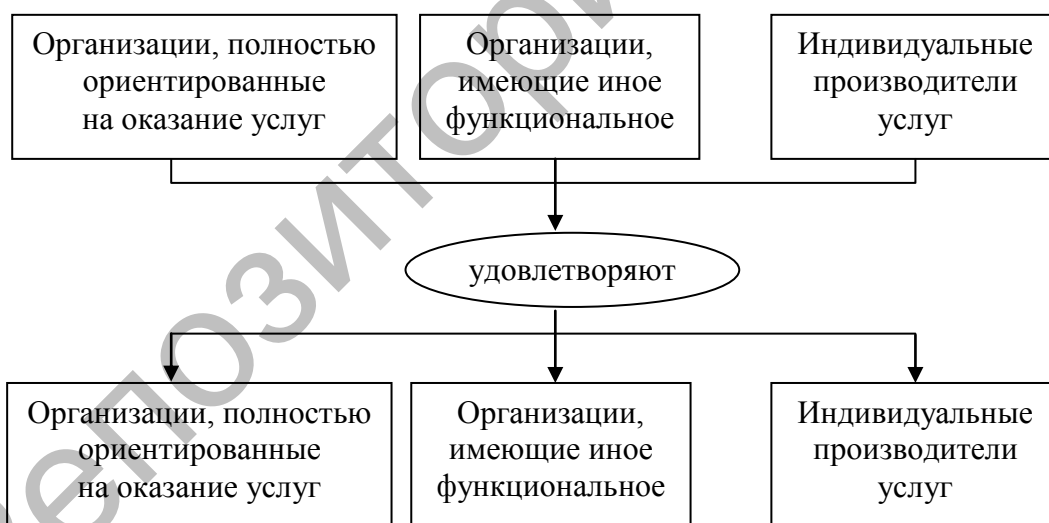


Рисунок 5.2 – Функциональное назначение субъектов деятельности в сфере услуг
(Примечание – данные работы [1; 18])

Экономические функции:

1. Обслуживание процесса производства как материальных, так и нематериальных благ (услуг) путем предоставления услуг предприятиям.
2. Воспроизводство рабочей силы путем предоставления услуг, населению.
3. Создание дополнительных материальных благ путем производства на

заказ или восстановления утраченных потребительских свойств товаров личного пользования.

Социальные функции:

1. Удовлетворение потребностей населения в различных видах обслуживания в связи с действием разнообразных социальных рисков, таких как утрата здоровья, потеря родителей в детском возрасте, угроза безопасности.

2. Снижение затрат и улучшение условий труда в домашних хозяйствах.

3. Организация использования свободного времени.

4. Обеспечение общественной безопасности и нормального функционирования государства, охрана общественного порядка.

5.3. Модель менеджмента услуг, предложенная Б. Карлофом

Для того чтобы лучше представить особенности в сфере услуг, целесообразно рассмотреть модель менеджмента услуг, которая была предложена Б. Карлофом (рис.5.3).

Сегмент рынка – особая категория потребителей, для которых разрабатывается вся система обслуживания. Менеджмент услуг согласно данной модели начинается с рыночной ниши (сегмента рынка) и далее, двигаясь против часовой стрелки, приводит к понятиям «концепция обслуживания», «система поставки услуг» и «образ». Образ рассматривается здесь как информационный инструмент, с помощью которого руководство может воздействовать на штат, потребителей и поставщиков ресурсов.



Рисунок 5.3 – Модель менеджмента услуг, предлагаемая Б. Карлофом (Примечание – данные работы [3; 219])

Культура и философия компании имеют первостепенную важность для контроля, поддержки и развития социального процесса — поставки услуг, приносящих пользу заказчикам. Наряду с организацией системы доставки и выработкой реалистической концепции услуг, культура и философия компании являются важнейшими факторами долгосрочной эффективности.

Именно на их основе формируются ценности и моральный дух компании, обеспечивающие ее жизнеспособность и успех.

5.4. Особенности сферы услуг

Чтобы выяснить особенности и проблемы менеджмента сферы услуг, необходимо кратко остановиться на специфике этой сферы деятельности и ее отличии от сферы материального производства. Система оказания услуг, как считает Б. Карлоф, подобна системе производства и распределения в промышленной компании, хотя часто представлена совершенно в ином виде [3; 218]. Вместе с тем, имеется ряд специфических особенностей сферы услуг [4; 66-71].

1. Характерными особенностями обладают сами услуги. Выделяют пять наиболее важных характеристик услуг, определяющих управление ими и процесс обслуживания потребителей (табл.5.1).

Услуги не осязаемы: в отличие от авторов, их нельзя увидеть, потрогать или понюхать. Услуги являются опытом или действием.

Таблица 5.1

Основные характеристики услуг

Характеристики услуг	Проблемы менеджмента
Неосвязаемость	Отсутствие товара; услуга является действием или опытом Трудности в предоставлении стандартных образцов: приобретение услуг связано с риском для клиента Услугу нельзя продемонстрировать: затруднена дифференциация предложений Отсутствие патентной системы: свободный вход на рынок для конкурентов
Нераздельность предоставления услуг и их потребления	Потребители участвуют в процессе предоставления услуг Вовлечение в процесс обслуживания групп потребителей: проблема контроля Компанию, оказывающую услуги, представляет ее персонал: восприятие поставщика определяется отношением клиента к ее сотрудникам Условия обслуживания — отличительная черта поставщика Трудности с расширением компаний, предоставляющих услуги: необходимость создания сетей
Гетерогенность	Стандартизация услуг затруднена, поскольку их характеристики во многом определяются потребителями Проблема контроля качества услуг: разнородность условий обслуживания

Продолжение таблицы 5.1

1	2
Несохраняемость	Услуги нельзя хранить: отсутствуют товарные запасы Проблемы, связанные с пиковой нагрузкой: низкая эффективность труда Трудности с установлением цен на услуги: проблемы с ценообразованием
Отсутствие прав собственности на услуги	Клиенты не могут владеть услугой, обслуживание аналогично аренде.
Примечание – данные работы [5; 452]	

Неосвязаемость услуг, затрудняющая демонстрацию потребителям предполагаемого результата и качества оказания услуги до начала обслуживания, требует особого внимания руководителей не только к самому процессу обслуживания клиентов, но и к другим факторам, которые косвенно указывают на качество услуги и имеют значительно меньшее значение в производственных отраслях: месторасположение и интерьер помещения, удобство и дизайн оборудования, внешний вид и поведение сотрудников, режим работы организации.

С неосвязаемостью услуг связана нераздельность их предоставления и потребления. Услуги предоставляются в одно и то же время в одном и том же месте. Примером тому может служить медосмотр. Доктор не имеет возможности предоставить услуги отсутствующему пациенту. Кроме того, посетитель оказывается вовлеченным в процесс предоставления услуги, отвечая на вопросы врача и описывая самочувствие. Исходя из этого, можно сделать следующие выводы. Во-первых, поскольку в процессе обслуживания участвуют и сотрудники поставщика, и потребители, определяющим фактором удовлетворения клиента является их взаимодействие. Часто сотрудники компании олицетворяют для клиента саму компанию. Если потребителю нравятся обслуживающие его сотрудники, он наверняка положительно воспримет и сами услуги.

Во-вторых, в процессе предоставления услуг обычно участвуют и другие потребители. Они стоят с вами в одной очереди в банковское окошко или сидят за соседними столиками в ресторане; их поведение может повлиять на удовлетворение, полученное вами от обслуживания. В-третьих, поставщики сталкиваются с проблемой расширения своей деятельности. Производители товаров удовлетворяют возросший спрос, расширяя производственные площади, увеличивая число дистрибьюторов и промежуточных продавцов. К компаниям, предоставляющим услуги, данный подход неприменим в силу рассматриваемой нами неотделимости предоставления и потребления услуг. Продавец и покупатель обязательно должны встретиться. Это означает, что организациям сферы услуг приходится создавать множество небольших производств (рестораны, авиалинии и больницы) в местах концентрации потребителей. Нельзя отделить производство от маркетинга. Если компании, занимающейся

услугами, требуется высокопрофессиональный персонал, невозможность достичь при этом эффекта масштаба является основным препятствием к ее расширению. Менеджмент обязан использовать находящиеся в его распоряжении скудные ресурсы для повышения эффективности труда. Неосвязаемость услуг ставит перед руководством компании и другие задачи.

А. Обучение персонала эффективному общению с клиентами: искусству слушать, эмпатии (понимание эмоционального состояния другого человека посредством сопереживания, проникновения в его субъективный мир) и вежливому поведению.

Б. Предотвращение ситуаций, когда одни клиенты снижают удовлетворение обслуживанием у других (разделение курящих и некурящих посетителей в ресторанах).

Расширению деятельности компании способствуют следующие факторы.

А. Обучение персонала: более высокая квалификация персонала ускоряет развитие компании.

Б. Большее количество клиентов: при немногочисленном персонале компании необходимо иметь такие помещения, которые дают возможность одновременного обслуживания больших групп потребителей (например, более вместительные лекционные залы).

В. Быстрое обслуживание: основные операции необходимо рационализировать, а второстепенную работу — исключить из процесса предоставления услуг.

Г. Создание сети отделений: компания имеет возможность открывать стандартные сервисные модули (в частности, используя франчайзинг).

Гетерогенность услуг приводит к тому, что их стандартизация затруднена, а иногда и невозможна. Поэтому традиционные для производства товаров методы планирования, мотивирования и контроля деятельности сотрудников, основанные на использовании норм и нормативов, не всегда приемлемы при обслуживании потребителей. Особенно сложным и требующим специальных подходов становится контроль качества оказания услуги, поскольку оно зависит не только от материальных и трудовых факторов организации, но и от конкретного клиента.

Несохраняемость услуг представляет собой одну из главных проблем сервисного менеджмента. Невозможно «отправить» на склад невостребованные услуги: незанятые гостиничные номера, свободные места в салоне самолета или телефонную линию, которой никто не пользуется. В условиях стабильности спроса данное свойство услуг не представляет проблемы, поскольку в этом случае численность персонала и мощности компании планируются исходя из потребностей клиентов.

К сожалению, спрос на большинство услуг подвержен значительным колебаниям, что создает значительные трудности, связанные с загрузкой мощностей в периоды пикового спроса. К примеру, средняя загрузка мощностей метро составляет 50%, но в часы пик подземка работает на 120%,

а в ночные — всего на 20%. В случае неудовлетворения пикового спроса возникает огромное недовольство потребителей, а стремление соответствовать запросам пассажиров приводит к уменьшению средней прибыли на капитал и снижению производительности труда.

Для того чтобы совместить хороший сервис и высокую производительность труда, усилия менеджмента направляются на достижение большего соответствия между спросом и предложением. Проблема пикового спроса может быть смягчена следующими способами [5; 456].

А. Дифференцированное ценообразование. В периоды пикового спроса потребители должны платить высокую цену за услуги. Таким образом, компания получает двойное преимущество: снижается спрос в часы пик, а увеличивающиеся капитальные затраты возмещаются повышенной ценой на услуги для тех, кто его инициирует.

Б. Приемлемые условия ожидания. Если во время часа пик клиенты вынуждены ждать своей очереди, необходимо создать им комфортные условия (например, удобные кресла или дополнительные закуски).

В. Увеличение спроса вне пиковых периодов. По окончании сезонного спроса компании сферы услуг привлекают других клиентов (например, в бизнес-отелях на выходные дни номера сдаются туристам).

Г. Использование системы предварительных заказов. Предварительная запись позволяет контролировать пиковый спрос и поощрять выбор клиентами именно ваших услуг в периоды спада.

Наряду со снижением пикового спроса возможно также повышение пикового предложения с помощью следующих мер:

А. Переход на неполный рабочий день. Необходим только в периоды спада спроса.

Б. Перераспределение работ. В периоды пикового спроса персонал выполняет основную работу, а в периоды спада занимается административными вопросами и текущим ремонтом оборудования.

В. Помощь со стороны клиентов. Клиенты могут сами выполнять некоторые простые задачи (например, убирать посуду со стола в ресторане быстрого питания).

Отсутствие права собственности на услуги — основное их отличие от товаров. После покупки товар и его выгоды становятся собственностью потребителя: он получает право пользоваться им, хранить или продать. Что касается услуг, то клиент получает только личный доступ к ним (например, номер в гостинице или место в самолете) на определенный период времени. Компания в сфере услуг имеет возможность [5; 457]:

а) подчеркивать преимущества отсутствия права собственности на услуги (например, более выгодные условия платежа, уменьшение риска финансовых потерь);

б) организовывать ассоциации клиентов, позволяющие создавать видимость владения услугами (например, клубы для тех, кто пользуется услугами авиакомпаний);

в) стимулировать пользование услугами (например, различные формы скидок постоянным клиентам).

2. Разнообразны не только виды услуг, но и организации, которые могут их оказывать: государственные учреждения (образование, здравоохранение, транспортные, информационные и другие услуги), коммерческие организации (банки, страховые компании, рекламные агентства и др.), некоммерческие структуры (предоставление благотворительных, развлекательных, образовательных и других услуг).

3. Услуги предоставляются не только специализированными отраслями и фирмами сферы обслуживания, но и производственными предприятиями (доставка продукции, ремонт и техническое обслуживание, страхование, консультирование и обучение персонала и т.д.).

4. Услуги ориентируются как на отдельных потребителей (например, медицинские учреждения, предприятия питания, бытового обслуживания населения), так и на удовлетворение потребностей фирм и иных организаций (например, оказание деловых услуг: технических, бухгалтерских, аудиторских, юридических и др.).

5. Существует прямая зависимость между ростом доходов населения и повышением спроса на различные услуги, например, позволяющие избавиться от рутинных обязанностей (уборка дома, приготовление пищи и пр.) или связанные с проведением досуга (искусство, спорт, отдых и др.).

В этой связи можно выделить особенности рынка услуг.

5.5. Рынок услуг и его особенности

Рынок услуг существует в единстве с товарным рынком и является одной из его разновидностей, развивающейся в рамках общих законов рыночной экономики и подчиняющейся этим законам. Вместе с тем он имеет ряд специфических черт, обуславливающих особый подход к предпринимательской и маркетинговой деятельности, призванный обеспечить удовлетворение спроса на услуги. К особенностям рынка услуг можно отнести [6; 17-19]:

1. Высокую динамичность рыночных процессов. Она связана как с динамичным характером спроса на услуги, подверженного значительному влиянию временного фактора, так и с динамикой предложения на этом рынке, обусловленной гибкостью отраслевой структуры услуг.

2. Территориальную сегментацию. Фермы предоставления услуг, спрос и условия функционирования предприятий услуг зависят от характеристик территории, охваченной конкретным рынком.

3. Локальный характером. Это свойство рынка услуг также обусловлено влиянием территориальной специфики.

4. Высокую скорость оборота капитала. Она является следствием более короткого производственного цикла и выступает как одно из основных преимуществ бизнеса в сфере услуг.

5. Высокую чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры. Она обусловлена невозможностью хранения, складирования и транспортировки услуг и, как правило, временным и пространственным совпадением их производства и потребления.

6. Специфику организации производства услуг. Продуцентами услуг обычно являются малые и средние предприятия различного профиля. Обладая большей мобильностью, эти предприятия имеют широкие возможности для глубокого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

7. Специфику процесса оказания услуги. Эта специфика обусловлена личным контактом производителя и потребителя. Такой контакт, с одной стороны, создает условия для расширения коммуникативных связей, но с другой - увеличивает требования к профессионально-квалификационным качествам, опыту, этике и общей культуре производителя.

8. Высокую степень дифференциации услуг. Сложная структура спроса обуславливает появление новых, нестандартных услуг. Причем этот процесс получает все больше развитие по мере насыщения рыночного спроса.

9. Неопределенность результата деятельности по оказанию услуги. Результат деятельности по оказанию услуги, подверженной во многих случаях влиянию личных качеств производителя, не может быть заранее только после потребления услуги.

5.6. Виды и классификация услуг

Услуги можно отнести к сфере материального и нематериального производства [7; 171].

Услуги материального производства связаны с изменением состояния материалов, промышленной продукции: они реализуются по желанию потребителей. Производственные услуги чаще всего встречаются в сфере обращения. Это оказание потребителям различного рода услуг по раскрою металлов, нарезке рулонной бумаги по заказам потребителей, розливу жидких химикатов, пищевых масел и др.

Нематериальные услуги — это услуги социально-культурного сервиса (СКС), не получающие предметно-осязательную форму. Это услуги, действие которых направлено непосредственно на человека и окружающие его условия. Производство таких услуг неотделимо от их потребления (обслуживание туристов в гостиницах и на предприятиях общественного питания, организация концертных выступлений и т.д.).

Наиболее распространенные классификации услуг приведены в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Наиболее распространенные классификации услуг

Классификация Всемирной Торговой ассоциации	Классификация услуг, принятая на Североамериканском континенте	Общероссийский класс- сификатор услуг ОК-002
1	2	3
Деловые услуги	Транспорт (железнодорожный, авиационный, грузовой, автотранспорт) и пр.)	Торговля (оптовая и розничная)
Услуги связи	Коммуникации (телефон, телеграф, радио и т.д.)	Услуги по обеспечению питания и проживания (гостиницы, структуры общественного питания)
Строительные и инжиниринговые услуги	Общественно-полезные услуги (электро-, водо-, газоснабжение, пр.)	Транспорт
Дистрибьютерские услуги	Массовая деятельность (оптовая и розничная торговля)	Связь и информационное обслуживание
Общеобразовательные услуги	Финансирование, страхование, в том числе работа с недвижимостью	Услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-технических ресурсов
Финансовые услуги, включая страхование	Непосредственно сервис (отели, услуги, имеющие личный характер, консультации по организации массового предпринимательства, ремонт автомобилей, ремонт различных предметов, прокат кинофильмов, развлечения, отдых и пр.)	Кредит, финансы и страхование, сделки с недвижимостью
Услуги по охране здоровья и социальные услуги	Прочие виды сервиса	Образование, культура и искусство
Туризм и путешествия; услуги в области организации досуга		Наука и научное обслуживание
		Здравоохранение, включая физическую культуру и спорт
Транспортные услуги	Транспорт	Услуги по обслуживанию домашнего хозяйства (ремонт жилья, производственно-бытовые и коммунальные услуги)

Продолжение таблицы 5.2

Прочие		Услуги личного характера (непроизводственные, бытовые и др.).
		Услуги государственного управления
		Другие услуги
Примечание – данные работы [8; 17]		

Признанные исследователи сферы услуг (Л. Берри, А. Парасураман, Д. Ратмел, Л. Эйглие, Е. Лангеард, В. Зейхамл, Ф. Котлер, К.Гренроос) предлагают разделить услуги на типы. Например, К.Гренроос делит услуги на те, качество реализации которых зависит от качества персонала, и те, качество реализации которых зависит от технологий, делая при этом оговорку, что при оказании услуги задействуются оба ресурса, однако их соотношение различно и, как правило, один из ресурсов доминирует.

Существует классификация, предложенная Ловелоком (Lovelock), в основу которой положен принцип на кого (на что) направлены услуги и являются они осязаемыми или нет (табл.5.3).

Таблица 5.3

Классификация услуг, предложенная Ловелоком

Основные направления	Сферы услуг
Осязаемые действия, направленные на тело человека	Здравоохранение, пассажирский транспорт, салоны красоты и парикмахерские, рестораны и кафе, спортивные заведения.
Осязаемые действия, направленные на товары и другие физические объекты	Грузовой транспорт, ремонт и содержание оборудования, охрана поддержания чистоты и порядка, прачечные, химчистки, ветеринарные услуги.
Неосязаемые действия, направленные на сознание человека.	Образование, радио-, телевизионное вещание, информационные услуги, театры, музеи
Неосязаемые действия с неосязаемыми активами.	Банки, финансовые консультации, страхование, операции с ценными бумагами
Примечание – данные работы [2; 183]	

По мнению Н.А. Нагапетьянца [7; 170], наличие различного рода услуг в сфере производства и обращения позволяют их классифицировать на пять групп:

1 Производственные услуги, к которым относятся инжиниринговые, лизинговые, обслуживание клиентов ремонту оборудования и различной техники. В сфере рращения к производственным услугам следует отнести такие виды услуг, как нарезка и раскрой металла, разлив жидких видов материалов, нарезка бумаги и другие.

2 Распределительные услуги, к которым относятся услуги в торговле

(по закупке и сбыту товаров), транспортном обслуживании и средствах связи.

3 Потребительские услуги, которые являются наиболее массовыми. Это услуги по туризму, коммунальные услуги, связанные с домашним хозяйством.

4 Общественные услуги - это прежде всего услуги телевидения, радиовещания, образования, здравоохранения и культуры.

5 Профессиональные услуги – это банковские услуги, страховые, финансовые, консультационные, рекламные и др.

По частоте приобретения услуг выделяют: постоянно приобретаемые услуги (например, услуги банков, уборка помещений, доставка товаров и услуг и т.п.) и приобретаемые от случая к случаю (например, медицинские услуги).

Согласно ИСО 9004.2 услуги делятся на продуктосодержащие, смешанные (наполовину с продукцией) и чистые (без производства продукции).

Французская ассоциация по стандартизации услуг предлагает свою типологизацию услуг. В ней выделены следующие группы услуг:

1) услуги, «стимулированные» продукцией, но автономные, например, маркетинг, техническое обслуживание, ремонт, послепродажное обслуживание;

2) «независимые» услуги, например, консультационные, финансовые, туристские;

3) услуги, «ассоциированные» с другой услугой, например, прием заказов, стажировки, информационные услуги.

Российские специалисты (В. Белоусов, Г. Багиев, Э. Новаторов, Р. Фатхудинов) в своих работах предлагают классификацию услуг (сервиса), в основу которой положены формы обслуживания потребителей (см. табл. 5.4).

Существует деление услуг на гарантийные и постгарантийные услуги. Они обеспечивают повышенное качество основных услуг и их_повышенную ценность.

5.7. Основные принципы управления в сфере услуг

Учитывая отличительные особенности сферы услуг, можно сформулировать основные принципы управления, которыми должна руководствоваться фирма, работающая в данной сфере или с ней связанная [4; 96-100].

Эти принципы следующие: принцип управления восприятием услуги - «принцип восприятия»; принцип управления дополнением к основной услуге — «принцип дополнения»; принцип соответствия итоговых результатов продавца и покупателя услуг «принцип соответствия результатов»; принцип оптимизации соотношения между неравномерным спросом и предложением на рынке услуг или проще — «принцип оптимизации спроса и предложения». Раскроем сущность этих принципов.

Таблица 5.4

Формы обслуживания потребителей

Вид сервиса	Вид сервисной службы	
	до покупки товара	после покупки товара
Техническое обслуживание	Техническое консультирование Разработка заказных проектов Предложения по решению проблем покупателя Поставка товаров для опробования	Реконструкция Монтаж Снабжение запасными частями и деталями Ремонтное обслуживание Профилактические испытания
Торговое обслуживание	Места для пребывания детей Отдел заказов Места для парковки транспортных средств Советы и информационные справки Поставка товара для опробования	Право обмена товара Поставка Упаковка Обучение покупателей правилам эксплуатации товара
Примечание – данные работы [9; 286]		

1. Принцип восприятия. Услуги в большинстве своем неосвязаемы, так как результат предоставления услуги нельзя ощутить до тех пор, пока она не будет полностью произведена. Именно поэтому задача продавца услуги заключается в управлении восприятием, т.е. в умении сделать «неосязаемое осязаемым».

2. Принцип дополнения. В реальной жизни процесс предоставления услуг может дополняться:

- осязаемым товаром (например, в ресторане вам предоставляются основные услуги по обслуживанию и осязаемый товар — пища);
- дополнительными сопутствующими услугами (например, услуги по авиаперевозкам дополняются сопутствующими услугами по питанию и обслуживанию пассажиров);
- осязаемым товаром и сопутствующей услугой (например, в больницах или пансионатах основным услугам сопутствуют питание и сопутствующее! обслуживание).

Комбинируя (проектируя) различные варианты обслуживания, фирма может не только завоевывать новые сегменты рынка покупателей, но и получать увеличенную прибыль за счет дополнительных сопутствующих услуг и осязаемых товаров.

3. Принцип соответствия итоговых результатов продавца и покупателя услуг. Следует различать итоговый результат работы продавца услуги и итоговый результат покупателя (итоговый результат оказания услуги).

Сложность заключается в том, что цели, интересы и ресурсы продавца и покупателя услуг часто не совпадают или точно не определены.

Существуют специальные меры «борьбы» с несоответствием итоговых результатов продавца и покупателя: правовое обеспечение услуги,

страхование рисков, подбор (на ваше усмотрение) исполнителей работ, унификация и стандартизация процессов и процедур предоставления услуг, их индустриализация (например, с помощью специальных банкоматов), внедрение специальных контрольных процедур качества исполнения, контроль за сроками, анализ жалоб и предложений, сравнительный конкурентный анализ по оказанию однотипных услуг.

4. Принцип оптимизации соотношения между неравномерным спросом и предложением на рынке услуг (принцип оптимизации спроса и предложения). В условиях устойчивого спроса невозможность хранения услуг не имеет никакого значения. Но, как только спрос начинает колебаться, у фирмы возникают сложности и проблемы с предложением услуг и рентабельностью работ.

Методы диверсификации, дифференциации, дополнения, формирования предварительных заказов предназначены преимущественно для воздействия на внешнюю среду организации. Существуют и внутренние методы воздействия. Воздействуя на факторы внутренней среды организации (персонал, ресурсы, время работ), можно согласовывать объемы спроса и предложения, экономить ресурсы, повышать рентабельность работы.

Существуют и другие методы согласования реального спроса и предложения, например, метод разделения услуг или метод объединения услуг.

Метод разделения услуг: предоставляемая услуга делится на две или более фирм.

Метод объединения услуг: две или более фирм объединяют свои усилия и предоставляют совместно неразрывный набор или комплекс услуг,.

5.8. Специфика менеджмента в сфере услуг

Особенности менеджмента в сфере услуг, как представляется, целесообразно формулировать, следуя логике вполне традиционного понимания менеджмента как комплексного процесса обеспечения хозяйственной Деятельности, включающего совокупность принципов форм, методов, приемов и средств управления производством, для достижения целей организации путем преобразования факторов производства (ресурсов) в продукцию (в нашем случае услуги), а именно путем системной характеристики трех базовых элементов системы менеджмента, целей, ресурсов и инструментов менеджмента в сфере услуг (рис.5.4).

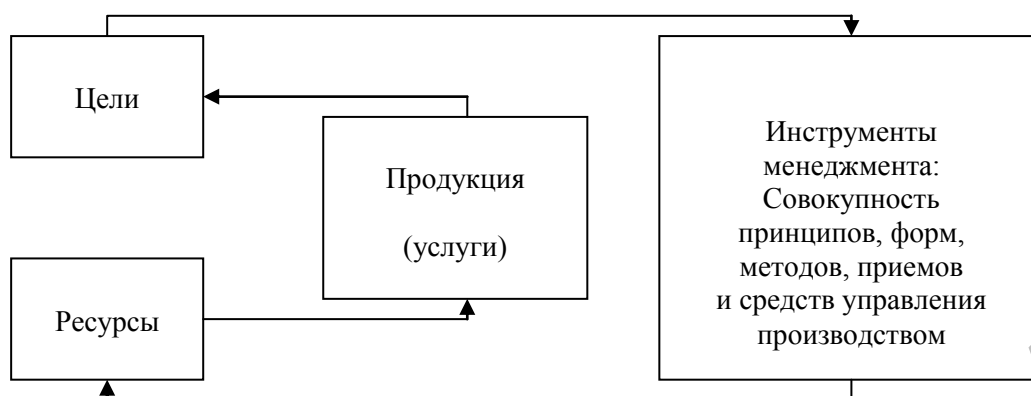


Рисунок 5.4 – Базовые элементы систем менеджмента
(Примечание – данные работы [1; 37])

Любая организация, прежде чем начать реализацию своих генеральных целей, должна приобрести все необходимые для этого ресурсы: помещение, оборудование, сырье, полуфабрикаты и т.п.; персонал. Соединение названных трех факторов производства: средств труда (основных производственных фондов), предметов труда и самого труда — обеспечивает процесс производства любого блага (рис.5.5).



Рисунок 5.5 – Ресурсы производства услуги
(Примечание – данные работы [1; 37])

В свою очередь, соединение трех факторов производства предполагает наличие некоторых важных условий, а именно ресурсов другого вида: финансовых, технологических, интеллектуальных, административных, временных, пространственных. Результативность организации в

значительной мере предопределяется ее способностью привлекать и использовать ресурсы, необходимые для достижения целей.

5.9. Направления менеджмента в сфере услуг

Важнейшими направлениями менеджмента в сфере услуг являются [4; 90-96]:

I Управление качеством в сфере услуг. Само понятие «качество услуги» является неоднозначным. Это связано со спецификой услуг и усложняет управление их качеством. В результате исследований, проведенных зарубежными авторами [5; 458-459], были выявлены десять критериев оценки услуг потребителями, причем первые пять критериев учитывают качество результатов предоставления услуг, а последние пять – качество процесса обслуживания:

1) надежность (заслуживают ли услуги компании доверия и соответствуют ли они потребностям клиентов?);

2) доступность (как осуществляется доступ к услугам и каково время ожидания?);

3) репутация (могут ли потребители доверять компаний?);

4) безопасность (связаны ли услуги с опасностью и риском для клиентов?);

5) понимание потребностей (что делает эта компания для того, чтобы узнать потребности клиентов?);

6) отзывчивость персонала (охотно ли сотрудники компании обслуживают клиентов?);

7) компетенция (обладает ли персонал компании знаниями и умениями, необходимыми для качественного обслуживания потребителя?);

8) вежливость (насколько вежливы и тактичны сотрудники компании по отношению к клиентам?);

9) коммуникации (понимают ли потребители содержание услуг компании?);

10) осязаемые факторы (создает ли внешний вид сотрудников, помещение компании и другие осязаемые факторы обслуживания имидж услуг высокого класса?).

Основной критерий суждений клиентов о качестве сервисного продукта — это соответствие услуг ожиданиям. Если воспринимаемое качество превысило ожидание, потребитель будет доволен услугой. Если результаты обслуживания не оправдали его представлений, клиент останется неудовлетворенным. Основная задача менеджмента компании состоит в обеспечении качества: услуг, соответствующего ожиданиям потребителя.

II Управление производительностью в сфере услуг. Одна из самых значительных проблем в сфере обслуживания связана с низкой производительностью труда. Объективная причина сложности, а иногда и невозможности измерения объема услуг и производительности труда в

сервисных видах деятельности объясняется отсутствием осязаемого результата.

Величина производительности труда в сфере услуг базируется на взаимодействии трех факторов:

- 1) высокая степень вовлечения потребителя в процесс обслуживания затрудняет стандартизацию и автоматизацию этого процесса;
- 2) услуги, как правило, характеризуются высокой трудоемкостью;
- 3) несохраняемость услуг часто ведет к появлению избыточной мощности компании.

Важная проблема менеджмента — соотношение производительности и качества. Например, производительность труда врача повышается при уменьшении нормы времени приема пациентов. Но неизбежным следствием этого является, как правило, снижение качества, а, следовательно, и эффективности услуги.

Ниже перечислены основные способы повышения производительности труда без снижения качества услуг:

1. Ранжирование деятельности по степени контакта с потребителем. Различные виды услуг подразумевают разную степень участия потребителя в предоставлении услуг: например, в медицинских и образовательных услугах степень вовлечения клиентов очень высока, а при оказании почтовых, коммунальных, телекоммуникационных и т.п. услуг она значительно ниже. Контакт с потребителем при оказании услуги может быть одновременно и очень тесным, и опосредованным, например, регистрация авиапассажиров и отправка багажа, прием оператором банка личного запроса от клиента и обработка информации по счетам, работа провизора аптеки с клиентом и приготовление лекарств. Менеджер должен разделить фазы процесса обслуживания по степени вовлечения клиентов. На тех этапах оказания услуги, которые не требуют тесных контактов с потребителями, необходимо повышать производительность труда путем рационализации и ускорения процесса, на этапах непосредственного взаимодействия с клиентом — повышать эффективность труда, не снижая качества услуг.

2. Конвейерный подход к обслуживанию. Этот подход предполагает автоматизацию ручного труда (например, автоматическая мойка машин, использование торговых автоматов, банкоматов), а также использование систем, позволяющих сократить численность обслуживающего персонала (например, супермаркеты, рестораны быстрого обслуживания). До недавнего времени подобные технологические решения применялись только для услуг, дающих стандартный результат, однако; учитывая постоянный технический прогресс, растущую осведомленность потребителей о технологиях и системах, можно сделать вывод, что конвейерный подход к обслуживанию уже востребован, а в ближайшем будущем будет широко использоваться и для тех услуг, которые ориентируются на выполнение индивидуальных требований клиентов.

3.Повышение степени участия клиента в процессе обслуживания. Эффективным способом повышения производительности является перевод клиентов на частичное самообслуживание: прямые, без помощи операторов, международные и междугородние телефонные звонки; уборка за собой посуды на некоторых предприятиях общественного питания; оборудование номеров в гостиницах бытовыми приборами, позволяющими клиентам самостоятельно приготовить чай или разогреть завтрак, и т. п. Подобные инновации основываются на знании потребностей и особенностей поведения клиентов. Менеджерам необходимо провести предварительное тестирование нововведений, объяснить их преимущества клиентам таким образом, чтобы они с удовольствием восприняли активизацию своей роли в процессе обслуживания.

4. Установление равновесия спроса и предложения. Главная причина несоответствия производственных мощностей компании и спроса на обслуживание — это несохраняемость услуг. Основные способы повышения производительности труда:

- снижение пикового спроса в результате, дифференцированного ценообразования, применения системы предварительных заказов, повышенного внимания к клиентам, вынужденным дожидаться услуг в очереди;

- увеличение гибкости предложения за счет введения неполного рабочего дня, объединения услуг нескольких компаний, более эффективного использования оборудования и персонала в периоды, возрастания спроса.

III. Подходы к управлению персоналом в сфере услуг. Особые требования в сфере услуг предъявляются к управлению персоналом. В отличие от производства, где люди воздействуют на вещества и силы природы, объектом воздействия в сфере услуг является главным образом человек с его потребностями. В управлении услугами, предполагающими высокую степень вовлечения клиентов, первостепенное внимание должно уделяться отношению сотрудников компании к потребителям.

4.Руководству фирмы важно сформировать такие нормы поведения работников, которые ориентировали бы их на уважение к клиентам и их запросам.

5.10. Движение Казахстана по пути к сервисному государству

В последние годы движение Республики Казахстан (РК) по пути к сервисному государству стало очевидным. Ему способствуют система оценки эффективности госорганов, проведение реформы госслужбы, ориентирующей чиновника на результат, внедрение информационных технологий в госсекторе.

Одним из активно развивающихся сегментов сервисного государства является сфера государственных услуг. Сегодня их – 572 вида. В 2011 г. население получило 134 073 876 госуслуг. То есть каждому казахстанцу, включая младенцев и стариков, в среднем оказано 8 госуслуг. При этом идет

постоянная работа по улучшению качества их предоставления. Например, занять очередь в детский сад через портал «электронного правительства» уже можно за считанные минуты. Срок оказания услуги по выдаче паспортов, удостоверений личности планируется сократить с 15-60 до 15-30 дней, а перечень требуемых документов - с 6 до 0. Регистрация казахстанцев по месту жительства будет осуществляться вместо 2 дней за 1 час без предоставления каких-либо справок (сейчас - 8) [10; 5].

И это только начало. В дальнейшем можно достичь успехов в сфере предоставления и потребления государственных услуг, если они будут способствовать достижению целей и задач их получателей. И в этом нам поможет новый Закон в сфере госуслуг. Он может оказать содействие в продвижении Казахстана к новым рубежам социального, сервисного государства, которое во всем мире признается эффективным средством реализации прав, свобод и интересов человека и гражданина.

5.11. Перспективы развития сферы услуг в Казахстане

В Казахстане перспективы развития сферы услуг связаны в первую очередь с дальнейшим развитием малого и среднего бизнеса, рыночной инфраструктуры, расширением ассортимента и объема посреднических и коммерческих услуг, сервисного обслуживания, превращением массы индивидуальных «челночников» по купле-продаже импортного ширпотреба в официальных юридических лиц, занятых оптовой торговлей и совершенствованием механизма их налогообложения.

Развитие новых форм хозяйствования привело к возникновению потребности в услугах по их регистрации, бухгалтерскому, правовому, информационному консультированию.

Коммерциализация деятельности банков потребовала расширения спектра банковских услуг, увеличился их объем и круг потребителей (пользователей).

В последние годы появились совершенно новые, нетрадиционные виды услуг, в основном социального характера, такие, как услуги гувернеров, «служба знакомств», «телефон доверия» и др.

Как известно, ведущей отраслью Казахстана является горная промышленность. В настоящее время конкурентоспособность горного оборудования на рынке обеспечивается только в том случае, если техническая готовность техники поддерживается на уровне 90% и выше от календарного фонда рабочего времени. Поэтому в будущем сервисное обслуживание горной техники может стать новым развивающимся направлением, так как исторически техническое обслуживание и плановые ремонты техники осуществлялись персоналом цехов, входящих в структуру горнодобывающих предприятий Казахстана.

В перспективе в основу организации системы сервисного обслуживания горных машин и механизмов должны стать положены следующие принципы:

- полное освобождение горнодобывающих эксплуатирующих предприятий (исходя из условий договора) от проблем, связанных с поддержанием горной техники в рабочем состоянии;
- создание развитой системы взаимоотношений с первоклассными поставщиками по обеспечению обслуживаемой техники качественными запасными частями и расходными материалами;
- создание компьютерной системы «Сервис горной техники» с функциями учета движения запасных частей, расходных материалов и прогнозирования (в зависимости от часов наработки) замены основных узлов и агрегатов по полному «жизненному циклу» каждой единицы техники;
- обучение на объектах компании специалистов сервисных центров профессионально правильным приемам качественного обслуживания и ремонта техники;
- применение специальных приборов неразрушающего контроля для регулярного диагностирования техники.

В последние годы наблюдается быстрый рост международного туризма, что вызывает рост спроса на туристические услуги и расширение этого рынка в Казахстане.

Появились новые виды услуг, такие как распространение кабельного телевидения, сотовой связи, предоставление информационных услуг населению, в том числе научно-технической информации путем подключения клиентов, желающих ими воспользоваться, к централизованным информационным системам; услуги видеотелефонных переговорных пунктов; прием заказов от населения на технически прогрессивные формы и методы обслуживания - проявление кино-, фотопленки, цветная печать со слайдов, тиражирование цветных любительских кинофильмов и т.п. Организуются также видеосалоны, прокат видеокассет и др. Они не требуют значительных материальных затрат и способствуют повышению качества жизни людей. Информационно-консалтинговые услуги являются наиболее интенсивно развивающимся видом деловых услуг в Казахстане. Об этом свидетельствует участие на казахстанском рынке крупных международных фирм, лидирующих в сфере коммуникаций, консалтинга, информационного обеспечения. В связи с этим возникла необходимость системно представить маркетинговый комплекс информационно-консалтинговых услуг.

Список литературы

1. Гордин В.Э., Сущинская М.Д., Волошинова М.В. и др. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. – Спб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271с.
2. Ахметова К.А., Кменова М.Ж., Наикпова Г.Н. Маркетинговая деятельность фирмы. – Астана: Фолиант, 2003. – 284с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239с.

4. Мотышина М.С., Большаков А.С., Михайлов В.И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 445с.
5. Дойль П. менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 560с.
6. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. – СПб.: Издательство «Питер», - 2000. – 160с.
7. Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг: Учебное пособие. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 272с.
8. Кулибанова В.В. Маркетинг сервисных услуг. - СПб.: Вектор, 2006. – 235с.
9. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. маркетинг: учебник. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 703с.
10. Сарсембаев М. На пути к сервисному государству // «Казахстанская правда», 30 мая 2012 года, С.5.

СЕРВИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Специфический характер взаимоотношений индустрии сервиса с товарами

Развитие маркетинга тесно связано с эволюцией понятия товара. С точки зрения маркетинга в любом товаре можно выделить три уровня (рис.6.1):

- замысел товара – обобщенный товар;
- реальное исполнение товара – реальный товар;
- сопровождение товара – расширенный или интегрированный товар.

На первом уровне создания товара (товар по замыслу или обобщенный товар) определяется, что в действительности будет приобретать покупатель.

Реальное исполнение товара (второй уровень товара) определяет его товарный вид, привлекательность для покупателя, отличие от товаров-конкурентов. Во второй уровень товара входят все те потребительские свойства, которые важны для покупателя и на которые он обращает внимание при выборе товара. Как правило, сюда входят: товарный знак, а в более широком смысле – фирменный стиль, определяющий престижность товара, качество и надежность продукции, дизайн, упаковка, вес, габариты, вместимость, мощность или производительность, эргономические показатели (уровень шума, вибрации и т.д.), цена и другие потребительские свойства.



Рисунок 6.1 – Три уровня товара
(Примечание – данные работы [1; 35])

Расширенный или интегрированный образ товара (третий уровень товара) формируется за счет предоставления потребителям ряда дополнительных услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией товара. Это предпродажная подготовка товара, комплекс услуг по продаже (демонстрация, консультации и проявление личного внимания к покупателю, обучение, доставка, установка, продажа в кредит, гарантия возврата и т.д.), а

также послепродажное обслуживание, которое подразделяется на гарантийное и послегарантийное.

Следовательно, развитие маркетинга в последние годы привело к тому, что понятие товара расширяется и он рассматривается как совокупность материального продукта и сервисного обслуживания, которое носит интегральный характер и осуществляется на протяжении всего процесса потребления товара. Появление совокупного предложения «товар-услуга» вместо простой продажи товара отвечает нуждам потребителей и является эффективным средством конкурентной борьбы.

Необходимо отметить специфический характер взаимоотношений индустрии сервиса с товарами: товар в принципе может быть продан и без дополнительных услуг, а вот сервисные услуги без товара появиться не могут. Сервисное сопровождение технически сложной продукции является одной из функций маркетинга на предприятии, направленной на повышение конкурентоспособности товара [1; 38].

Для привлечения клиентов и уменьшения коммерческого риска при оказании сервисных услуг предприятия используют консультации с потенциальными потребителями и учитывают их пожелания при разработке комплекса товар-услуги.

6.2. Объективные тенденции, обуславливающие возрастающее значение сервисного обслуживания

В настоящее время наиболее распространено определение сервиса как работы по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-либо потребностей [2; 15].

В работе [3; 188] дается несколько расширенное определение сервиса, а именно: «Сервис – это система обеспечения, позволяющая покупателю (потребителю) выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления технически сложного изделия, а также экономически выгодно эксплуатировать его в течение разумно обусловленного срока, диктуемого интересами потребителя».

По мнению автора учебного пособия [2; 11], возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей в последние годы обусловлено следующими устойчивыми объективными тенденциями:

а) возрастание сложности промышленных изделий и вследствие этого появление дополнительных требований к квалификации кадров эксплуатационников, к качеству проведения ремонтных и обслуживающих работ;

б) быстрое моральное старение производственного аппарата, вызванное ускорением научно-технического прогресса (НТП), которое приводит к необходимости выполнения принудительной модернизации;

в) повышение требований к качеству промышленных изделий вследствие изменения ситуации в отношениях между потребителем и производителем;

г) истощение источников естественных ресурсов и возрастание роли вторичных ресурсов.

Сегодня выходящие на рынок сервисные службы и вообще специалисты по сервису являются основным источником маркетинговой информации, необходимой для создания идей новых товаров и модификаций уже производимых.

6.3. Общепринятые в мировой практике принципы современного сервиса

Маркетинг сервисных услуг предполагает соблюдение некоторых общепринятых в мировой практике принципов (рис. 6.2).

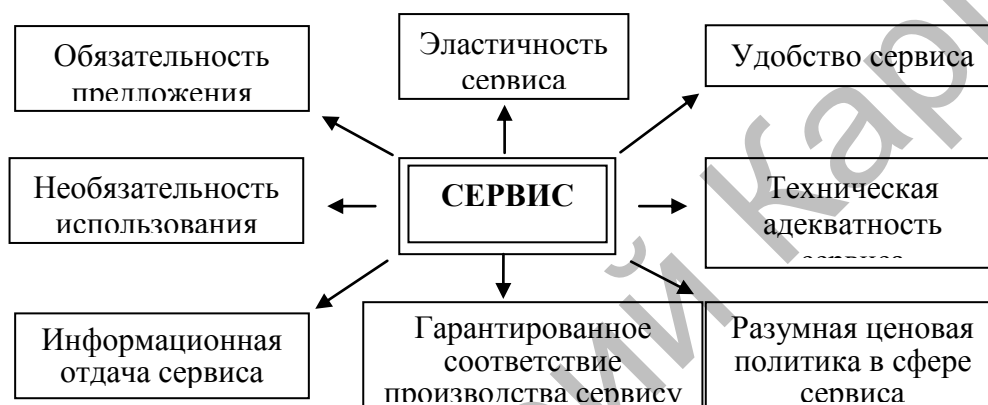


Рисунок 6.2 – Принципы современного сервиса
(Примечание – данные работы [4; 263])

Д.И. Баркан считает, что в мире цивилизованного рынка соблюдение общепринятых норм (принципов) предостерегает от ряда ошибок [5; 174-175]:

1. Обязательность предложения. Фирма, выпускающая изделия, которые требуют сервиса, и не предлагающая никаких его форм потребителю, в условиях рынка обречена на поражение в конкурентной борьбе.

2. Необязательность использования. Фирма не должна навязывать клиенту сервис: решение покупателя должно быть абсолютно свободным.

3. Эластичность сервиса. Пакет сервисных мероприятий фирмы может быть достаточно широк: от минимально необходимых до максимально целесообразных. При этом фирма должна быть готова проконсультировать покупателя и это тоже форма сервиса.

4. Удобство сервиса. Грамотный маркетинг предполагает предоставление сервиса в том месте, в такое время и в такой форме, которые устраивают покупателя.

5. Техническая адекватность сервиса. Современные предприятия все в большей мере оснащаются новейшей техникой, резко усложняющей собственно технологию изготовления изделия. И если технический уровень

оборудования и технологии сервиса не будут адекватны производству, трудно, видимо, рассчитывать и на необходимое качество сервиса.

6. Информационная отдача сервиса. Успешная деятельность фирмы предполагает максимально широкий сбор различных данных, которые может выдать служба сервиса о всех сторонах эксплуатации товаров, об оценках и мнениях клиентов, поведении и приемах сервиса конкурентов и т.д.

7. Разумная ценовая политика в сфере сервиса. Сервис должен быть не столько источником дополнительной прибыли, сколько стимулом для приобретения товаров фирмы и инструментом укрепления доверия покупателей.

8. Гарантированное соответствие производства сервису. Добросовестно относящийся к потребителю производитель будет строго и жестко соразмерить свои производственные мощности с возможностями сервиса и никогда не поставит клиента в условия «обслужи себя сам».

Важно отметить то, что главный принцип современного сервиса состоит все-таки в следующем: «Кто производит, тот и обслуживает». Иными словами, кто производит изделие, тот организует и ведет его сервис.

6.4. Классификационные критерии, позволяющие выделить основные виды сервиса

К классификационным критериям, помогающим выделить основные виды сервиса, можно отнести временные параметры и содержание работ (рис.6.3).

Предпродажные услуги, связанные с подготовкой товаров к продаже и собственно с продажей и привлечением покупателей, включают [1; 41]:

- подготовку товара к продаже, придание готовой продукции товарного вида после доставки к месту продажи: распаковку товара, снятие антикоррозийных и иных покрытий, монтаж, заправку топливом, наладку и регулирование, доведение показателей до паспортного уровня, исправление повреждений, полученных при транспортировке;
- разработку системы каталогов и прейскурантов, подготовку, а при необходимости и перевод технической документации и инструкций пользования на соответствующий язык;
- подгонку по размеру, приспособление и отделку;
- демонстрацию продукции покупателям, обучение обращению с товаром;
- проведение испытаний, специальное исполнение изделия;
- технические и иные консультации покупателя;
- проявление личного внимания к покупателю;
- дегустацию (пищевой продукции);
- оформление (например, подарочная упаковка);
- измерение (например, ковров);
- организационные меры по реализации продукции и многое другое.

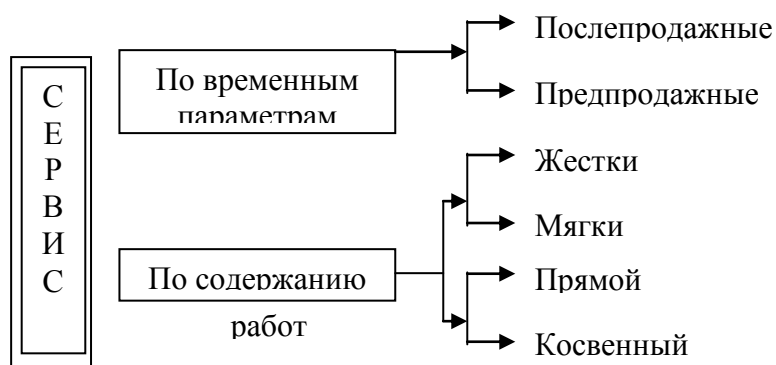


Рисунок 6.3 – Основные виды сервиса
(Примечание – данные работы [4; 265])

Послепродажные услуги включают все виды услуг, оказываемых покупателю от момента продажи продукции до ее утилизации [1; 42-43]:

- быструю и бесплатную доставку;
- установку изделия, обучение или инструктаж покупателя правилам и приемам грамотного использования изделия. В отдельных случаях такое обучение бывает платным, что оговаривается в контракте;
- подготовку продукции к эксплуатации;
- продажу дополнительного или вспомогательного оборудования и устройств;
- систему расчетов (в кредит, на условиях лизинга);
- специальные финансовые условия (гарантия возврата денег, например);
- страхование продукции;
- инспекционные посещения с целью проверки безопасности установки и использования проданной продукции;
- гарантийное обслуживание;
- обслуживание по договору (послегарантийное обслуживание);
- предоставление запасного оборудования в случае ремонта;
- наличие и предоставление запасных частей в течение всего срока службы изделия и многое другое.

Особо в комплексе послепродажных услуг выделяют гарантийные и послегарантийные услуги.

Гарантийный сервис заключается в современном осуществлении всех работ, от которых зависит бесперебойная эксплуатация техники.

Гарантийное обслуживание осуществляется бесплатно, хотя понятно, что цена гарантийного сервиса включена в продажную цену товара. Работники службы сервиса известных фирм в гарантийный период регулярно без специального вызова посещают покупателя, осматривают проданную технику, контролируют правильность ее эксплуатации и повседневного ухода, проводят все положенные регламентные работы (регулировка, замена изношенных деталей и т.д.).

Послегарантийный сервис осуществляется за плату на договорной основе. В этот период (до прекращения эксплуатации) фирма-продавец может вести планово-предупредительный и капитальный ремонт, снабжать запчастями, проводить модернизацию, осуществлять дополнительное обучение персонала.

Задача послегарантийного обслуживания - сократить поломки, увеличить межремонтные сроки, повысить безопасность эксплуатации, т.е. поддерживать в рабочем состоянии товары длительного пользования.

Исследования показывают, что в сфере послепродажного обслуживания критериями эффективности деятельности предприятий, с точки зрения клиентов, являются способность быстро отозваться на просьбу о помощи; скорость выполнения заказов на замену деталей, что требует значительного запаса деталей на каждом уровне системы распределения запасных частей; техническая компетентность работников обслуживания.

Следует отметить, что важной проблемой послепродажного обслуживания является эффективная система распределения запасных частей.

В последнее время все большее место в сервисе играют интеллектуальные услуги, а не чисто технические работы. Например, это может быть какой-то особый набор рецептов для приготовления пищи в микроволновой печи, а не только инструкция по ее эксплуатации, или комплекс индивидуальных консультаций для фермера по вопросам обработки его участка. Отсюда и происходит деление сервиса по содержанию работ на [4; 267-368]:

1. Жесткий сервис – все виды услуг, связанных с поддержанием работоспособности, безотказности заданных параметров работы товара.

2. Мягкий сервис – комплекс интеллектуальных услуг, связанных с более эффективной эксплуатацией товара в конкретных условиях работы у данного потребителя, а также просто с расширением сферы полезности товара для него.

Существует прямой и косвенный сервис. Когда производитель обеспечивает фермеру квалифицированную оценку наиболее эффективных режимов обработки его участка на купленном тракторе – это прямой сервис. Если официальный представитель завода-производителя, с целью поддержания хороших отношений с клиентами, приглашает жену фермера на бесплатные бухгалтерские курсы – это косвенный сервис. То есть услуги, связанные непосредственно с приобретением товара, относятся к прямому сервису, а услуги, не имеющие прямого отношения к покупке товара, к косвенному сервису.

6.5. Организация сервиса

Сервис в зависимости от характера товара, удаленности потребителя и других особенностей рыночной ситуации может быть организован по-разному [6; 285-286].

Вариант 1 — сервис ведется исключительно персоналом производителя. Он рекомендуется, когда реализуемые товары сложны, покупателей немного, а объем сервиса значителен и он может осуществляться высококвалифицированными специалистами. Прямой контакт между персоналом продавца и покупателя, свойственный этому варианту сервиса, особенно важен, когда изготовитель только вводит товар на рынок. В этом случае важно устранить выявившиеся недостатки оперативно и без шумной огласки. Кроме того, фирма получит ценнейшую первичную информацию о работе товаров в реальных условиях эксплуатации.

Вариант 2 — сервис осуществляется персоналом филиалов предприятия-изготовителя. Он обладает всеми преимуществами варианта 1 и, кроме того, максимально приближает службу сервиса к местам использования товаров, т.е. к потребителям. Рекомендуется на стадии достаточного распространения товара, когда число покупателей значительно увеличилось.

Вариант 3 — сервис поручается независимой специализированной фирме. Такой подход особенно выгоден при сервисе потребительских товаров. В данном случае с изготовителя полностью снимаются все заботы о проведении сервиса, но требуются значительные отчисления в пользу посредника. Правда, при этом затрудняется общение персонала изготовителя с потребителями, что не позволяет оперативно получать информацию о качестве товаров.

Вариант 4 — сервис осуществляется посредниками (агентские фирмы, дилеры), которые несут полную ответственность за качество и удовлетворение претензий по сервису. Такой подход традиционно используется при сервисе автомобилей, сельскохозяйственной и дорожно-транспортной техники. Посредник, сфера деятельности которого охватывает часть рынка, хорошо знает своих покупателей, условия эксплуатации техники, квалификацию специалистов-эксплуатационников. Как правило, между посредником и фирмой-изготовителем складываются долгосрочные взаимоотношения, в результате чего последняя имеет возможность получения достоверной и оперативной информации о качестве продукции, ее недостатках, о претензиях потребителей.

Вариант 5 — работы, относящиеся к технологическому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя. Его применяют, когда технику эксплуатирует предприятие, само являющееся производителем сложного промышленного оборудования. Оно располагает, как правило, высококвалифицированными специалистами, способными после обучения у поставщика или на месте эксплуатации техники вести все необходимые сервисные работы.

6.6. Структура службы сервиса

Структурно служба сервиса строится обычно по принципу пирамиды: центральная служба в регионе действия предприятия и максимально

приближенные к местам эксплуатации техники периферийные отделения (рис. 6.4).

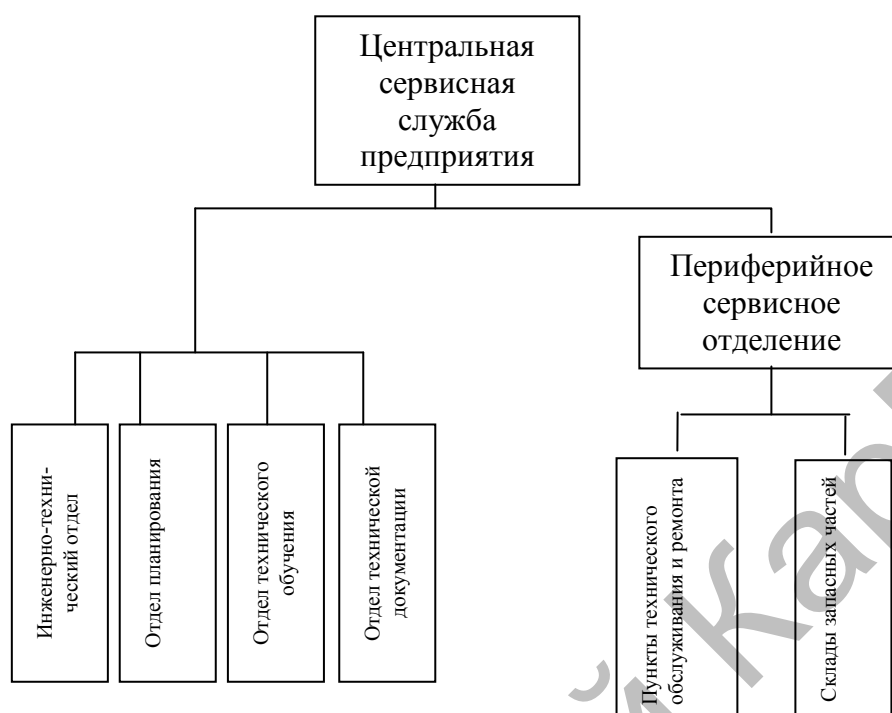


Рисунок 6.4 – Структура центральной сервисной службы предприятия (Примечание – данные работы [7; 156])

Как видно из рис. 6.4, центральная сервисная служба предприятия состоит из нескольких секций (отделов, служб). Задачи инженерно-технического отдела (службы) – сбор технической информации, связанной с выпуском новых товаров и совершенствованием существующих.

Служба планирования участвует в исследовании рынков, выдвигает предложения о производстве новых товаров и совершенствовании существующих.

Служба технического обучения проводит курсы повышения квалификации собственного персонала фирмы и персонала покупателей, разрабатывает новые учебные материалы.

Один из важнейших элементов сервиса – техническая документация. Ее следует издавать на языке конечного пользователя продукции, делать предельно простой и понятной. В комплект технической документации обычно входят техническое описание и инструкция по эксплуатации (иногда - ремонту), каталоги запасных частей.

Периферийное сервисное обслуживание, работа которого охватывает определенный регион (иногда – группу регионов, расположенных географически близко) или район большой страны, обычно состоит из сети пунктов технического обслуживания и ремонта с сервисными автомобилями для выездной работы, которые снабжены диагностической и ремонтной аппаратурой (оборудованием). Кроме того, имеются склады запасных частей,

стационарные или передвижные классы для обучения персонала покупателей.

6.7. Планирование (прогнозирование) снабжения запчастями

Снабжение запасными частями должно обеспечивать приведение в работоспособное состояние технически сложных изделий в оговоренные сроки — от суток до нескольких суток. Поскольку запасные части, находящиеся на складе,— это омертвленный капитал, их количество определяется подчас по достаточно сложным методикам с применением экономико-математических моделей.

План (прогноз) выпуска запчастей разрабатывается на основе норм расхода, статистики выхода деталей из строя, режимов эксплуатации и т. д. Одновременно все эти данные сообщаются производителям для принятия соответствующих мер.

При планировании (прогнозировании) учитывается множество других факторов, к которым могут быть отнесены: квалификация пользователей товаров; режим эксплуатации товаров; погодные-климатические условия; технические возможности ремонтных предприятий и т. д. [8; 151-152].

Принято считать, что работа по обеспечению запчастями удовлетворительна, если спрос на запчасти в установленные сроки обеспечивается на 91-96%. Запчасти разделяются по номенклатуре и стоимости для совершенствования методов контроля и учета.

6.8. Понятие «сервисный менеджмент»

Менеджмент как научная дисциплина имеет различные направления. Структура менеджмента по предметам, ресурсам и объектам показана на рис. 6.5. Сначала изучаются концептуальные основы менеджмента (общая теория менеджмента), основы теории организации, систем управления, теории мотивации и лидерства, история менеджмента, социологические и психологические основы управления персоналом.

На втором уровне (см. рис. 6.5) изучаются важные предметные вопросы менеджмента: стратегический, производственный, инновационный, антикризисный менеджмент и др.

На третьем уровне приступают к освоению специальных ресурсных вопросов, связанных с финансами, персоналом, временем, информацией, материальными ресурсами. На четвертом уровне осваивают специфические вопросы практического менеджмента, связанные непосредственно с объектом исследования, например, банками, социально-культурной или страховой сферой, туризмом и т. д. Указанная последовательность раскрывает научное содержание менеджмента в образовательном процессе [9; 11].

В сервисной организации встречаются различные подходы к менеджменту (системный, функциональный, процессный, маркетинговый, логистический и др.), а также концепция сервисного менеджмента.

Понятие «сервисный менеджмент» было введено в научный и практический оборот в начале 80-х гг. XX века в Швеции и Великобритании. Постепенно оно стало общепринятым, обозначая принципиальную направленность управленческой деятельности. Решающую роль в формировании новой концепции сыграли пять предметных областей — маркетинг, операционный менеджмент, организационная теория, управление человеческими ресурсами и управление качеством. Шестой составной частью возникающего нового научного направления можно считать практику карьерных менеджеров и консультантов. Сервисный менеджмент вначале был разработан как дополнение к маркетингу промышленных товаров. «Сервисный менеджмент — это тотальный организационный подход, который делает качество сервиса, воспринимаемое клиентом, главной движущей силой бизнес-деятельности» [10; 20].

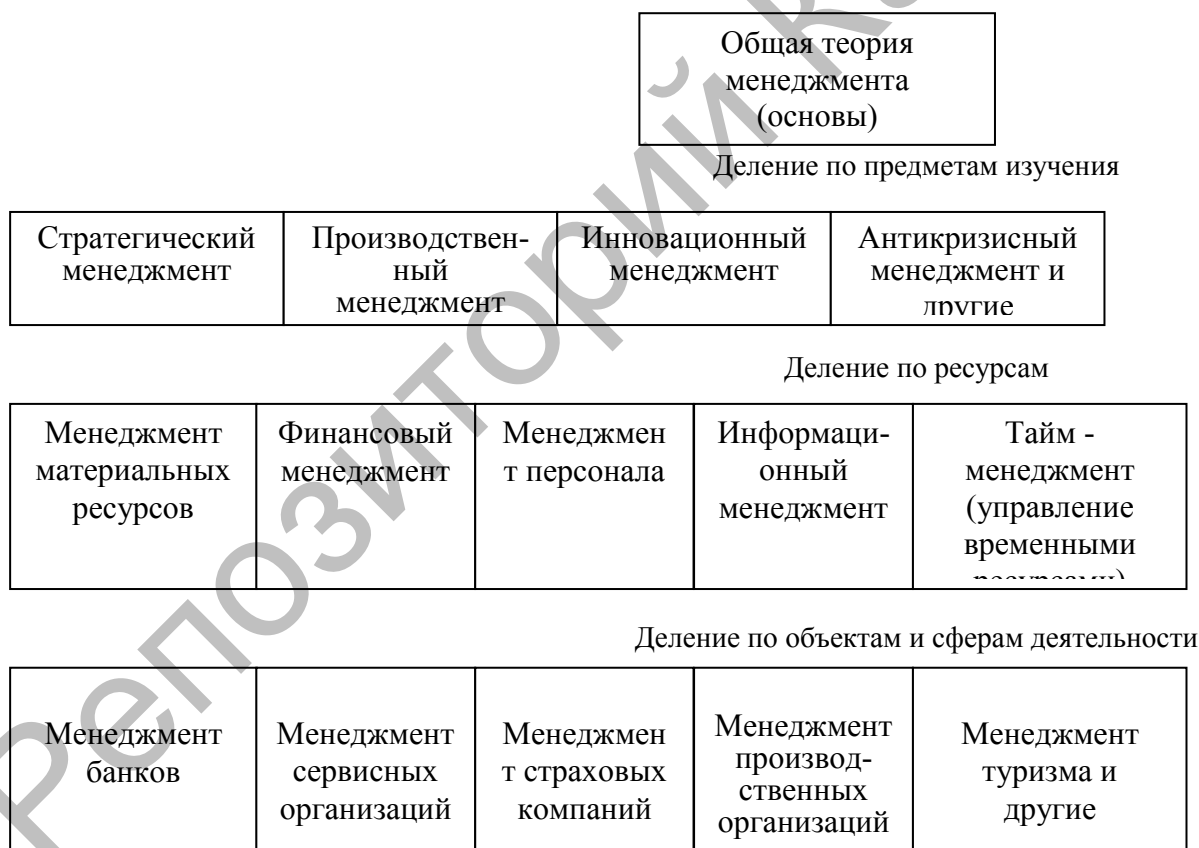


Рисунок 6.5 - Структура менеджмента по предметам, ресурсам и объектам деятельности
(Примечание - данные работы [9; 11])

Однако более развернутое определение данной концепции может быть представлено следующим образом: «Сервисный менеджмент представляет собой философию управления, согласно которой оно должно быть принципиально ориентировано, во-первых, на максимально возможное

удовлетворение специфических потребностей конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта (самостоятельной услуги или системы, объединяющей материальный продукт и сопутствующие услуги), обладающего определенным эффектом полезности, т.е. качеством, оцениваемым потребителем; во-вторых, на создание в организации возможностей и условий для производства такого продукта (обеспечение персоналом, материальными ресурсами, технологией); в-третьих, на увязывание целей и интересов (выгоды) всех вовлеченных в процесс оказания услуги сторон (организации, клиентов, других групп интересов)» [11; 109-110].

Материальный продукт превращается в носителя (условие оказания) услуги. Усиливается роль неосязаемых атрибутов (комфорта, внимания, доброжелательности) как стимулов к совершению покупки.

6.9. Основные концептуальные положения, отражающие сущность сервисного менеджмента

Сущность сервисного менеджмента можно представить исходя из следующих концептуальных положений [9; 106 - 108]:

1. Полная перспектива менеджмента. Традиционные принципы менеджмента в духе «научного управления» в значительной степени основаны на специализации и разделении труда. Сервисный менеджмент базируется на принципиально ином подходе, предписывающем рассматривать и развивать внутриорганизационные и межорганизационные отношения. Работа в команде, межфункциональное сотрудничество, межорганизационное партнерство и долгосрочная перспектива — вот ценности, свойственные данному прикладному направлению науки. Определения сервисного менеджмента и сервисной конкуренции подразумевают, что не только фирмы, работающие в сфере услуг, но и все типы организаций должны быть включены в рассмотрение проблемы. В соответствии с концепцией сервисного менеджмента более важной представляется внешняя эффективность, чем экономия от сокращения издержек и роста масштаба деятельности.

2. Ориентация на клиента. Общим выводом сервисного менеджмента становится акцент на «рыночную экономию» вместо подчеркивания особого значения фактора экономии на масштабе производства. Это означает, что конкурентные преимущества и доходность достигаются скорее за счет более тесной рыночной ориентации и в меньшей степени — благодаря крупномасштабной деятельности и снижению издержек на единицу товара (продукта или услуги). Фокусирование на клиенте в исследовании услуг оказало решающее воздействие на общий подход к управлению качеством. Ориентация на клиента — центральный аспект программ тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM) [12; 86].

3. Ориентация на качество также имеет решающее значение для сервисного менеджмента. Качество рассматривалось как проблема внутрипроизводственной эффективности и в операционном, и в производственном менеджменте. В результате маркетинговых исследований было доказано, что управление качеством должно стать неотъемлемым элементом сервисной теории.

4. Долгосрочная перспектива. Понятие долгосрочной перспективы, часто используемое в сервисном менеджменте, оказало значительное влияние и на маркетинг. Исследования в области маркетинга услуг сделали очевидной важность долгосрочных отношений для реализации целей компаний (в том числе и на коротком временном отрезке). Это подтверждает появившийся интерес к экономике отношений с клиентом. Маркетинг отношений с клиентом — новый подход в маркетинге, становящийся все более и более важным.

5. Системный подход к управлению в рамках сервисного менеджмента приводит к нескольким последствиям. В маркетинге — это необходимость более широкого понимания термина «продавец». В частности, можно сделать вывод о том, что в той или иной ситуации каждый работник фирмы оказывается продавцом услуг.

6. Фокусирование на внутреннем развитии. У сервисного менеджмента есть «внутренний» объект интереса, для которого ключевыми вопросами являются развитие персонала и максимальное соответствие обязательств работника целям и стратегиям фирмы. В исследованиях по сервисному маркетингу эти вопросы определяются как задача «внутреннего маркетинга». Важную роль играет также внутренний рынок труда персонала.

Новая концепция менеджмента имеет особое значение для предприятий и организаций сферы услуг, деятельность которых непосредственно ориентирована на клиентов (потребителей) и существенно зависит от их запросов.

Сутью сервисного менеджмента является интеграция функций управления сервисным предприятием — маркетинга, управления операциями, управления персоналом.

6.10. Модель из восьми элементов, как основа концепции сервисного менеджмента, при разработке рыночной стратегии

Основой концепции сервисного менеджмента при разработке рыночной стратегии может стать модель из восьми элементов (8 «р» — по аналогии с классической маркетинговой моделью «4 р»). Рациональная интеграция этих элементов дает синергетический эффект, способствующий успеху сервисного бизнеса.

В соответствии с данной моделью, четыре стратегических элемента маркетинговой деятельности предприятия — продукт (product), цена (price), место (place) и продвижение (promotion) следует дополнить следующими:

процесс (process), производительность (productivity), люди (people) и материальные признаки качества (physical evidence) [9; 108-112]:

1. Сервисный продукт. Менеджеры должны комбинировать потребительские свойства как основного продукта (товара или услуги), так и связанных с ним дополнительных элементов сервиса таким образом, чтобы увеличить эффект полезности для потребителей, при этом необходимо учитывать возможности конкурирующих продуктов. Во внимание должны приниматься все аспекты сервисной деятельности, обладающие потенциалом для повышения ценности сервисного продукта для клиента. При этом, с одной стороны, необходимы стандартизация и автоматизация услуг, с другой — их индивидуализация. Ценовая конкуренция требует снижения издержек производства услуг. Отсюда тенденция к постоянной стандартизации и автоматизации на предприятиях. В то же время завоевание преимуществ в издержках грозит потерей личных контактов с клиентом. Чтобы обеспечить приемлемость услуг и добиться преимуществ профилирования в конкурентной борьбе, сервисные компании прибегают к модульному принципу формирования сервисного продукта с учетом индивидуальных запросов клиента. Несмотря на применение стандартных модулей, специфические запросы потребителя удовлетворяются в соответствии с его индивидуальными требованиями.

2. Место, пространство и время. Предоставление сервисного продукта клиентам обуславливается решением относительно места и времени поставки, так же как используемых способов и каналов. Поставка может осуществляться по материальным или виртуальным каналам (либо по обоим) в зависимости от характера оказываемой услуги. Обслуживающие мощности должны размещаться в непосредственной близости к клиенту, особенно когда тот участвует в производственном процессе. Сервисные фирмы могут предоставлять услуги сами или в целях расширения рынка через посреднические организации, которые за определенную плату или процент от цены реализации выполняют некоторые задачи, связанные с продажами, послепродажным обслуживанием и контактами с клиентами.

Развитие информационно-коммуникационных технологий, главным образом сети Интернет, позволяет решить многие проблемы услуг информационного характера. С помощью Интернет такие услуги выводятся в виртуальное пространство и могут быть востребованы клиентом через компьютер в любом месте и всякий раз, когда ему это необходимо. Временная политика при предоставлении услуг стоит на первом плане. Вопрос времени имеет здесь два аспекта: своевременность и скорость поставки. Последнее относится, прежде всего, к услугам, ориентированным на процесс, при оказании которых важно избежать ожиданий или простоев. Затраты времени становятся важнейшим критерием деятельности, который должен принимать в расчет поставщик услуг.

Таким образом, скорость поставки сервисного продукта и удобство в отношении места и времени для потребителя имеют решающее значение при разработке сервисной стратегии.

3. Процесс. Создание и поставка сервисного продукта требуют проектирования и выполнения технологических процессов, регламентирующих методы и последовательность действий, в соответствии с которыми функционируют сервисные операционные системы. При этом особое внимание следует уделять разработке производственных процессов в случае интеграции в них клиентов. Неудачно разработанные процессы могут раздражать потребителей, если последние сталкиваются с медленной, бюрократизированной и неэффективной поставкой услуги. При применении нерациональной технологии затрудняется работа персонала, непосредственно контактирующего с клиентами, снижается производительность и увеличивается вероятность провалов в обслуживании.

4. Производительность и качество. Эти элементы, которые часто обсуждаются отдельно, необходимо рассматривать во взаимосвязи. Производительность отражает степень эффективности процесса преобразования входящих ресурсов в конечный результат — услугу, которая оценивается клиентом, тогда как качество — степень его удовлетворенности услугой, ее соответствия потребностям, желаниям и ожиданиям. Повышение производительности дает возможность контролировать производственные издержки и сдерживать их рост. С другой стороны, менеджменту не следует стремиться во что бы то ни стало снижать затраты, поскольку их чрезмерное сокращение может привести к ухудшению качества услуг. Качество, определяемое потребителем, служит основой для дифференциации сервисного продукта и обеспечения лояльности клиента. Вместе с тем, инвестирование в повышение качества не должно вызывать снижения рентабельности.

5. Люди. Персонал сервисных фирм оказывает большое влияние на восприятие качества услуг, прежде всего тех, производство которых характеризуется высокой степенью взаимодействия между обеими сторонами. Клиенты зачастую судят о качестве получаемых услуг, основываясь на оценке лиц, предоставляющих их. Квалифицированные, т.е. профессионально и социально компетентные, а также достаточно мотивированные кадры становятся наиболее ценным ресурсом сервисных предприятий. Услуга клиентуре не рассматривается как функциональная обязанность персонала, она превращается в его внутреннюю потребность и естественный образ действия. В сервисной экономике формируется явно выраженная культура услуг.

6. Продвижение и обучение. Успех продвижения сервисного продукта на рынок зависит, прежде всего, от наличия эффективных коммуникаций. Этот компонент играет важную роль в управлении поведением клиентов: обеспечивает их необходимой информацией и рекомендациями, убеждает в достоинствах продукта, мотивирует к определенным действиям в определенное время. С помощью коммуникаций часто выполняется функция подготовки и обучения клиентов, особенно новых. Через коммуникации компании стремятся добиться понимания ими выгод от предлагаемой услуги,

предоставляют информацию о том, где, когда и на каких условиях ее можно получить, а также дают инструкции, как участвовать в сервисных процессах. В этой связи для данных фирм принципиально внедрение современных информационных технологий.

7. Материальные признаки качества. Комфортабельные помещения, красивые интерьеры, благоустроенные территории, современные транспортные средства и оборудование, респектабельный внешний вид сотрудников, товарные знаки, печатные материалы и другие осязаемые атрибуты - все это призвано обеспечить очевидность качества услуг, оказываемых фирмой. Сервисные компании должны управлять вещественными признаками качества.

8. Цена покупки и другие затраты потребителя. Объектом анализа и воздействия становятся не только денежные расходы, но и другие затраты клиентов в сопоставлении с выгодой, получаемой от сервисного продукта. Менеджмент не должен ограничиваться традиционными задачами фиксирования цены продаж, определения нормы прибыли и установления условий кредитования. Необходимо стремиться минимизировать затраты времени клиента, его умственных и физических усилий, а также влияние негативных факторов, которое он может испытывать при покупке и использовании услуги, например неприятные ощущения от шума, запаха и т.п.

6.11. Необходимость перехода от традиционной концепции ведения бизнеса к сервисной

Очевидно, что все указанные выше стратегические элементы, так или иначе, соотносятся между собой и при формулировании корпоративной стратегии каждый из них надо рассматривать во взаимосвязи с другими. Фирмы, чей менеджмент сумеет разрабатывать подобные интегративные стратегии, имеют больше шансов на выживание и процветание. В настоящее время условием роста конкурентоспособности большинства предприятий становится переход от традиционной концепции ведения бизнеса к сервисной, обеспечивающей реальные преимущества в борьбе за потребителя.

Так, в последнее время при приобретении оборудования покупатели все больше внимания обращают на послепродажные услуги, которые предоставляются продавцом своим клиентам. При этом наблюдается постепенное уменьшение относительной важности стоимости самого товара и возрастание значимости гарантийных сроков и сервисного обслуживания как в гарантийный, так и в постгарантийный периоды. Особенно это приобретает большое значение при работе оборудования и техники в тяжелых условиях, которые характерны для горнодобывающих и горно-перерабатывающих отраслей промышленности. В связи с этим большая часть оборудования горных предприятий требует особого обслуживания, которое могут производить только предприятия, имеющие обученный персонал и

хорошо подготовленных специалистов. Наличие мощной сервисной базы обеспечивает эффективную работу оборудования и способствует образованию сообщества клиентов конкретного дилера из владельцев определенных моделей машин. Предупредительное отношение, качественный сервис, консультирование потребителей помогают сформировать их мнение в пользу приобретения следующей машины у того же дилера.

Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга и менеджмента служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями. Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Строго говоря, ему нужна не деталь, а исправная эффективно работающая машина. Предложив запасную часть немедленно и ремонт в приемлемые сроки, техцентр оказывает ему услугу по решению проблемы и эта услуга запоминается лучше рекламных мер.

Действенность и эффективность такого рода услуги клиентам хорошо видна на примере американских фирм «Катерпиллер» и «Джой» (рис. 6.6).

Техническая диагностика, как полагают, эффективнее планово-предупредительных осмотров и ремонтов уже потому, что работы ведутся только «по потребности» и лишь в случае аномальных отклонений.

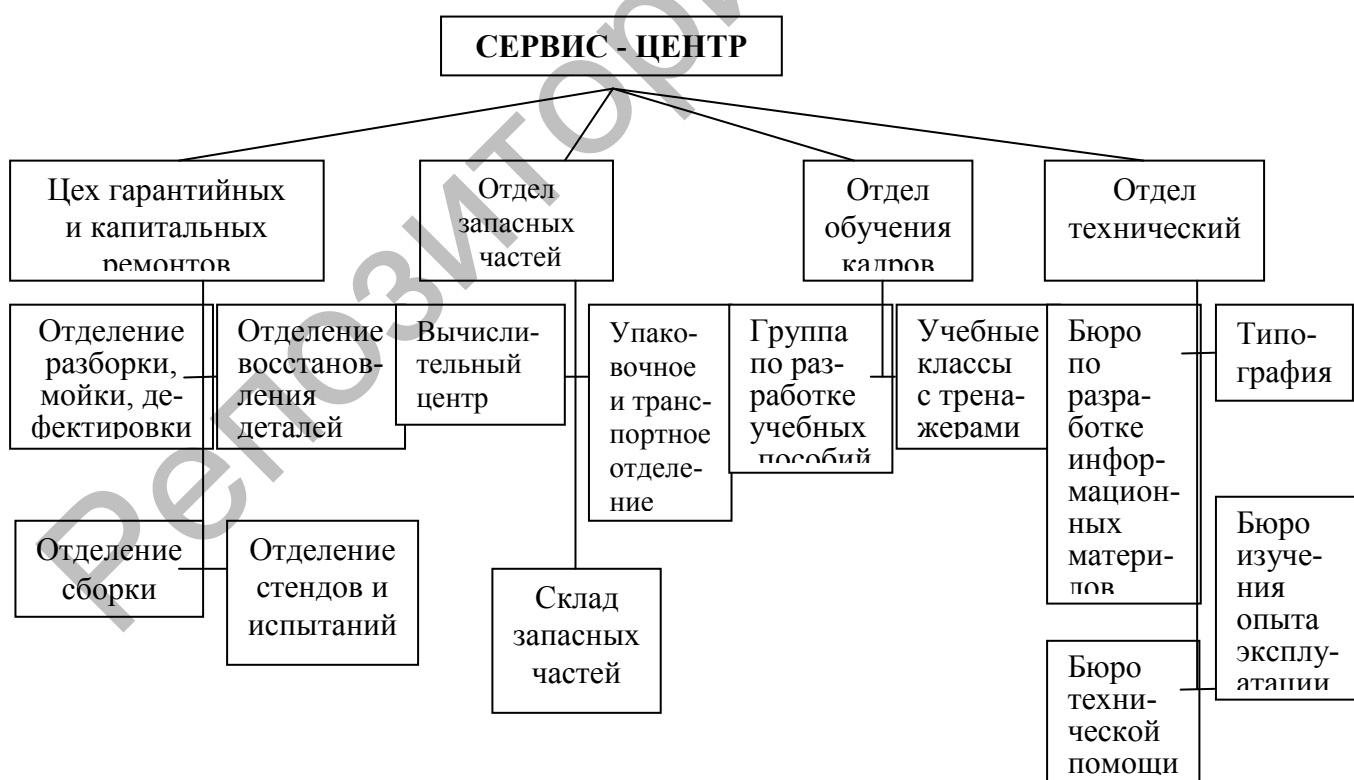


Рисунок 6.6 – Примерная структура сервис-центра по техническому обслуживанию горношахтного оборудования (на примере американской фирмы «Джой») (Примечание – данные работы [13; 127])

Специалисты фирмы «Катерпиллер» с помощью стандартного набора инструментов и приспособлений систематически берут в полевых условиях пробы масла из разных агрегатов и узлов бульдозеров, скреперов, других машин. Пробы отправляются в лабораторию по почте, ответ дается в день получения пробы: результаты сообщаются по телефону, телеграфу или телексу. Данные анализа сравнивают с прежними данными и делают заключение о возможной причине ненормального содержания тех или иных частиц. После тщательного осмотра машин, как правило, обнаруживают дефект, который остался незамеченным при обычном осмотре. В итоге существенно увеличивается долговечность машины, поскольку дефект устраняется до того, как он вызвал серьезный ущерб [2; 198].

Техническая диагностика, как полагают, эффективнее планово-предупредительных осмотров и ремонтов уже потому, что работы ведутся только «по потребности» и лишь в случае аномальных отклонений.

6.12. Аутсорсинг – реальный инструмент повышения эффективности производства

Практика работы угольной промышленности как ведущей отрасли народного хозяйства Республики Казахстан показывает, что руководство отечественных шахт (прежде всего 8 шахт угольного департамента АО «АрселорМиттал Темиртау») пытается приобрести наиболее эффективное оборудование и организовать работу так, чтобы обеспечить стабильную добычу угля.

Обычно специалисты рассматривают шахту как единый организм, в котором все подчинено главной цели – получению прибыли. Все прекрасно знают, что эти деньги приносят в основном бригады очистных работ, которые непосредственно добывают уголь. Все также понимают, что их работа невозможна без труда проходчиков, которые готовят очистной фронт. Именно эти два направления считаются основными и находятся под постоянным вниманием руководства предприятия. Именно в них направляются основные инвестиции.

Вся остальная инфраструктура обычно финансируется по остаточному принципу, а это – настоящая беда казахстанских шахт. В результате такого отношения предприятия порой вынуждены простаивать из-за мелочей: например, из-за невозможности быстрой доставки необходимых материалов, запчастей, узлов или затянувшегося ремонта очистного забоя. Просчитать реальную стоимость таких простоев весьма сложно, как и величину затрат предприятия, например на внутришахтную доставку. Хотя мировой опыт показывает, что всё это поддается расчетам, более того – на хорошо организованных вспомогательных процессах можно даже экономить, т.е. снизить непроизводительную составляющую в конечной цене продукции.

Теоретически шахте нужен (и интересен) только очистной (добычный) участок, все остальные процессы вторичны и их можно отдать на откуп другим организациям. Ведь именно добытый уголь служит источником

основных доходов предприятия и его работников. Но если вспомогательные работы выполняют трудящиеся этого предприятия, то полноценного экономического расчета обычно никто не делает. А между тем, в Австралии и США такая практика не редкость, по сути шахта это только площадка для деятельности целой группы специализированных предприятий, которые имеют определенное направление работ и которые координируются руководством шахты.

Здесь стоит отметить, что такой подход значительно повышает ответственность за надлежащее исполнение своих обязанностей и качество работ. Ведь в итоге каждый понимает, за что он получает свои деньги. Поэтому все шире в последние годы получает распространение в Казахстане и других странах СНГ процесс привлечения сторонних исполнителей для выполнения определенных операций и технологий, который во всем мире известен под названием «аутсорсинг». В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к началу XXI в. в мире, — США, Японии и Европы [14; 14].

Аутсорсинг — продукт современных тенденций развития мировой экономики, противоположных тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов.

Среда современного бизнеса характеризуется следующими факторами:

- ускорением происходящих в ней изменений;
- изменением позиций потребителя;
- возрастанием конкуренции за ресурсы;
- интернационализацией бизнеса;
- дальнейшим развитием научно-технического прогресса;
- развитием информационных сетей и т.д.

Характер деятельности организации целиком зависит от выбора между производством и приобретением, жизненно важного для производительности и конкурентоспособности. Среди западных ученых и аналитиков проблема этого выбора известна как «make or buy?» («производить или покупать?»). За последнее время взгляды менеджеров на эту проблему претерпели значительные изменения.

Раньше основными покупателями на рынках были крупные предприятия, приобретающие главным образом сырье, которое затем сами и перерабатывали. Современный менеджмент делает упор на развитие сильных

корпоративных связей, близость к потребителям, производительность и конкурентоспособность. Это подкрепляет идею о снабжении извне.

Совершенно невероятно, чтобы какая-либо одна организация превосходила другие по всем направлениям производства или оказания услуг. Практически это нереально. Поэтому, закупаая продукцию и услуги, компании могут сконцентрироваться на своей главной задаче. Такая философия уже привела к существенному разукрупнению предприятий и расширила сферу снабжения производства [14; 5].

Одним словом, сегодня многие ищут наиболее выгодные организационные формы деятельности горнодобывающих предприятий. И аутсорсинг одно из решений этой проблемы.

Список литературы

1. Маркина В.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 128 с.
2. Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность. – СПб.: Питер, 2000. – 240с.
3. Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. Маркетинг: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
4. Ахметова К.А., Каменова М.Ж., Накипова Г.Н. Маркетинговая деятельность фирмы. – Астана: Фолиант, 2003. – 284 с.
5. Баркан Д.И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих. – Л.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256 с.
6. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск: НПЖ «Финансы, учет и аудит», 1997. – 464 с.
7. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 256 с.
8. Лебедев О.Т., Филиппова Т.Ю. Основы маркетинга: Учебное пособие. – СПб.: ИД «МиМ», 1997. – 224 с.
9. Мотышина М.С., Большаков А.С., Михайлов В.И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 445 с.
10. Albrecht K. An America's Service. – Homewood: Dow Jones-Irvin, 1988, p.20.
11. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - №1. – С.109-110.
12. Тепман Л.Н. Управление качеством: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 352 с.
13. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.
14. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с

МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ КАК ШИРОКАЯ ФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

7.1. Сущность консалтинговых услуг

Слово «консультант» происходит от латинского — советующий. Под этим словом понимается специалист в определенной области, дающий советы по вопросам своей специальности. В зарубежной практике коммерческая, платная консультация по вопросам управления получила название консалтинг. По определению Европейской Федерации Ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО): «Менеджмент – консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации» [1; 46].

В промышленно развитых странах мира с рыночной экономикой вложения средств в интеллектуальный капитал в форме консультационных услуг считаются не менее эффективными, нежели вложения в новое оборудование или передовую технологию. В Республике Казахстан (РК) подобного отношения к консультанту не наблюдается.

Между тем услуги консультантов по управлению (менеджмент-консалтинг) – это товар, предназначенный для использования руководством компаний (фирм, предприятий). Обычно консультантов привлекают тогда, когда необходима помощь в разработке и принятии ответственных решений в реорганизации бизнеса. От консультанта клиент желает получить экспертные заключения в отношении сложившихся ситуаций; приобрести идеи и подходы, результаты какого-то конкретного исследования. Нередко задачей консультанта является передача заказчику определенных профессиональных знаний.

Консультанты по управлению нужны для прояснения неопределенности, появляющейся в процессе подготовки, принятия и реализации важных управленческих решений. Именно неопределенность в сфере управления стимулирует спрос на консалтинговые услуги, причем, чем она выше, тем больше спрос.

Закономерен вопрос: что же такое консалтинг: наука или искусство? Конечно, консалтинг – это наука, поскольку является очень сложным комплексом человеческих знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей в важной сфере человеческой деятельности, научных обобщений, научного обоснования проектов. Консалтинг опирается на

научную организацию труда, системный анализ, научно обоснованные методы принятия решений.

В то же время консалтинг — искусство. Дело в том, что требуется большое искусство в работе с людьми, искусство решать казалось бы неразрешимые проблемы, искусство находить нужную информацию и извлекать из нее максимум, искусство проведения комплексного анализа, искусство находить оригинальные нестандартные решения и т.д.

Однако управленческое консультирование (менеджмент - консалтинг) является все-таки наукой, так как своей основой имеет достижения таких наук как экономика, социология, психология и других. Для консультанта базой его деятельности являются специальные знания, способности аналитика, владение методами и технологиями современного менеджмента.

7.2. Виды и этапы консультационных услуг

Виды консультационных услуг можно классифицировать в зависимости от трудоемкости, функциональной принадлежности, формы реализации [2; 510 - 511].

К малым по трудоемкости услугам относятся консультации справочного характера. Они могут оказываться по телефону или в виде краткого устного ответа. Для оказания таких услуг необходимы специфические знания и информационная база. В совокупности трудоемких консультационных работ разделяют исследовательские и учебно-исследовательские.

Примером учебно-исследовательского консультационного проекта является выработка стратегии предприятия через организацию исследовательско-учебных семинаров с работниками фирмы-клиента. Такой проект осуществляется на базе 20 – 25 групп, которые проводят еженедельные 2 – 4 – часовые учебно-исследовательские семинары. Задачей консультанта является организация этих семинаров, обмен информацией между группами, апробация своих предложений, подведение и оформление промежуточных результатов.

Существенно различаются внешние и внутренние консультационные услуги по отношению к деятельности предприятия. Примером внешних консультационных услуг является консультирование по международной деятельности, прогноз экономической ситуации, выявление тенденций НТП и т. п. Внутренние консультационные услуги — это помощь в разработке структуры управления, системы учета расходов, условий повышения квалификации. Внешние услуги в значительной степени более новы для управленческого персонала предприятия. Внутренние услуги значительно ближе к сфере текущей деятельности руководителей.

Классификация консультаций по функциональным областям соответствует принятым группам управленческих решений: менеджмент, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, персонал и т.д.

Оказание профессиональных услуг происходит преимущественно не путем разовых консультаций, а в форме консультационных (консалтинговых — от англ. consulting) проектов, включающих в себя следующие этапы или фазы (табл. 7.1).

Приспосабливая эту пятифазную модель к конкретной ситуации, можно сдвинуть некоторые фазы, например внедрение, может иногда начаться до окончания планирования действий. В отдельных случаях полезно вернуться от поздней стадии к более ранней.

Рассмотрим вкратце суть основных фаз (этапов) процесса консультирования, опираясь на данные табл. 7.1.

Таблица 7.1

Фазы процесса консультирования

1. Подготовка	Начало контактов с клиентом Предварительный диагноз проблемы Планирование задания Предложение клиенту относительно задания Контракт на консультирование
2. Диагностирование	Выявление необходимых факторов Анализ и синтез материала Детальное изучение проблемы
3. Планирование действий	Выработка решений Оценка альтернативных вариантов Предложения клиенту Планирование практической реализации решения
4. Внедрение	Помощь в осуществлении предложенного Корректировка предложений Обучение кадров
5. Завершение	Оценка сделанного Конечный отчет Расчет по обязательствам Оценка планов на будущее Уход консультанта
Примечание – данные работы [3; 25]	

Подготовка. В данной фазе консультант начинает работу с клиентом. Она обычно включает: первые контакты; обсуждение того, что клиент желал бы изменить в организации и определение того, как консультант может помочь ему; выяснение действий консультанта и клиента; подготовку плана-задания на основании предварительного анализа проблемы; проведение переговоров и достижение соглашения относительно условий контракта на консультативную помощь. Данная фаза — фаза подготовки и планирования. В этом периоде закладываются основы всей последующей работы.

Диагноз. Вторая фаза представляет собой глубокий диагноз решаемой проблемы, основанный на тщательном изучении и анализе первичных

материалов. Во время данного периода стороны устанавливают, какие изменения необходимы. Находятся ответы на вопросы: является ли основная проблема технологической, организационной, информационной, психологической или какой-либо иной? Если она комплексная, то который из факторов является решающим? Как в организации относятся к изменениям: осознается ли их необходимость или потребуется убеждать людей, что перемены нужны? Результаты обобщаются, после чего можно решить, как сориентировать работу коллектива по предложенным мероприятиям, чтобы разрешить проблему и получить ожидаемую пользу. Некоторые решения могут появляться уже во время диагностирования.

Планирование действий. Цель третьей фазы — найти правильное, комплексное решение проблемы. Данный период включает работу по альтернативным решениям, их оценку, разработку плана осуществления изменений и предоставление клиенту предложений для принятия окончательного решения.

Внедрение. В четвертой фазе консультирования тщательно проверяется правильность и выполнимость предложений, подготовленных консультантом в сотрудничестве с клиентом. Намечаемые изменения становятся реальностью. Здесь могут возникать новые проблемы и трудности, выявляются неверные предложения или ошибки в планировании. Сопротивление изменениям способно существенно отличаться от того, что ожидалось на стадии диагностики и планирования. Возможно, приходится корректировать первоначальный проект и план действий.

Завершение. Заключительная фаза процесса консультирования включает в себя несколько операций. Работа консультанта во время выполнения задания, использованные методы, внедренные новшества, а также полученные результаты должны быть оценены как клиентом, так и консультирующей организацией. В это время представляются и принимаются заключительные отчеты.

7.3. Способы консультирования

Существуют различные способы (методы) консультирования:

1. При экспертном консультировании (консультант) отвечает на вопрос: что нужно делать? Его рекомендации при этом носят однозначный и конкретный характер: «начать выпуск такого-то товара», «выйти на такой-то рынок», «установить такие-то цены», «внести такой-то пункт в контракт» и т.д.

2. Процессное (соучаствующее) консультирование предполагает совместную работу консультанта и клиента. Консультант отвечает на вопрос: как? — и затем совместно с клиентом на вопрос: что нужно делать?

3. При обучающем консультировании консультант не только отвечает на вопрос, как решить конкретную проблему клиента, но и стремится расширить его кругозор, используя данную проблему в качестве примера и стимула для обучения, старается развить его творческие способности.

4. Внутреннее консультирование заключается в том, что на предприятии создаются собственные консультационные подразделения для оказания услуг другим подразделениям. Вместе с тем практика показала, что внутреннее консультирование отнюдь не заменяет внешнее, оно лишь дополняет его.

Исторически первыми видами профессиональных услуг бизнесу были юридическое и бухгалтерское консультирование, существующие уже несколько сот лет. По мере усложнения экономики и соответствующего развития экономических наук формировалась новая область профессиональных услуг — консультирование по управлению и другим экономическим вопросам. Одним из первых профессиональных консультантов в этой области стал основатель теории научного управления предприятием Фредерик Уинслоу Тейлор (Тэйлор), автор известной концепции «тейлоризма» [4; 8].

Первая фирма, консультирующая по управлению, — «Служба исследований бизнеса» (Business Research Services) была образована в 1914 г. в Чикаго.

7.4. Основные разновидности услуг, входящих в менеджмент – консалтинг

Приведем краткую характеристику основных видов профессиональных консультационных услуг, сложившихся к началу XXI столетия.

Европейская федерация ассоциаций консультантов по управлению (ФЕАКО) (франц. Federation europeenne des associations de conseils en organisation) выделяет восемь основных разновидностей услуг, входящих в менеджмент-консалтинг [1; 49]:

1) стратегические вопросы развития: разработка и планирование общей стратегии развития, прогнозирование, организация филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационной структуры;

2) финансовые вопросы: финансовое планирование и контроль, налоги, бухгалтерский учет, размещение на рынке акций или паев, кредит, страхование, оценка стоимости предприятий или имущества;

3) управление кадрами: подбор сотрудников, контроль качества кадрового состава, система оплаты труда, повышение квалификации и обучение кадров, организация охраны труда и медицинского обслуживания, психологический климат в коллективе;

4) текущее управление производством и его обслуживанием: текущая организация и планирование производства, контроль качества продукции, материально-техническое снабжение, организация ремонта и капитальных вложений, технологические вопросы, организация НИОКР;

5) маркетинг и сбыт: формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиск новых

заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта;

6) информационные технологии и системы: использование компьютеров и информационных систем в управлении;

7) управление проектом: решение комплекса управленческих проблем, возникающих при создании какого-либо нового объекта, подразделения, фирмы, выпуска нового товара и т.д.;

8) экономико-экологические вопросы: исследование экологической обстановки, организация экологических служб и т.д.

В странах СНГ (в том числе и в Казахстане) особое значение в последние годы приобрело консультирование по вопросам антикризисного управления предприятиями, в рамках которого рассматривается [5 – 7]:

- стратегический менеджмент;
- антикризисная маркетинговая политика;
- реинжиниринг;
- менеджмент неплатежеспособных предприятий;
- управление риском;
- контроль и контроллинг;
- обеспечение безопасности компании;
- ликвидация несостоятельных предприятий.

В отечественной практике характерны в последнее время новые консалтинговые услуги: сфера инжиниринга, разработка и внедрение более современных технологий, социально-экономический мониторинг, разработка новейших коммуникаций, стратегий управления и т.д. Особую, все возрастающую роль в управленческом консультировании имеет информационное обеспечение бизнеса, чему казахстанские предприниматели нередко еще должного внимания не уделяют.

Приводимая ниже схема (рис. 7.1) дает представление о характере услуг по управленческому консультированию (по менеджменту-консалтингу), используемых в практике промышленно развитых зарубежных государств и во все возрастающей степени – в Казахстане, России и других странах СНГ.

Проведенный АКЭУ (Ассоциация консультантов по экономике и управлению зарегистрированная в России) совместно с фирмой «Эрнст энд Янг Внешконсульт» опрос предприятий бывших советских республик о потребностях в профессиональных услугах показал, что потенциальный спрос на них достаточно высок. Так, 100% опрошенных отметили по крайней мере 5 сфер консультирования, по которым они собираются привлекать или уже привлекли консультантов.

Опыт работы консалтинговых фирм в США за продолжительный период показывает, что здесь первоначально большинство консультантов работало преимущественно на промышленные предприятия. В настоящее время очень важной стала работа в сфере услуг, в которую входят клиенты из банков, страховых компаний, предприятий связи, фирм, занимающихся организацией досуга и развлечений. Аналогичные тенденции можно на-

блюдают в других промышленно развитых странах, в то время как в развивающихся странах большая часть заданий по управленческому консультированию касается производства и разработки проектов в области промышленности, энергетики, сельского хозяйства.

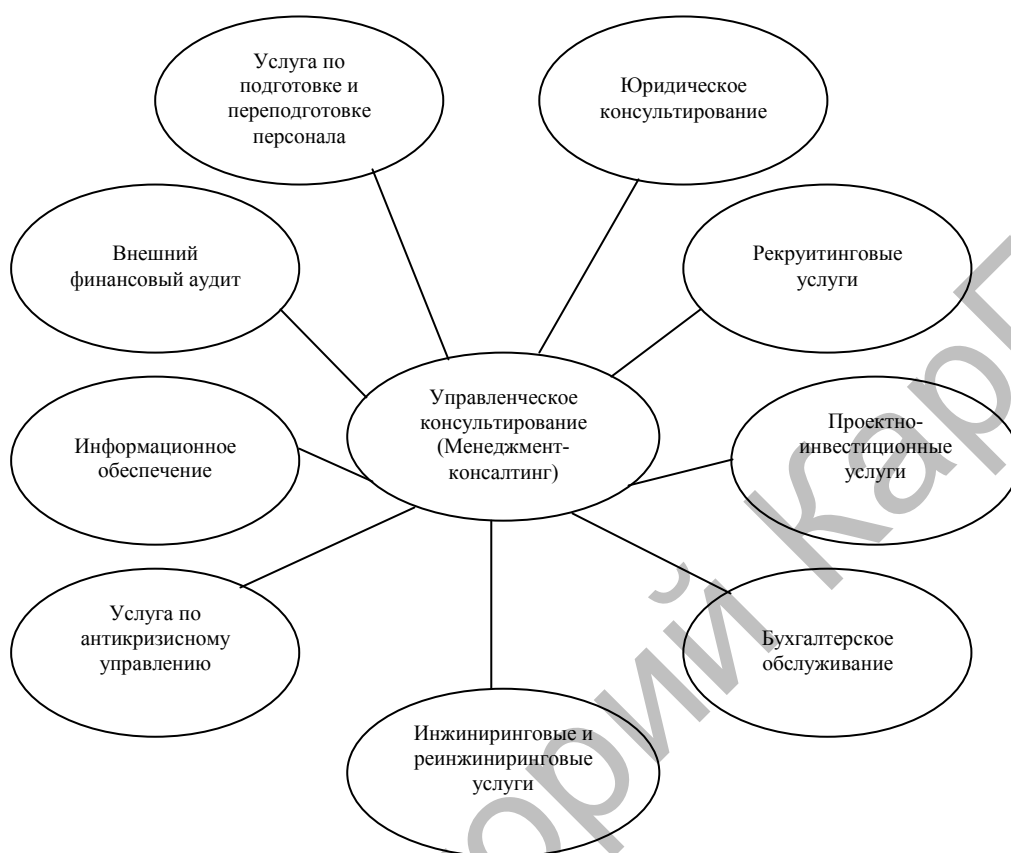


Рисунок 7.1 – Схема, дающая представление о характере услуг по менеджменту-консалтингу, используемых во все возрастающей степени в странах СНГ (Примечание – данные работы [3; 19])

7.5. Способы привлечения клиентов консалтинговой фирмой

Особенности рынка консультационных услуг состоят в том, что у фирм, занимающихся этим видом деятельности, отсутствует возможность показать «образец своего товара», «образец своей услуги». Поэтому перед такими фирмами очень остро стоит задача привлечения клиентов.

Способы привлечения клиентов различны. Это может быть рекламирование своих возможностей; привлечение клиентов через посредников; использование рекомендаций предыдущих заказчиков, положительно отзывающихся о деятельности фирмы, и др. [1; 51]

Наиболее простой и широко применяемый способ — рекламирование. Фирма распространяет различного рода рекламные справки, рекламные объявления, в которых приводятся ее возможности в области

консультирования, примерная стоимость услуг, ссылка на успешно выполненные проекты.

Конечно, решающим фактором, определяющим престиж фирмы-консультанта, служит ее успешная, результативная предыдущая деятельность. Положительные рекомендации крупных или даже средних клиентов — лучшая реклама.

Определенную роль в обеспечении заказов по консультированию может сыграть имидж фирмы-консультанта. Наличие визитной карточки, проспекта, соответствующая обстановка в офисе, внешний вид, одежда и приветливость сотрудников фирмы — все это может повлиять на положительное решение заказчика сотрудничать с данной фирмой-консультантом.

Пробудить интерес к консультационной фирме в среде работников предприятия можно следующим образом [2; 515]:

а) информированием отдельных работников предприятия о своей деятельности, созданных методиках, предшествующих успехах от своей деятельности;

б) беседами с отдельными работниками о проблемах фирмы, изменениях в деятельности предприятия;

в) проведением учебных семинаров с обсуждением на них проблем предприятий;

г) установлением неформальных связей с конкретным работником потенциального клиента (например, средняя консультационная фирма в ФРГ посылает 1 - 1,5 тыс. поздравлений отдельным лицам к празднику);

д) предоставлением отдельному работнику материалов, способствующих повышению его профессионального уровня.

Для работников консультационной фирмы успех деятельности зависит от наличия у них «своих» людей на предприятиях — потенциальных клиентов, поэтому на создание и поддержание «своих» людей консультационная фирма выделяет финансы, услуги, подарки. Иногда на это выделяется 10 – 20% времени работы сотрудников консультационной фирмы. Консультационная фирма специально планирует, организует и анализирует работу по «созданию своих людей» на предприятиях – потенциальных клиентах.

Список литературы

8. Аврашков Л.Я. Адамчук В.В., Антонова О.В. и др. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 742 с.

9. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 700 с.

10. Уткин Э.А. Консалтинг: Учебник. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 256 с.

11. Тэйлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Журнал «Контроллинг», 1991. – 104 с.

12. Антикризисный менеджмент / Под редакцией Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
13. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2000. – 380 с.
14. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.

Репозиторий КарГУ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МЕХАНИЗМ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Типизация банков по различным признакам, общим для всех стран

За последнее десятилетие банковская система Казахстана претерпела значительные изменения, связанные, в первую очередь, с отходом от прежней идеологии в построении и ведении банковского дела в стране, определением новых задач для банков и организаций, осуществляющих отдельные виды банковских операций.

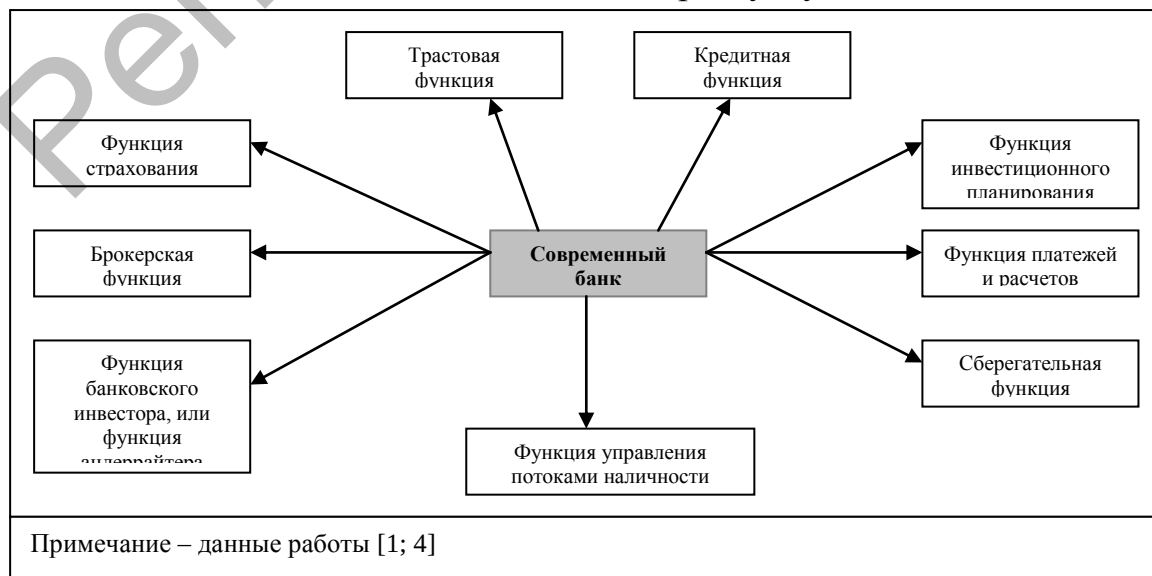
Естественно, возникает вопрос: что же такое банк? Наиболее часто встречается определение банка как организации или предприятия. В фундаментальной работе «Банковский менеджмент» отмечается: «Банк – это финансовый институт, предлагающий широчайший спектр услуг, прежде всего относящихся к кредитам, сбережениям и платежам, и выполняющий многообразные финансовые функции в отношении любого предприятия в экономике. Такая множественность банковских услуг и функций привела к тому, что банки начали называть «финансовыми универмагами» и появились такие, например, рекламные объявления: «Ваш банк – финансовое учреждение с полным набором необходимых Вам услуг» [1; 3 - 4].

Основные функции, выполняемые современным банком, отражены в табл. 8.1.

Для выявления сущности банков большое значение имеет их типизация по различным признакам, общим для всех стран (рис. 8.1).

Таблица 8.1

Основные функции, выполняемые современным банком с полным набором услуг



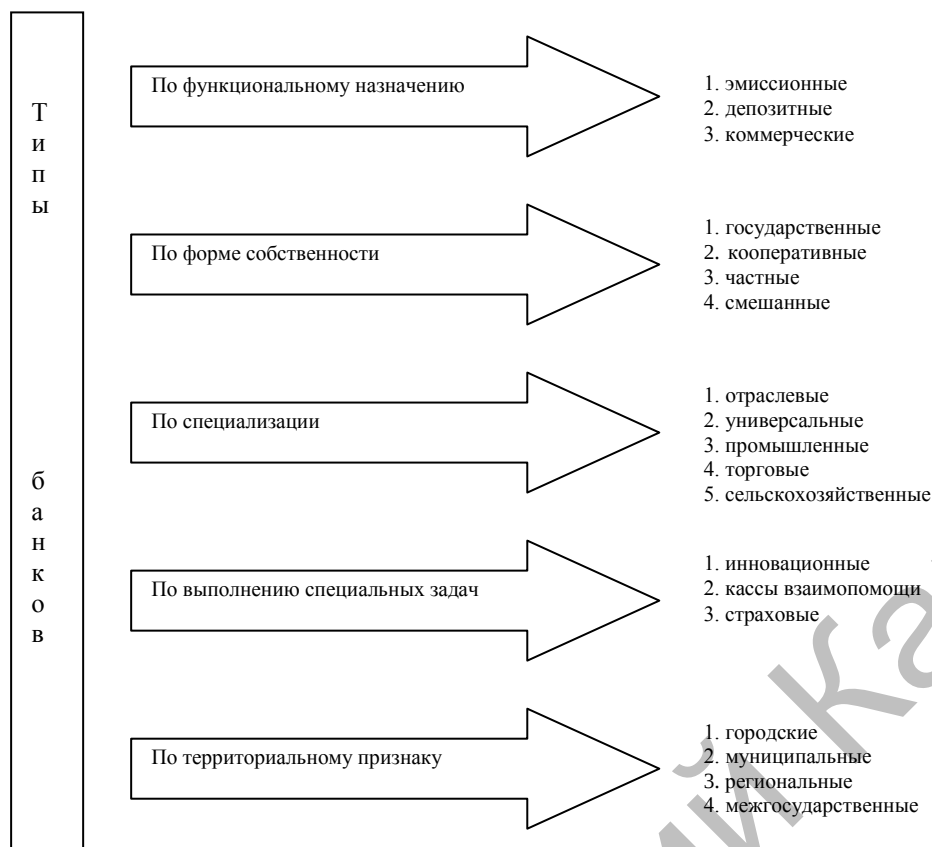


Рисунок 8.1 – Основные типы банков
(Примечание – данные работы [2; 186])

Предложенную типизацию банков можно продолжить. В силу характера выполняемых услуг, оказываемых клиентам, взаимосвязи с финансовой политикой государства выделяют Национальный Банк РК. Он, проводя национальную денежно-кредитную, финансовую политику, является главным банком страны и обладает правом эмиссии денег.

В своем Послании от 27 января 2012 года «Социально-экономическая модернизация - главный вектор развития Казахстана» Президент поручил инвестировать средства Национального фонда Республики Казахстан во внутреннее развитие страны, в том числе в строительство железных дорог, газопроводов, доступного жилья, реализацию программы занятости, и главное - диверсификацию отечественной экономики [3; 2 - 10].

Национальный Банк поддерживает направленность инвестиций Национального фонда, так как диверсификация экономики, развитие ненефтяных секторов экономики стратегически важны для Казахстана. Это вопрос будущего всей страны. При этом важно отметить соблюдение основных принципов инвестирования - возвратности средств и платности. Этот вопрос также напрямую влияет на будущее Казахстана, поскольку фонд создавался в целях сохранения и приумножения прибыли от природных ресурсов нашей земли для будущих поколений казахстанцев.

Хотелось бы отметить и то, что в настоящее время Национальным банком совместно с другими банками ведутся организационные работы по

внедрению Системы электронных денег «e-tenge» на базе дочерней организации РГП «Казахстанский центр межбанковских расчетов Национального Банка Республики Казахстан» [4; 36].

Система электронных денег служит для проведения быстрых и безопасных расчетов при покупке товаров по Интернету и открывает большие возможности для развития новых сегментов рынка электронной коммерции, в частности, развития новых видов онлайн-услуг в торговой деятельности. С появлением подобных систем, совершение покупки в Интернете станет более удобным для населения, и существенно облегчится для них возможность проведения финансовых операций в повседневной жизни.

8.2. Содержание банковского менеджмента

Банковский менеджмент – это научная система управления банковским делом и банковским персоналом. Он сочетает в себе научные методы управления и практику организации банковского дела. Банковское дело – бизнес, в котором заняты способные работники, отлично освоившие банковский менеджмент [5; 5].

Содержание банковского менеджмента составляют: планирование, анализ, регулирование, контроль [6; 8]:

1. Общее планирование позволяет заглянуть в будущее банка, предусмотреть цели, сферу, масштабы и результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Процесс планирования включает составление перспективных и текущих планов-прогнозов.

Планирование представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы его развития.

Результатом планирования является разработка бизнес-плана (сводного плана развития банка), а также оперативных планов по отдельным направлениям (кредитная, инвестиционная, депозитная, процентная, кадровая и др. политика).

2. Анализ помогает:

- дать оценку деятельности банка;
- сопоставить фактические результаты работы банка с прогнозной оценкой;
- сопоставить текущие результаты банка с прошлым периодом и с результатами других банков.

Анализ позволяет выявить плюсы и минусы в деятельности банка, потери, неиспользованные резервы. Производится он по ряду направлений.

Анализ основывается на классификации активов банка, расчете структурных показателей, которые сравниваются с данными других банков. Итоги анализа позволяют выработать кредитную и инвестиционную политику банка.

Оценка ликвидности банка производится на основе определения финансовых коэффициентов.

3. Регулирование в системе банковского менеджмента имеет определенные особенности, обусловленные наличием государственного надзора за деятельностью коммерческих банков. Учитывая, что банковская деятельность наиболее рискованная, вовлекающая в оборот крупные суммы «чужих» денег, государственное регулирование предусматривает ряд принципиальных требований к лицензированию банков, ограничению сфер их деятельности, достаточности капитала, ликвидности, формированию обязательных резервов. В этой связи система внутрибанковского регулирования (саморегулирования) направлена прежде всего на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора.

Интересно отметить, что в последние годы в нашей стране активы банков второго уровня (БВУ) постепенно растут. Структура активов незначительно улучшилась. Так, в совокупных активах растет доля активов, выраженных в национальной валюте, и уменьшается доля активов, выраженных в иностранной валюте. Доля сформированных банками по требованиям Комитета финансового надзора Национального банка Республики Казахстан провизий к ссудному портфелю снижается [7; 22].

4. Контроль в банковской деятельности подразделяется на внешний и внутренний.

Одним из основных компонентов банковского менеджмента является именно внутрибанковский контроль. Он осуществляется менеджерами банка, а также органами внутреннего аудита. Основная цель внутрибанковского контроля - быстрое выявление недостатков в работе банка и оперативное применение мер по их устранению.

В целом внутрибанковский и внешний контроль направляется на полное обеспечение выполнения всех законодательных и нормативных актов Национального банка и других контролирующих органов.

8.3. Финансовый менеджмент в коммерческом банке

Сфера банковского менеджмента подразделяется на два блока: финансовый менеджмент; управление персоналом банка (табл. 8.2).

Таблица 8.2.

Схема банковского менеджмента

Финансовый менеджмент	Управление персоналом
1. Банковская политика	1. Мотивация труда
2. Маркетинг	2. Организационная структура банка
3. Управление активами и пассивами	3. Расстановка кадров
4. Управление ликвидностью	4. Система подготовки и переподготовки кадров
5. Управление доходностью и прибылью	5. Система оплаты труда, стимулирования
6. Управление собственным капиталом	6. Организация контроля
7. Управление кредитным портфелем	7. Система повышения в должности

8. Управление банковскими рисками (валютным, процентным)	8. Принципы общения в коллективе
9. Создание информационной системы	
Примечание – данные работы [5; 10]	

Финансовый менеджмент представляет собой управление движением денежных средств, их формированием, размещением.

Финансовый менеджмент в коммерческом банке, как и любая система управления, состоит из двух подсистем [6; 11]:

- а) управляемой, или объекта управления;
- б) управляющей, или субъекта управления.

Основной объект управления в финансовом менеджменте в коммерческом банке — денежные средства, находящиеся в деловом обороте коммерческого банка с помощью финансовых операций.

Субъектом управления финансового менеджмента в коммерческом банке являются высшее руководство, аппарат управления, персонал банка, которые посредством различных форм управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта.

Объект управления — денежные средства банковской клиентуры совершают движение в соответствии с оформленными сделками (договорами).

Финансовый менеджмент, или управление финансами, в значительной степени основывается на управлении банковскими рисками.

Основная задача управления финансами состоит в том, чтобы через комплексное управление активами и пассивами максимизировать стоимость банка, которая характеризуется прибыльностью и степенью риска проводимых банком операций.

8.4. Управление персоналом банка

Управление персоналом нацелено на эффективное использование знаний и опыта банковских работников. Оно направлено на:

- мотивацию труда;
- подготовку и переподготовку банковских кадров;
- совершенствование оплаты труда, его стимулирование;
- организацию контроля;
- продвижение по службе;
- выработку поведения, общения в коллективе.

Стратегия банка – это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные задачи и пути их достижения. Она служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся перспектив банка и является основой всей системы банковского менеджмента.

Схематично основные задачи банковского менеджмента представлены в табл. 8.3.

В банковской практике стран с развитой рыночной экономикой принята трехступенчатая классификация субъектов управления в зависимости от объема их распорядительных полномочий [9; 6]:

1. Высшее руководство (дирекция), в компетенцию которого входит принятие основополагающих решений по поводу целевых установок и экономической политики банка, подбор и расстановка кадров, руководство нижестоящими управленческими подразделениями.

2. Среднее руководство (руководители отделов), в компетенцию которого входит управление отдельными сферами банковской деятельности, регулирование процесса работы, руководство подчиненными служащими, подготовка принятия решений для дирекции.

3. Низшее руководство (руководители групп), в компетенцию которого входит распределение заданий и контроль за работой отдельных групп.

Таблица 8.3

Основные задачи банковского менеджмента

Задачи	Содержание решаемых задач
Банковская политика	1. Постановка главных задач, выделение основной цели существования банка
	2. Разработка комплексных программ и проектов, обеспечивающих достижение основных целей существования банка
	3. Разработка методологии управления деятельностью банка
	4. Разработка организационной структуры банков в соответствии с выбранной политикой развития банка
	5. Стратегия управления персоналом банка: • в области организации работы персонала; • в области определения эффективности работы персонала; • в области мотивации персонала; • в области стимулирования инновационного потенциала персонала; • в области продвижения персонала.
Банковский маркетинг	1. Установление существующих и потенциальных рынков банковских услуг
	2. Выбор конкретных рынков и выявление потребностей банковской клиентуры
	3. Установление долго- и краткосрочных целей для развития существующих и создания новых видов банковских услуг
	4. Внедрение новых видов услуг в практику и контроль банка за реализацией программ внедрения
Создание банковских продуктов	1. Разработка методов изменения состояния, свойств, формы денежных средств в процессе деятельности банка для удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов банка
	2. Внедрение новых банковских технологий обслуживания клиентов
Формирование клиентской базы банка, обслуживание клиентов, продажа услуг	1. Укрепление позиций на освоенных сегментах рынка банковских услуг (кредитных, операционных, инвестиционных, трастовых) для привлеченных групп клиентов (хозяйствующие субъекты, государственные учреждения, физические лица)
	2. Завоевывание новых рынков банковских услуг
	3. Повышение конкурентоспособности, расширение ресурсной базы банка, создание дополнительных доходоприносящих денежных потоков
	4. Получение прибыли
Экономика и финансы	1. Приращение капитала
	2. Управление прибылью и ликвидностью
	3. Максимизация управленческого вознаграждения
	4. Обеспечение стабильности развития банка
	5. Обоснование финансовых решений
	6. Управление издержками банка

Информационно-аналитическое обеспечение	Создание информационно-аналитической системы планирования и реализации финансовых операций
Администрирование	Приведение организационной структуры банка, классификации и квалификации персонала в соответствие с выбранной стратегией развития банка
Примечание – данные работы [8; 5 - 6]	

8.5. Состояние и перспективы банковского сектора Республики Казахстан

На протяжении всего периода экономических реформ в нашей стране большое внимание уделялось проблеме развития банковского сектора. И это не случайно. Основными макроэкономическими индикаторами, которыми стремилось управлять правительство, являются темпы инфляции, роста денежной массы и курса доллара. Все эти параметры имеют отношение к банковской системе.

Известно, что кризисы банковской, финансовой системы болезненно отражаются на экономике любой страны. Прежде всего потому, что банки, выполняя функцию платежей и расчетов, составляют единую кровеносную систему экономики. В банковской системе обращается значительная часть привлеченных клиентских средств. Банкротство или временные трудности одного банка с тесными корреспондентскими связями может вызвать цепочку банкротств. Следовательно, разорение одного банка может оставить без оборотных средств несколько предприятий и даже целую отрасль, не говоря уже об «обманутых» вкладчиках. При наличии высоких рисков кризисов в банковской системе большое значение имеет ее замкнутость внутри страны, т.е. создание эффективных барьеров перекачке капиталов за рубеж. В таком случае потери одного сектора могут быть компенсированы ростом в других секторах экономики. При этом проявляется другая функция банковской системы – перераспределение накоплений, капитала между секторами экономики, а также трансформация накоплений (сбережений) в инвестиции.

При прочих равных условиях (замкнутой системе, инвестиционном климате и «свободной» конкуренции) оперативность перераспределения капитала зависит от эффективности банковской системы, ее способности трансформировать сбережения в инвестиции и осуществлять перераспределение накопленного капитала между отраслями. Эффективная банковская система учитывает, что основной альтернативой снижения процентной маржи, для сохранения достаточной нормы прибыльности банковского бизнеса является рост его масштабов, означающий увеличение ресурсной базы и капитализации банковского сектора.

В целом, по итогам кризиса можно утверждать, что казахстанская банковская система достаточно спокойно его перенесла. Это говорит о наличии у нее ресурса устойчивости. Большинство банков успешно справилось с обслуживанием внешнего долга, а проблемы отдельных банков не

отразились, в целом, на функционировании банковской системы. Сами «проблемные» банки при поддержке государства успешно справились с проведением реструктуризации внешнего долга.

Крайне показательным в данном случае является то, что население не потеряло доверия к банковской системе. Об этом свидетельствует растущий размер депозитной базы. Так, если на 1 января 2009 года вклады физических лиц составляли 1,5 трлн. тенге, то в настоящее время они выросли и по состоянию на 1 апреля 2012 года составили 2,8 трлн. тенге [4; 33].

На сегодняшний день банковская система менее значительно подвержена внешним шокам, связанным с нестабильностью международных рынков капитала, в силу снижения доли внешних обязательств и замещения внешнего фондирования внутренним.

В Послании Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» отмечается: «Учитывая неблагоприятную обстановку в мировой экономике, мы должны будем обеспечить защиту доходов каждого казахстанца и удерживать приемлемый для экономического роста уровень инфляции. Это не просто макроэкономический вопрос, это вопрос социальной безопасности страны. И это — главный вопрос работы Национального банка и Правительства уже начиная с 2013 года. Казахстанские банки в свою очередь должны выполнять свое предназначение и обеспечивать потребность реального сектора экономики в кредитных ресурсах. При этом нельзя ослаблять контроль за финансовой системой, необходимо очищать банки от проблемных кредитов и вплотную заниматься вопросами фондирования. Для этого Национальному банку и Правительству при координации Администрации Президента необходимо разработать концептуально новую систему денежно-кредитной политики, направленную на обеспечение экономики необходимыми денежными ресурсами» [10; 4].

Исходя из Стратегии «Казахстан-2050», в будущем для обеспечения роста инвестиционных кредитов в экономику республики необходимо:

- а) стимулировать рост долгосрочных сбережений граждан;
- б) способствовать трансформации краткосрочных средств банков в долгосрочные кредитные ресурсы;
- в) обеспечить соответствующий этим задачам рост денежной массы.

В последнее время Государственные и межгосударственные банки развития чувствуют себя увереннее частных. Поэтому Государственный банк развития Казахстана (БРК), дочерняя структура Фонда «Самрук-Казына», намерен в дальнейшем инвестировать в крупные проекты от 30 миллионов долларов и выше. Правление банка, осуществляющего кредитование средне- и долгосрочных инвестиционных проектов в производственной инфраструктуре и несырьевых отраслях экономики, и содействующего привлечению внешних и внутренних инвестиций в экономику страны, намерено сократить количество приоритетов, которые финансирует банк; сфокусироваться на нескольких отраслях. Новшества стратегии БРК

детально обсуждены в Правительстве Казахстана. Принято решение, что банк развития должен сфокусироваться на более сложных стратегических проектах [7; 23].

В перспективе следует иметь в виду, что простое распределение общей массы сбережений от одного банка к множеству других не обеспечит осуществление концентрации денежного капитала и осуществление финансирования масштабного обновления основных производственных фондов страны. Поэтому развитие банковской системы должно идти по пути повышения уровня корпоративного управления в банках, освоения новых сегментов рынка банковских услуг, привлечения сбережений населения, всех видов бизнеса.

Список литературы

15. Роуз Питер С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
16. Ахметова К.А., Каменова М.Ж., Накипова Г.Н. Маркетинговая деятельность фирмы. – Астана: Фолиант, 2003. – 284 с.
17. Социально-экономическая модернизация – главный вектор развития Казахстана: Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана // Мысль. – 2012. - №3. – С. 2 – 10.
18. Марченко Г. Банковская система Казахстана в меньшей степени подвержена внешним вызовам // Мысль. – 2012. - №6. – С. 33 – 37.
19. Хамитов Н.Н. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007. – 232 с.
20. Никитина Т.В. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
21. Стабильная экономика // Промышленность Казахстана. – 2012. - №4 (73). – С. 20 – 25.
22. Лучшие рефераты по менеджменту / Составитель Владимиров А.Н. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001. – 320 с.
23. Сейткасимов Г.С., Ильяс А.А. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Астана: КазУЭФиМТ: ИПЦ, 2008. – 223 с.
24. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана: «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // «Казахстанская правда», 15 декабря 2012 года, С. 1 – 8.

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА, УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА, ВИД ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

9.1. Современная концепция административного менеджмента

Для того, чтобы наиболее полно раскрыть смысл такого понятия как административный менеджмент, сначала целесообразно рассмотреть содержание понятия «администрация».

Термин «администрация» представляет собой не менее емкое и сложное понятие, чем «менеджмент». Наиболее часто он применяется к аппарату управления предприятием.

Под администрацией может подразумеваться и вся деятельность государства по управлению. Общегосударственную администрацию составляют исполнительные и распорядительные органы государства.

Кроме того, термин «администрация» может применяться и к высшим органам государственной власти, например, к аппарату управления Президента.

Таким образом, административный менеджмент можно определить как одно из основных направлений современного менеджмента, изучающих административно-распорядительные формы управления [1; 31].

По мнению Э.М. Короткова [2; 193], административный менеджмент как тип управления характеризуется главным образом приоритетами организационных средств и методов управления. При этом управлении главное внимание сосредоточено на распределении и поддержании ответственности, построении жесткой системы контроля, обеспечении предельной четкости распределения функций и полномочий, составлении графиков взаимодействий, представления, выполнения и пр.

В теории и практике административного менеджмента различают два основных направления. Первое направление связано с разработкой рациональной системы управления организации. Второе - касается построения структуры организации [1; 31].

Разработка рациональной системы организации сводится к определению основных функций деятельности, что в свою очередь позволяет найти лучший способ разделения организации на подразделения и рабочие группы, которые и составляют основные «строительные блоки» или элементы системы организации. После этого осуществляется расположение элементов организации в пространстве, т.е. распределение их по уровням управления и определение географического местоположения. Завершающим, этапом проектирования системы управления является установление информационных взаимосвязей между элементами организации и разработка регламента происходящих в ее внутренней среде процессов.

В основе построения рациональной структуры организации лежит применение основополагающих законов управления и организации, а также общих и специальных принципов.

9.2. Методы исследования административного менеджмента

Административный менеджмент как понятие, наука, учебная дисциплина, вид практической деятельности представляет собой некую упорядоченную систему методов исследования взаимосвязей организации.

Конфигурация таких методов может быть представлена следующим образом (рис.9.1).

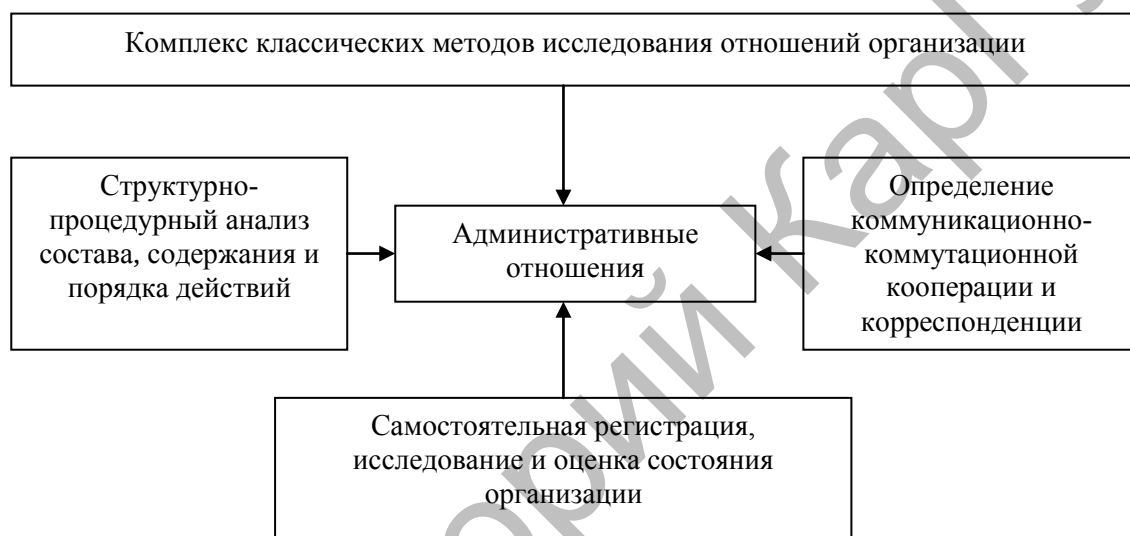


Рисунок 9.1 – Схема, отражающая методы исследования административного менеджмента
(Примечание – данные работы [3; 72])

На рисунке модель контрастно выделяет связь между методами и подходами, их единство, объективное и целенаправленное взаимодействие, обеспечиваемые общей методической основой накопления и применения знаний. Представленные подходы, методы, приемы и инструментарий исследований административного менеджмента показывают необходимость и неизбежность его органичного единства и конструктивного взаимодействия с каждодневной практической деятельностью организации.

Естественное стремление менеджера узнать, как устроена организация, необходимо и последовательно трансформируется в применение получаемых знаний на практике. Подобное происходит с каждым из нас постоянно, но наибольшее, решающее значение приобретает в процессе организации самостоятельной деятельности. Здесь мы непосредственно встречаемся с необходимостью преобразования знаний и профессиональных навыков в практические действия, понимая, что эффективное достижение поставленных целей возможно только на основе освоения и применения современных методов исследования административного менеджмента.

Процессы разделения, распределения, специализации и кооперации производственной или научной деятельности являются наиболее яркими проявлениями потенциала административного менеджмента в целом и самоорганизации работника в частности. Ставящиеся и решаемые им на этой основе задачи, получаемые результаты во многом определяются организационными ресурсами личности, способностью выбрать, адаптировать и применить их в соответствии с реально достигнутым уровнем административного менеджмента.

Вместе с тем, данный подход иллюстрирует возможность представления состава и содержания административного менеджмента стройной и лаконичной моделью, общепринятой системой знаний. Это позволяет, с одной стороны, отразить основные положения административного менеджмента как области знаний, учебной дисциплины и вида практической деятельности в единой концепции, с другой - обеспечить эффективную методическую основу для прикладного применения получаемых знаний и навыков.

9.3. Основные отличительные особенности административного менеджмента

В административном менеджменте основной упор делается на исследование управленческих процессов, происходящих в органах государственной власти. Это во многом определяет основные черты, отличающие административный менеджмент от общей теории и практики управления [2; 190-193]:

1. Преимущественное применение линейной или линейно-функциональной систем управления. При административном менеджменте приоритет отдается полномочиям и ответственности. Административному менеджменту не присущи приоритеты доверия и самостоятельности, творческой инициативы.

2. При административном менеджменте механизм управления построен на четкости исполнения команд, приказов и распоряжений, четкой субординации действий, дозирования информации по каждому из подразделений системы управления. В основе механизма управления лежит опыт административной деятельности, оцениваемой по критериям ответственности, исполнительности, дисциплинированности.

3. Важным признаком является потенциал эффективности управления. Административный менеджмент в некоторых ситуациях может быть весьма эффективным. Но, к сожалению, эта эффективность не может быть устойчивой и продолжительной. Как правило, достаточную эффективность показывает административный менеджмент в условиях предкризисного состояния, в переходный период организационных изменений.

4. По сравнению с другими типами управления административный менеджмент в меньшей степени нуждается в профессиональном образовании. Чаще всего он отражает организационные способности менеджера, опыт

управленческой деятельности. В этом и положительные, и отрицательные стороны. Умение организовать совместную работу очень важно для менеджера. Но хорошо, если это умение подкреплено глубоким пониманием проблем, которое дает специальное образование и навыки принятия эффективных решений, которые также определяются профессиональным образованием, а не только опытом. К тому же образование способствует ускорению в приобретении и накоплении опыта практической успешной деятельности.

5. Причиной возникновения административного менеджмента очень часто бывает установка на организационный фактор эффективности управления в ущерб другим факторам. Ужесточать организацию легче, чем искать средства управления социально-психологического характера, чем изучать экономические интересы человека и возможности их удовлетворения.

6. В каждом типе управления по-своему проявляется роль личности менеджера. Административный менеджмент базируется на организационных способностях менеджера и его авторитете как личности, признании его лидерства.

7. Каждый тип управления характеризуется своей восприимчивостью к инновациям. Для административного менеджмента эта восприимчивость определяется личностью менеджера. Если менеджер - человек инициативный, ищущий наиболее рациональные варианты организации управления, новые стратегии, то в этих условиях возможно обостренное восприятие инноваций, но чаще всего административный менеджмент связывают с пониженным тоном инновационной жизни, особенно в тех случаях, когда тип административного менеджмента существует достаточно продолжительный период времени и постепенно становится бюрократическим управлением, которому присущ антиинновационный характер.

9.4. Основные функции администратора

Администратор — это лицо, которое организует достижение целей предприятия. Такие люди нужны в любом бизнесе, к какой бы отрасли или сфере деятельности он не относился. Лучшими администраторами становятся те, кто еще в школе или вузе был признанным лидером группы, либо занимал командную должность в армии.

Основные функции администратора (менеджера или владельца бизнеса) состоят в следующем [4; 68]:

1. Установление целей управления бизнесом на данном этапе, выявление возникающих при этом проблем.
2. Обоснование наилучших средств достижения целей и принятие управленческого решения.
3. Распределение заданий между исполнителями с учетом их возможностей и личных качеств.
4. Контроль за выполнением заданий, а в случае необходимости - корректировка первоначально принятого решения.

5. Координация работы подчиненных, их обучение в процессе работы, оперативное решение возникающих проблем.

6. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, оценка работы сотрудников, их стимулирование, а в нужных случаях – замена.

7. Совершенствование структуры управления, его информационной и технической базы, порядка принятия решений и контроля за их выполнением.

Как видно из этого перечня, обязанности администратора тесно смыкаются с другими видами менеджмента - стратегическим (установление целей), кадровым (обучение и стимулирование подчиненных), производственным (координация работы) и т.д. Административные функции в той или иной мере выполняют все предприниматели.

9.5. Природа и состав функций административного менеджмента

Функции менеджмента (управления) – это специализированные виды управленческой деятельности, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ (операций) и их целевой направленностью [5; 76]. Из этого определения следует, что понятие «функции управления» является достаточно емким и охватывает практически все виды управленческой деятельности, а также раскрывает содержание и сущность этой деятельности на всех уровнях управления.

Основной предпосылкой возникновения функций управления является функциональное разделение управленческого труда.

До сих пор вопрос о классификации функций управления остается открытым, как и вопрос о тех признаках, по которым можно проводить эту классификацию.

Несмотря на отсутствие единого подхода к классификации функций, большинство авторов выделяют общие и конкретные функции менеджмента.

При рассмотрении процесса управления были выделены его основные этапы, которые в той или иной степени присутствуют в деятельности каждого руководителя независимо от его места в управленческой иерархии и свойств объекта управления. Этими этапами являются прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование, учет и контроль, анализ. Все эти этапы называются общими функциями управления [6; 36].

Поскольку в своей деятельности любая организация использует различные ресурсы, то имеет смысл говорить об управлении этими ресурсами. По виду деятельности работников аппарата управления, связанной с использованием ресурсов предприятия, могут выделяться конкретные функции управления. Поскольку разные предприятия в своей деятельности могут использовать разные ресурсы в разных объемах, то перечень конкретных функций управления на каждом предприятии будет свой. Вместе с тем наиболее часто встречаются следующие конкретные функции: управление финансами; управление недвижимостью; управление активной частью

основных фондов (оборудованием); управление материальными ресурсами; управление персоналом; управление продукцией и услугами [6; 37].

Поскольку каждая конкретная функция - это деятельность и соответственно процесс, то имеет смысл выделить этапы (или стадии) этого процесса. Причем каждая стадия управления определенным ресурсом представляет собой одну из общих функций управления. Наглядно соотношение общих и конкретных функций управления можно представить в виде матрицы (рис. 9.2.), строки которой определены как конкретные функции управления, а столбцы - как общие.

Управление	Прогно- зирование	Планиро- вание	Организа- ция	Коорди- нация	Стимули- рование	Учет и контроль	Анализ
Продукцией и услугами	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆	A ₁₇
Персоналом	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆	A ₂₇
Материальными ресурсами	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆	A ₃₇
Оборудованием	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆	A ₄₇
Недвижимостью	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆	A ₅₇
Финансами	A ₆₁	A ₆₂	A ₆₃	A ₆₄	A ₆₅	A ₆₆	A ₆₇

Рисунок 9.2 – Соотношение общих и конкретных функций менеджмента
(Примечание – данные работы [6; 37])

В качестве примера рассмотрим последнюю строку этой матрицы. Элемент A₆₁ - это прогнозирование финансовой деятельности предприятия, A₆₂ - планирование финансовых потоков на различные периоды, A₆₃ - организация финансовой деятельности предприятия, A₆₄ - координация (оперативное перераспределение) финансов предприятия, A₆₅ - стимулирование работников финансовых служб предприятия, A₆₆ - финансовый (бухгалтерский) учет, A₆₇ - финансовый анализ. Аналогично можно рассмотреть и другие строки данной матрицы.

При этом следует учитывать, что, во-первых, определенные этапы управления некоторыми ресурсами по различным причинам могут не реализовываться на отдельных предприятиях; во-вторых, с развитием производства могут возникать новые конкретные функции (или исчезать старые) и вследствие этого количество строк матрицы может изменяться.

Таким образом, данная матрица не является чем-то универсальным, а представляет собой лишь достаточно удобное средство классификации и наглядного изображения сочетания общих и конкретных функций управления.

Остановимся на характеристике общих функций управления:

1. Прогнозирование – это предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации [7; 185].

Прогнозирование и планирование определяют перспективу развития и будущее состояние системы производства как объекта, так и субъекта управления, вместе взятое. Являясь активным управленческим процессом оказания воздействия на систему, они усиливают темпы развития производства, способствуют вскрытию дополнительных резервов, материальных источников, требуют применения передовых методов и форм воздействия на весь производственный организм.

2. Известный американский менеджер Ли Якокка ввел систему задавать ведущим работникам на каждом уровне следующие вопросы:

- а) Какие задачи вы ставите на ближайшие три месяца?
- б) Каковы ваши планы, приоритеты, надежды?
- в) Что вы намерены предпринять для их осуществления?

Выбор наилучшей из возможных альтернатив в отношении того, в каком направлении будет развиваться организация, осуществляется в процессе стратегического планирования [8; 21].

Планирование, являясь неотъемлемым фактором существования предприятия, формирует основу для выбора структуры управления, подбора персонала, предопределяет стиль руководства и устанавливает нормы для контроля [9; 49].

Осуществляя связь между современным состоянием организации и тем, которого она хочет достичь в будущем, процесс планирования включает принятие решений о том, что делать, когда делать и кто будет делать?

Планирование - это основа, на которой базируются другие управленческие функции.

3. Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление [10; 289].

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

4. Координация - это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача

координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей [11; 80].

5. Стимулирование - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм. Так, по отношению к фирме стимулами, активизирующими ее деятельность, могут стать: льготные кредиты; снижение пошлин и акцизов; налоговые льготы; повышение штрафных санкций и др. [12; 165].

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику, - размер заработной платы и своевременность ее выплаты.

6. Контроль как функция управления включает в себя выявление степени соответствия процесса плановым показателям или естественному ходу процессов. В процессе управления контроль выполняет важнейшие социальные функции повышения устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации общественной ситуации. Контроль выступает центральным моментом в процессе принятия и реализации решений - он завершает один цикл реализации управленческих решений и открывает новый, образуя основу «спирали» общественного развития [13; 136].

Одновременно с контролем осуществляется учет - это подведение итогов краткосрочной деятельности, то есть как бы мгновенный срез процессов и результатов на данный момент [13; 137].

7. Анализ - это сбор, обработка, классификация, систематизация, хранение и обработка информации в целях управления. Проанализированная информация - это новая информация. Для анализа информации используются такие математические инструменты, как гистограммы, диаграммы, графики и т. д. [14; 42].

В некоторых случаях требуется проведение более сложных видов статистического анализа:

- однофакторный или двухфакторный анализ (определяется мера влияния одного или двух факторов на конечный результат, например возраста покупателей (или пола и возраста) на объемы продаж);

- корреляционный анализ (выявление статистической взаимозависимости двух или более переменных, например тех или иных условий труда и производительности, технологических режимов производства и затрат и т. д.);

- кластерного анализа (отнесение или группировка тех или иных объектов (фирм, товаров, клиентов) к одному классу или кластеру по их схожести друг на друга).

9.6. Административные (организационно-распорядительные) методы управления

Административные (организационно-распорядительные) методы управления основываются на правовом обеспечении управления, основными целями которого являются: правовое регулирование отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и действующими законами. Основными задачами правового обеспечения являются: применение норм законодательства; разработка и утверждение локальных (для данного предприятия) нормативных и ненормативных актов и изменение или отмена устаревших актов; применение в соответствии с действующим законодательством юридической ответственности за нарушение законов. В группу административных методов управления следует включать методы регламентирования, нормирования, инструктирования, распорядительных воздействий, в том числе: отбор и продвижение, расстановка и аттестация кадров; обеспечение внедрения международных, государственных, отраслевых, республиканских стандартов на продукцию, конструкторскую и технологическую документацию и т.д.; разработку и внедрение стандартов предприятия на организацию и управление производством; разработку и ввод в действие положений о подразделениях и должностных лицах; пропаганду и организацию внедрения передового опыта, изобретений и рациональных предложений; разработку и ввод в действие технико-экономических нормативов; приказы, указания и распоряжения администрации, инструктирование; контроль за исполнением и т. д. [15; 25-26].

Таким образом, административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, решают те же задачи, что и экономические методы, но осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

9.7. Классификация административных методов управления

Классификация выделяет три группы административных, или организационно-распорядительных методов управления (ОРМУ) [13; 98]:

- 1) распорядительные;
- 2) организационно-стабилизирующие;
- 3) дисциплинирующие.

Эти три группы методов всегда используются комплексно и тесно взаимосвязаны друг с другом (рис. 9.3).

Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда действуют совместно с организационно-стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование. Направления их действия заключаются в следующем:

- обеспечить стабильность организационных структур социально-экономической системы и условий их функционирования;
- подвергнуть каждый из процессов, протекающих в социально-экономических системах, безусловному подчинению власти.

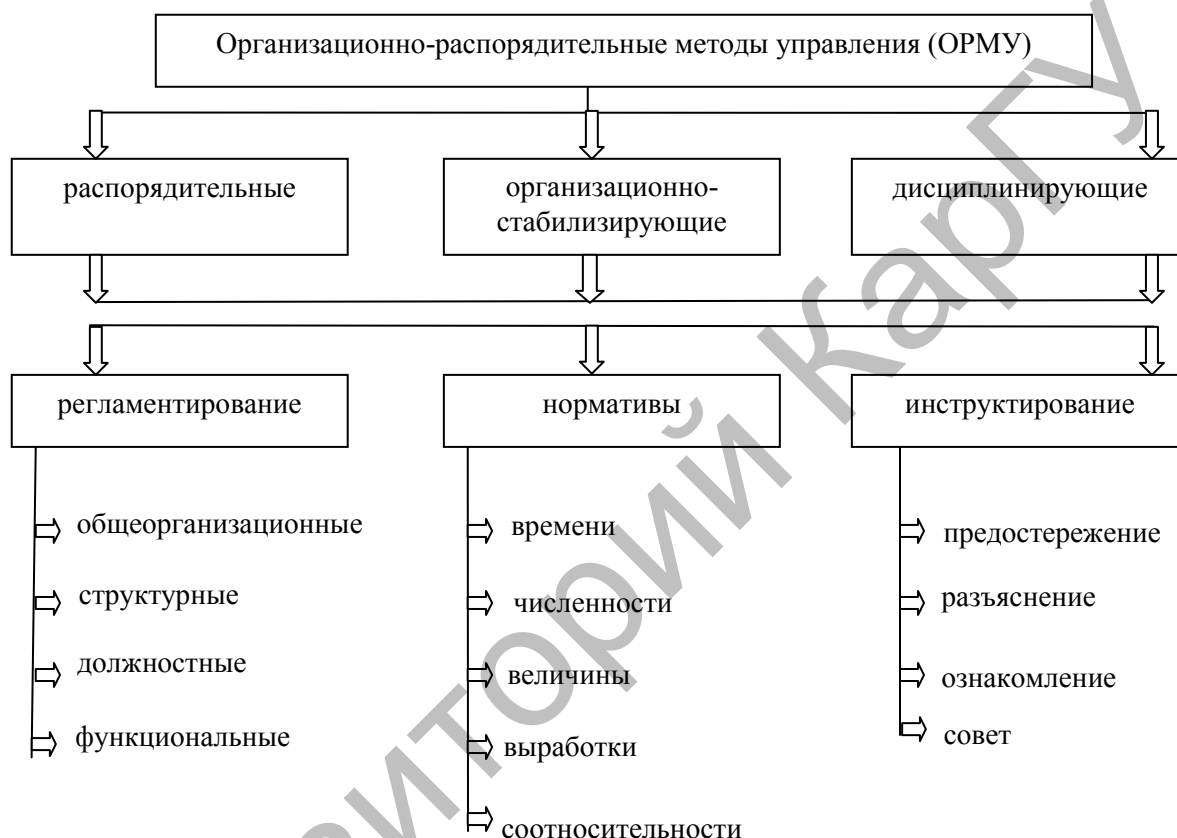


Рисунок 9.3 – Классификационная схема ОРМУ
(Примечание – данные работы [13; 99])

При этом все ОРМУ должны применяться в комплексе, способствуя организационной стабилизации системы.

Регламентирующие методы управления включают:

- а) общепорядковые методы управления, определяющие общие принципы устройства организации и структуру органов власти;
- б) структурные методы управления, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;
- в) должностные методы управления, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью;
- г) функциональные методы управления, определяющие порядок функционирования тех или иных властных структур и общественных организаций.

Нормирующие методы управления основаны на использовании нормативов. Понятие норматива следует четко отличать от понятия нормы. Норма - это величина, характеризующая естественные условия протекания природных и антропогенных процессов. Норматив - это условное распределение (закрепление) чего-либо на единицу чего-либо. В состав нормирующих методов управления входят:

а) нормативы времени, например, затраты времени на единицу товара (услуги), на потребителя и т. д.;

б) нормативы численности, например, количество медработников, приходящихся на тысячу человек населения;

в) нормативы величины, например, предельно допустимая концентрация вредных веществ в 1 м³ производственных помещений и т. д.;

г) нормативы выработки - объем продукции, производимой за единицу времени при сдельной оплате труда;

д) нормативы соотносительности, например, соотношение числа студентов и преподавателей в ВУЗе.

Инструктирование также образует обширную сферу действия ОРМУ. Оно включает в себя различные виды информирования:

а) предостережение;

б) разъяснение;

в) ознакомление;

г) советы и т. п.

Инструктирующие методы управления преследуют цель ознакомить лицо с последствиями необдуманных, неоправданных или непрофессиональных действий, могущих повлечь за собой тяжкие последствия или судебную ответственность.

Список литературы

1. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2003. – 228 с.

2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Издательско-Консалтинговая компания «ДеКА», 1997. – 304 с.

3. Райченко А.В. Административный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 416 с.

4. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2000. – 380 с.

5. Основы менеджмента: Учебное пособие / Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Издательство «Центр», 1997. – 432 с.

6. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.

7. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.

8. Стратегическое планирование / Под редакцией Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.
9. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2000. – 176 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
11. Андреев А.Ф., Лопатина С.Г., Маккавеев М.В., Победоносцева Н.Н. Основы менеджмента (нефтяная и газовая промышленности): Учебник. – М.: ФГУП Издательство «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2007. – 264 с.
12. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под редакцией Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 504 с.
13. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учебное пособие. – СПб.: ИД «МиМ», 1997. – 192 с.
14. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 160 с.
15. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высшая школа, 1999. – 304 с.

МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ – СИНТЕТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СОПРИКАСАЮЩАЯСЯ С КЛЮЧЕВЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ УПРАВЛЕНИЯ

10.1. Менеджмент безопасности компании и ее связь с ключевыми направлениями корпоративного менеджмента

Безопасность (в широком смысле) представляет такое состояние объекта, при котором ему не угрожает опасность, сохраняется его независимость, надежность, целостность, есть защищенность от опасностей или существующих угроз.

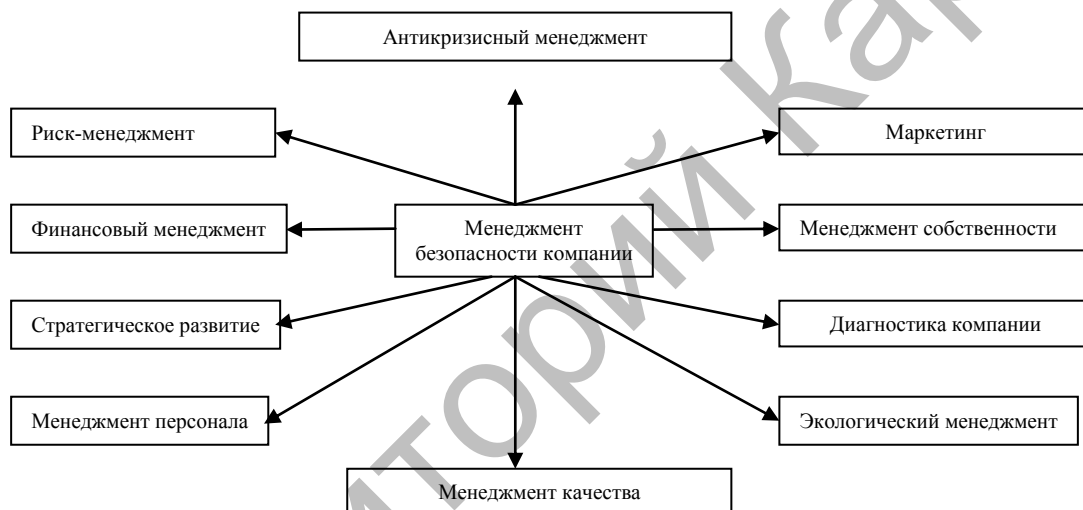


Рисунок 10.1 – Связь менеджмента безопасности с ключевыми направлениями корпоративного менеджмента (Примечание – данные работы [1; 560])

Безопасность любого объекта (мирового сообщества, страны, региона, предприятия, человека и пр.) свидетельствует о том, что успешно решаются стоящие перед ним задачи, а в случае возникновения различного рода непредвиденных обстоятельств, опасностей или угроз, объект защищен от их разрушительного воздействия.

Менеджмент безопасности (или управление безопасностью) компании – понятие, которое сравнительно недавно появилось в лексиконе специалистов. Большинство руководителей компаний подразумевает под этим в первую очередь организацию охранно-режимной деятельности, однако это понятие гораздо шире. В самом общем виде в него включаются такие вопросы, как экономическая, информационная, материальная (физическая) безопасность — классическая охранно-режимная деятельность [1; 559].

Менеджмент безопасности — синтетическая деятельность, соприкасающаяся с ключевыми направлениями управления компанией (рис. 10.1).

Система безопасности компании включает в себя ряд подсистем, в том числе: экономическую, техногенную, экологическую, информационную, психологическую, физическую, научно-техническую, пожарную безопасность.

10.2. Структура системы безопасности компании

Система безопасности компании призвана выполнять определенные функции. К наиболее значимым из них следует отнести: прогнозирование, выявление, предупреждение, ослабление опасностей и угроз, обеспечение защищенности деятельности компании и ее персонала, сохранение ее имущества, создание благоприятной конкурентной среды, ликвидация последствий нанесенного ущерба и т.д. Примерная структура системы безопасности компании представлена на рис. 10.2.

По природе возникновения опасностей и угроз компании можно выделить: политические, экономические, техногенные, правовые, криминальные, экологические, конкурентные, контрагентские факторы и др. [1; 560].

К опасностям и угрозам компаний относятся:

- изменения окружающей среды, которые могут нанести компании ущерб;
- сложившееся преобладание сырьевых товаров в экспорте;
- высокий уровень внешнего долга;
- структурная деформированность экономики;
- низкая конкурентоспособность национальной экономики.

К факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности и тем самым на безопасность компании, относятся [1; 562]:

- качество планирования и принятия решения;
- соблюдение технологии;
- организация труда и работа с персоналом;
- финансовая политика предприятия;
- дисциплина;
- состояние предпринимательской среды;
- наличие местных сырьевых и энергетических ресурсов;
- развитие транспортных и других коммуникаций;
- наполняемость рынка производимой предприятием продукцией;
- состояние конкурентов, наличие свободных трудовых ресурсов, уровень их профессиональной подготовленности;
- уровень социальной и политической напряженности;
- ориентировка населения на производительный труд;
- уровень жизни населения, его платежеспособность;

– криминализация хозяйственной жизни (коррупционность чиновников, рэкет, экономическая преступность) и др.

Для создания надежной системы безопасности компании нужно объективно оценить ситуацию, прежде всего необходимо изучить окружающую среду на макро- и региональном уровнях, а также на уровне партнеров и конкурентов. Состояние окружающей среды может или создать благоприятную ситуацию для безопасности бизнеса, или, наоборот, постоянно инициировать возникновение труднопрогнозируемых опасностей и угроз.

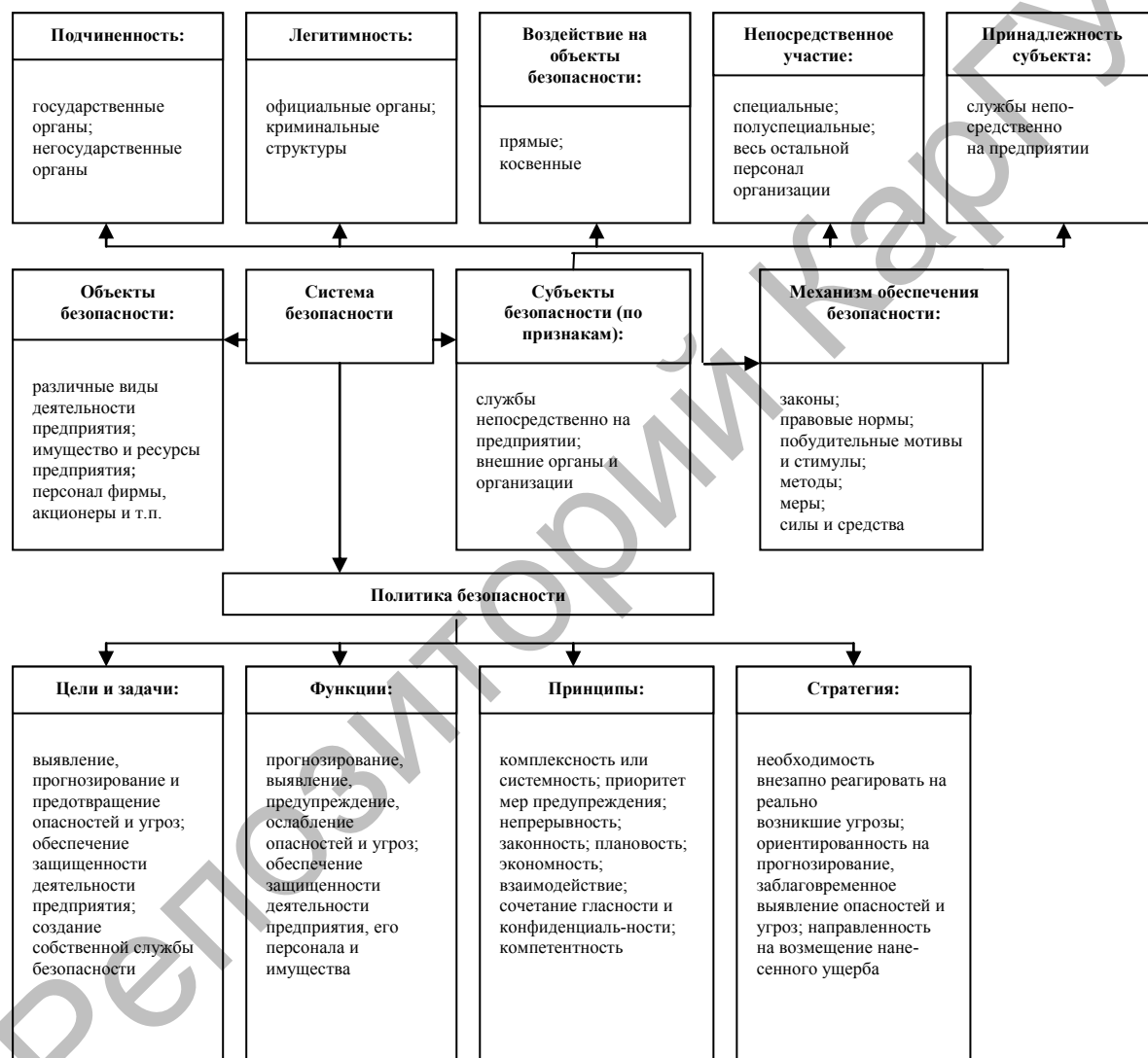


Рисунок 10.2 – Примерная структура системы безопасности компании
(Примечание – данные работы [1; 561])

На основе полученной обширной информации разрабатывается и официально утверждается концепция безопасности компании, которая представляет собой систему пронизанных единым замыслом идей, установок, взглядов на проблему безопасности компании, а также систему мер, путей, направлений достижения поставленных целей и создания благоприятных

условий для этого в атмосфере неопределенности, а также существования внутренних и внешних угроз [1; 563].

Менеджмент безопасности компании решает задачи внутренней самооценки и прогнозирования с точки зрения выполнения свойственных ему управленческих и производственных функций, принятия мер для защиты этих функций, т.е. обеспечения безопасности производства и управления от различных проявлений внешнего и внутреннего происхождения, воздействующих на потенциал компании, создания системы мониторинга индикаторов безопасности, обоснования и установления их пороговых значений, принятия мер противодействия угрозам.

10.3. Влияние природного, технологического и человеческого факторов на промышленную безопасность (на материалах угольной отрасли)

При изучении менеджмента безопасности компании (предприятия) особое внимание должно уделяться организации и контролю состояния промышленной безопасности на опасных производственных объектах. Авторы статьи [2; 38 - 40], предпринявшие попытку сформировать интегрированную систему промышленной безопасности в материале «Интегрированная система промышленной безопасности опасных производственных объектов Республики Казахстан (РК)», предложили объединить четыре направления безопасности во взаимосвязанную структуру (рис. 3).

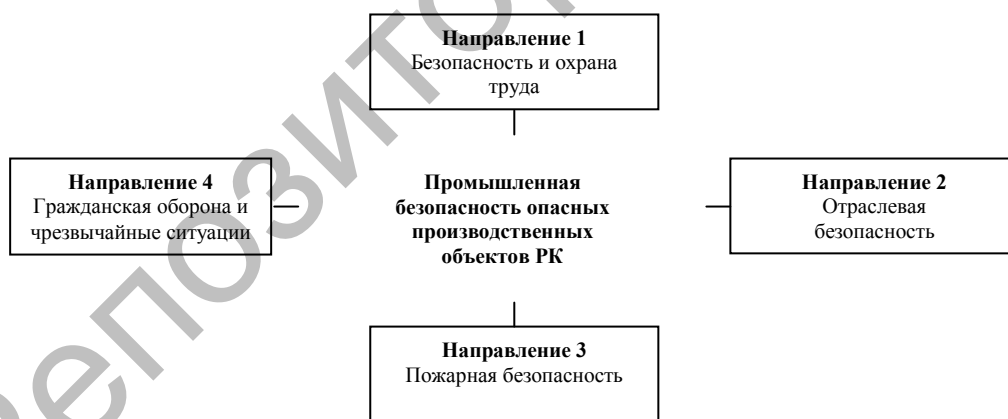


Рисунок 10.3 – Интегрированная система промышленной безопасности опасных производственных объектов Республики Казахстан
(Примечание – данные работы [2; 38])

Была предложена матрица сбалансированных показателей, разработанная на основе данной схемы, и выбора ключевых критериев, характеризующих состояние промышленной безопасности на опасном производственном объекте. Установлено, что система сбалансированных показателей демонстрирует тесную взаимосвязь между различными

асpekтами деятельности опасного производственного объекта в области организации обеспечения производственного контроля промышленной безопасности, как то управление персоналом, внутренние процессы, удовлетворенность потребителей и финансовые показатели. В частности, от развития персонала напрямую зависит качество процессов организации и обеспечения производственного контроля, которое закономерно повлияет на удовлетворенность заинтересованных в работе объекта сторон его состоянием промышленной безопасности и, соответственно, на общий деловой успех компании.

Нами сделана попытка исследовать обстоятельно вопросы организации и контроля состояния промышленной безопасности на опасных производственных объектах на материалах угольной промышленности, являющейся одной из ведущих и в то же время сложных отраслей народного хозяйства РК.

Безопасность труда в угольной промышленности, как показывает анализ деятельности шахт Угольного департамента (УД) АО «АрселорМиттал Темиртау», достигается осуществлением комплекса мероприятий, и прежде всего на основе технического перевооружения отрасли, а именно широкого внедрения средств комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, снижения трудоемкости работ, совершенствования системы проветривания выработок, методов контроля и автоматической газовой защиты шахт и др.

Несмотря на значительный объем работ по улучшению условий и повышению безопасности труда, на шахтах Карагандинского бассейна еще не достигнуто устранения крупных аварий и соответствующего снижения производственного травматизма горняков. Причем при анализе обстоятельств возникновения произошедших в последние годы аварий в Карагандинском бассейне (на шахтах им. Ленина, «Шахтинская», «Абайская») и ряде бассейнов стран СНГ (например, в России на таких шахтах Кузбасса, как «Зыряновская», «Распадская», «Первомайская», «Есаульская» и др.), на первый взгляд, кажется, что они отличаются друг от друга. Но только на первый взгляд.

Фактически они имеют под собой одну общую основу, заключающуюся в том, что аварии произошли при совокупном влиянии в пространстве и времени следующих основных факторов природного, технологического и человеческого. Так как перечисленные факторы многогранны, остановимся лишь на тех особенностях, которые, по нашему мнению, оказывают наибольшее влияние на промышленную безопасность.

Природный фактор — это интегральный показатель, включающий в себя мощность, угол падения, глубину залегания угольных пластов от поверхности, физико-механические свойства угля и вмещающих пород, их газоносность, проницаемость, нарушенность, устойчивость при обнажении, склонность к самовозгоранию, предрасположенность к горным ударам и внезапным выбросам угля и газа и т. д.

Возникновение аварийных и опасных ситуаций прямо или косвенно связано с геомеханическим состоянием горного массива в окрестности выработок. В результате выемки угля нарушается естественное состояние горного массива и в нем происходит ряд геомеханических и газодинамических процессов. Это перераспределение напряжений, разрушение угля и вмещающих пород в окрестности забоя, формирование первого и последующих шагов обрушения кровли, десорбция метана, окисление и др.

Анализ работы шахт УД АО «АрселорМиттал Темиртау» позволяет сделать ряд выводов относительно влияния на геомеханическое состояние горного массива отдельных природных факторов. Так, интенсивное увеличение глубины разработки в последние годы на шахтах бассейна сопровождается повышением горного давления, природной газоносности угольных пластов и вмещающих пород, проявлением газодинамических явлений, возрастанием пылеобразования и температуры породного массива.

Особенно глубина ведения горных работ оказывает заметное влияние на параметры зоны опорного давления. С возрастанием глубины увеличивается расстояние от забоя до области максимальных напряжений и коэффициент их концентрации. Существенное влияние данный параметр оказывает на первичный шаг обрушения пород основной кровли.

Прочностные характеристики угольного массива, выраженные через средневзвешенный коэффициент крепости пласта, оказывают существенное влияние в основном на протяженность зоны интенсивного и блочного разрушения пород кровли. Вынимаемая мощность угольного пласта в значительной мере оказывает влияние на все параметры геомеханического состояния горного массива, кроме первичного и последующего шагов обрушения пород кровли, которые в значительной мере зависят от крепости пород.

Под технологическим фактором понимаются пространственно-планировочные решения при вскрытии и подготовке угольных месторождений, параметры геотехнологий и организаций при отработке угольных пластов.

От величин технологических параметров шахты (длина лавы, ширина захвата, среднесуточная скорость подвигания очистного забоя) существенно зависят практически все характеристики геомеханического состояния горного массива, особенно от скоростного режима подвигания лавы по простиранию угольного пласта. Это особенно важно с применением современных высокопроизводительных очистных комплексов.

Наиболее сложным является человеческий фактор, который, подобно законам диалектики, присутствует во всех процессах угледобычи, начиная от разведки до отправки извлеченного угля потребителю.

При взаимодействии природных и технологических факторов в окрестности лавы образуется такое состояние массива, при котором происходит реализация предпосылок в форме потери устойчивости угля и вмещающих пород, динамических и газодинамических явлений,

повышенного метановыделения и возникновение других опасных ситуаций. Поэтому знания и умение персонала оценивать совокупность указанных факторов и составление проекта состояния чистого забоя являются определяющими в предотвращении аварийных ситуаций или снижении уровня тяжести их проявления.

В целом различным сочетанием перечисленных выше аспектов при ведении горных работ обусловлено возникновение опасных ситуаций, при которых происходит единичное или групповое травмирование горняков, находившихся в сфере досягаемости поражающих факторов тех или иных опасных ситуаций. К наиболее опасным явлениям следует отнести: взрывы метана и угольной пыли, внезапные выбросы угля и газа, горные удары, потерю устойчивости угольного и породного массивов, эндогенные и экзогенные пожары, прорывы воды, прорывы глины и др.

10.4. Оценка эффективности работ по оптимизации взаимодействия системы «человек – среда - машина» в аспекте безопасности труда рабочих

Обобщение практики функционирования предприятий угольной промышленности показывает, что угледобывающее предприятие необходимо рассматривать как совокупность опасных производственных объектов, объединенных в пространстве в единую технологическую инфраструктуру, т.е. шахта представляет собой сложный производственный объект. Такой подход к оценке шахты требует применения других методов управления, оценки рисков принимаемых решений, особенно в проявлении синергии всего комплекса горно-геологических и горно-технических факторов, что на сегодня является недостаточно проработанной темой, в том числе при работе высокопроизводительных лав. Таким образом, краеугольным камнем существующей системы управления является профессиональная компетентность работников шахты на всех уровнях, знание особенностей проявления природных факторов и последствий проявлений технологических факторов от принимаемых управленческим персоналом решений.

Это означает, что в будущем для успешного взаимодействия всех звеньев системы «человек – среда - машина» уже недостаточно только рационального использования техники, материалов, рабочего времени, решения социально-бытовых вопросов. Важнейшим фактором повышения эффективности горного производства становится учет наиболее правильного использования индивидуальных особенностей человека в процессе его трудовой деятельности.

Прогресс в различных областях науки и техники, достижения медико-биологических наук за последние годы в значительной мере расширили знания о влиянии труда на человека. Они базируются на эргономическом подходе к оптимизации системы «человек - среда – машина», глубоком изучении личностных характеристик человека с тем, чтобы поручать исполнителям те функции, которые полно отвечают их

психофизиологическому статусу с целью уменьшения вероятности отказов, аварий и несчастных случаев.

В угольной промышленности еще не разработана единая стандартная блок-схема взаимодействия системы «человек - среда – машина» в аспекте повышения безопасности труда и снижения аварийности работ. При этом особое внимание должно быть уделено элементу «Человек».

Из анализа деятельности угольных предприятий Карагандинского бассейна можно сделать вывод о том, что обстоятельства, ведущие к несчастному случаю в шахте, при взаимодействии системы «человек – среда - машина» целесообразно рассматривать в виде причинно-следственной цепи: производственный процесс - опасная ситуация - неправильные действия – аварийная ситуация - неправильные действия - несчастный случай:

1. Опасная ситуация - это совокупность событий, в результате которых происходит контакт человека с опасной зоной.

Опасная зона - это область, в пределах которой действуют опасные производственные факторы. Опасные зоны четко определены действующими нормами и правилами техники безопасности, в некоторых случаях могут возникать в результате экстремальных (аварийных) ситуаций технологических процессов. При вторжении в опасную зону может произойти травмирование рабочего в результате неосторожных или случайных (не контролируемых сознанием) действий.

Опасные производственные факторы - это факторы, воздействие которых на рабочего приводит к травме.

2. Аварийная ситуация - осложнение условий трудовой деятельности, которое приводит к невозможности ее дальнейшего выполнения по ранее намеченному плану ввиду угрозы аварии. Несчастный случай может произойти также вследствие аварийной ситуации при неправильном реагировании на нее и неправильных действиях рабочего.

3. Неправильные действия подразделяются на ошибочные действия и нарушения. Каждое из них зависит от условий, в которых протекает трудовая деятельность, мотивов, которыми руководствуется исполнитель при выполнении того или иного действия, а также от функционального состояния личности и его подготовки к выполнению трудовых обязанностей.

Ошибочные действия - неправильные действия, которые человек совершает при плохой профессиональной подготовке, отсутствии необходимых знаний, умения, навыков и др.

Нарушение - неправильные действия, совершаемые работниками умышленно или по небрежности.

При нарушениях работник, как правило, руководствуется каким-либо мотивом, например, стремлением поскорее и полегче выполнить задание, сэкономить свои силы и др. С учетом этого на рис. 10.4 показана структурная модель формирования несчастного случая при взаимодействии системы «человек – среда – машина», состоящая из 19 элементов, характеризующих стадии, предшествующие несчастному случаю.

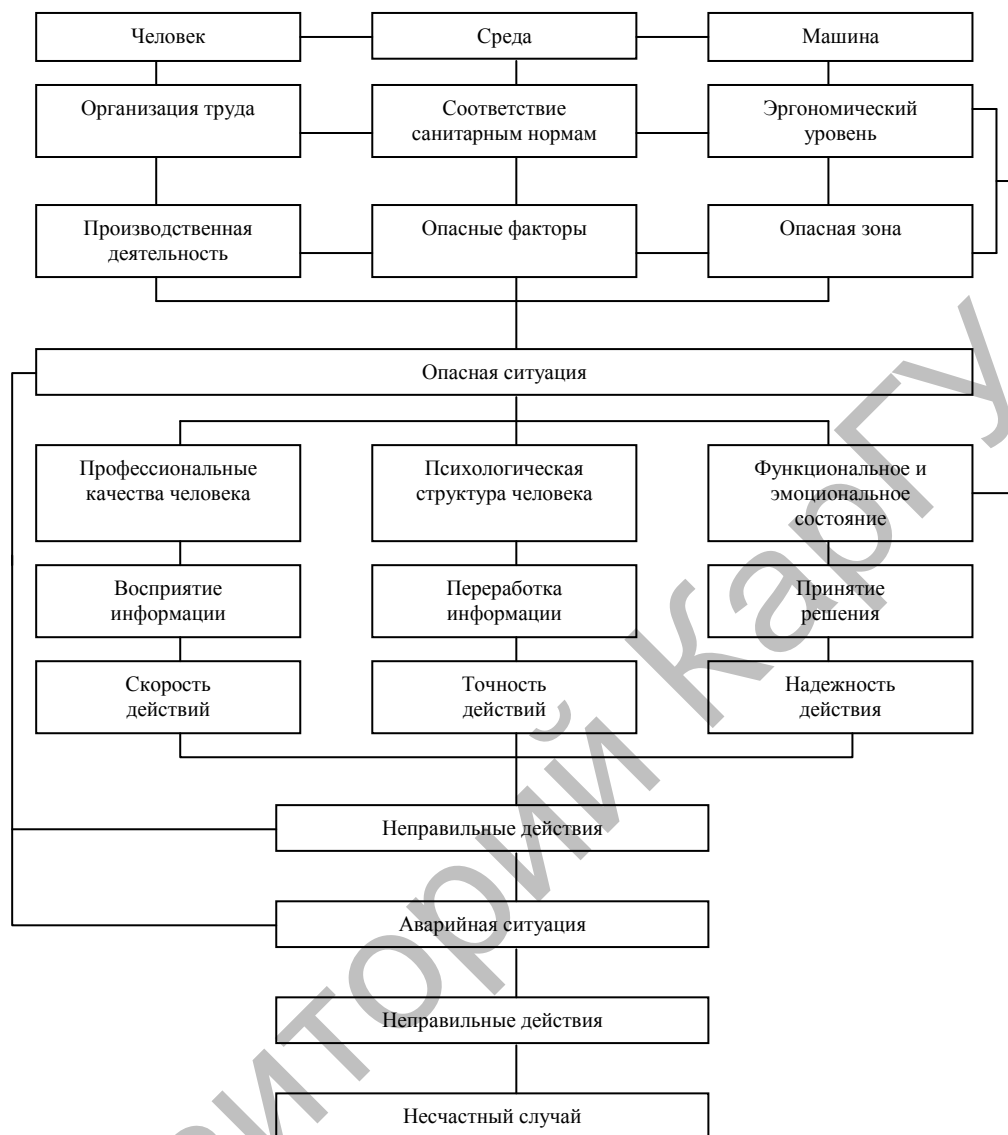


Рисунок 10.4 – Структурная модель формирования несчастного случая при взаимодействии «человек – среда - машина»
(Примечание – предлагается автором на основе обобщения деятельности шахт Карагандинского бассейна)

Из общего вида данной модели можно выделить два блока:

I блок – этапы формирования опасной ситуации, состоящей из шести элементов, основу которых составляют организация труда и производственная деятельность:

II блок - этапы формирования аварийной ситуации, состоящей из 10 элементов, основу которых составляют профессиональные качества и функциональное состояние человека.

При разработке структурной модели факторов, оказывающих влияние на травмирование рабочих по организационным и физиологическим факторам, преобладающее влияние имеют управляемые факторы, т.е. факторы,

которыми можно регулировать (управлять) при планировании технологии и режимов работ, а также факторы, которые влияют на морально-психологический климат в трудовых коллективах, задают ритм трудовой деятельности, определяют условия достижения цели и мотивы поведения рабочих в шахте.

10.5. Обеспечение безопасности труда – гарантия устойчивой и безаварийной работы отечественных угольных предприятий

Сегодня труд шахтера по-прежнему остается весьма тяжелым и опасным. Обеспечение его безопасности при постоянном ухудшении горно-геологических условий разработки угольных пластов должно достигаться за счет широкого внедрения достижений научно-технического прогресса, обновления шахтного фонда, концентрации горных работ, механизации производственных процессов. Эффективность профилактики травматизма в угольной промышленности во многом зависит от правильной организации производства, его четкого материально-технического обеспечения и строгого соблюдения технологической дисциплины.

Следует признать тот факт, что независимо от причин все аварии и несчастные случаи объединяет одно общее — это совокупность последовательных неправильных действий и решений, принимаемых на всех уровнях в системе управления шахтой при планировании, организации, координации, контроле и мотивации при проведении комплекса горно-геологических и горно-технических работ.

В последние годы, когда рыночные отношения стали основой в работе отрасли, развивается финансовый менеджмент, маркетинг и другие функциональные составляющие в структуре управления. Однако производственный менеджмент остался на прежнем уровне. В лучшем случае функции управления в нем сводятся к организации работ. Такое состояние диктует и соответствующие требования к подготовке специалистов для работы в сфере горного производства.

Функции производственного персонала на всех уровнях управления сводятся к достижению планов добычи в определенном смысле «любой ценой». Отсюда грубые ошибки в оценке состояния опасного объекта, высокие риски принимаемых решений и трагические результаты.

Выход из этого положения видится в использовании тех ресурсов, которые сегодня имеются в отрасли. Это, во-первых, система дополнительного профессионального образования в угледобывающих компаниях; во-вторых, разработка квалификационных требований и соответствующих программ обучения работников шахт для всех уровней управления; в-третьих, разработка соответствующих методик оценки влияния природных факторов и проявления технологических факторов при прогнозировании и оценке рисков их проявления с целью принятия решений, препятствующих возникновению аварийных ситуаций, и соответственно повышение уровня промышленной безопасности. Например, сегодня горная

наука накопила достаточно данных и разработала методы оценки устойчивости состояния горной среды при ведении очистных работ. Соответствующие знания получают учащиеся при профессиональной подготовке в высших и средних специальных учебных заведениях.

В горной промышленности для эффективного развития персонала, ответственного за организацию и контроль промышленной безопасности, можно применить японский тип управления человеческими ресурсами, или модель поведения и мотивации, разработанную Оучи, также известную под названием «Теория «Z».

Успехи японских компаний часто связывают с присущей им ориентацией на групповую работу. В японской культуре доверие и близость в рамках группы или семьи являются одним из основополагающих моментов. В США, наоборот, поощряются индивидуальные достижения. Разница в культурах двух стран отражается и в подходах к управлению компаниями.

Различия между применяемыми в США и Японии управленческими подходами представлены на рис. 10.5.

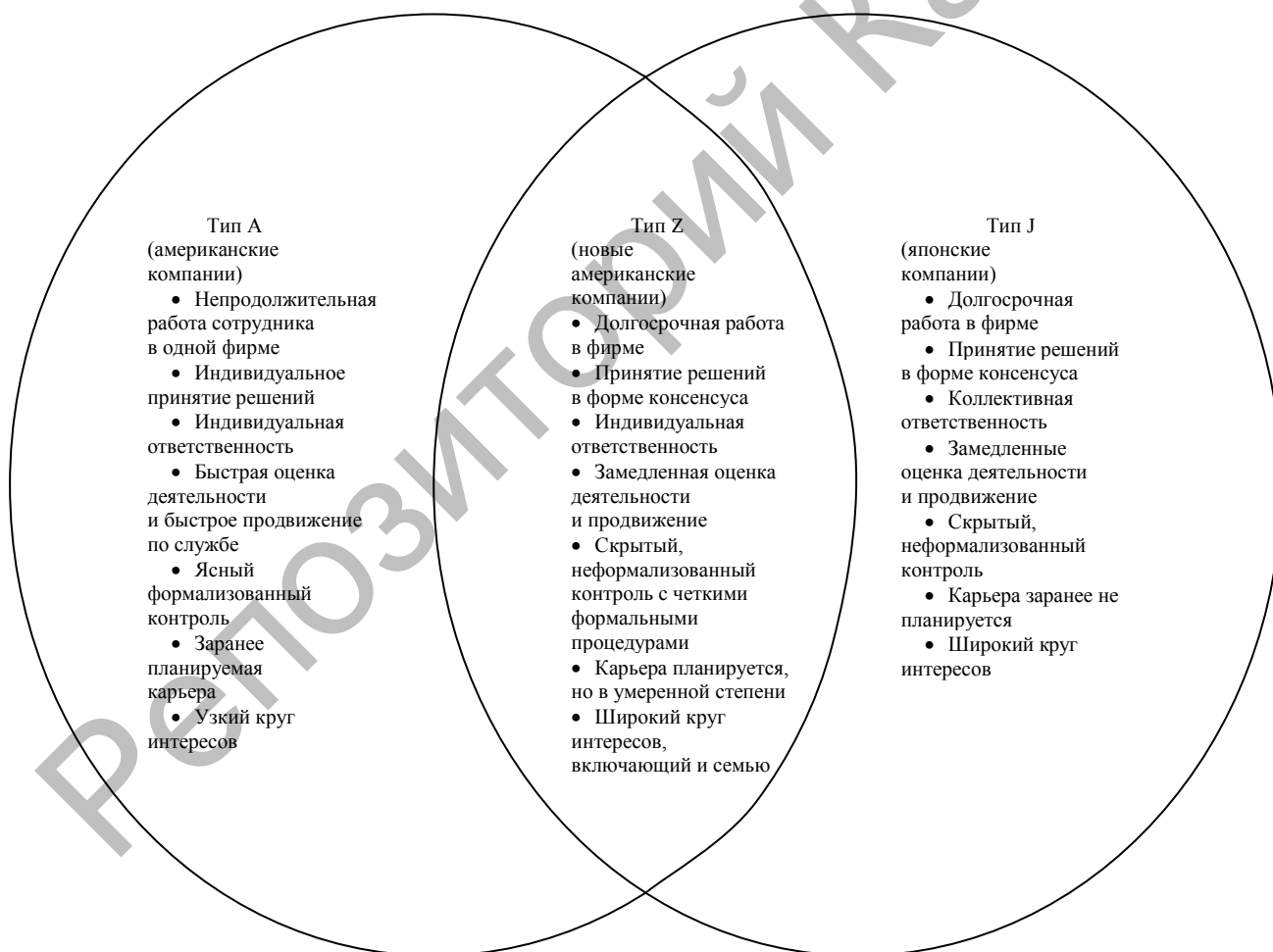


Рисунок 10. 5 – Основные характеристики управления в соответствии с теорией Z
(Примечание – данные работы [1; 136])

Американские организации относятся к типу А (American), японские — к типу J (Japanese). Существует гибридная форма менеджмента, так называемая теория Z, объединяющая японские и американские методы управления. Управление по типу Z (в центре рис. 10.5) является смесью американских и японских принципов, позволяющей укрепить корпоративную культуру.

Исходным пунктом концепции У. Оучи является положение о том, что человек — это основа любой организации и от него в первую очередь зависит ее функционирование. Он сформулировал основные положения и правила эффективного управления людьми. Идеи теории Z в сжатом виде сводятся к следующему [3; 191]:

- а) долгосрочный наем кадров;
- б) групповое принятие решения;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленная оценка кадров и их умеренное продвижение;
- д) неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- е) неспециализированная карьера;
- ж) всесторонняя забота о работниках.

Осуществимость предпосылок теории «Z» Оучи в системе промышленной безопасности горнодобывающего предприятия можно представить в виде следующей таблицы (табл. 10.1).

Важно отметить, что теория «Z» Оучи подчеркивает потребность в ротации кадров на предприятии, непрерывном обучении и повышении квалификации персонала.

Система стандартов качества ИСО 9001:2000 предусматривает информирование всех сотрудников предприятия о его целях и миссии. Информационные листы, содержащие политику компании в области качества (включая промышленную безопасность), следует распространить по всем подразделениям. Каждый отдел выполняет поставленные задачи в области промышленной безопасности и работники этих отделов занимаются весьма узкими вопросами, но должно быть непременно установлено понимание взаимосвязей с другими составляющими безопасности. Например, инженер по охране труда может следить за работой грузоподъемных машин, при этом он должен четко представлять последствия ошибки оператора, связанные с остальными элементами технологической системы и другими составляющими промышленной безопасности. Это гарантирует осуществление еще одного из наиболее важных принципов теории «Z» Оучи, который заключается в том, что в целях эффективности управление должно иметь высокую степень доверия среди рабочих. Для этого служащие должны быть очень хорошо информированы относительно работы компании, ее целей, стратегии, участвовать в принятии управленческих решений.

**Осуществимость предпосылок теории «Z» Оучи
в системе промышленной безопасности предприятия**

Предпосылки теории «Z»	Реализация на предприятии
В мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности	Потребности ответственных за промышленную безопасность удовлетворяются путем регулярной оплаты их труда, а также принимаются во внимание социальные потребности работников, связанные с признанием, уважением и реализацией способностей
Люди предпочитают работать в группе	Основываясь на данной предпосылке, следует объединить работу отделов охраны труда, отраслевой безопасности, ГО и ЧС и пожарной безопасности, а не вводить в каждую из этих служб штатных инженеров по промышленной безопасности, как рекомендуют СУОТ некоторых предприятий
На предприятии должна существовать постоянная ротация кадров	Ротация кадров, ответственных за промышленную безопасность, в казахстанских компаниях не практикуется. Начальники отделов охраны труда, отраслевой безопасности, ГО и ЧС и пожарной безопасности не обязываются иметь опыт работы в каждом из этих подразделений, что может создать ряд проблем с интеграцией 4 направлений безопасности в единую систему промышленной безопасности
Предпочтительнее медленная служебная карьера	Карьера сотрудников отделов охраны труда, отраслевой безопасности, ГО и ЧС и пожарной безопасности в казахстанских компаниях развивается примерно одинаково: лаборант - инженер - начальник группы - начальник отдела. Скорость служебного роста составляет в среднем 1 ступень в 4-5 лет
Человек - основа любого коллектива и именно он обеспечивает успех предприятия	Использование этой сентенции должно быть положено в основу проекта по разработке классической теории «Z» - системы сбалансированных показателей промышленной безопасности
Примечание – данные работы [2; 38]	

В заключение особо хотелось бы отметить, что для решения ключевых вопросов безопасности необходимо количественно учитывать три фактора: природный, технологический и человеческий. Для этого следует производить многофакторный анализ, позволяющий прогнозировать опасные ситуации, а также методы воздействия на них с целью устранения или резкого снижения поражающих факторов.

Список литературы

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега - Л», 2008. – 781 с.
2. Ким Д., Жумагулова Р., Жараспаева Г. Организация и контроль состояния промышленной безопасности на опасных производственных объектах // Промышленность Казахстана. – 2012. - №2 (71). – С. 38 – 40.
3. Каренов Р.С. Теория и практика менеджмента. – Алматы: Ғылым, 1999. – 264 с.

МЕТОДОЛОГИЯ ВСЕОБЩЕГО (ТОТАЛЬНОГО) УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

11.1. Понятие Всеобщего управления качеством

Тотальное, или Всеобщее, управление качеством – теория, созданная В. Демингом, Дж. Джураном и Ф. Кросби. Это структурированная система, строящаяся для удовлетворения внутренних или внешних клиентов путем проведения постоянных улучшений через изменения в организационной культуре. Она подразумевает постоянные разработку, развитие и поддержку аспектов качества, стоимости, коммуникаций и морали.

Всеобщее (Тотальное) управление качеством (TQM) предусматривает всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности, начиная с исследований и разработок и заканчивая послепродажным обслуживанием при участии руководства и служащих всех уровней, и рациональном использовании технических возможностей [1; 86].

В мировой практике методология TQM получила внедрение через широкое распространение международных стандартов на системы менеджмента нового поколения. К их числу в первую очередь относятся международные стандарты системы менеджмента качества ISO (ИСО) серии 9000.

Международный опыт показывает, что предприятие производит продукцию и услуги в расчете на удовлетворение требований потребителя. Эти требования включаются в технические условия (ТУ) или стандарты. Однако выполнение технических условий является необходимым, но недостаточным условием, поскольку потребители нуждаются в дополнительных гарантиях качества. Такую гарантию предоставляют системы менеджмента качества (дополняющие требования к продукту), которые подтверждают наличие возможности у предприятия обеспечивать качество продукции (услуг) на постоянной основе.

Стандарты ИСО (ISO) серии 9000 представляют собой базис системы менеджмента, обеспечивающий не более чем минимальный уровень качества (всей системы менеджмента, а также продукции и услуг в рамках этой системы), который должен отвечать ожиданиям потребителя. Сущность данного стандарта состоит в требовании разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества (СМК), постоянного улучшения деятельности предприятия с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. В соответствии с данным стандартом основным критерием оценки деятельности организации является удовлетворенность потребителя [2; 23].

Поскольку в стандартах ИСО серии 9000 не рассматриваются определяющие для жизнедеятельности человека и общества проблемы и такие важнейшие показатели, как результаты бизнеса, именно на этом поле сформировались требования моделей делового совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM), олицетворяющих принципы TQM. Модели делового совершенства обеспечивают целостный подход и устанавливают ориентиры на перспективу. Модели этого типа сравнивают с фильмом, демонстрирующим в динамике предпринимаемые организацией усилия и ее достижения.

Также на основе TQM формируются и активно внедряются в практику предпринимательства отчетность в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative – CRI) и такие стандарты систем менеджмента, как [2; 24]:

- система экологического менеджмента (МС ИСО серии 14000, и, соответственно, система управления окружающей средой согласно ГОСТ Р ИСО серии 14000, в том числе новая версия стандарта МС ИСО 14001:2004, использование которого началось с 15 мая 2005 г.);
- система управления производственной безопасностью и здоровьем (спецификация OHSAS 18001:1999 – Occupational Health and Safety Assessment Series);
- социальная ответственность (стандарт SA 8000:1997 – Social Accountability, социальная отчетность, АА 1000).

Стандарты ИСО серии 9000 являются универсальными и могут быть применены к любой организации независимо от вида деятельности, масштаба и правовой формы. На сегодняшний день ИСО 9001 является наиболее популярным сертификационным стандартом систем менеджмента во всем мире, в том числе и в Казахстане.

11.2 Цели Всеобщего управления качеством и факторы, влияющие на их достижение

TQM преследует следующие цели [3; 38]:

- а) ориентация предпринимательства на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей;
- б) возведение качества в ранг цели предпринимательства;
- в) оптимальное использование всех ресурсов организации.

Для достижения указанных выше целей необходимо учитывать широкий комплекс факторов, изображенных на рис. 11.1.

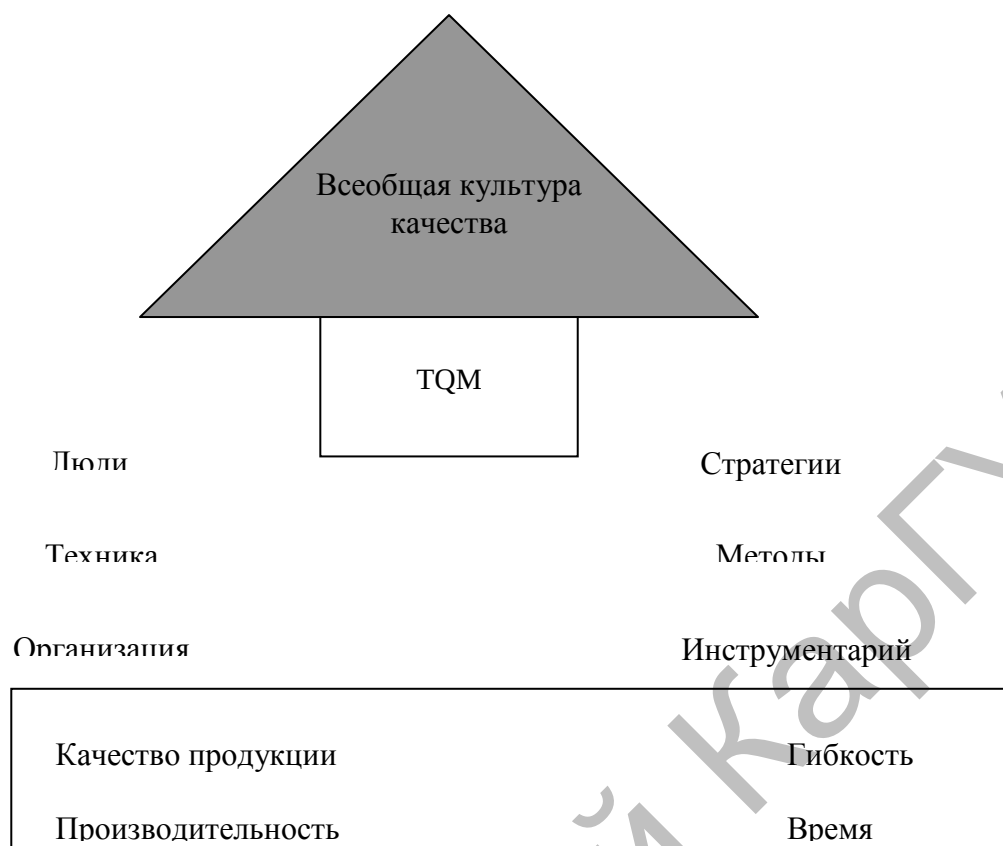


Рисунок 11.1 – Факторы, влияющие на достижение целей TQM
(Примечание – данные работы [3; 39])

Для иллюстрации комплекса факторов, влияющих на достижение целей TQM, не случайно использован образ дома, так как фундаментом, обеспечивающим возможность управления качеством, являются уже достигнутое качество продукции, производительность труда, мобильность и временной фактор; блоками стен – людские, материально-технические ресурсы, грамотный менеджмент; венчает строение сформированная в результате использования концепции TQM всеобщая культура качества.

11.3. Концепция современной системы TQM

На рис. 11.2 представлена концепция современной системы TQM.

1. Философия всеобщего менеджмента качества исходит из того положения, что управлять организацией в условиях современной конкуренции - это управлять ее будущим, а управление будущим тождественно понятию «управление конкурентоспособностью». В самом деле, если, действуя в конкурентной среде, не обеспечить конкурентоспособность, то у такой организации нет будущего – ее наверняка экономически «уничтожат» конкуренты.

Философия TQM основывается также на принципах «кайзен» и «кайрио». Если «кайзен» - это небольшие постоянно проводящиеся на предприятии улучшения, то «кайрио» - существенные скачкообразные обновления продукции, как правило, связанные с технологическими инновациями [4; 33].

2. Не менее важным является формирование культуры фирмы, основанной на воспитании патриотического отношения к своей организации, мотивации высококачественного труда работников, применения «метода участия», предусматривающего открытость для персонала внутрифирменной информации, доверие к сотрудникам организации.

3. Такой подход сочетается с системой менеджмента на основе использования «косвенных» методов менеджмента, а также принципа «внешнего менеджмента», при котором руководители сосредотачивают свои усилия в оперативной деятельности только на обеспечении производства и выполнении внешних обязательств организации. Текущие заботы, связанные с обеспечением качества создаваемого продукта труда, при этом возлагаются на исполнителей производственных процессов.

4. Имеет свои особенности при TQM и система контроля качества продукции. Она ориентируется на принцип «ноль дефектов» и положение, при котором в основе контроля качества лежит самоконтроль, т.е. контроль качества после каждой операции возлагается на самих исполнителей.

5. Рассматриваемая система управления качеством предусматривает применение новой философии логистики, основанной на принципе «ноль запасов», эффективно реализуемом, например, в таких системах, как американская TBC («точно в срок») или японская «канбан».

6. Изменяется при TQM и взгляд на структуру системы качества (СК). Поскольку рассмотренная философия системы предполагает всеобщее участие персонала всех уровней в обеспечении качества, в структуре системы качества не предусматривается отдельно выделенной службы, отвечающей за качество. Применение принципа «кейрецу» меняет взгляд и на организационно-субподрядчики, на тех, кто поставляет товаропроизводителю материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия. Их системы управления качеством рассматриваются товаропроизводителем как органические части своей системы качества. Это меняет и общее отношение к поставщикам, акценты в работе с ними переносятся с контроля на сотрудничество в области качества. Наиболее прогрессивные компании сегодня начали привлекать своих поставщиков к совместной работе на самых ранних этапах создания того или иного изделия. Они предлагают им долгосрочные контракты, обучение новым методам управления, включая методы «работы с колес» и «поставок точно в срок».

7. Фирмы, внедрившие систему TQM, переходят на философию внутреннего и внешнего потребителя. Сегодня ведущие товаропроизводители добились успехов в области маркетинга, в воспитании у персонала приоритетности интересов клиентов. Такое отношение к внешним потребителям при решении проблем качества стремятся перенести и на «внутреннего» потребителя – следующего в технологической производственной цепочке работника. То есть каждый сотрудник должен обеспечивать такое качество своего труда, которым будет полностью удовлетворен потребитель его продукта внутри организации.

Ранее понятие «качество» было определено как способность удовлетворять нужды и пожелания потребителя. Но этого оказалось недостаточно. Мы должны угадывать эти желания, мы должны восхищать наших клиентов. Японский ученый Нориаки Кано улучшил модель удовлетворенности потребителя и разделил качественные характеристики на три группы: необходимые, желаемые и оригинальные характеристики (рис. 11. 3).

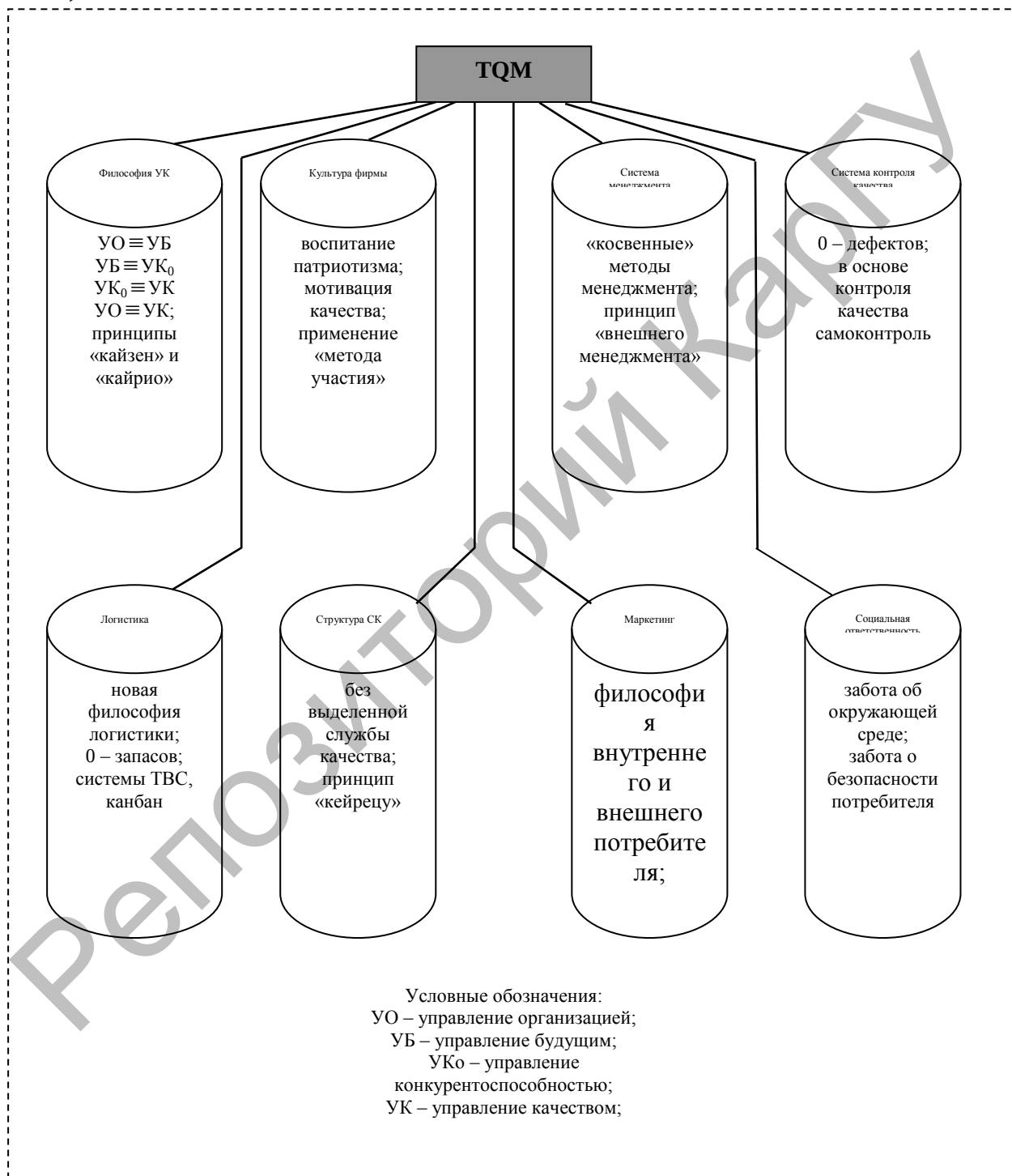


Рисунок 11.2 – Концепция современной системы TQM
(Примечание – данные работы [4; 88])

Необходимые характеристики уже заранее предполагаются покупателем в продукте, т.е. они так очевидны и естественны для потребителя, что он даже не стал бы говорить о них, если бы был спрошен о том, что для него важно в продукте.

Желаемые характеристики – те, наличием которых потребитель будет доволен и которые он хочет видеть реализованными в продукте, но они не всегда абсолютно необходимы. Некоторые из этих характеристик являются индивидуальными пожеланиями разных клиентов.

К оригинальным характеристикам относятся такие, которые производитель «придумывает» сам. Они оказываются сюрпризом для покупателя, который зачастую даже не мог представить их себе. Улучшение технологий делает возможным реализацию даже таких характеристик, о которых потребитель и не подозревает. Таким способом можно восхитить клиента. Естественно, этими сюрпризами также могут быть и определенные услуги.

8. И наконец, любая современная организация, заботящаяся о своей репутации и конкурентоспособности, должна проявлять социальную ответственность, обеспечивая должную заботу об окружающей среде и безопасности потребителя. Это требует применения экологически «чистых» и безотходных технологий, выпуска безопасных и не портящих окружающую среду продуктов труда.

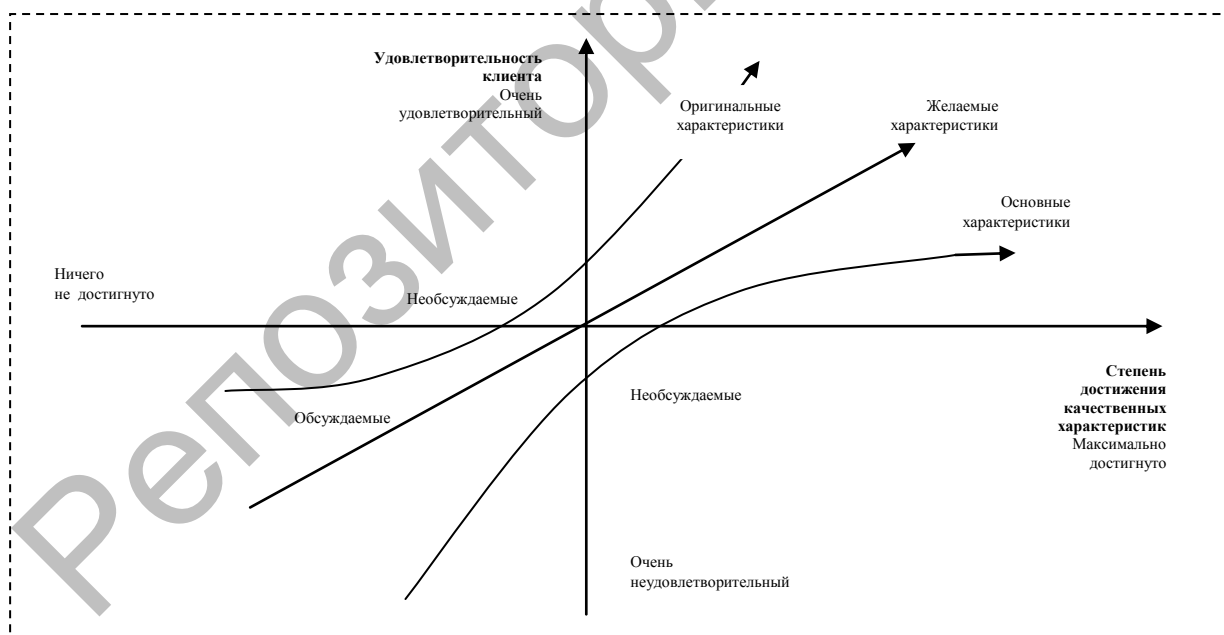


Рисунок 11.3 – Модель Канона

(Примечание – данные работы [4; 105])

В целом на основании рассмотрения концепции TQM можно сделать выводы, что Всеобщее управление качеством - это [4; 91]:

а) концепция системы качества, направленная на то, чтобы контроля было меньше;

- б) стандарты на процессы;
 - в) статистика, основанная на конкретных цифрах;
 - г) подход к управлению с акцентом на предупреждение отклонений качества;
 - д) концепция, при которой управление качеством – не только задача службы качества;
 - е) концепция, при которой управление качеством – дело каждого, всего персонала;
 - ж) концепция, при которой система управления качеством не механически-административная, а органическая система;
 - з) ориентация на «прозрачную» технологию;
 - и) мотивация персонала на высокое качество;
 - к) концепция, направленная на объединение сотрудников фирмы;
 - л) ориентация на «ноль дефектов»;
 - м) концепция, позволяющая завоевывать клиентов;
 - н) подход, предусматривающий необходимые затраты на качество, чтобы экономить и снижать издержки производства и использовать продукцию по назначению;
 - о) концепция, применение которой выгодно, прибыльно для фирмы.
- В современных условиях данную концепцию управления качеством стали применять практически все передовые организации (фирмы, компании) мира.

11.4. Основные принципы системы Всеобщего управления качеством

В среде специалистов по TQM пока нет единого мнения о количестве принципов, на которых базируется эта концепция. Основными же признаны следующие девять (рис. 4).

Рассмотрим указанные принципы более подробно:

1. Ориентация организации на потребителя. Принцип ориентации на потребителя основан на следующих действиях:

- изучение спроса с целью полного понимания потребностей и ожиданий потребителя в отношении товаров, цен, поставки и т.д.;
- обеспечение сбалансированности в запросах потребителей и других участников сделки с товарами (собственников бизнеса, персонала организации, поставщиков организации, общества);
- измерение потребительской удовлетворенности с целью коррекции собственной деятельности;
- управление взаимоотношениями с потребителями.

2. Управление отдельными процессами как ключ к общему успеху.

Внимание фокусируется на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании), что в наибольшей степени соответствует духу TQM.

Управление бизнес-процессами может осуществляться на двух уровнях: в рамках каждого отдельного бизнес-процесса и в рамках группы

бизнес-процессов на уровне всей организации. Основой управления при этом являются следующие показатели эффективности:

- затраты на реализацию бизнес-процесса;
- длительность бизнес-процесса;
- показатели качества бизнес-процесса.

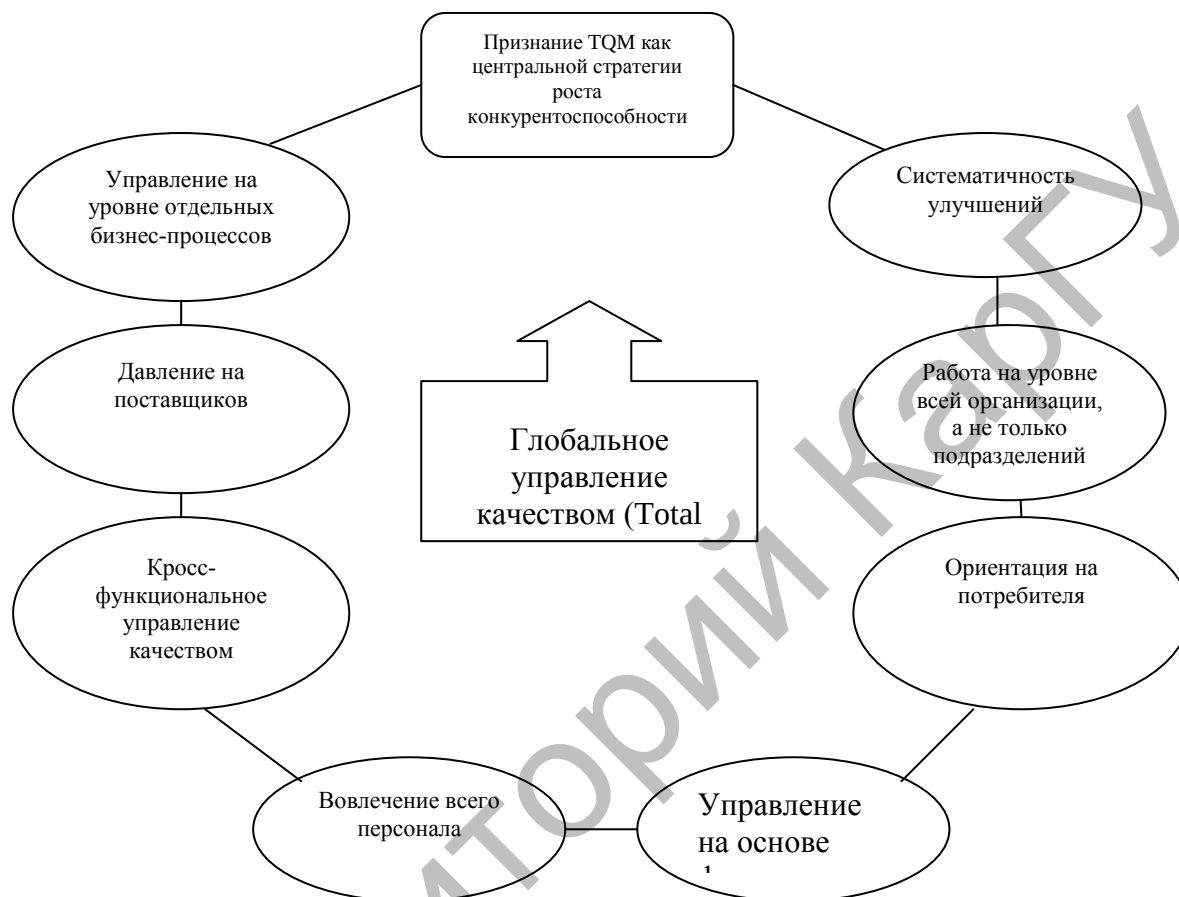


Рисунок 11. 4 – Основопологающие теоретические принципы TQM
(Примечание - данные работы [1; 92])

Принцип процессного подхода претворяется в организации в таких действиях и проявлениях, как:

- определение процесса достижения желаемого результата;
- установление и измерение «входа» и «выхода процесса»;
- согласование процесса с функциями организации;
- оценка возможных рисков;
- четкое распределение полномочий, ответственности и подотчетности в управлении процессом;
- определение внутренних и внешних потребителей и поставщиков, прочих участников процесса;
- концентрация внимания в процессе принятия решения на этапах процесса, потоках, средствах измерения, потребностях в обучении, оборудовании, методологии, информации, материалах и других ресурсах, необходимых для достижения желаемого результата.

3. Систематичность улучшений. При управлении качеством с позиций TQM принципиально важно постоянно отслеживать возникающие неэффективности на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений, обращая особое внимание на сокращение продолжительности технологического цикла, снижение непроизводительных затрат ресурсов и удержание превентивной ориентации управления.

4. Фокус на уровне всей организации, а не отдельных подразделений. Опыт организаций, пытавшихся реализовать стратегию TQM, однозначно показывает, что позитивного эффекта можно добиться только в том случае, если изменения проводятся и постоянно отслеживаются во всех подразделениях компании. В противном случае позитивный эффект, достигнутый лишь в каком-нибудь отдельном подразделении оказывается полностью «размытым» в неэффективности других структурных единиц.

5. Управление на основе фактов (Management-by-Fact). Принцип фактической обоснованности решений прослеживается в таких проявлениях и действиях организации (предприятия), как:

- проведение измерений, сбор целевых данных и информации;
- обеспечение достаточно полными, достоверными и точными данными и информацией;
- анализ данных и информации;
- понимание значимости подходящих статистических методов;
- принятие решений и выполнение действий, базирующихся на результатах логического анализа соотношения практического опыта и интуиции.

6. Вовлечение работников в процессе оптимизации повседневной деятельности компании. Принцип вовлеченности сотрудников претворяется в таких действиях и проявлениях, как:

- принятие на себя ответственности за решение проблем;
- активный поиск возможностей улучшений;
- активный поиск возможностей повышения профессионализма;
- добровольная передача знаний и умений в коллективах;
- ориентация на создание ценности для потребителя;
- рационализаторство и творчество;
- лучшее представление организации потребителям и обществу;
- энтузиазм и гордость работников от сознания того, что они являются частью организации.

При полной вовлеченности сотрудников достигается синергический эффект, при котором совокупный результат коллективной работы существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.

7. Многофункциональный менеджмент. Данная идея тесно связана с фокусом на производственно-коммерческих процессах и заключается в том, что на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а быть в максимально возможной

степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках какого именно структурного подразделения компании они протекают. Данный принцип признает, что только такой менеджмент, который ориентирован исключительно на процессы, воспринимает структурные границы своих подразделений как второстепенный фактор и имеет шансы создать действительно высокоэффективные системы управления.

8. Отношения с поставщиками. Принцип поддержания взаимовыгодных отношений с поставщиками реализуется в таких проявлениях и действиях организации, как:

- определение и выбор ключевых поставщиков;
- установление отношений партнерства с поставщиками на основе баланса между краткосрочными целями и долгосрочными планами как организации, так и общества в целом;
- создание простых и открытых взаимосвязей;
- инициирование совместного совершенствования продукции и процессов;
- совместное однозначное определение потребностей потребителей;
- обмен информацией и планами на будущее;
- признание достижений поставщиков.

Признание TQM как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка. Практика применения идеи глобального управления качеством показала, что успеха можно достичь только при наличии у менеджеров всех уровней серьезного стремления к реализации намеченной цели.

Несмотря на обилие вариантов практического приложения систем Всеобщего управления качеством, в западной управленческой практике уже выработалось устойчивое представление о том, что перечисленные принципы действительно составляют «ядро» всего подхода.

11.5. Элементы системы TQM

Составными частями TQM является организационное управление (Organizational Management), персональное управление (Individual Management) и управление качеством (Quality Management).

Всеобщее управление качеством состоит из трех составных частей (рис. 11.5).



Рисунок 11.5 – Составные части системы Всеобщего управления качеством
(Примечание – данные работы [5; 102])

1. Коренная, ключевая система – это те методы и средства, которые применяются для анализа и исследования. Они основаны на общепризнанном математическом аппарате, статистических методах контроля и поэтому используются во всех фирмах. Они могут импортироваться в любую страну.

2. Система технического обеспечения – это приемы и программы, позволяющие обучить персонал владению этими средствами и правильному их применению. Эта система отражает специфику страны и каждого предприятия, связана с национальной культурой и традициями страны. Ее надо создавать самим, перенос опыта или перевод документов на свой язык ничего не даст.

3. Система непрерывного развития самих принципов и содержания TQM. Она еще более специфична, на ней сильнее отражаются национальные особенности, экономические порядки внутри страны, действующее законодательство.

TQM позволяет представить широкое понимание качества. На рис. 6 приведена взаимосвязь всех составляющих TQM.

В верхней части схемы изображена совокупность ощущений покупателя. Покупатель является потребителем как продукции, так и услуг. При этом его ощущения могут быть осязаемыми и неосязаемыми.

В настоящее время качество продукции определяется качеством производственных процессов. Оно определяется пятью основными компонентами: 1) людьми; 2) оборудованием; 3) материалами; 4) методами; 5) окружающей средой.

Затем осуществляется переход от качества единичных производственных процессов к качеству всего предприятия. Последнее оценивается на основе

внутренних и внешних критериев.

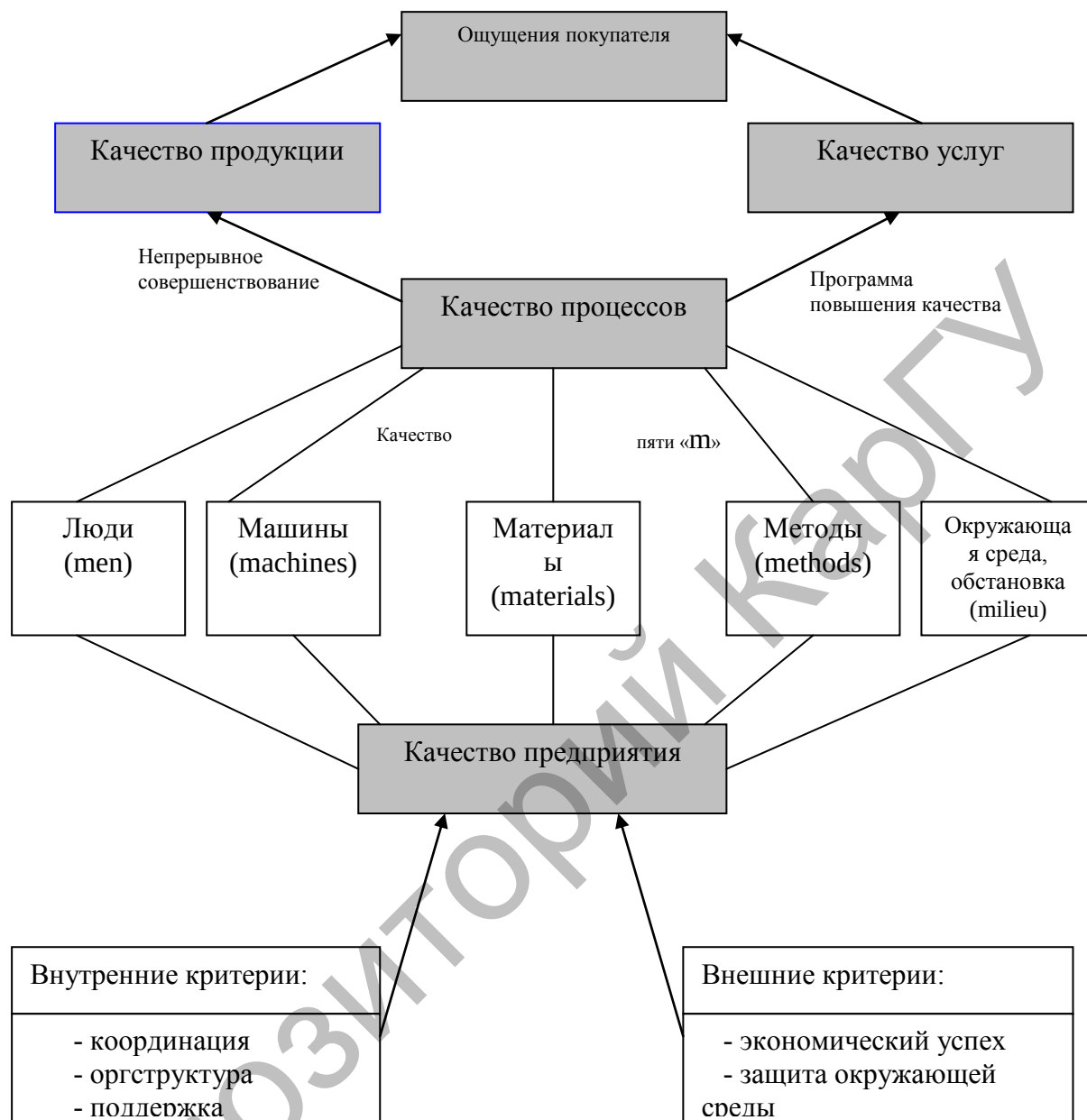


Рисунок 11.6 – Широкое понимание Всеобщего управления качеством (Примечание – данные работы [6; 349])

Формирование качества предприятия осуществляется на основе многолетнего опыта производства продукции стабильного качества, стабильных производственных процессов и стабильных результатов производимой продукции.

Эффективность TQM зависит от трех ключевых условий [6; 351]:

- а) высшее должностное лицо на предприятии энергично выступает за повышение качества;
- б) первоначальные инвестиции осуществляются не в оборудование, а в людей;

в) организационные структуры преобразуются или создаются специально под TQM.

Концепция TQM реализуется на фирме благодаря применению определенного набора приемов и средств.

11.6. Методы и приемы TQM

Внедрение TQM предполагает использование менеджментом специфических приемов и методов, таких как кружки качества, бенчмаркинг, принципы «шесть сигма», сокращение длительности цикла и непрерывное усовершенствование [7; 738]:

1. Кружки качества. Один из методов осуществления TQM и вовлечения рабочей силы в децентрализованный контроль – создание кружков качества (КК).

«Кружок качества» - это небольшая группа рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества. Часть из них занимаются этим постоянно, часть – эпизодически, при возникновении проблем на рабочих местах. Конечной целью деятельности кружков качества является развитие у рабочего чувства хозяина, предоставление каждому возможности быть выслушанным и признанным, оказание содействия рабочему в овладении техническими знаниями, создание механизма расширения производственных задач [8; 106].

Кружки качества скрупулезно разработаны и широко внедрены в японской системе управления. Рассмотрим структуру кружка качества (рис. 11.7), используя опыт фирмы «Тоёта».

Кружок состоит из руководителя и подчиненных ему рабочих. При этом один кружок может быть объединен с другим. Формирование того или иного кружка производится в соответствии с проблематикой, на которую будет направлена его деятельность. Начальник и мастер являются соответственно консультантом и заместителем консультанта.

Темы, выбираемые кружками, не ограничиваются качеством продукции. Изучаются также проблемы сокращения издержек производства, эксплуатации и ремонта оборудования, безопасности труда, промышленного загрязнения и поиска взаимозаменяемых ресурсов. В каждом кружке в среднем исследуется 3 – 4 проблемы в год.

Выделяют следующие преимущества и недостатки КК [9; 78]:

Преимущества кружков: 1) членами кружка качества становятся только те работники, которые сами хотят заниматься этой деятельностью; в результате этого их не нужно дополнительно стимулировать; 2) обучение расширяет кругозор отдельных членов кружка; 3) работники рассматривают проблемы, в решении которых они лично заинтересованы; 4) члены кружка качества заинтересованы в проведении своих решений в жизнь; 5) программа деятельности кружка качества помогает преодолеть сопротивление реформам.

2. Недостатки: 1) в решении проблем не участвуют все работники подразделения; 2) работники подразделения, которые не являются членами

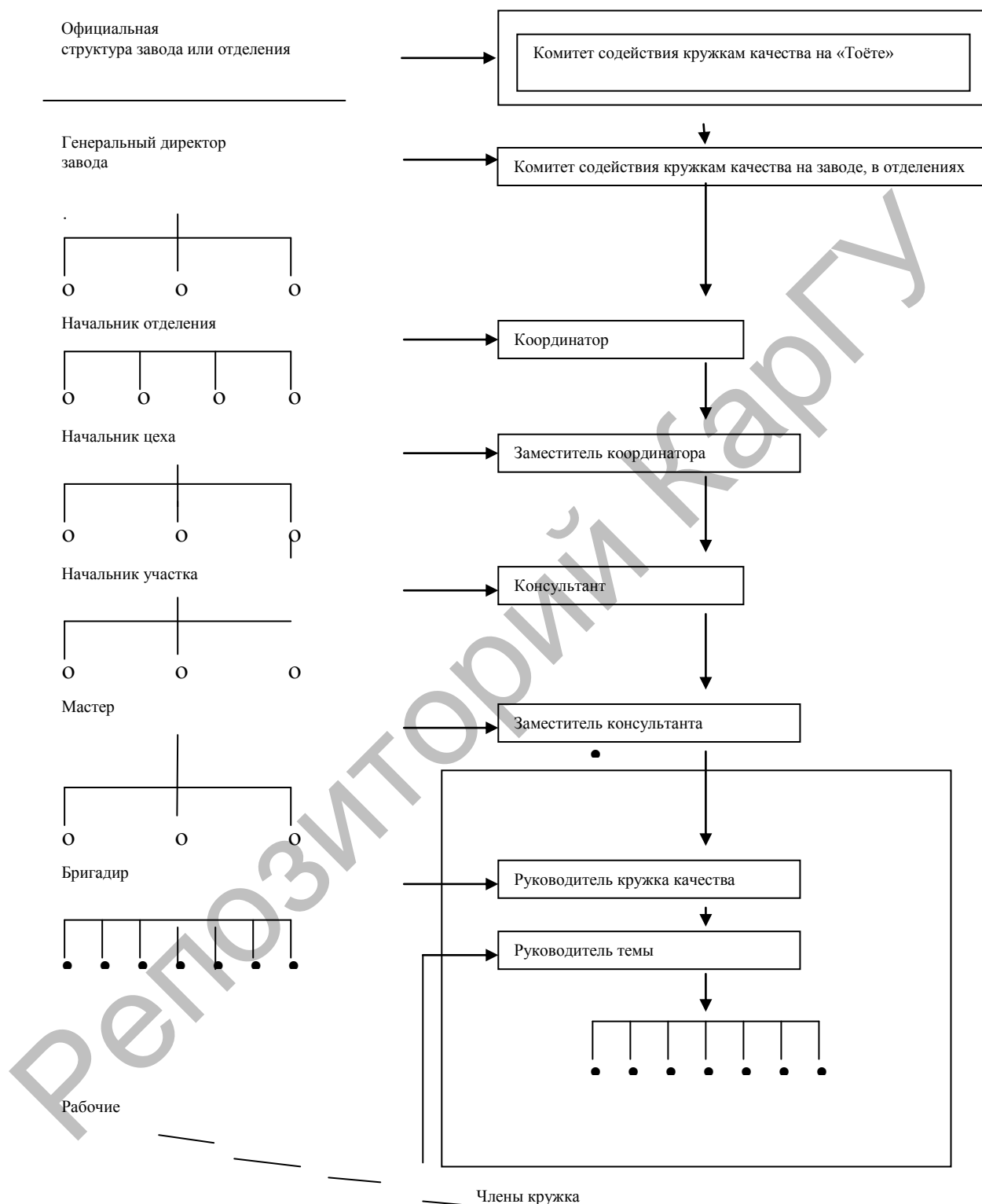


Рисунок 11.7 – Структура кружков качества и их взаимодействие с другими организациями внутри фирмы «Тоёта» (Примечание – данные работы [8; 107])

кружка качества, могут с недоверием относиться к принятию его предложений.

3. Бенчмаркинг. Введенная в 1979 г. компанией Херох практика бенчмаркинга (контрольных сравнений) является одной из главных составляющих TQM. Бенчмаркинг определяется как «непрерывный процесс оценки продукции, услуг и практики в сравнении с конкурентами или компаниями, являющимися лидерами отрасли».

4. «Шесть сигма». Принципы качества «шесть сигма» разработаны в компании Motorola в середине 1980-х гг. и впоследствии получили развитие в General Electric.

Сигма – буква греческого алфавита, которой в статистике обозначаются отклонения от заданной величины. «Шесть сигма» – претензионный стандарт качества, допускающий не более 3,4 дефектов на миллион изделий. Фактически это означает, что 99,9997% времени предприятие работает без брака. В дальнейшем от этого точного определения отказались и «шесть сигма» превратились в общее название подхода к контролю качества, где не делается никаких допущений и поощряется постоянное стремление к повышению качества и снижению издержек.

5. Сокращение длительности цикла. Понятие «продолжительность цикла» относится ко времени, необходимому для прохождения всех этапов осуществляемого компанией процесса. Сокращение длительности цикла способствует как улучшению результатов деятельности компании в целом, так и повышению качества.

6. Непрерывное усовершенствование. Японские компании добились необычайных успехов за счет того, что отдали предпочтение пусть и незначительным, но постоянным улучшениям. Такой подход получил название «непрерывное усовершенствование» – это постоянное осуществление большого числа малых улучшений во всех сферах деятельности организации.

Философия «малых дел» утверждает, что незначительные, но непрерывные усовершенствования, «маленькие шажки» приводят к цели существенно быстрее, чем «большие скачки». Никакое усовершенствование не может быть незначительным. Оно становится основой для нового «шажка» – и так до бесконечности.

11.7. TQM в сфере мировой экономики

В настоящее время Всеобщее управление качеством (TQM) превратилось в отдельную отрасль науки об управлении. Однако данная концепция имеет и колоссальное практическое применение. Один из самых известных примеров практического использования концепции Всеобщего управления качеством – история корпорации Motorola, которая в конце 1980-х гг. путем полномасштабной реструктуризации всех производственных процессов смогла добиться сокращения брака в выпускаемой продукции с 6000 до 40 единиц на миллион выпуска. Среди других компаний,

добившихся колоссального улучшения качества выпускаемой продукции путем применения методов TQM, можно выделить Ford, Hewlett-Packard, Marriott и др. [1; 114].

Исследования, которые проводятся сейчас в развитых странах мира, однозначно показывают, что компании получают не только значительные технологические преимущества, но и конкретный финансовый результат от адаптации глобального управления качеством (рис. 11.8).

Два наиболее широко известных исследования были проведены в 1998 г. Дж. Истоном и Ш. Джаррелл, и в 2000 г. профессорами К. Хендриксом и В. Сингалом. Выводы, полученные этими исследователями, заслуживают наибольшего внимания, поскольку они были получены наиболее корректным путем [1; 115].

Понятно, что первейшая задача при проведении подобного исследования – каким-либо образом установить, что в некоторой компании стратегия TQM действительно реализовывалась.



Рисунок 11.8 – Преимущества от использования фирмой методологии TQM
(Примечание – данные работы [3; 45])

В первой работе этот отбор компаний реализован многоступенчатым образом. Сначала были отобраны все компании, в годовых отчетах которых упоминались термины, связанные с системой глобального управления качеством, а затем были проведены глубинные интервью с высшими руководителями этих компаний для того, чтобы выявить, насколько серьезным изменением в жизни компании стало применение принципов TQM. Вторая работа использовала другой путь: в ней анализируются те компании, которым были присуждены различные премии в области управления качеством, т.е. отбор таких компаний из всей выборки «поручается» экспертным советам соответствующих премий. Показательно, что результаты обоих исследований весьма схожи и дают однозначный ответ на вопрос о том, приносит ли TQM ощутимые результаты.

При этом хотелось бы особо отметить, что в отличие от многих других подходов к управлению, в которых признается (хотя и не полная, но хотя бы частичная) эффективность отдельных улучшений и «локальных прорывов», в подходе TQM принципиально важна именно его целостность. Попытки применения идей TQM на уровне отдельных подразделений организации или отдельных процессов обречены на «пробуксовывание», поскольку эффекта можно достичь только при полной (или практически полной) ликвидации «узких мест» в управлении качеством.

11.8. Проблемы внедрения концепции «Всеобщего управления качеством» в деятельность отечественных предприятий

С чего же сегодня казахстанская организация (предприятие, фирма) должна начинать внедрение в свою деятельность методологии TQM?

Во-первых, необходимо взять за основу стандарты ИСО-9000.

Во-вторых, создать и затем совершенствовать систему управления качеством, используя методы TQM.

В-третьих, систематически проводить самооценку в целях сокращения отставания от лидеров – победителей конкурса на премию по качеству. При этом в качестве оценочных показателей можно использовать критерии премии по качеству.

Основные проблемы при внедрении концепции «Всеобщего управления качеством» обычно возникают в сфере управления персоналом. Любая организация, решившая заняться совершенствованием качества, сталкивается, как минимум, с четырьмя препятствиями [3; 48]:

1. Соппротивление персонала нововведениям.
2. Ограниченное понимание менеджерами разных уровней взаимосвязи качества продукции с эффективностью деятельности организации.
3. Подход к совершенствованию качества как к разовому мероприятию или очередной новомодной кампании.
4. Придание совершенствованию качества статуса не управленческого, а статистического мероприятия.

Внедрение процедур повышения качества зачастую требует коренного изменения корпоративной культуры. Особое внимание при этом необходимо уделить менеджерам среднего звена, их квалификации и приверженности концепции TQM. Именно от этого управленческого уровня зависит, удастся или нет вовлечь рядовых сотрудников организации в процессы всестороннего совершенствования производства и контроля качества, внедрить в сознание рядовых работников понимание обратной связи между уровнем качества и уровнем затрат.

В заключение важно отметить, что главная заслуга в практической разработке методологии TQM принадлежит Японии, которая реализовала эту идею уже начале 1960-х годов и вышла на передовые позиции в мире в ряде отраслей промышленности. В настоящее время методология TQM используется во всех передовых странах мира как на уровне отдельных предприятий и их объединений (холдингов и др.), так и на уровне регионов, отраслей, транснациональных компаний, стран. Методология TQM важна и применима как в условиях кризиса, как это было в Японии, так и на этапе подъема экономики.

Список литературы

1. Тепман Л.Н. Управление качеством: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2007. – 352 с.
2. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2007. – 344 с.
3. Розова Н.К. Управление качеством. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
4. Аристов О.В. Управление качеством: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 240 с.
5. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1998. – 639 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Издательство Эксмо, 2004. – 544 с.
7. Дафт Р. Менеджмент. 6-е издание: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
8. Основы предпринимательского бизнеса. Благородный бизнес / Под редакцией Ю.М. Осипова. – М.: Ассоциация «Гуманитарное знание», 1992. – 432 с.
9. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 212 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ КАК ОДНОЙ ИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

12.1. Производительность – мера измерения эффективности функционирования предприятия

Из всех показателей, характеризующих результативность работы предприятия (фирмы), наиболее емким по связям с другими критериями и степени важности является производительность. Лидерство экономики Японии определяется именно производительностью, растущей более высокими темпами, чем в США, ФРГ и других государствах. Осознавая это, Президент Казахстана Н.А. Назарбаев в работе «Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана» отметил: «Важнейшей задачей является комплексный рост производительности труда. В Казахстане, если смотреть по экономике в целом, то один работник в год производит продукции на 17 долларов. В развитых странах этот показатель превышает 90 тысяч долларов. Вывод очень простой: нам надо исправлять ситуацию – повышать производительность и внедрять инновации» [1; 4].

Нужно иметь в виду, что уровень производительности указывает на результативность менеджмента, выступает в роли первого указателя («пробного камня») его эффектности. Не зря важнейшим фактором высокой производительности выступает осознание менеджерами степени реализации потенциальных возможностей ее роста на предприятии. Причем управление производительностью как одной из функциональных подсистем менеджмента предприятия обуславливает необходимость ввести в научный оборот систему показателей, характеризующих производительность (эффективность) использования одного, нескольких или всех видов ресурсов. Такая система показателей применяется в статистической аналитической практике США и может быть использована и в нашей статистике, и в анализе деятельности предприятий.

Дело в том, что, как и многие понятия, производительность предполагает множественность своего числового представления, образуя систему показателей эффективности. Различают производительность в широком и узком смысле слова. Под производительностью в узком смысле слова понимается один показатель, характеризующий эффективность производственного процесса с точки зрения его основной цели в виде соотношения продукции, предназначенной для реализации за пределами этого производственного процесса, и одного или нескольких основных ресурсов. В таком показателе не отражаются условия производства (своевременность выполнения заказа, число травм, полученных рабочими, и др.).

По мере расширения круга задач, стоящих перед предприятием, все труднее оценить эффективность его деятельности с помощью одного показателя, а удобнее перейти к системе показателей, т. е. трактовать производительность в широком смысле слова.

На рис. 12.1 представлена система показателей производительности, дифференцированная в зависимости от содержания понятий «выпуск» и «затраты», т.е. приведены различные модификации показателя производительности.

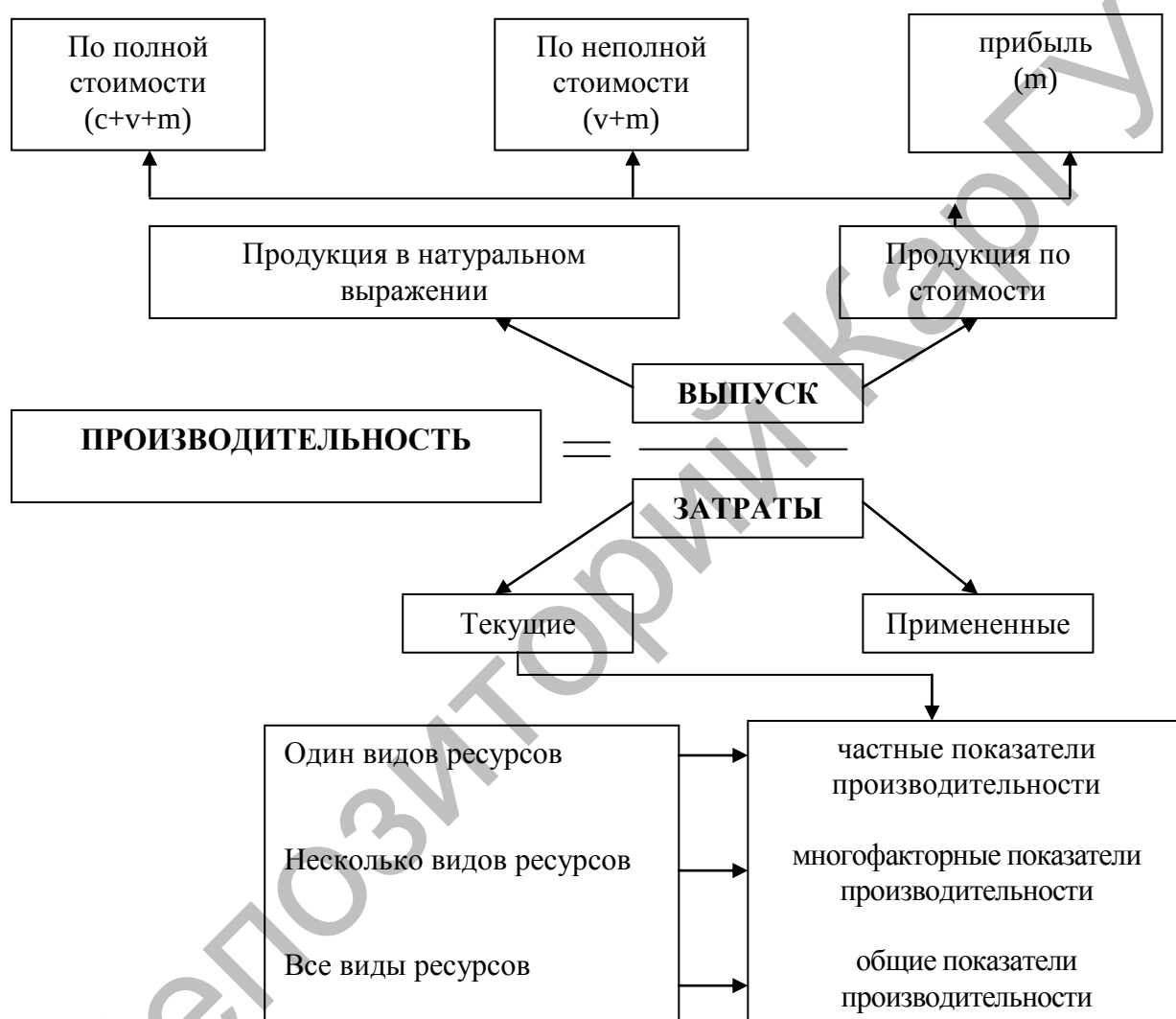


Рисунок 12.1 – Система показателей производительности в зависимости от формы выражения выпуска и вида затрат
(Примечание – данные работы [2; 28])

Как видим, имеются три типа измерителей производительности: частные факторные, многофакторные и совокупные факторные, или общие показатели производительности. Каждый из измерителей характеризует отношение продукции к затратам, но они отличаются количеством элементов затрат или видов ресурсов, учитываемых в знаменателе (рис.12.1).

Если речь идет об одном виде ресурсов (труд, капитал, энергия, информация, материалы) – это частный показатель производительности (или показатель частичной производительности). Для частного показателя производительности труда, выраженного формулой

$$\dot{Y} = \frac{\dot{Q}}{\dot{L}},$$

Наиболее распространены следующие формы:

- а) выпуск на один отработанный или оплаченный час (по ставкам текущего или базового периода);
- б) выпуск на одного занятого (с учетом и без частично занятых).

Частные показатели производительности характеризуют эффективность производственного процесса в целом, но зачастую имеют если не разнонаправленную, то весьма различную динамику (например, капиталотдача (фондоотдача падает, а материалоотдача растет).

Соответственно их разнонаправленное движение дает противоречивую оценку использования капиталовложений. Поэтому для обобщенной оценки хозяйственных решений, когда возможны альтернативные решения по поводу использования взаимозаменяемых ресурсов, необходимы показатели, в затратной части которых находятся все основные материальные факторы производственного процесса.

Необходимость расчета многофакторных показателей производительности вызвана также тем, что предприятия увеличивают выработку на одного работника не только вследствие лучшей организации производства, но и путем наращивания технической оснащенности живого труда.

Показатель многофакторной производительности труда (МФ) в знаменателе может содержать «текущие затраты (расходы на рабочую силу, покупку сырья, материалов и пр.); примененные затраты; — смешанную оценку (и те и другие).

Исходная формула для расчета многофакторного и общего показателей производительности труда имеет вид:

$$\dot{Y} = \frac{\dot{Q}}{f(x_i)} = \frac{\Delta \dot{Y}}{\dot{Y}_0} = \frac{Q_1 / f(x_i)_1}{Q_0 / f(x_i)_0} - 1,$$

где Q – выпуск продукции;

x_i - факторы, принимаемые во внимание при расчете показателя МФ;

1,0 – индексация отчетного и базисного периодов соответственно.

Чаще всего в виде основных производственных факторов рассматриваются затраты живого труда и основного капитала. В этом случае

$$\dot{O} = \frac{Q}{\alpha L + \beta K},$$

где α, β – соответствующие веса для суммирования затрат живого труда и основного капитала;

L – затраты живого труда;

K – затраты основного капитала.

Идеальным подходом при расчете производительности представляется объединение в знаменателе всех факторов производства, чтобы в этом выражении учитывалось взаимозамещение факторов. Подобный метод измерения совокупной производительности чаще всего рекомендуется при анализе деятельности корпорации в целом в тех отраслях, где применяется много ключевых факторов производства.

12.2. Сущность управления производительностью

Суть управления производительностью заключается в том, чтобы добиваться максимально возможного уровня ее повышения при существующих в данный момент экономических условиях [4; 2842]. В работе [5; 279] дается такое определение: управление производительностью как одной из функциональных подсистем менеджмента предприятия является воздействием субъекта управления на весь жизненный цикл продукции в целях максимального роста производительности труда.

По мнению Д.С. Синка [6; 52], управление производительностью – процесс, предполагающий стратегическое и оперативное планирование и постоянный контроль за эффективным внедрением. Повышение производительности – результат управления и вмешательства ключевые процессы преобразования или труда. Рост производительности произойдет при соблюдении любого из перечисленных ниже условий:

1. Продукция возрастает, затраты уменьшаются.
2. Продукция возрастает, затраты остаются неизменными.
3. Продукция возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами.
4. Продукция остается неизменной, затраты сокращаются.
5. Продукция сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.

Говоря об управлении производительностью, следует иметь в виду, что в системе показателей производительности находят отражение все стороны функционирования предприятия (фирмы). Поэтому важно учитывать не только производственные факторы, но и человеческий фактор как важнейший в современных условиях. Тем более, в Казахстане существует несбалансированность в сфере труда; дефицит высококвалифицированных кадров на индустриальных объектах и не-задействованный потенциал безработных и самозанятых в аграрных районах и недостаток кадров в

городах. Из девяти млн. работоспособного населения в республике занято около пяти. Принятая в феврале 2011 г. правительственная Программа занятости до 2020 г. планирует оптимизировать существующий резерв трудоспособных, который не охвачен государственной Программой трудоустройства [7; 49].

В табл. 12.1 отражены основные управленческие рычаги для роста производительности руда.

Из анализа представленных данных следует важный вывод о том, что на уровне фирмы (предприятия), с одной стороны, имеется возможность управлять основными факторами эффективности, а с другой – она находится под весьма сильным воздействием неопределенности, создаваемой внешними для нее условиями.

При выборе управленческой стратегии по обеспечению роста производительности нужно обратить внимание на то, как можно увеличить объем продукции. В практике американских фирм с этой целью используется причинно-следственная диаграмма, показывающая, в каких случаях происходит увеличение объема продукции и при каком условии (неизменности или более медленных темпах увеличения затрат) повышается производительность системы (рис.2).

Таблица 12.1

Основные управленческие рычаги для роста
производительности труда

Повышение технического уровня производства	Комплексная механизация и автоматизация Внедрение прогрессивной технологии Модернизация оборудования Совершенствование конструкций изделий, Технических характеристик и пр. Улучшение использования предметов труда или их замена другими
Совершенствование управления, организации труда и производства	Структура управления Механизация и рационализация труда в управлении Внедрение НОТ Нормирование труда
Изменения в объеме трудозатратах в связи с изменениями в структуре производства	Повышение или понижение удельного веса отдельных видов продукции с разным уровнем трудоемкости Изменения в уровне и структуре поставок по кооперации Повышение или снижение объемов производства
Человеческий фактор	Рост образовательного уровня Рост производственной квалификации Отношение людей к труду
Примечание – данные работы [3; 188]	

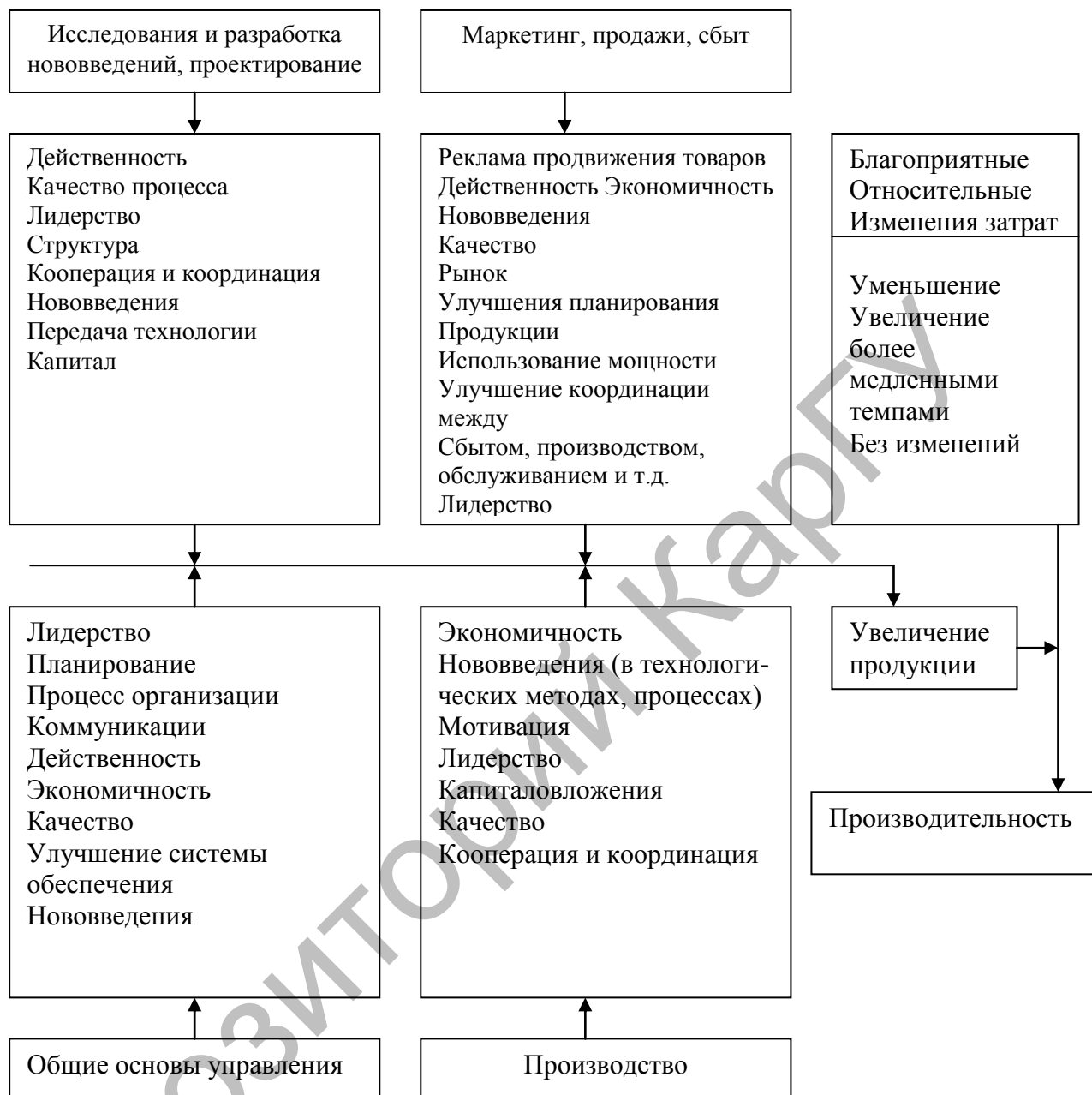


Рисунок 12.2 – Причинно-следственная диаграмма увеличения объема продукции
(Примечание – данные работы [4; 285])

Аналогичная схема анализа применяется при повышении производительности за счет снижения издержек без уменьшения выпуска продукции, увеличения и снижения выпуска продукции более медленными темпами, чем затраты (рис.12.3).



Рисунок 12.3 – Примерная причинно-следственная диаграмма роста производительности за счет снижения затрат
(Примечание – данные работы [4; 286])

Главными направлениями решения задачи повышения производительности труда являются интенсификация производства, техническое переоснащение предприятия, внедрение более совершенной техники, коренное повышение качества продукции, улучшение организации производства и труда за счет улучшения материально-технического обеспечения (в первую очередь), а также повышения культуры производства и усиления роли «человеческого фактора». Все эти направления неравноценны как по результатам роста производительности труда, так и по затратам, связанным с ними. Многократное повышение производительности труда можно получить за счет более полного использования результатов научно-технического прогресса. Но его реализация требует, как правило, больших капиталовложений, которые не всегда (в определенный момент времени) по силам предприятию. Желание и возможность осуществить капиталовложения (инвестиции) в усовершенствование техники зависят от их прибыльности. В этой связи при планировании (прогнозировании) роста производительности труда следует выбирать то направление из вышеприведенных, которое даст оптимальный результат как по увеличению производительности труда, так и по затратам на его осуществление.

12.3. Управление по критерию производительности

Как полагают авторы фундаментальной работы [8; 656], управление по критерию производительности – это то же самое, что и эффективное управление в любом другом контексте.

Обеспечение высокой производительности требует эффективного функционирования всей системы управления предприятием с учетом комплексного использования функций планирования, организации, мотивации и контроля, а также связующих процессов (коммуникаций, принятия решений и обеспечение эффективного лидерства). Такое управление базируется на концепции тесной взаимосвязи реализации функций и процессов в конкретной ситуации, при этом реализация оптимального (лучшего) решения определяется конкретными ситуационными факторами внешней среды и внутренних переменных (рис.12.4).



Рисунок 12.4 – Комплексное управление производительностью
(Примечание – данные работы [9; 405])

1. Функция планирования и производительность. Жизненно важное значение для устойчивого роста производительности имеет перспективное

планирование. Необходимость учета долгосрочной перспективы является стратегическим ориентиром всего процесса планирования повышения производительности сверху вниз. Долгосрочные стратегические планы должны подкрепляться среднесрочными и краткосрочными планами подразделений. Свою приверженность повышению эффективности деятельности предприятия высшее руководство должно всегда подтверждать вложением необходимых финансовых средств в повышение производительности. В эффективно работающих фирмах (независимо от страны) отчетливо прослеживается формализованное планирование производительности.

2. Организация и производительность. Организационный процесс является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, технологию, информацию и людей для достижения поставленных целей.

Эффективная организация обеспечивает оптимальное использование ресурсов, минимизирует потери производительности из-за неразберихи в распределении ответственности, нарушения взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах. Именно организационные процессы исторически привели к наиболее важным достижениям в развитии производительности. Наиболее непосредственно с производительностью связаны такие элементы организации как технология, проектирование работ и структура.

3. Мотивация и производительность. Сегодня доминирующее влияние на производительность оказывают традиционные факторы мотивации труда.

В частности, для обеспечения стабильного роста производительности руководство предприятия и его подразделений должно четко увязывать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда и конечными результатами работы предприятия. Этот принцип должен последовательно и неукоснительно осуществляться на всех уровнях управления. При этом система поощрений должна стимулировать как текущие, так и перспективные усилия по обеспечению роста производительности даже при краткосрочных отрицательных результатах (особенно это необходимо учитывать при поощрениях высшего уровня управления). Система должна быть ориентирована на то, чтобы поощрять все действия, которые направлены на повышение производительности и эффективности деятельности предприятия (корпорации).

4. Контроль производительности. Контроль играет важную роль в обеспечении производительности как непосредственно через оценку прогресса в достижении поставленных целей, так и косвенно через влияние на поведение. Объективная оценка производительности — эта функция процесса контроля, нужна для того, чтобы можно было убедиться в достижении целей и заложить здоровую основу для вознаграждения людей за повышение производительности.

5. Коммуникации, принятие решений и руководство в деле обеспечения производительности. Информация является одним из основных ресурсов роста производительности. Более эффективное использование информации приобретает все более важное значение для обеспечения производительности организации в целом. При этом необходимо учитывать взаимодействия техники, людей, структуры организации и внешней среды.

В последнее время интенсивное внедрение техники и технологии в область обработки информации привело к повышению производительности, сравнимому с тем, которое дали стандартизация и сборочные конвейеры в производстве в начале промышленной революции. Релевантная, точная и своевременная информация является необходимым условием для принятия качественного решения.

Информационная техника может прямым образом улучшить процесс принятия решения, позволяя руководителю использовать больший объем информации и устраняя некоторые наиболее трудоемкие операции при принятии управленческих решений. Если руководитель может принимать более качественное решение и перерабатывать больший объем информации, то можно либо увеличить объем вопросов, контролируемых этим руководителем, либо расширить область его ответственности. Вместе с тем, внедрение техники связи позволяет снять ряд проблем, связанных с наличием географически удаленных друг от друга подразделений.

12.4. Разработка программ роста производительности

Разработка стратегии и программ роста производительности требует участия широкого круга лиц. Поэтому необходимо считаться с интересами и мнениями ключевых работников системы, стилем руководства и очагами сопротивления. Связано это с тем, что деятельность по повышению производительности протекает в сложных, динамичных конкурентных условиях, требует от работников таких качеств, как оперативность, инициатива, подлинная заинтересованность в успехе дела и др.

Условия эффективной реализации программ производительности [5; 283-284]:

- 1) программа должна пользоваться полной поддержкой со стороны высшего руководства, быть ему понятной;
- 2) внедрение программ должно первоначально базироваться на привлечении сначала высших руководителей, затем последовательно работников всех уровней организации;
- 3) мероприятия программы должны быть интегрированы в планы различных сфер текущей и перспективной деятельности организации, быть их неотъемлемой составной частью;
- 4) учитывая многофакторный характер производительности, программа должна обеспечивать охват основных проблем результативности функционирования организаций, включая действенность (степень достижения целей), экономичность (степень использования ресурсов),

качество (степень соответствия требованиям, ценность продукции как функция эксплуатационных характеристик цены), качество трудовой жизни (реакция персонала на социально-технические условия), прибыльность (степень соотношения между доходами и издержками), нововведения (новые, более совершенные товары, услуги), коммуникацию (взаимодействие и единение персонала вокруг целей организации).

Для успешной реализации процесса разработки и осуществления программы повышения производительности необходимы квалифицированные рабочие кадры.

Согласно исследованию «Спрос на навыки, рабочую силу в Казахстане», проведенным Всемирным Банком в 2008 г., 63% работодателей заявили, что недостаточный уровень образования и навыков рабочих кадров представляют собой препятствие на пути развития бизнеса.

Причем в последние годы требования к навыкам и компетенциям специалистов постоянно возрастают: 40% казахстанских компаний сообщили об ужесточении требований к навыкам работников за последние два года в связи с усилением норм к качеству товаров и услуг, усложнением технологий, ростом конкуренции. Дефицит квалифицированной рабочей силы признан проблемой большинства отраслей экономики. В целом, по республике из-за несбалансированности спроса и предложения ежегодно в среднем до 21 тысячи рабочих мест остаются вакантными. По данным Минтруда республики, для реализации проектов ФИИР и Программы «Дорожная карта бизнеса – 2020» дополнительная потребность экономики в кадрах на 2010 - 2014 годы составляет 287 тысяч человек, из них 59,47 тысяч человек - работники с техническим и профессиональным образованием [7; 47].

Успех деятельности предприятия в области производительности в первую очередь зависит от отношения первого руководителя к этой проблеме. Именно его заинтересованность является ключевым моментом успеха. При этом его качества должны проявляться в умении интегрировать усилия всех участников процесса, обеспечивать постоянный и надежный контроль за ходом реализации мероприятий программы, быть приверженным качеству труда и нововведениям.

12.5. Программа «Производительность-2020» как один из инструментов общей концепции модернизации промышленности Казахстана

В ближайшее десятилетие предприятиям Республики Казахстан (РК) предстоит выйти на международный уровень конкурентоспособности путем обновления активов и наращивания собственного потенциала с акцентом на потенциал человеческий. Все это в русле общей концепции форсированного индустриально-инновационного развития (ФИИР) и модернизации экономики страны.

Один из инструментов общей концепции модернизации промышленности РК – программа «Производительность-2020», основная цель и целевые индикаторы которой к 2020 г. отражены в табл. 12.2.

Таблица 12.2

Основная цель и целевые индикаторы которой к 2020
году программы «Производительность-2020»

Основная цель Программы	Целевые индикаторы к 2020 году	Реализация Программы
Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий в приоритетных секторах экономики путем увеличения производительности труда	1. Увеличение производительности труда в обрабатывающей промышленности не менее чем в 2 раза. 2. Увеличение доли обрабатывающей промышленности в структуре ВВП до уровня не менее чем в 13%.	Первый этап (2011-2014 годы): поддержка новых бизнес инициатив, модернизация действующих предприятий и усиление кадрового потенциала индустриальных предприятий. Второй этап (2015-2020 годы): поддержка новых бизнес-инициатив и модернизация действующих предприятий
Примечание – данные Министерства индустрии и новых технологий РК		

Разработке данной программы предшествовал технологический аудит свыше 200 производств республики. И итоговые цифры показали, что, при среднем уровне износа в 60%, в некоторых отраслях он достигает 80%. При среднем же износе оборудования в 60% потенциал оставшихся 40% практически не используется. И необходимо его активировать. В этой связи была запущена программа модернизации и создания конкурентоспособных предприятий - «Производительность-2020».

Кстати в «Производительности-2020», что следует особо отметить, акцент делается не только на перевооружении основных фондов, но и на совершенствовании управленческих (с помощью «кадров нового времени») и маркетингово-сбытовых технологий. К тому же участниками могут стать как крупные, так и средние и малые компании, имеющие четко выработанную стратегию развития и отвечающие требованиям новой индустриализации. В качестве результата инициаторы и разработчики программы ожидают обновление «локомотивов» производственного роста в приоритетных секторах и завоевание рынков и ниш на них (включая экспортные направления) [10; 9].

Как видно из рис. 12.5, Государственная помощь при этом будет осуществляться по ряду направлений.



Рисунок 12.5 – Инструменты государственной поддержки в программе «Производительности-2020»
(Примечание – данные работы [11; 8])

Первое из них – софинансирование оплаты труда высококвалифицированных специалистов, привлеченных «с целью оптимизации производственных процессов» - возмещение затрат здесь предусматривается в объеме 50% по факту выполнения проекта, но не более 9 млн. тенге на одного специалиста в год.

Вторым инструментом поддержки является софинансирование консалтинга по внедрению управленческих технологий, заключающегося в определении необходимых мероприятий для оптимизации и совершенствования производственных процессов. На оплату услуг привлеченных консультантов возмещение со стороны государства составляет 70%, но не более 5 млн. тенге, на непосредственное внедрение рекомендованных мероприятий частичное возмещение составит 30%, но не более 10 млн. тенге.

Третье направление софинансирования сводится к стимулированию приобретения технологий – возмещение затрат в размере 30%, но не более 100 млн. тенге на их покупку будет производиться по факту ввода технологий в эксплуатацию.

Четвертый инструмент – стимулирование привлечения квалифицированных специалистов проектных и инжиниринговых организаций, предполагает возмещение затрат по оплате их услуг с целью обеспечения квалифицированного сопровождения проекта при осуществлении выбора, приобретения, установки и запуска технологического

оборудования. В этом случае возмещается 30% затрат но не более 30 млн. тенге на один проект.

Наконец, пятым инструментом является долгосрочное лизинговое финансирование на срок до 10 лет – при условии участия предприятия собственными средствами не менее 15% от общей стоимости предмета лизинга. Ставка вознаграждения при этом составляет 6% при стоимости свыше 500 млн. тенге.

Между прочим, программа «Производительности-2020» завершающая и дополняющая «Дорожная карта бизнеса», поддержки экспортеров, привлечения инвесторов, посткризисного восстановления (оздоровления) предприятий. В результате ее претворения в жизнь должен появиться целый класс компаний с современным экономическим мышлением, высоким уровнем производительности, умеющих адаптироваться под любые изменения рынка.

Ожидается, что уже менее чем через 10 лет Казахстан займет достойное место среди государств с наиболее прогрессивной промышленностью.

Список литературы

1. Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана: Послание Президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева народу Казахстана // Мысль. – 2010. - №3. – С.2-14.
2. Петров А.Ю. Экономический анализ производительности руда: Учебное пособие. – М.: Экономистъ, 2003. – 128с.
3. Экономическая теория: Учебник / Под редакцией А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. – СПб: Издательство СПбГУЭФ; Издательство «Питер Комм», 1999. – 544с.
4. Грзинов В.П., Масимов К.К., Эриашвили Н.Д. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Банник и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 535 с.
5. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.
6. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 528с.
7. Кошанов А. Рабочие кадры – резерв роста человеческого капитала // Мысль. – 2012. - №1. – С.47-52.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «дело», 199. – 702 с.
9. Гончаров В.И. менеджмент: Учебное пособие. – Минск: Мисанта, 2003. – 624с.
10. Антончева С. Индустриализация как общенациональный тренд // «Казахстанская правда», 18 марта 2011 года, С.9.
11. Байтова А. Фарватер обновленной экономики // «Казахстанская правда», 18 марта 2011 года, С.8.

НЕОБХОДИМОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

13.1. Мотивация в менеджменте

Система управления человеческими ресурсами не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации.

Мотивация — это основания, средства, источники и стимулы развития людей. Она является камнем преткновения для многих менеджеров. Необходимость мотивации обусловлена тем, что менеджерам приходится работать с людьми и среди людей и им важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их действия в русло, желательное для организации (фирмы).

В настоящее время известны различные подходы к объяснениям человеческой мотивации. В табл. 13.1 представлены различные подходы к объяснению поведения человека.

Таблица 13.1

**Характеристика подходов
к объяснению поведения человека**

Подход	Краткое содержание
Социологический	Поведение человека находится под воздействием поступков других людей и событий в нашем социальном окружении. Ценности и обычаи отдельного общества определяют действия других людей в этом обществе
Биологический	Действия человека зависят от его физических и биологических потребностей и побуждений
Психологический	Мотивы поведения человека в основном не осознаются и не лежат на поверхности. Ключ к истинным причинам поступков — в подсознании, наши осознанные рассуждения большей частью путаница и обман
Бихевиоральный (поведенческий)	Поведение людей — это в сущности результат ввода данных через глаза, уши, нос и т. д.
Гуманистический	Охватывает все аспекты природы человека. Доверяет биологическим побудителям, уважает социологические причины. Не отрицает того, что люди реагируют на бихевиоральные стимулы и что эти стимулы могут находиться в психоаналитическом подсознании.
Примечание – данные работы [1; 66]	

Наличие разнообразных подходов подтверждает тот факт, что мотивация - сложное, многоаспектное явление.

Мотивация — это процесс по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации.

Общие представления о ее важнейших сферах и факторах дает состоящая из пересечения кругов Эйлера схема, предложенная Г. Комелли (рис. 13.1).

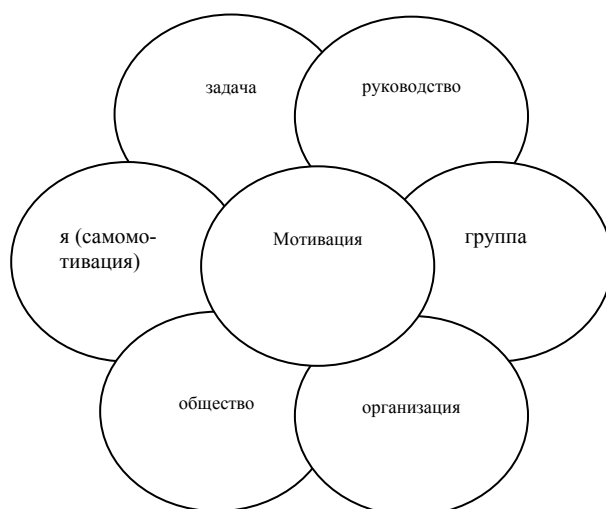


Рисунок 13.1 – Основные сферы мотивации (Г. Комелли)
(Примечание – данные работы [2; 208])

Как видно из рис. 13.1, на мотивацию работника влияют: его индивидуальные качества и усилия по самотивации; задача, которую ставит руководитель; характер руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.); группа, в которой он трудится; вся организация с ее структурами и культурой; общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы. Одним из важнейших факторов мотивации и объектов руководства в целом является группа [3; 208].

Стимулирование (мотивация) персонала вкратце сводится к следующему. Побуждения, стимулирующие человека к активной деятельности, достаточно сложны. К ним относятся не только материальное вознаграждение, но и разнообразие работы по содержанию, возможность профессионального роста, чувство удовлетворенности от достигнутых результатов, повышение ответственности, возможность проявления инициативы, отношения с окружающими и т. д. Руководители должны знать, какие факторы являются главными для повышения эффективности деятельности исполнителей.

В табл. 13.2 приведены основные факторы мотивации.

Таблица 13.2

Факторы мотивации

Регуляторы мотивации		
Рабочая среда	Вознаграждение	Безопасность
Рабочее место. Уровень шума	Зарплата и прочие выплаты	Риск стать лишним
Эргономика	Выходные	Ощущение своей принадлежности к фирме

Продолжение таблицы 13.2

Столовая	Дополнительные выгоды	Уважение и одобрение
Дизайн	Система медобслуживания	Стиль управления
Удобства	Социальные льготы	Отношения с окружающими
Чистота		Информация о том, как в компании обращаются с работниками
Физические условия работы		
Главные мотиваторы		
Личное развитие	Чувство причастности	Интерес и вызов
Ответственность	Подача информации	Интересные проекты
Новый опыт	Совместное принятие решений	Возрастающая ответственность
Возможности для обучения	Коммуникации	Цели
Обратная связь	Участие в решении вопросов, воздействующих на группу (представительство)	Обратная связь с продвижением к цели
Владение		
Экспериментирование	Консультации	Развивающий опыт
Примечание – данные работы [4; 608 - 609]		

Мотивирование людей осуществляется путем использования различных приемов и способов воздействия на человека. Отдельный прием или способ мотивирования выступает в виде определенного мотиватора. Зная то, какие мотиваторы побуждают человека к тем или иным действиям, можно с их помощью пытаться управлять поведением человека. Мотиваторами являются различные типы поощрения – непоощрения, наказания – ненаказания, принуждения – непринуждения [5; 158].

В табл. 13.3 приведена структура мотиваторов для разных категорий специалистов в связи с взаимоотношениями в коллективе.

Таблица 13.3

Структура мотиваторов

Работник, специалист	Источник мотивации	Ведущий мотиватор
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	Заинтересованность в результатах своего труда, максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	Профессиональное самоопределение по отношению к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник фирмы	Фирма в целом	Самоопределение по отношению к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.

Продолжение таблицы 13.3

Исполнитель	Менеджер	Самоопределение по отношению к исполнительским нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.)	Самоопределение по отношению к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в научной организации труда (НОТ)	Заинтересованность во внесении рационализаторских предложений
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение по отношению к культурным нормам общения, поддержанию здорового психологического климата
Работник — пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.
Примечание – данные работы [4; 609 - 610]		

Разработка системы мотиваторов применительно к специфике коллектива и сфере деятельности — один из главных резервов повышения эффективности управления.

13.2. Управление посредством мотивации

Что заставляет человека работать хорошо, отдавать максимум усилий, вкладывать душу в работу, искать пути лучшего ее исполнения? Какая работа приносит человеку удовольствие и удовлетворение? Можно ли сделать так, чтобы все работники фирмы работали с полной отдачей без понукания и принуждения? Вот круг проблем мотивационного менеджмента.

Современная практика управления показывает большую эффективность мотивационного менеджмента, но при этом и значительную сложность его реального воплощения в практику.

Э.М. Коротков определяет мотивационный менеджмент [6; 160] как тип управления, в котором отдается приоритет деятельности над администрированием и жестким контролем, т.е. созданию условий заинтересованности в конечных результатах.

Мотивационный менеджмент – это построение управления на основе приоритетов мотивации, в опоре на мотивацию и ее средства (рис. 13.2).



Рисунок 13.2 – Виды мотиваций
(Примечание – данные работы [6; 167])

Предметом мотивации является деятельность человека. В этой связи Президент страны Н.А. Назарбаев в своем Послании народу Казахстана «Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» особо отметил: «Ключевое условие успеха новой экономической политики должно быть подкреплено кадрами. Для этого мы должны:

Совершенствовать управленческий ресурс и резервы для этого у нас есть.

Необходимо внедрять современные инструменты менеджмента и принципы корпоративного управления в государственном секторе.

Одновременно с этим нам следует извлекать пользу из международного разделения труда, в частности, привлекать внешний кадровый ресурс для реализации некоторых задач нашего нового курса через программы аутсорсинга. Мы должны также привлекать лучших иностранных специалистов на открытом рынке и приглашать их работать к нам в страну.

Использование управленческих кадров с обширным международным опытом и знаниями даст двойной эффект: мы не только модернизируем менеджмент нашего производства, но и обучим наши отечественные кадры. Это – новая для нас практика» [7; 4].

В свете реализации Стратегии «Казахстан – 2050» в современных условиях развития экономики Казахстана наиболее важными приоритетами, из которых следует делать выбор, являются экономия времени, экономия ресурсов, эффективность, производительность, качество. Важными приоритетами мотивирования в современных условиях являются образование работников, творчество, групповая динамика (рис.13.3).

При понимании мотивации следует иметь в виду, что существует мотивация на уровне топ-менеджмента и мотивация на уровне

непосредственного управления. Они различаются масштабами деятельности менеджера, масштабами управления. В первом случае надо разрабатывать мотивацию отдельных коллективов, групп, а для мотивации непосредственного управления главным приоритетом является человек, каждый человек в отдельности. В топ-менеджменте это оказывается технически невозможным, хотя и здесь существует индивидуальное мотивирование, которое осуществляется относительно непосредственно подчиненных менеджеру служащих, его заместителей.

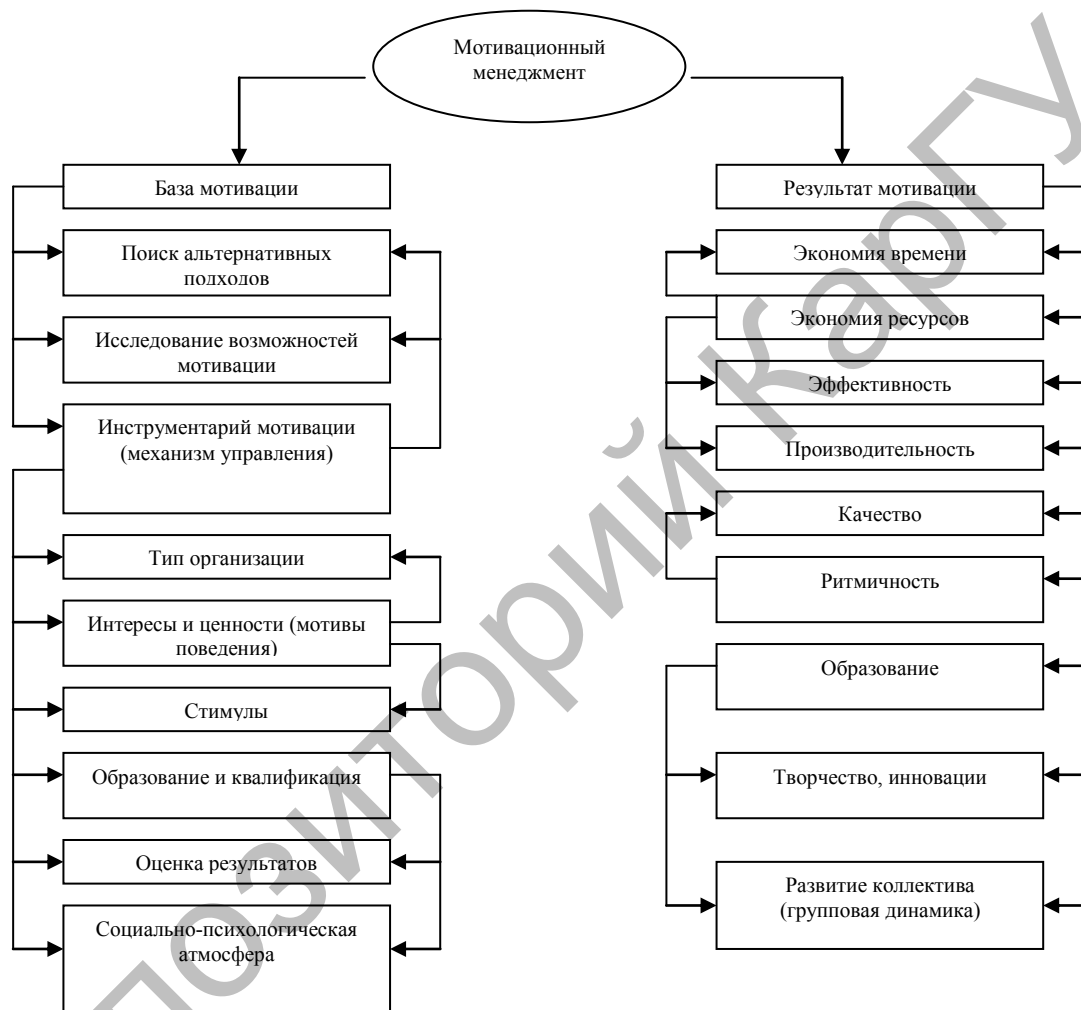


Рисунок 13.3 – Схема, представляющая мотивационный менеджмент как управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения
(Примечание – данные работы [8;129])

13.3 Мотивационный менеджмент как построение системы управления на основе выбора эффективной мотивационной модели

Простейшая модель мотивации представлена на рис. 13.4.



Рисунок 13.4 – Простая модель мотивации
(Примечание – данные работы [9;609])

У каждого из нас существуют основные (базовые) потребности, как то: потребность в пище, в достижениях, в доходе. Данные потребности вызывают внутреннее напряжение, обуславливающее направленное на удовлетворение потребностей поведение. В зависимости от того, насколько успешным оказывается поведение, человек получает некое вознаграждение, т. е. удовлетворяет потребность. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

Первичные потребности закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу.

Вторичные потребности возникают по мере приобретения жизненного опыта.

Удовлетворить потребности можно вознаграждениями.

Вознаграждение — это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т.п.).

Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т.п.).

Как следует из рис. 13.4, значение мотивации определяется тем, что, опираясь на нее, менеджер имеет возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации (предприятия) поведения. Изучение теории мотивации и практическое применение ее положений позволяет менеджерам добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждать их к более производительному труду.

В последние годы в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются [4;583]:

а) рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов, т.е. награждения или взыскания, по результатам работы;

б) мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека: возможности самовыражения, творчества в труде, признания заслуг, расширения самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;

в) мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, в собственности фирмы, делегирование полномочий.

13.4. Попытки использовать в управлении методы психологии

Концепция мотивационного менеджмента прошла в своей истории несколько периодов. Эти периоды связаны с тенденциями развития человека как социального существа и развитием общества и производства. Общая тенденция развития мотивационного менеджмента заключается в том, что по мере развития производства и общества популярность и сферы его использования неуклонно растут.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 —1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5-6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка.

После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла

группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента — концепцию «человеческих отношений» [10; 361 - 362].

Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

13.5. Основные черты содержательных и процессуальных теорий мотивации с точки зрения менеджмента

Сегодня многочисленные теории и исследования по мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов.

По мнению Н.И. Кабушкина [11; 65], различные теории мотивации психологического и организационно-экономического направлений можно разделить на две группы:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе;

2) процессуальные теории мотивации — более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания.

Таблица 13.4

Перспективы содержательных и процессуальных теорий мотивации

Теоретическая база	Теоретические изыскания	Основатели теорий	Применение в менеджменте
Содержательные теории	Фокусируются на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Только эти факторы подразумеваются в качестве переменных	Маслоу – 5-уровневая иерархия потребностей Альдерфер – 3-уровневая иерархия (ERG) Герцберг — два главных фактора: «гигиенические и мотивационные» Макклелланд – три вида потребности, приобретаемых на основе культуры: достижение, участие и власть	Менеджерам необходима осведомленность о различиях в потребностях, намерениях и целях вследствие того, что многие индивиды по-своему уникальны
Процессуальные теории	Описывают, объясняют и анализируют процессы импульса, направления поддержания и прекращения данного поведения	Врум — вероятностная теория выбора Скиннер — теория «навязывания», связанная с обучением, вытекающим из данного поведения Адамс - теория равновесия, базирующаяся на сравнениях, которые делает индивид Локк — теории системы целей, согласно которым сознательные цели и намерения определяют поведение	Менеджерам необходимо понимание процесса мотивации и того, как индивиды делают свой выбор, основываясь на преимуществах, вознаграждении и достижении цели

Примечание – данные работы [12; 132]

В табл. 13.4 кратко обобщены основные черты содержательных и процессуальных теорий мотивации с точки зрения менеджмента.

Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом. В его основу он положил научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций — так называемых квот, ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников.

При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, заставлявшую большинство людей работать на пределе своих возможностей.

13.6. Краткий обзор четырех содержательных теорий мотивации

Иерархия потребностей Маслоу, теория Альдерфера (ERG) двухфакторная теория Герцберга и теория приобретаемых потребностей Макклелланда являются четырьмя важнейшими содержательными теориями мотивации. Каждая из них оказывает влияние на управленческую деятельность.

Табл. 13.5 подтверждает возможность их совместного рассмотрения не только с точки зрения науки, но и практики, хотя такое сопоставление достаточно условно, так как классификации осуществлялись по разным основаниям.

Таблица 13.5

Сопоставление содержательных теорий мотивации

А. Маслоу	К. Альдерфер	Д. Макклелланд	Ф. Герцберг
Иерархия потребностей	Теория ERG	Теория приобретенных потребностей	Двухфакторная теория
Самореализации	Роста	Мотивация достижения	Мотивирующие факторы
Оценки		Потребность власти	
Социальные	Связующие	Потребность в причастности	Гигиенические факторы
Безопасность			
Физиологические	Существования		
Примечание – данные работы [13; 40]			

Как это обычно бывает при существовании конкурирующих теорий, ни одна из них не имеет ясно выраженного преимущества перед другими.

Менеджерам-практикам наиболее известны теории Маслоу и Герцберга, которые обычно используются для объяснения мотивации рабочего.

Согласно теории Маслоу люди имеют потребность в росте и развитии. Прикладное значение здесь таково, что программа мотивации имеет большие шансы на успех, если «нехватка» в высших уровнях потребностей будет уменьшена. Однако теория иерархии потребностей Маслоу не удовлетворяет строгим правилам научной проверки и оказывается, что адекватно удовлетворенная потребность больше не может служить для менеджеров инструментом стимулирования работы служащего.

Альдерфер предлагает трехуровневую иерархию потребностей в существовании, родственности и росте. В дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей у Маслоу Альдерфер утверждает, что существует также регрессивный процесс неудовлетворения потребностей, который играет одну из важнейших ролей в мотивации.

Макклелланд предлагает теорию приобретаемых потребностей. Поведение, связанное с потребностями в достижении, принадлежности и власти, является инструментом в выполнении работы индивидом. От менеджеров требуется выявление этих потребностей.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга выделяет два типа факторов на рабочем месте: факторы удовлетворенности и не-удовлетворенности. Одно из свойств данной теории слабых мест — это то, что ее положения не подтверждаются другими исследованиями. Несмотря на это, а также другие недостатки, данная теория, акцентирующая внимание на факторах, связанных с работой, делает это в терминах, понятных менеджерам.

13.7. Процессуальные теории мотивации

Среди процессуальных теорий выделяют:

1. Теорию ожиданий Виктора Врума. Она исходит из того, что поведение людей определяется не только потребностями, а также зависит от ожиданий человека (последствий выбранного им типа поведения). Согласно теории ожидания мотивация является функцией трех переменных [14; 92]:

Мотивация = ожидание $\times$ инструментальность $\times$ валентность.

А. Ожидание того, что затраты труда (усилия) дадут желаемый результат (Связь затраты – результат).

Б. Инструментальность — ожидание человеком определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов (Связь результат – вознаграждение).

В. Валентность, или ценность вознаграждения — сила заинтересованности в получении результата, предполагаемая степень удовлетворенности или неудовлетворенности при получении вознаграждения.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению

особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

2. Теорию усиления мотивации Б. Скиннера. Эта теория отражает важный аспект мотивации — ее зависимость от прошлого опыта людей. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Схематически механизм поведения по Скиннеру можно изобразить следующим образом [3; 203]:

стимулы → поведение → последствия → будущее поведение.

Согласно этой модели, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия поведения положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т.е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Применяя теорию Скиннера на практике, руководитель должен предвидеть психологическое влияние последствий выполнения сотрудниками заданий, которые он им дает, и ставить перед ними вполне достижимые цели, реализация которых способна вызвать у них позитивный психологический эффект.

3. Теорию справедливости (равновесия) Дж. Адамса. Она была сформулирована и принята специалистами по управлению в 70-х годах XX века.

Эта теория исходит из того, что для достижения своих целей люди вынуждены вступать в различные отношения как с другими людьми, так и с организациями, т.е. можно говорить о субъектах отношений. При этом субъекты в отношения что-то вкладывают (знания, эмоции, чувства, деньги, время и т.д.), и эти вложения называются вкладом. Кроме того, они что-то получают взамен, и это называется отдачей (рис. 13.5).

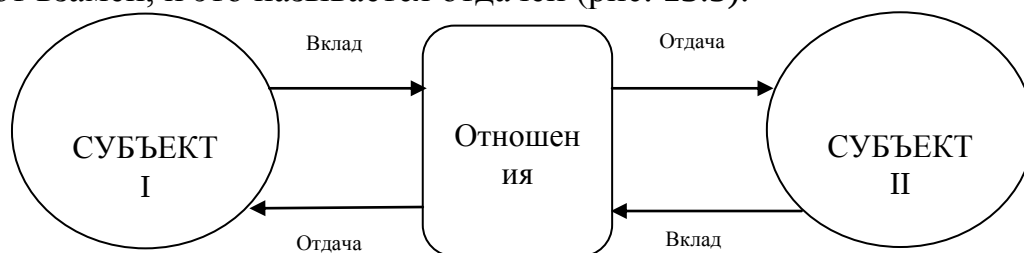


Рисунок 13.5 – Схема отношений
(Примечание – данные работы [15; 69])

При любых отношениях люди подсознательно ведут учет получаемых отдачи и собственных вкладов. Результаты этого учета представлены на рис. 13.6.

ВКЛАД > ОТДАЧА → Недооценка
ВКЛАД = ОТДАЧА → Справедливые
отношения
ВКЛАД < ОТДАЧА → Переоценка

Рисунок 13.6 – Соотношения вкладов и отдачи
(Примечание – данные работы [15; 69])

Механизм учета вкладов и отдачи в настоящее время не определен. Однако за этот счет существуют два мнения. Согласно первому – человек сравнивает свои отношения с отношениями, существующими между другими людьми, и на основании этого делает вывод о справедливости собственных отношений. Согласно второму мнению, человек делает вывод о справедливости своих существующих на данный момент отношений, сравнивая их с теми, субъектом которых он был раньше [15; 70].

4. Теорию постановки целей Эдвина Локка. В соответствии с этой теорией мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда. Предполагается, что постановка целей является осознанным процессом, предполагающим будущие намерения человека. Результаты работы индивида зависят от [16; 59]:

- сложности цели;
- ее особенностей (ясность и определенность);
- выгоды (приемлемости) ее для индивида;
- готовности человека приложить определенные усилия для ее достижения (по мере приближения к цели может возрастать).

Качество выполнения рабочих заданий определяется организационными факторами и способностями сотрудника, которые в свою очередь влияют на цели, и как следствие на его мотивацию.

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника определяется взаимодействием двух процессов:

- внутренних (оценка индивидом результатов с точки зрения соотношения их с поставленной целью);
- внешних (оценка человека окружающими).

К недостаткам данной теории относят [16; 59]:

- слабую унифицированность (для необразованных людей, например, ясность цели играет большую роль, а для высокообразованных вызов цели и ее неопределенность открывают простор для творчества);
- не ясна ситуация, когда цель подчиненному ставит руководитель;
- не ясна ситуация, когда идет групповая работа и цель ставится группе в целом;

– стимулирование труда часто направлено не на быстрое достижение цели, а на качество исполнения рабочего задания.

13.8. Модель Портера – Лоулера

Представляет собой синтез теории ожидания и теории справедливости (рис. 13.7).

В рассматриваемой модели результаты труда рассматриваются как функция внешнего вознаграждения (зарплата, значимость оплаты, уверенность в связи трудового усилия и размера вознаграждения), внутреннего вознаграждения (похвала, продвижение по службе и т. д.), осознания своей роли в процессе труда и способностей человека.

Если между размером внешнего вознаграждения и затраченными усилиями работника имеется однозначная воспринимаемая индивидом связь, система мотивации работает полностью; в противном случае работник мотивирован частично полученными результатами работы (вторая внутренняя обратная связь) и получает только внутреннее вознаграждение за свой труд.

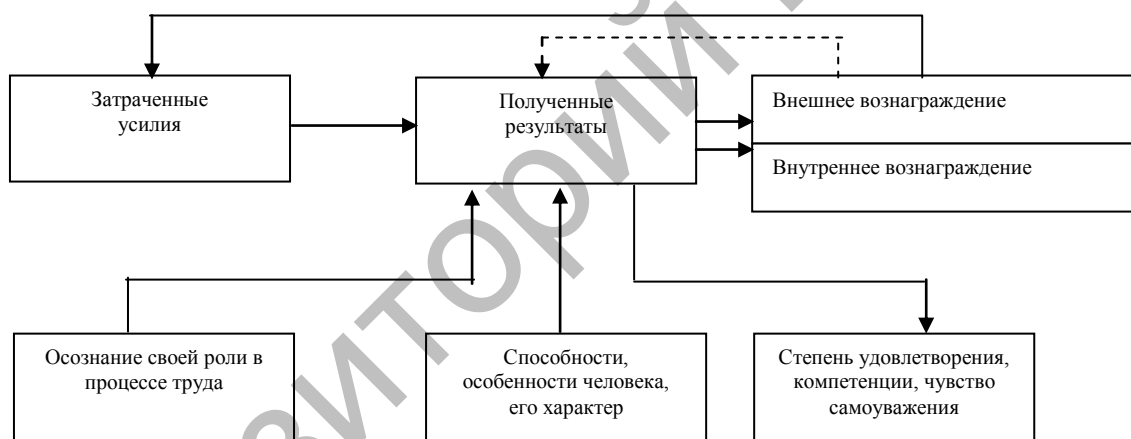


Рисунок 13.7 – Модель Портера – Лоулера
(Примечание – данные работы [17; 428])

13.9. Изменение и развитие факторов, мотивирующих работников

Факторы, которые мотивируют работников, постоянно изменяются и развиваются. Так, комиссия ЕС провела опрос среди рабочих и служащих стран Сообщества: «что лучше – больше зарабатывать, сохраняя при этом нынешнюю продолжительность рабочей недели, или сокращать рабочую неделю при прежней зарплате?» Итоги опроса показаны в табл. 13.6.

**Ориентация рабочих и служащих в компаниях
ряда зарубежных стран**

Страны Ориентация	Дания	Германия	Франция	Италия	Нидерланды	Бельгия	Англия	Испания	Греция	Ирландия	Португалия
За сокращение рабочей недели	55	44	42	31	29	29	26	26	17	16	15
За увеличение заработной платы	39	42	53	66	55	50	64	53	82	79	64
Безразлично	6	14	5	3	16	21	10	21	1	5	21
Примечание – данные работы [18; 108]											

Этот опрос и другие исследования показывают, что люди сейчас стремятся к сложной работе и к личностному развитию. Происходит перемещение от рынка покупателей к рынку продавцов рабочей силы, где у работников будет возможность поискать наиболее подходящую для себя компанию, а не наоборот. Уже сейчас у нас в Казахстане накаляется конкуренция на талантливых, образованных служащих.

В Стратегии «Казахстан - 2050» ставится задача: «Чтобы стать развитым конкурентоспособным государством, мы должны стать высокообразованной нацией. В современном мире простой поголовной грамотности уже явно недостаточно. Наши граждане должны быть готовы к тому, чтобы постоянно овладевать навыками работы на самом передовом оборудовании и самом современном производстве» [7; 6]. Значит, в дальнейшем отечественные предприятия должны использовать широкий спектр творческих стимулов, одним из которых является гибкое рабочее время.

Список литературы

1. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2000. – 176 с.
2. Comelli G. Führung durch Motivation / Comelli G, Rosenstiel L. von. München, 1995. S. II.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 781 с.
5. Каренов Р.С., Раимбеков Б.Х., Акжолов А.М. Основы менеджмента. – Караганда: Полиграфия, 1995. – 283 с.

6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997. – 304 с.
7. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана: «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // «Казахстанская правда», 15 декабря 2012 года, С. 1 – 8.
8. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 256 с.
9. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997. – 284 с.
12. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000. – XXVI, 662 с.
13. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
14. Основы менеджмента: Сборник учебных материалов / Под редакцией К.А. Новикова. – Обнинск: Международная академия современного управления, 2000. – 202 с.
15. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.
16. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: «Издательство «Питер», 2000. – 160 с.
17. Большаков А.С. Моделирование в менеджменте: Учебное пособие. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2000. – 464 с.
18. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – Издательство ОЛБИС, 1997. – 192 с.

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА

14.1. Понятие маркетинг-менеджмента

Любая экономика, национальная или мировая, представляет собой комплекс взаимодействующих рынков, объединенных процессом обмена.

Маркетинг – это завершающее понятие цикла рынка, работа с рынком для осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей. Процесс обмена требует работы: поиска покупателей, выявления их нужд, проектирования соответствующих товаров, продвижения их на рынок, складирования, перевозку, ценообразование, организацию сервиса, рекламирование.

Содержание маркетинга как экономической категории очень емкое [1 – 3]:

1. Маркетинг – это любая деятельность в сфере рынка, направленная на продвижение товаров (услуг, работ) от того, кто их производит, к тому, кто в них нуждается, посредством обмена.

2. Маркетинг – это новая предпринимательская философия, система взглядов на современное общество и производство, в основу которой положены социально-этические и моральные нормы делового общения, международные кодексы и правила добросовестной коммерческой деятельности, интересы потребителей и общества в целом.

3. Маркетинг – это научная дисциплина, система теоретических, методологических и практических знаний, разрабатываемая в основном на микроэкономическом уровне и преподаваемая в рамках общего курса коммерческого дела в различных высших, средних и специальных учебных заведениях. Предметом этой научной дисциплины выступают процессы рыночного обмена как факт признания потребителем полезности товара или услуги, а целью – создание наиболее благоприятных для участников обмена условий и подчинение всех других фаз воспроизводственного процесса интересам потребителей.

4. Маркетинг – это хозяйственная концепция управления деятельностью предприятия и реализацией товаров (услуг, работ), ориентированная на производство, массовый сбыт, рынок или потребителя в зависимости от состояния рынка и коммерческих целей, которые ставит перед предприятием его руководство, с учетом установленного реального платежеспособного спроса.

5. Маркетинг может выступать как концепция разработки на уровне предприятия комплексных программ создания, организации производства и реализации на выбранных сегментах рынка конкретных товаров или товарных систем.

Основными функциями маркетинга являются:

- аналитическая (исследовательская);
- производственная (творческая, созидательная);
- сбытовая (функция продаж);
- организационная (функция управления и контроля).

Необходимо отметить, что маркетинг, рассматриваемый до середины 80-х годов прошлого столетия только как способ распределения и продажи товаров, стал тормозом в условиях развитой конкуренции, формирования сети рынков товаров и услуг, создания коммуникативных взаимосвязей в системе взаимодействия субъектов маркетинговой системы. Требование экологичности и социальной направленности маркетинговых процессов еще более ограничило применение сбытовой направленности концепции управления маркетингом. Это означает, что наряду с подфункциями сбыта, рекламы, распределения и ценообразования в сфере маркетинговой деятельности выделилась и сформировалась интегрирующая функция маркетинга – управление всей системой маркетинга на каждом иерархическом уровне функционирования экономики [4; 69].

По мнению Ф. Котлера, можно дать следующее определение маркетинг-менеджмента (маркетингового управления), одобренное Американской ассоциацией маркетинга: «Маркетинг – менеджмент (маркетинговое управление) – процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации» [5; 46].

Согласно данному определению, маркетинговое управление – это процесс, включающий анализ, планирование, реализацию планов и контроль; оно охватывает товары, услуги и идеи; базируется на понятии обмена; его основная задача состоит в достижении чувства удовлетворения всеми участвующими в нем сторонами.

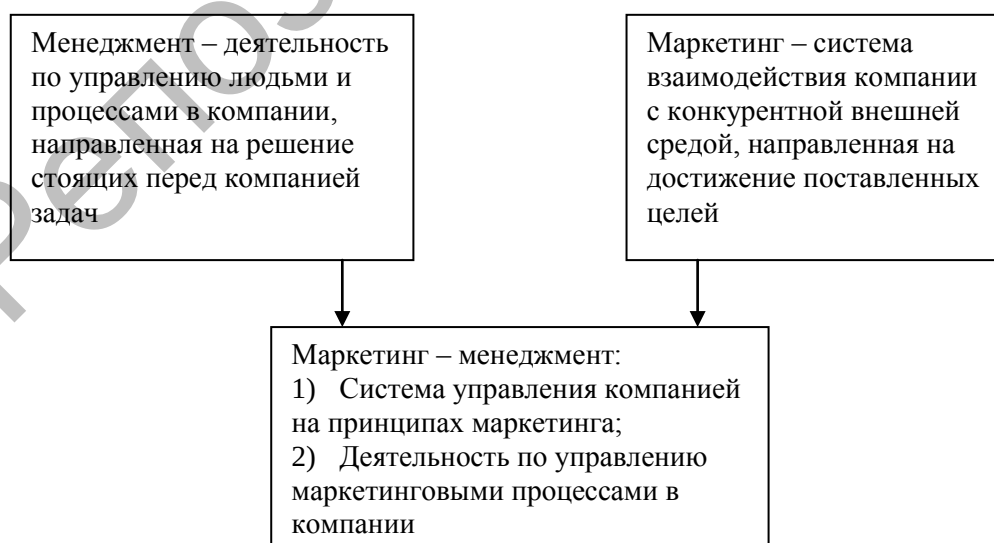


Рисунок 14.1 – Понятие «маркетинг-менеджмента»
(Примечание – данные работы [6; 8])

Маркетинг – менеджмент как общая система управления компанией включает в себя деятельность по управлению маркетинговыми процессами, или управление маркетингом, в качестве составного блока (рис. 14.1).

Следовательно, в маркетинг-менеджменте можно выделить концептуальный и функциональный аспекты.

В последние годы функциональное содержание менеджмента как развивающейся дисциплины постоянно расширяется, захватывая все более и более широкие сферы деятельности человека и социума в целом. Сегодня можно говорить по крайней мере о нескольких блоках (комплексных функциях), которые составляют целостное понятие «менеджмент» (рис. 14.2).

Таким образом, маркетинг как система входит в общее понятие категории «менеджмент», являясь одной из важнейших составляющих этого понятия, причем в ее самой яркой и существенно важной ипостаси, а именно – в форме «управления маркетингом».

Как правило, считается, что основная работа менеджера по маркетингу заключается в стимулировании спроса на продукцию компании. Однако это слишком ограниченный взгляд на тот обширный круг маркетинговых мероприятий, который выполняет управляющий по маркетингу. Управление маркетингом направлено на решение задачи воздействия на уровень, временные рамки и структуру спроса таким образом, чтобы организация достигла поставленной цели. По существу, маркетинговое управление есть управление спросом [5; 47].

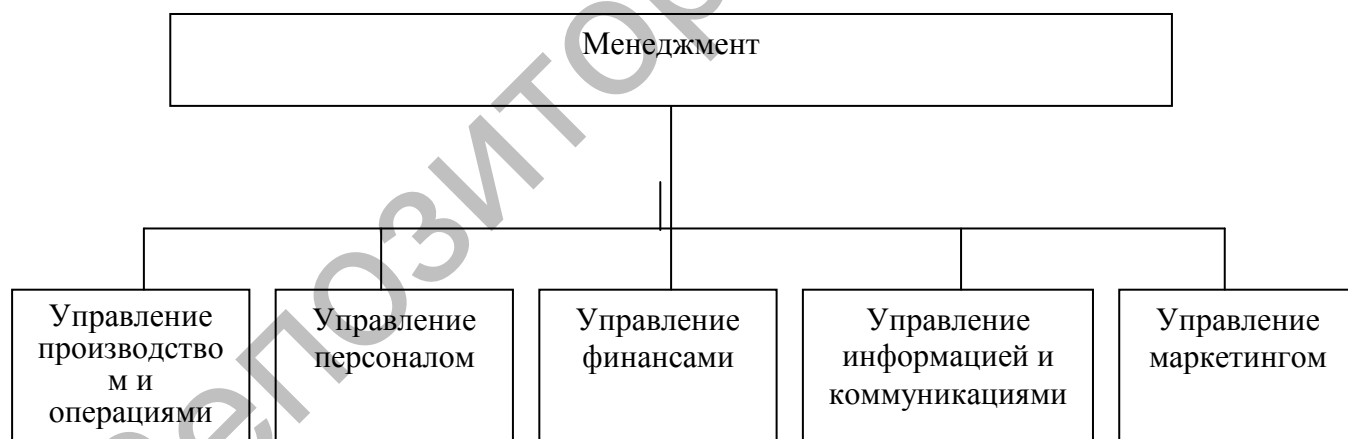


Рисунок 14.2 – Блоки (глобальные функции), входящие в понятие «Менеджмент»

(Примечание – данные работы [7; 14])

Управление спросом осуществляется посредством проведения маркетинговых исследований, планирования, реализации планов и контроля. На рис. 14.3 представлена схема группировки функциональных задач маркетинга.

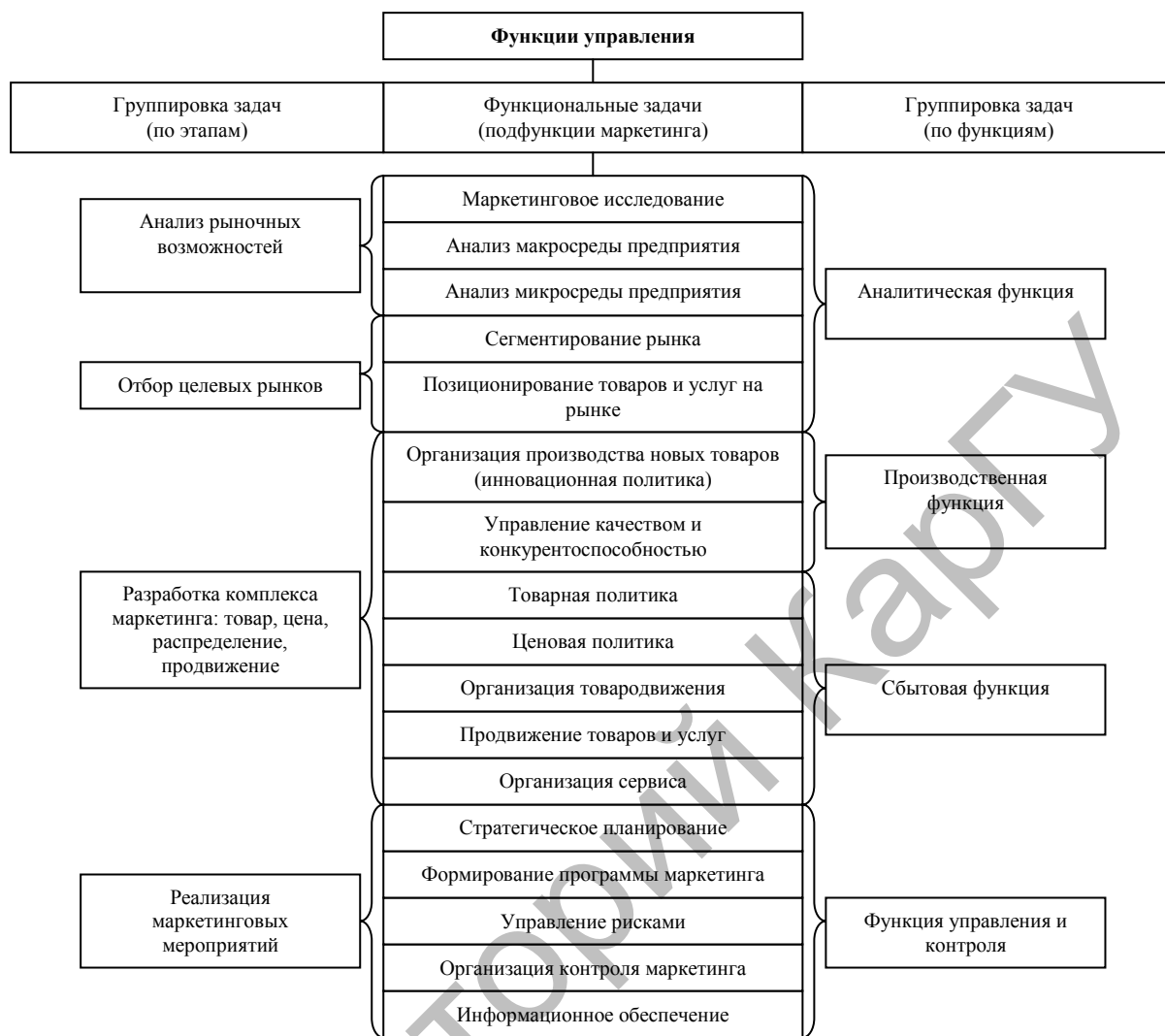


Рисунок 14.3 – Содержание функций управления маркетингом при различных вариантах группировки задач
(Примечание – данные работы [8; 528])

Как видно из рис. 14.3, процесс управления маркетингом состоит из следующих основных этапов:

- анализ рыночных возможностей;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- построение в жизнь маркетинговых мероприятий.

14.2. Пять концепций управления маркетингом

При обеспечении маркетингового подхода к управлению предприятием возникает вопрос: как найти баланс между интересами организации, клиентов, общества. Ведь зачастую эти интересы вступают в противоречие друг с другом, поэтому очевидно, что вся деятельность в сфере маркетинга должна осуществляться в рамках какой-то единой концепции.

В данное время можно выделить пять концепций управления маркетингом [9 - 10].

1. Концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство организацией должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

2. Концепция совершенствования товара или услуги утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам или услугам, предлагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара.

3. Концепция интенсификации коммерческих услуг утверждает, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Этого подхода придерживаются многие производители. Особенно агрессивно используют эту концепцию применительно к товарам пассивного спроса, о приобретения которых покупатель обычно не задумывается. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой продажи» им товара. Применяют концепцию интенсификации коммерческих усилий и в сфере некоммерческой деятельности.

4. Концепция чистого маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков, и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Это сравнительно новый подход в менеджменте. Сущность его определяется с помощью логической формулы типа «Отыщите потребности и удовлетворите их», «Производите то, что можете продать, вместо того чтобы пытаться продать то, что можете произвести» и т.д. Концепции интенсификации коммерческих усилий и маркетинга часто путают друг с другом. Коммерческие усилия по сбыту – это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг – это сосредоточенность на нуждах покупателя. Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг – забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара.

5. Концепция социально-этичного маркетинга утверждает, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом. Социально-этичный маркетинг – явление самого последнего времени.

Эта концепция порождена сомнениями относительно концепции чистого маркетинга и его соответствия нашему времени, с его ухудшением качества окружающей среды, нехваткой природных ресурсов, инфляцией и запущенным состоянием сферы социальных услуг.

Эта концепция требует от менеджмента увязки в рамках политики маркетинга трех факторов: прибыли, удовлетворенности покупателей, благосостояния людей. Первоначально организации основывали свои рыночные решения главным образом на соображениях извлечения прибыли. Затем они стали осознавать стратегическую значимость удовлетворения покупательских потребностей, в результате чего и появилась концепция маркетинга. В промышленно развитых странах при принятии решения они думают и об интересах общества. Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансированности всех трех факторов: прибыли организации, покупательских потребностей и интересов общества. Благодаря принятию данной концепции организации уже добились значительного роста продаж и доходов, получения прибыли и пришли к необходимости сетевой организации хозяйственной деятельности.

14.3. Главная цель и задачи маркетингового управления

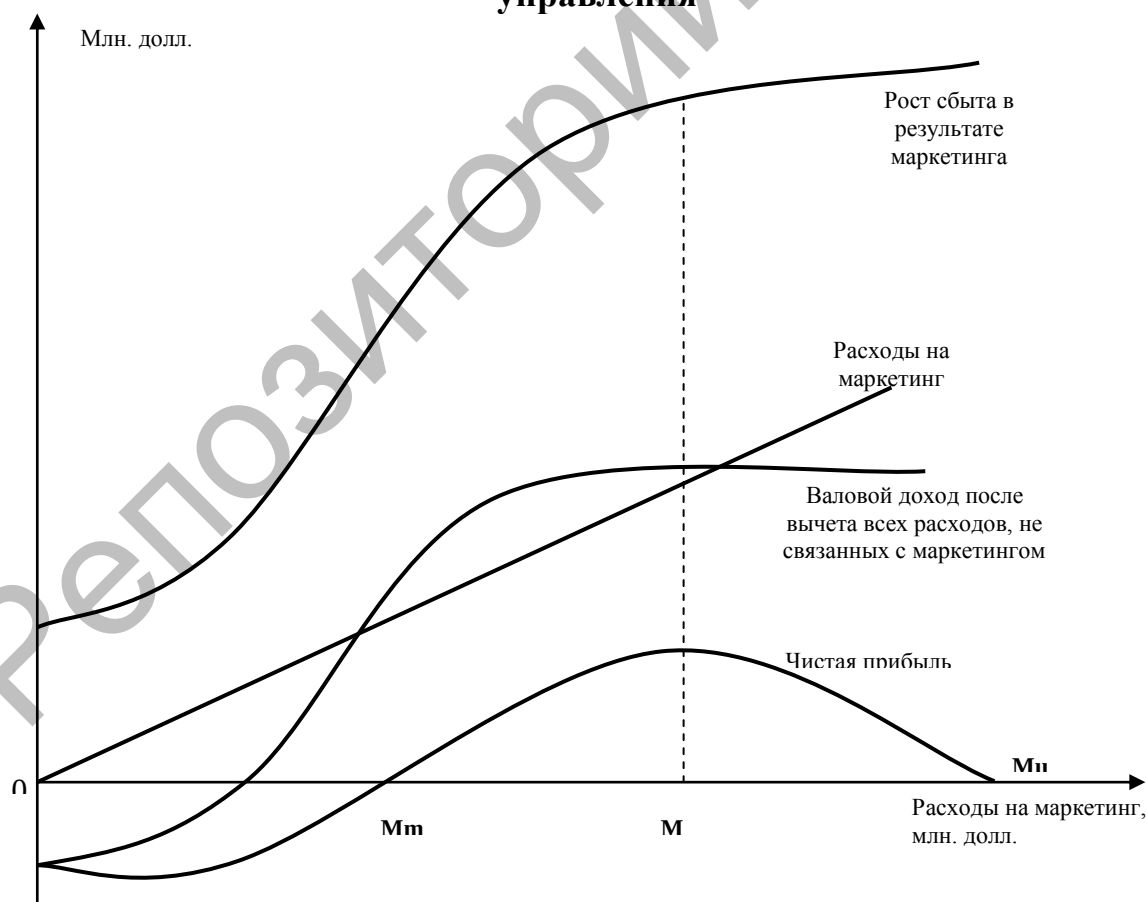


Рисунок 14.4 – Оптимизация расходов на маркетинг
(Примечание – данные работы [11; 100])

На рис. 14.4 в графическом виде отражается главная цель маркетингового управления – оптимизация расходов на маркетинг и ее зависимость от основных финансово-экономических показателей деятельности фирмы. Достижение их наилучшего сочетания возможно при затратах на маркетинг, соответствующих на графике точке М. Однако для достижения такого результата необходима большая, хорошо спланированная и качественно реализованная работа всего персонала фирмы, и прежде всего ее управленческого звена, занятого маркетингом.

Любая фирма (предприятие) функционирует в условиях динамично меняющихся факторов внешней среды. Выявить, проанализировать эти изменения и суметь приспособить деятельность фирмы к новым условиям, использовать наиболее выгодные рыночные возможности – таковы задачи управления маркетингом.

14.4. Анализ рыночных возможностей

Первый этап процесса управления маркетингом на предприятии «анализ рыночных возможностей» - это изучение рынка, т.е. нужд, привычек, предпочтений, платежеспособности потребителей, уровня конкуренции и т.п. На этом этапе собирается наиболее полная информация о маркетинговой среде компании (табл. 14.1).

Таблица 14.1

Маркетинговая среда компании

Группа факторов	Содержание
Общие социально-экономические и политические условия	– состояние экономики (структура народного хозяйства, состояние финансовой системы, уровень инфляции, курс национальной валюты, покупательская способность населения); – природные условия (наличие сырьевых ресурсов, источников энергии, климат, состояние экологии); – технологический уровень (состояние научных разработок, технологии, основных производственных фондов); – демографическая ситуация (соотношение отдельных возрастных групп, состояние с рождаемостью, смертностью и здоровьем населения, образовательный уровень); – социокультурные факторы (традиции, культурные и нравственные ценности, вероисповедание); – политические факторы (общественный строй, степень стабильности политической обстановки, особенности законодательства); – международная обстановка (степень напряженности особенно в районах с крупными источниками природных ресурсов, политика международных организаций)
Поставщики	– компании, фирмы; – отдельные лица

Потребители	– домашние хозяйства; – производственные компании; – государственные учреждения и организации; – участники международного рынка
Посредники	– дистрибьютор (фирма – перепродавец оптовых партий товаров); – дилер (предприниматель – агент крупной компании, торгующий в розницу)
Сервисные услуги	– торговые посредники (фирмы, помогающие компании подыскивать клиентов, удобные места и время для торговли); – агентства по оказанию маркетинговых услуг (маркетинговые исследования, реклама, консультации); – кредитно-финансовые учреждения (банки, кредитные и страховые компании и пр.)
Примечание – данные работы [12; 210 - 211]	

Анализ рыночных возможностей следует начинать с установления доли предприятия на товарном рынке, которая определяется по каждому товару по формуле:

$$\ddot{A}_d = \frac{\ddot{I}_d}{\ddot{A}_D} 100\%,$$

где $\ddot{P}_d$ – количество проданного предприятием товара в стоимостном измерении за определенный период времени (обычно за год);

E_p – реальная (фактическая) емкость рынка, это объем проданного товара в течение определенного времени.

Емкость национального рынка имеет вид:

$$E_p = Q + Z - \Xi + И,$$

где Q – выпуск товара всеми производителями на рынке за определенный период времени;

Z – остаток товарных запасов в начале установленного периода;

Ξ – экспорт товара;

И – импорт товара.

В общем случае емкость товарного рынка можно определить также с помощью выражения:

$$E_p = n \cdot K \cdot ц,$$

где n – число покупателей данного вида товара на рынке;

K – количество покупок товара за исследуемый период;

$ц$ – средняя цена данного товара.

Емкость товарного рынка в маркетинге может быть реальной или потенциальной. Реальная емкость – фактическое количество проданного на

рынке товара, а потенциальная – количество товара, которое можно продать на рынке за установленный период [13; 133].

С увеличением доли предприятия на товарном рынке имеется возможность получения большей прибыли и возрастает его конкурентоспособность. При снижении доли предприятия на рынке, необходим поиск новых рыночных возможностей и выбор стратегии маркетинговой деятельности.

Поиск новых рыночных возможностей осуществляется путем постоянного наблюдения за изменениями на рынке. Целесообразно также использование «сетки развития товара и рынка (табл. 14.2).

Таблица 14.2

Сетка развития товара и рынка

Товары \ Рынки	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	Более глубокое проникновение на рынок	Разработка товара
Новые рынки	Расширение границ рынка	Диверсификация рынка
Примечание – данные работы [14; 76]		

При этом возможны следующие варианты [15; 10 - 11]:

1. Более глубокое проникновение на рынок т.е. рост продаж имеющихся товаров уже существующей группе покупателей без внесения изменений в сам товар. Используются подходы: снижение цен, увеличение расходов на рекламу, расширение сети торговых точек, более заметная раскладка товаров и т. д.

2. Расширение границ рынка за счет изучения и завоевания новых сегментов рынка.

3. Разработка товаров, предусматривающая предложение нового товара взамен существующего.

4. Диверсификация рынка – одна из стратегий маркетинга, проявляющаяся в отказе от ориентации на единственный продукт или одну форму распределения и переходе на широкую номенклатуру товаров, и множественность форм распределения.

14.5. Отбор целевых рынков

Целевой рынок - это самая выгодная для предприятия группа сегментов рынка (или один сегмент), на которые направлена его деятельность.

Отбор целевых рынков состоит из четырех этапов:

- замеры и прогнозирование спроса;
- сегментирование рынка;
- отбор целевых сегментов;
- позиционирование товара на рынке.

Замеры и прогнозирование спроса предполагают выявление всех аналогичных товаров, продающихся на рынке, оценку объема их продаж и оценку будущего размера рынка.

Сегментирование рынка - это процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах и поведении. Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Группы потребителей – сегменты рынка могут формироваться по географическим признакам (регионы, города), демографическим (пол, возраст, уровень доходов, уровень образования), социографическим (принадлежность к общественному классу, образ жизни) и поведенческим признакам (повод для покупок, искомые выгоды, интенсивность потребления) [16; 23 - 24].

Отбор целевых сегментов рынка. Фирма может решить выйти на один или несколько сегментов конкретного рынка. Обычно у фирмы есть несколько путей выхода на этот рынок.

Концентрация на единственном сегменте. Компания может принять решение обслуживать только один сегмент рынка.

Ориентация на покупательскую потребность. Компания может сосредоточиться на удовлетворении какой-то одной покупательской потребности.

Обслуживание не связанных между собой сегментов. Компания может принять решение обслуживать несколько сегментов рынка, слабо связанных между собой, потому что каждый открывает для фирмы привлекательную возможность.

Охват всего рынка. К полному охвату рынка, как правило, стремятся крупные компании. Примером служит корпорация «Дженерал моторс», которая выпускает автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц». Компания, как правило, обращается к разным сегментам рынка с разными предложениями, иначе она рискует, что в отдельных сегментах ее обойдут другие фирмы.

Выбор завершается позиционированием товара. Позиционирование – есть формирование идеального образа товара, обеспечение товару желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

14.6. Разработка комплекса маркетинга

В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Многочисленные возможности можно объединить в четыре основные группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования (рис. 14.5).

Иначе говоря, комплекс маркетинга – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка.

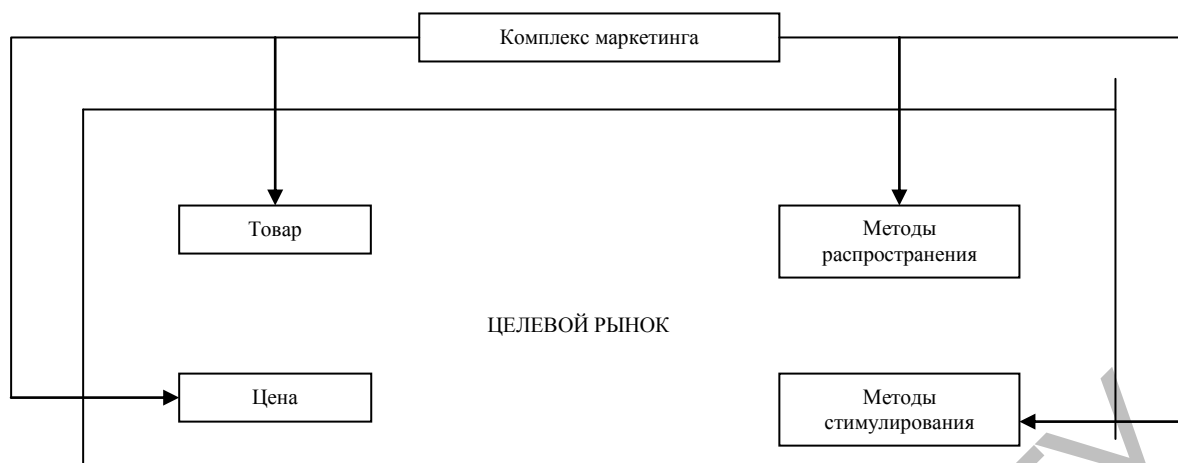


Рисунок 14.5 – Составляющие комплекса маркетинга
(Примечание – данные работы [15; 12])

Товар – это набор «изделий и услуг», которые фирма (предприятие) предлагает целевому рынку. Цена – денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара. Назначенная фирмой цена должна соответствовать воспринимаемой ценности предложения, иначе покупатели будут приобретать товары конкурентов.

Методы распространения – всевозможная деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей. Так, фирма подбирает оптовых и розничных торговцев, убеждает их обращать на товар больше внимания и заботиться о его хорошей выкладке, следит за поддержанием его запасов и обеспечивает эффективную транспортировку и складирование.

Методы стимулирования – всевозможная деятельность фирмы с целью распространить сведения о достоинствах товара и убедить потребителей покупать его. Фирма оплачивает рекламу, нанимает продавцов, продвигает товар с помощью специальных мероприятий, организует его пропаганду.

14.7. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий

Работа по анализу рыночных возможностей, отбору целевых рынков, разработке комплекса маркетинга и его реализации требует наличия вспомогательных систем управления маркетингом. В частности, фирма (предприятие) должна иметь системы маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля.

Маркетинговая информационная система (МИС) – это система сбора, анализа, хранения и использования информации для принятия управленческих решений в специфических сферах маркетинговой ответственности [6; 23].

Основные компоненты МИС приведены на рис. 14.6.

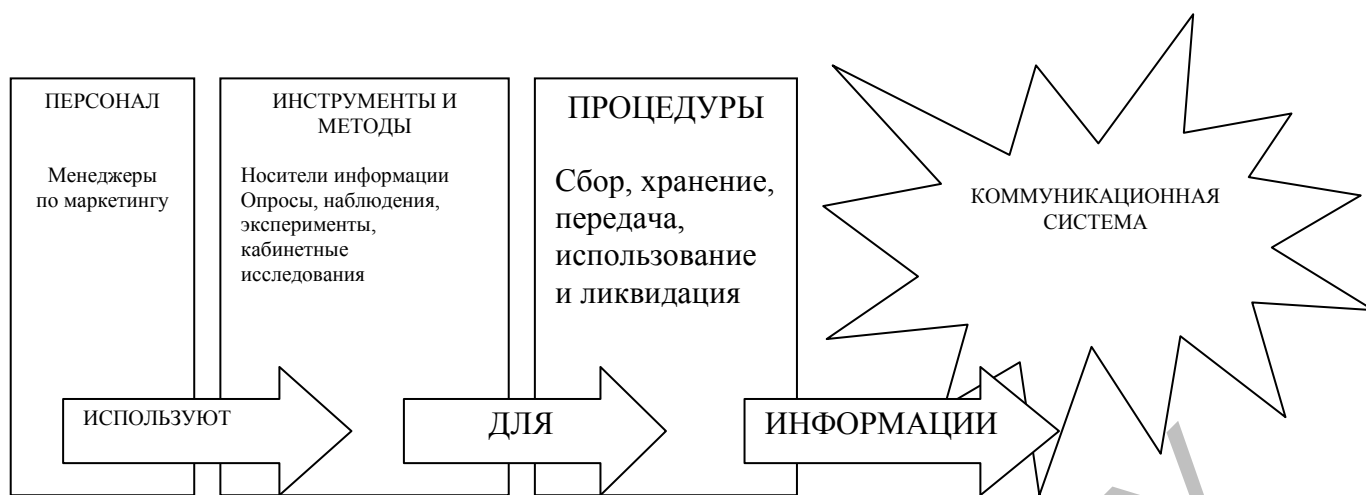


Рисунок 14.6 – Структура МИС
(Примечание – данные работы [6; 24])

Маркетинговая информационная система представляет собой часть общей информационной системы компании и одновременно важный инструмент управления. Цель ее создания - обеспечение комфортной информационной среды для принятия управленческих решений. На основе МИС можно получить с различной степенью детализации и компоновки данные по клиентам и конкурентам, информацию о конъюнктуре рынка и тенденциях ее развития, о емкости рынка, его потенциале, сегментах и т.д.

Основным источником внутренней информации служит бухгалтерская отчетность, на основе анализа которой можно определить динамику продаж продукции компании в разрезе различных отчетных периодов (год, квартал, месяц и т.д.), групп покупателей, регионов сбыта. Наряду с этим необходимо собирать и анализировать информацию о ценах и скидках, об уровне запасов продукции на складах, о жалобах потребителей и т.д.

Внешняя информация о рынке подразделяется на собранную кем-то для других целей вторичную информацию, способную представлять интерес и для компании, и первичную, собираемую в ходе проведения маркетинговых исследований, наблюдения за рынком.

14.8. Планирование маркетинга

Методика планирования маркетинга, по сути, не отличается от любого планирования. Оно начинается с изучения существующего положения, т. е. анализа сложившейся ситуации, вскрытия причин успехов или неудач, и лишь затем намечаются мероприятия, которые призваны обеспечить реализацию целей фирмы.

Отдельные фирмы, особенно малые предприятия, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов маркетинговых планов. Единственным плановым документом для таких фирм может быть бизнес-план, составленный для фирмы в целом или для отдельных направлений ее развития. В этом плане дается информация о

рыночных сегментах и их емкости; приводится характеристика потребителей и конкурентов; формулируются стратегии маркетинга; даются прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет с годовой разбивкой.

Средние и крупные фирмы, как правило, более детально планируют свою маркетинговую деятельность, разрабатывают стратегические (долгосрочные) и тактические (текущие, годовые) планы [11; 103]:

1. Стратегический план маркетинга, разрабатываемый на 3 - 5 и более лет, содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Долгосрочный план, как правило, пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени, чем стратегический.

2. Годовой план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год.

Ф. Котлер рекомендует разбить процедуру планирования маркетинга на восемь последовательных этапов (рис. 14.7).

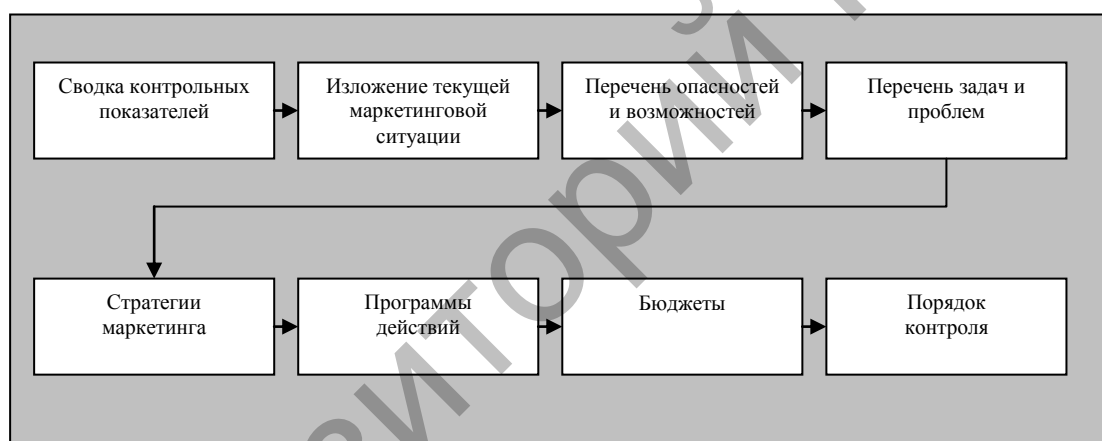


Рисунок 14.7 – Составляющие плана маркетинга
(Примечание – данные работы [14; 528])

В самом начале плана должна идти краткая сводка основных целей и рекомендаций, о которой пойдет речь в плане.

Сводка контрольных показателей помогает быстро понять основную направленность плана.

При изложении текущей маркетинговой ситуации приводится описание целевого рынка и положения фирмы на этом рынке. Здесь отражаются емкость рынка в целом и его сегментов, величина товарного предложения и товары, его составляющие, состояние спроса, уровень цен, наличие и жесткость конкуренции с перечислением конкурентов, отработанность каналов сбыта и их структура.

Перечень опасностей и возможностей имеет целью подтолкнуть руководство к оценке перспективы, сконцентрировать внимание на возможных осложнениях в процессе продажи товаров, а также показать

привлекательные направления маркетинговых усилий для сохранения конкурентоспособности товаров фирмы.

В перечне задач и проблем формируются конкретные задачи (увеличить долю рынка до 15%, достичь 20% прибыли на вложенный капитал и т.д.) и пути их решения.

Стратегии маркетинга включают формулировки конкретных стратегий по каждому целевому рынку (сегменту), комплексу маркетинга (товар, цена, товародвижение, продвижение товаров) и уровню затрат на маркетинг.

Программы действий содержат ответы на вопросы: 1) что будет сделано? 2) когда это будет сделано? 3) где это будет сделано? 4) кто это будет делать? 5) сколько это будет стоить?

Бюджеты представляют собой прогнозы прибылей и убытков, которые утверждаются руководством. В графе "Поступление" приводятся ожидаемые валовые поступления от реализации товаров, в графе "Расходы" показываются ожидаемые издержки производства, издержки обращения и расходы на маркетинг. Разность между ними показывает ожидаемые доходы фирмы.

Порядок контроля определяет: кто будет проводить контрольные проверки? Кого будут контролировать? Когда будут контролировать?

Разработка плана маркетинга является весьма важным аспектом управления маркетингом [17; 142].

Однако это всего лишь организующий, упорядочивающий всю работу момент. Успех возможен лишь в том случае, если этот план будет выполняться. Поэтому управляющие маркетингом большое значение придают контролю за выполнением этого плана.

14.9. Система маркетингового контроля

Маркетинговый контроль – это систематическое сопоставление фактических и запланированных результатов работы фирмы в целях обеспечения ее эффективной предпринимательской деятельности. Он позволяет выявить положительные и отрицательные моменты в конкурентных возможностях фирмы, оперативно внести соответствующие коррективы в ее маркетинговые программы и планы.

Различают три типа маркетингового контроля: контроль выполнения годовых планов, контроль прибыльности и стратегический контроль (маркетинговая ревизия) [11; 114]:

1. Контроль выполнения годовых планов заключается в том, что сопоставляются текущие показатели с контрольными цифрами годовых планов и, при необходимости, принимаются меры к исправлению положения.

2. Контроль прибыльности – определение фактической рентабельности различных товаров, рынков, рыночных сегментов и торговых каналов. Целью этого вида контроля является выяснение того, на чем фирма зарабатывает деньги, а на чем их теряет.

3. Стратегический контроль – регулярная проверка соответствия исходных стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям.

Ориентируясь в своей производственно-коммерческой деятельности на долгосрочный успех, фирма должна через определенные промежутки времени проводить оценку эффективности своей маркетинговой деятельности. Такую оценку и призвана обеспечить ревизия маркетинга, осуществляемая в рамках стратегического контроля (рис. 14.8).

Основное внимание в процессе ревизии маркетинга уделяется вопросам планирования отдельных составляющих комплекса маркетинга. Проводится анализ товарной и ценовой политики, политики распределения и продвижения. Результатом такого анализа являются конкретные предложения по совершенствованию деятельности фирмы в рассматриваемой области.

14.10. Варианты организационных структур отдела маркетинга на предприятии

Управление маркетингом на предприятии осуществляется в условиях различных маркетинговых структур. Структуры маркетинга – составная часть организационной структуры предприятия, которая представляет собой совокупность всех служб предприятия и существующих между ними органических связей как по горизонтали, так и по вертикали от начальника к непосредственному исполнителю.



Рисунок 14.8 – Основы ревизии маркетинга
(Примечание – данные работы [18; 200])

Достижение целей предприятия зависит, в основном, от выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Маркетинговая структура имеет решающее значение для эффективного управления маркетингом. В настоящее время не существует универсальной схемы маркетинговой организационной структуры. Отделы маркетинга могут быть созданы на разных основах. Как правило, они являются частью коммерческой сферы деятельности предприятия. На предприятиях, производящих специфическую наукоемкую продукцию, эти отделы иногда становятся элементом технической сферы. Каждое предприятие (фирма) создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей.

Вместе с тем маркетинговые структуры в значительной степени зависят от размера ресурсов предприятия, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются, от сложившейся структуры управления предприятием.

В принципе все варианты организационных структур управления маркетингом сводятся к следующим семи [19; 231 - 232]:

- 1) по функциям;
- 2) по товарам;
- 3) по рынкам и потребителям;
- 4) по регионам;
- 5) по функциям и товарам;
- 6) по функциям и рынкам;
- 7) по функциям и регионам.

Самой распространенной схемой является функциональная организация службы маркетинга. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными функциями маркетинговой деятельности. Они подчиняются директору по маркетингу, который координирует их работу. Например, в отделе может быть пять таких специалистов: управляющий службой маркетинга, управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта, управляющий службой сбыта, управляющий службой маркетинговых исследований и управляющий по новым товарам. Кроме них могут быть еще управляющий службой сервиса для клиентов, управляющий службой планирования маркетинга и управляющий службой товародвижения.

Основное достоинство функциональной организации — простота управления. Но по мере роста товарного ассортимента и рынков фирмы эта схема теряет свою эффективность.

Фирмы, имеющие широкую товарную номенклатуру и разнообразие марок товаров, используют организацию по товарному или товарно-марочному производству. Она не заменяет функциональной организации, а является еще одним уровнем управления. Всем товарным производством руководит управляющий по товарной номенклатуре, которому подчиняются несколько управляющих по группам товаров, которым в свою очередь подчиняются менеджеры по товару, ответственные за производство и реализацию конкретного товара. Каждый менеджер по товару разрабатывает

собственные производственные планы, следит за их выполнением, контролирует результаты и при необходимости пересматривает эти планы.

Организация по товарному производству оправдывает себя в тех случаях, когда выпускаемые фирмой изделия значительно отличаются друг от друга или когда разновидностей этих товаров так много, что при функциональной организации маркетинга управлять всей этой номенклатурой уже не под силу.

Организация по рыночному принципу аналогична системе организации по товарному производству. Управляющий по рыночной работе в отделе маркетинга руководит деятельностью нескольких менеджеров по отдельным рынкам. Управляющий по работе с рынком отвечает за разработку перспективных и годовых планов по сбыту и прочим видам функциональной деятельности. Основное достоинство этой системы заключается в том, что фирма строит свою работу применительно к нуждам потребителей, составляющих конкретные сегменты рынка. Многие фирмы перестроили свою структуру по этому принципу.

Организация по товарно-рыночному принципу. Фирмы, продающие множество разных товаров на множестве разных рынков, могут воспользоваться либо системой организации по товарному производству, которая требует от менеджеров по товарам знания сильно отличающихся друг от друга рынков, либо системой организации по рыночному принципу, при которой менеджеры по работе с рынками обязательно должны быть знакомы с самыми разными товарами, приобретаемыми на их рынках. Возможен и третий вариант: на фирме одновременно работают и менеджеры по товарам, и менеджеры по рынкам. Такая организация называется матричной.

Однако подобная система организации требует больших затрат и порождает множество вопросов.

Каждый из вышеперечисленных типов организационно-управленческих структур имеет и достоинства, и недостатки (табл. 14.3).

На предприятиях, выпускающих продукцию, покупаемую многими регионами, в каждом из которых целесообразно учитывать специфику потребления этой продукции, маркетинговые структуры могут быть организованы по регионам. Подобная организация маркетинга чаще всего встречается в крупных фирмах (особенно международных) с обширными рынками, которые разграничиваются на зоны и районы.

Кроме того, на предприятиях могут быть созданы функционально-товарная, функционально-рыночная и функционально-региональная структуры маркетинга [13; 143]:

Функционально-товарная организация отдела маркетинга предполагает сочетание функционального и товарного принципов; работники отдела маркетинга специализируются на выполнении отдельных функций по каждому товару. Деятельность работников отдела маркетинга координируется.

Функционально-рыночная организация отдела маркетинга характеризуется сочетанием функционального и рыночного принципов; работники отдела маркетинга специализируются на выполнении функций в разрезе отдельных рынков.

Функционально-региональная организация отдела маркетинга основана на сочетании функционального и регионального принципов.

Таким образом, на предприятиях могут существовать разные варианты организации отделов маркетинга, каждый из которых обладает своими специфическими особенностями, достоинствами и недостатками.

При всем своеобразии организационных форм маркетинга каждая из них должна соответствовать следующим критериям [21; 373]:

1. Гибкость, мобильность, адаптивность. Эти качества, которые необходимы не только собственно маркетинговой структуре фирмы, но и ее организационно-управленческому механизму в целом. Служба маркетинга – это тот «приводной ремень», который задает требуемый рынком ритм работы всей фирме, придает ему черты гибкости и адаптивности к меняющимся рыночным условиям.

Гибкость обеспечивается возможностью оргструктуры своевременно менять свои формы при изменении стратегических задач, причем возможность к изменениям должна быть заложена в самой структуре.

2. Простота маркетинговой организационной структуры - непереносимое условие ее эффективности. Усложненность структуры всегда вызывает удорожание процесса управления, делает его более громоздким, а следовательно, и менее восприимчивым к происходящим переменам. Простота – это также одно из условий эффективности связей между подразделениями службы маркетинга и наличия небольшого количества ее звеньев.

3. Соответствие масштабов, сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач.

4. Соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это означает, что в любую оргструктуру должен быть заложен в той или иной степени товарный принцип.

5. Ориентация оргструктуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая оргструктура, не придерживающаяся данного принципа, в конечном счете обречена на неудачу.

6. Наделенность маркетинговой оргструктуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.

**Достоинства и недостатки организационных структур
службы маркетинга**

Достоинства	Недостатки
I. Функциональная организация	
Простота управления Однозначное описание обязанностей каждого сотрудника Возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной подготовленности Конкуренция между отдельными участниками как стимул роста эффективности работы	Снижение качества работы при расширении номенклатуры товаров Отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности фирмы Конкуренция между отдельными функциональными участниками – борьба за частный, а не общефирменный интерес
II. Товарная организация	
Полный маркетинг каждого товара Возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому товару	Широкий круг обязанностей одного сотрудника, затрудняющий рост квалификации Наличие дублирующих друг друга (в функциональном смысле) подразделений
III. Рыночная организация	
Лучшая координация служб при выходе на рынок Возможность разработки комплексной программы выхода на рынок Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики	Сложная структура Низкая степень специализации работы отделов Дублирование функций Плохое знание товарной номенклатуры Отсутствие гибкости
IV. Товарно-рыночная организация	
Лучшая организация работы при выходе на рынок Возможность разработки комплексной программы выхода на рынок Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики Достаточно полное знание товара	Наиболее высокая себестоимость содержания службы Возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга)
Примечание – данные работы [20; 384]	

Распространенным и эффективным дополнением к маркетинговым структурам являются временные организационные подразделения, например широко используемые в крупных западных фирмах стратегические хозяйственные подразделения. Подобные формы успешно применяются и на казахстанских предприятиях: рискованные группы, целевые и временные трудовые коллективы. Они дают возможность гибко и оперативно решать неординарные задачи и задачи с высокой степенью новизны.

Список литературы

1. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999. – 656 с.
2. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.
3. Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. Маркетинг: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 703 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.
6. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега - Л», 2007. – 204 с.
7. Кретов И.И. организация маркетинга на предприятии: Практическое пособие. – М.: Юрист, 2001. – 96 с.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Издательство «Омега - Л», 2008. – 781 с.
9. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 288 с.
10. Курс менеджмента: Учебное пособие / Под редакцией Д.Д. Вачугова. – Ростов-на-Дону: Издательство «Феникс», 2003. – 512 с.
11. Алексунин В.А. Маркетинг. Краткий курс: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2000. – 191 с.
12. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 368 с.
13. Маркетинг: Учебник / Под редакцией Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 208 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – 672 с.
15. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 128 с.
16. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 219 с.
17. Морозов Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2002. – 156 с.
18. Тамбиев А.Х., Кетова Н.П. Региональный маркетинг: Учебное пособие. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 320 с.
19. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.
20. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. – 464 с.
21. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 496 с.

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – НОВАЯ ДИСЦИПЛИНА И НАУКА ОБ УПРАВЛЕНИИ МАТЕРИАЛЬНЫМИ И ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПОТОКАМИ

15.1. Концепция логистики в общей теории менеджмента

По мере развития казахстанской экономики все большую актуальность приобретают производственные процессы, ориентированные на удовлетворение разнообразных потребностей рынка. Эффективную реализацию этих процессов способны обеспечить логистические методологии, позволяющие оптимизировать всю цепь товарных поставок: от материально-технического обеспечения до распределения продукции и послепродажной поддержки.

Исторически можно проследить две основные трактовки термина «логистика» [1; 8 - 9].

Первая связана с применением логистики в военной области. По-видимому, толчком к развитию военной логистики послужили фундаментальные работы известного военного теоретика XIX в. барона А. А. Жомини (1779—1869 гг.), в которых он определял логистику как практическое искусство управления войсками, включающее широкий круг вопросов, связанных с планированием, управлением и снабжением, определением мест дислокации войск, транспортным обслуживанием армии и т. п.

В 1884 г. Американский институт военно-морского флота ввел понятие «логистика» для нужд навигации. Широкое развитие принципы логистики получили в годы Второй мировой войны в процессе решения задач материально-технического обеспечения американской армии, дислоцированной в Европе, а также организации взаимодействия между поставщиками вооружения и продовольствия, транспортом и войсками.

Параллельно с практическим применением во многих странах, прежде всего в США и СССР, развивается теория военной логистики, которая определяет логистику как науку о планировании и управлении перемещением и материально-техническим снабжением войск.

Вторая трактовка логистики как математической логики использовалась в работах знаменитого немецкого математика Г. Лейбница (1646—1716 гг.). Данное значение термина было закреплено на философском конгрессе в Женеве в 1904 г.

Указанные основные трактовки понятия «логистика» имеются в настоящее время практически во всех европейских языках.

Сложность и многоступенчатость современного производства требуют четкой взаимосвязи различных элементов (этапов) жизненного цикла

продукции в пространстве и во времени. Эту задачу решает логистика, понимаемая как наука управления движением материальных, финансовых и информационных потоков от первичного источника до конечного потребителя на стадиях закупки, складирования, производства и реализации продукции [2; 76].

В концепции же менеджмента под логистикой понимают совокупность способов и методов управления товарными потоками с тем, чтобы, с одной стороны, добиться минимизации издержек, а с другой — повысить уровень организации снабженческой деятельности, эффективности движения товарных потоков. В узком смысле под логистикой понимают организацию деятельности на фирме: а) по доставке требуемого сырья для нужд производства; б) по продвижению (доставке) готовой продукции к потребителю. В целом в концепции логистики основная роль придается транспорту как связующему звену в единой технологической цепочке: снабжение — производство — сбыт [3; 468].

Логистика включает в себя следующие основные понятия (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Основные понятия логистики

Понятия	Содержание
Логистический процесс	Скоординированная во времени и пространстве последовательность логистических операций с целью обеспечения потребителя продукцией нужного ассортимента и качества в необходимом количестве, в заданное время и место
Логистическая операция	Самостоятельная часть логистического процесса, выполняемая на одном этапе жизненного цикла продукции
Логистическая цепочка	Последовательность логистических операций, находящаяся под единым контролем
Материальный поток	Процесс прохождения материальных ресурсов по отдельным этапам логистической цепочки
Финансовый поток	Путь, проходимый финансовыми средствами в целях обеспечения нормального функционирования корпорации
Информационный поток	Упорядоченная во времени и по объему совокупность информации, используемой логистической системой

Продолжение таблицы 15.1.

Логистические издержки	Совокупность затрат на выполнение логистических операций (транспортировка, складирование, хранение, передача данных и т.п.)
Примечание – данные работы [2; 77]	

Логистический процесс протекает при условии так называемых «8 правил логистики»:

- 1)ПРОДУКТ — нужный продукт;
- 2)КАЧЕСТВО — необходимого качества;
- 3)СТОИМОСТЬ — с требуемым уровнем затрат;
- 4)ПОТРЕБИТЕЛЬ — доставлен нужному потребителю;
- 5)КОЛИЧЕСТВО — в необходимом количестве;
- 6)ВРЕМЯ — в нужное время;
- 7)МЕСТО — в нужное место;
- 8)ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОСТЬ — система обслуживания разрабатывается для каждого отдельного заказа.

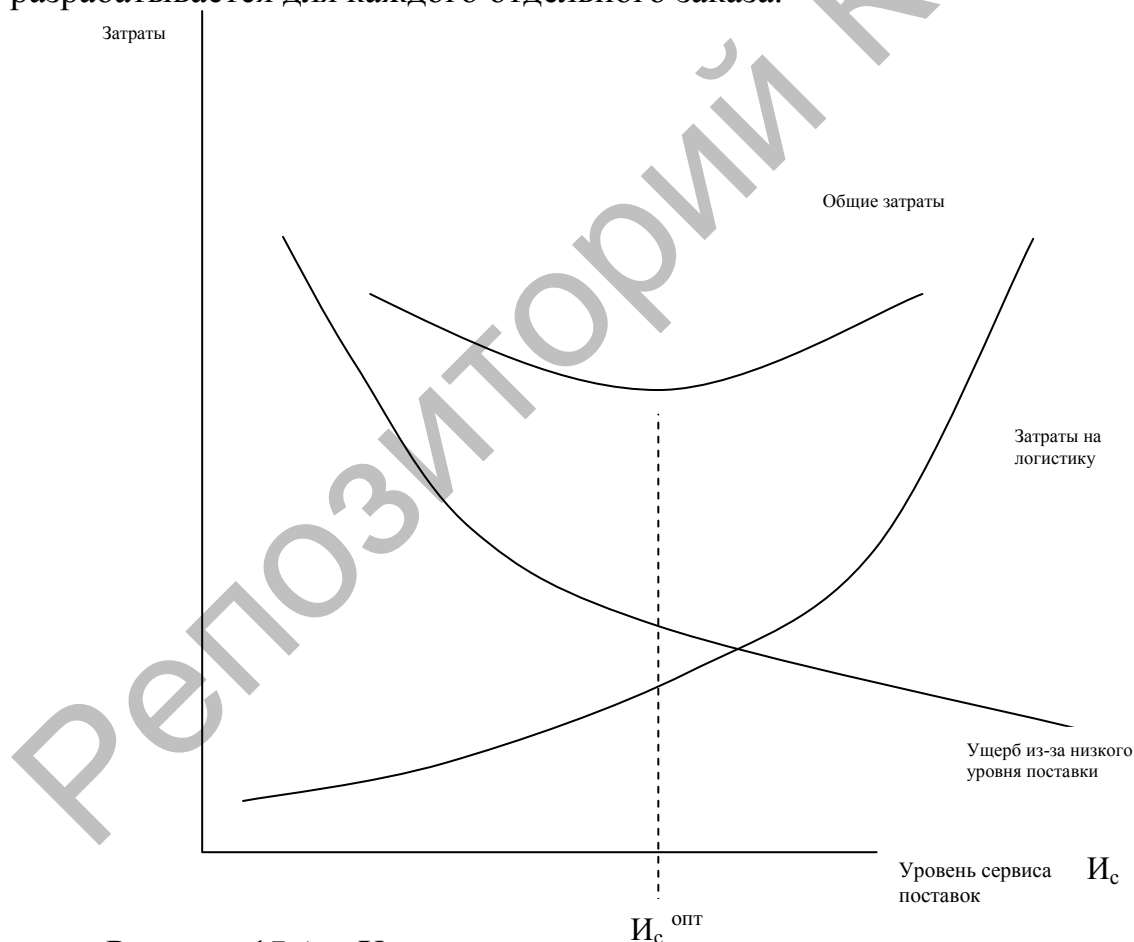


Рисунок 15.1 – Характер зависимости между затратами на логистику и сервисом поставок товаров

(Примечание – данные работы [5; 401])

Цель логистической деятельности считается достигнутой, если выполнены перечисленные выше правила, т.е. нужный продукт

необходимого качества доставлен с требуемым уровнем затрат нужному потребителю в необходимом количестве, в нужное время и в нужное место [4; 8].

Объектами логистики являются товары, личности, информация, технологии, энергия, финансы. Предметом логистики выступают потоки, создаваемые движением и трансформацией этих объектов в процессе бизнес-предпринимательства. Применение логистики обеспечивает нахождение оптимума между максимально возможным уровнем обеспечения сервиса поставки товара потребителю и необходимыми для этого затратами человеческих, материальных и информационных ресурсов (рис. 15.1).

Объектами логистики являются товары, личности, информация, технологии, энергия, финансы. Предметом логистики выступают потоки, создаваемые движением и трансформацией этих объектов в процессе бизнес-предпринимательства. Применение логистики обеспечивает нахождение оптимума между максимально возможным уровнем обеспечения сервиса поставки товара потребителю и необходимыми для этого затратами человеческих, материальных и информационных ресурсов (рис. 15.1).

По производственному признаку различают следующие виды логистики.

Микрологистика охватывает границы одного предприятия. Макрологистика распространяется на народное хозяйство или на экономический район страны. Металогистика - на отдельные региональные образования, их системы снабжения и каналы распределения.

15.2. Основные и обеспечивающие подсистемы в системе логистического менеджмента

Развитие теории общего менеджмента подразумевает появление и последующее обособление все большего количества новых научных направлений в этой области, что является вполне объективной тенденцией любого развития. Так появились и успешно функционируют в качестве отдельных научных направлений: маркетинг, функциональный менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов и пр. В настоящее время (а точнее с конца 70-х – начала 80-х годов XX века и по настоящее время) особую актуальность имеет и продолжает развиваться более высокими темпами так называемый логистический менеджмент.

Схема взаимосвязи основных и обеспечивающих подсистем в системе логистического менеджмента представлена на рис. 15.2.



Рисунок 15.2 – Взаимосвязь основных и обеспечивающих подсистем в системе логистического менеджмента (Примечание – данные работы [6; 16])

Охарактеризуем подробно взаимосвязь основных и обеспечивающих подсистем в системе логистического менеджмента:

1. Заготовительная (закупочная) логистика связана с оптимизацией всех потоков, которые имеют место в процессе закупки и поставки сырья, материалов, топлива и других продуктов, необходимых для производства товаров [5; 403].

На этом этапе выбираются поставщики, заключаются договоры и контролируется их исполнение, принимаются меры в случае нарушения условий поставки. Любое производственное предприятие располагает службой, которая осуществляет перечисленные функции.

Границы деятельности закупочной логистики определяются условиями договора с поставщиками и функциями службы снабжения внутри предприятия (рис. 15.3, а).

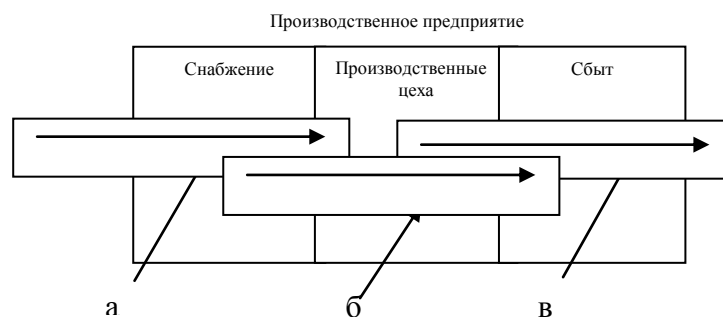


Рисунок 15.3 – Участки материального потока, на которых решаются задачи: а) закупочной; б) производственной; в) распределительной логистики (Примечание – данные работы [7; 57])

В процессе управления материальным потоком внутри производственного предприятия в основном решаются задачи производственной логистики. Она тесно взаимодействует со сферами закупок материалов и распределения готовой продукции. Однако основной круг задач в этой области — управление материальными потоками в процессе осуществления именно производства (рис. 15.3, б).

2. При управлении материальными потоками в процессе реализации готовой продукции решаются задачи распределительной логистики. Их решением занимаются как производственные предприятия, так и предприятия, осуществляющие торгово-посредническую деятельность.

Реализация функции распределения на производственном предприятии иначе называется сбытом продукции. В сферу внимания распределительной (сбытовой) логистики материальный поток попадает, еще находясь в производственных цехах (рис. 15.3, в).

3. Логистика систем передвижения (транспортная логистика). При управлении материальными потоками на транспортных участках решаются специфические задачи транспортной логистики. Совокупный объем транспортной работы, выполняемой в процессе доведения материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя, можно разделить на две большие группы (примерно равные) [7; 57]:

а) работа, выполняемая транспортом, принадлежащим специальным транспортным организациям (транспорт общего пользования);

б) работа, выполняемая собственным транспортом всех остальных (нетранспортных) предприятий.

Однако приоритетным объектом изучения в этом разделе является материальный поток, возникающий в процессе перевозок транспортом общего пользования.

4. Логистика складирования (логистика производственных запасов). Перемещение материальных потоков в логистической цепи невозможно без концентрации в определенных местах необходимых запасов, для хранения которых предназначены соответствующие склады.

Склады — это здания, сооружения и разнообразные устройства, предназначенные для приемки, размещения и хранения поступивших на них товаров, подготовки их к потреблению и отпуску потребителю [8; 294].

Для устранения затоваривания складских запасов у покупателя при поставках используются следующие формы договоров [9; 600 – 601]:

а) хранение поставляемых товаров на складе поставщика предполагает обязательство поставщика поддерживать на находящихся в его распоряжении складских площадях оговоренный уровень запаса поставляемых товаров. Складируемые товары хранятся либо на территории предприятия поставщика, либо на отдельно оборудованных складских площадях, принадлежащих поставщику или арендованных им для этих целей. Покупатель сообщает поставщику незадолго до наступления даты

поставки нужный ему объем товаров, поставщик осуществляет поставку и пополняет запасы на складе до оговоренного уровня;

б) складские помещения могут также располагаться на территории покупателя или в непосредственной близости от нее. Такой склад называется консигнационным. Покупатель забирает товары со склада в необходимых количествах и в удобные ему сроки. Размер списаний товаров со склада за определенный период суммируется и затем на потребный объем оформляется заказ поставщику. Последний пополняет запас товаров на складе до заранее оговоренного уровня. Как правило, на поставщике лежат обязанности по обеспечению сохранности товаров на складе, их страхованию и осуществлению аналогичных складских работ. Поэтому консигнационный склад чаще всего оборудуется отдельно от прочих складских площадей и учет операций на нем ведется обособленно;

в) при поставках по принципу «точно-вовремя» складирование товаров в договоре не фиксируется. Японская система «точно-вовремя» прежде всего нацелена на минимизацию складских помещений и изготовление продукта непосредственно к моменту его продажи. Японские судостроители постарались извлечь из этого максимальную выгоду, сократив производственные запасы стальных изделий с месячной до трехдневной нормы и по существу в десять раз уменьшив нагрузку на склады. Идея была подхвачена другими компаниями — производителями конечной продукции, которые стали предусматривать в договорах со своими поставщиками внедрение системы «точно-вовремя» и именно по этому критерию отбирать себе поставщиков [10; 337].

Следует учитывать, что, работая по системе «точно-вовремя», производитель имеет дело с издержками двух видов: издержки от складирования (нарастающие практически пропорционально величине партии изделий, находящейся в запасе) и издержки выполнения нового заказа, связанные с требуемой для этого переналадкой оборудования (рис. 15.4).

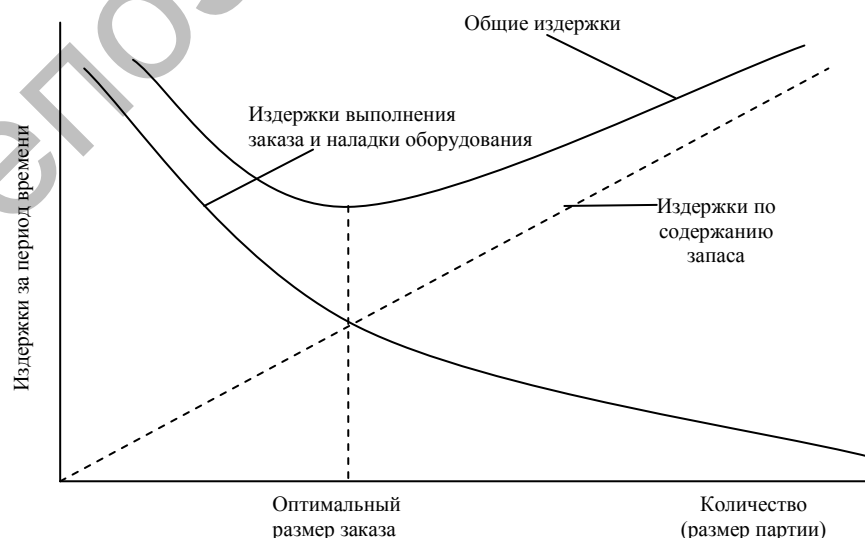


Рисунок 15.4 – Оптимизация размера заказываемой партии товара
(Примечание – данные работы [10; 340])

Оптимальный для производителя размер заказа находится там, где кривая совокупных издержек проходит нижнюю точку.

5. Финансовая логистика призвана обеспечивать финансовыми ресурсами движение товарных потоков. При этом указанное обеспечение должно отвечать следующим требованиям [2; 86]:

- быть требуемого объема;
- осуществлять движение товарных потоков в установленные сроки;
- базироваться на наиболее эффективных источниках финансирования.

Самый простой вариант финансового потока — покупатель перечисляет продавцу денежные средства в качестве оплаты за предоставленную продукцию.

Наряду с этим рыночные условия предоставляют компаниям возможность использовать в качестве источника финансирования ценные бумаги и их производные инструменты (векселя, государственные облигации и др.).

6. Информационная логистика может рассматриваться как функциональная область логистического менеджмента и как самостоятельная область в системе управления организацией. Эти два подхода ни в коей мере не являются противоречивыми и могут трактоваться в качестве определений информационной логистики в широком и узком смысле слова [6; 16 – 17].

В первом случае информационная логистика является обеспечивающей функциональной областью логистического менеджмента или общей теории логистики. Объектом ее изучения являются информационные потоки, сопутствующие материальным потокам, а основная цель — обеспечение логистических систем информацией в нужные сроки, в нужном объеме и в нужном месте. Во втором случае информационная логистика, как ее определили К. Хэссиг и М. Арнольд, является системой, обеспечивающей информацией всю организацию в целом исходя из логистических принципов.

Информационная логистика реализуется в рамках глобальных вычислительных сетей (например, в рамках Интернет).

7. Сервисная логистика. Впервые в сферу интересов логистики сервисные (нематериальные) потоки попали в конце 80-х – начале 90-х годов прошлого столетия. Безусловно, это имело принципиальное значение для развития логистических подходов в индустрии сервисных услуг, так как все предыдущие десятилетия объектом изучения и оптимизации в логистике были только материальные потоки [11; 172].

С точки зрения логистики, сервисное обслуживание продукции представляет собой совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие-потребитель» в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка [12; 337].

Ключевой идеей, лежащей в основе логистического подхода к организации и управлению экономической деятельностью, является

интеграция. Обусловлено это тем, что потоки материалов, ресурсов, финансов и информации, существующие сами по себе на технически самостоятельных этапах и стадиях деятельности могут быть взаимосвязаны посредством общей системы управления, что может дать существенный экономический эффект.

15.3. Современные логистические системы в менеджменте

Логистическая система — это совокупность элементов (звеньев), находящихся в отношениях и связях между собой, и образующих определенную целостность, предназначенную для управления потоками [1; 28].

Звено логистической системы — функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках построения логистической системы, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными логистическими функциями и операциями.

Звенья логистической системы могут быть трех основных типов: генерирующие, преобразующие и поглощающие материальные и сопутствующие им информационные и финансовые потоки. Часто встречаются смешанные звенья логистической системы, в которых указанные три основных типа звеньев комбинируются в различных сочетаниях. В звеньях логистической системы материальные (информационные, финансовые) потоки могут сходить, разветвляться, дробиться, изменять свое содержание, параметры, интенсивность и т.п. В качестве звеньев логистической системы могут выступать предприятия - поставщики материальных ресурсов, производственные предприятия и их подразделения, сбытовые, торговые, посреднические организации разного уровня, транспортные и экспедиционные предприятия, биржи, банки и другие финансовые учреждения, предприятия информационно-компьютерного сервиса и связи и т. д. [1; 28].

Различают следующие виды логистических систем (ЛС) [13; 16]:

1. Гибкая логистическая система — это система, в которой доведение материального потока до потребителя осуществляется как по прямым связям, так и с участием посредников.
2. Логистическая система с прямыми связями — система, в которой материальный поток доводится до потребителя без участия посредников, на основе прямых хозяйственных связей.
3. Эшелонированная, многоуровневая логистическая система выстраивает материальный поток на пути от производителя к потребителю таким образом, что в нем участвует по крайней мере один посредник.

В последние годы разработаны новые ЛС, ориентированные на потребности производства [13; 18 - 19]:

1. Система поставки «точно в срок» (just in time) означает, что резервные запасы, создаваемые на стыках процессов, резко сокращаются в

целях увеличения производительности и повышения качества (производится и перевозится только то, что необходимо в данный момент времени).

2. Система «канбан» предполагает, что на все производственные участки, включая линию конечной сборки, строго по графику поставляется именно то количество сырья и материалов, которое действительно необходимо для выпуска только запланированного количества продукции.

3. Планируемая программа доставки (SDP – System of Delivery Planning) - усовершенствованная система «точно в срок» - представляет собой систему планирования потребностей в материалах и прогнозирования их количества.

4. Система DRP (Distribution Requirements Planning) – система управления распределением продукции. Главное в ней – контроль состояния запасов, расчет величины заказа, формирование связей производства, снабжения и сбыта, планирование перевозок.

5. Система LRP (Logistic Requirement Planning) - система планирования и контроля входного, внутреннего и выходного материального потока на уровне предприятия.

6. Метод быстрого реагирования (QRM- Quick Response Method) - система планирования и регулирования поставок товаров на предприятия розничной и оптовой торговли.

В своей практической деятельности компании применяют различные сочетания этих систем.

15.4. Теория и практика менеджмента в логистической системе

Для эффективного функционирования логистики должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность логистов – менеджеров.

Логистическую организацию (компанию) следует рассматривать как модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных (цели, структура, задания, технология и люди), так и ее взаимосвязь с внешней средой. Последняя разделена на две группы: силы прямого и косвенного воздействия.

Во внутренней среде главной переменной является цель, которая тесно связана с миссией (от латинского - поручение). Миссия логистики – это поручение организации (компании) выполнять логистические цели.

Для того чтобы организация могла успешно работать, ею необходимо управлять. Управление следует рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления:

1. Функция планирования предполагает решение о том, какие должны быть цели логистической организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. По сути, это подготовка сегодня к определению того, что требуется к завтрашнему дню и как этого добиться. План должен

представлять социально-экономическую модель будущего состояния логистической организации.

Основой для разработки логистической системы является оперативное планирование. В оперативных планах разрабатываются стандарты логистической деятельности, описание работ и т.п.; они вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей логистической организации.

2. Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями логистической организации, определении порядка и условий функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных логистической организацией целей.

3. Важной функцией управления логистикой является мотивация. Мотивировать сотрудников – затронуть их важные интересы, дать им шанс реализовать себя в процессе трудовой деятельности. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

4. Контроль – это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? Что в следующий раз следует делать? В чем причина отклонений от намеченного? Какое воздействие контроль оказал на принятие решений? Было ли воздействие контроля позитивным или негативным? Какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

15.5. Эволюция организационных структур логистической деятельности в компаниях (на предприятиях)

Основными задачами логистики являются [2; 77]:

- анализ рынка и оценка спроса и предложений;
- формирование эффективных хозяйственных связей;
- определение потребности в материальных ресурсах;
- определение схемы перевозок, необходимого транспорта и складов;
- выбор поставщиков и потребителей;
- рациональная организация материальных потоков;
- регулирование запасов.

Для успешного решения указанных задач должна существовать определенная организационная структура логистической компании (организационные структуры управления логистическими системами).

Исследования эволюции организационных структур логистической деятельности в компании показали, что они, как правило, проходят в своем развитии три стадии [14; 54].

Первая стадия — это структура традиционного плана. Основная функция логистики на этом этапе — доставка продукции какой-либо компании в розничную сеть. На этой стадии логистические функции

распылены между различными подразделениями, однако появляются тенденции к объединению логистических функций в организационные подсистемы.

На второй стадии к доставке продукции в розничную сеть добавляются и другие: организация хранения на складах, оптимизация запасов, обслуживание клиентуры и т.д. Вторая стадия характерна не только расширением логистических функций, но и объединением большинства логистических операций и созданием процесса доставки товаров по заказам клиентуры.

Третья стадия — это полный набор логистических действий, включая построение логистических систем; участие в планировании производства и прогнозировании продаж; организация закупок сырья и полуфабрикатов для предприятия; организация поставок товаров за рубеж. Как правило, на этой стадии происходит объединение всех логистических операций, как по доставке сырья и полуфабрикатов, так и поставок готовой продукции в розничную сеть.

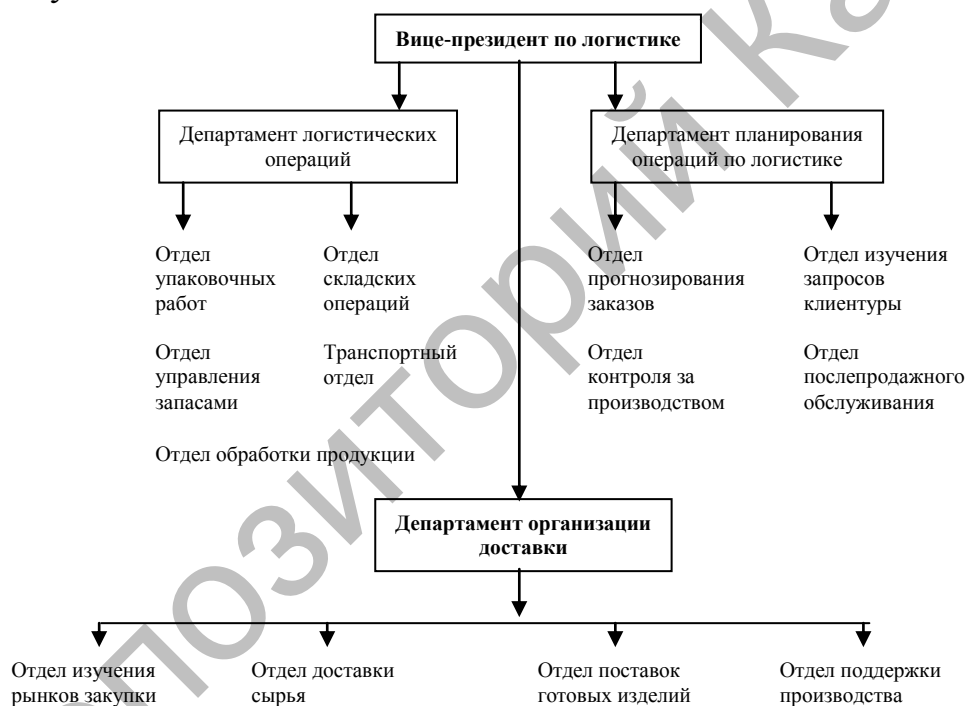


Рисунок 15.5 – Пример организационной структуры логистической компании

(Примечание – данные работы [14; 55])

В настоящее время управление системой логистики осуществляется централизованно или, наоборот, может быть децентрализованно на уровне отделов. Управленческая ответственность может быть разделена между различными организационными подразделениями, или может быть сконцентрирована у одного управляющего распределением.

Пример организационной структуры логистической компании представлен на рис. 15.5.

Традиционные организационные структуры управления логистическими системами (ЛС) представлены на рис. 15.6 – 15.8.



Рисунок 15.6 – Линейная оргструктура управления ЛС (Примечание – данные работы [2; 78])



Рисунок 15.7 – Штабная оргструктура управления ЛС (Примечание – данные работы [2; 78])



Рисунок 15.8 – Линейно-штабная оргструктура управления ЛС
(Примечание данные работы [2; 78])

Современный бизнес характеризуется тенденцией постепенного перехода от вертикальных к горизонтальным моделям организационных структур управления логистическими системами (рис. 15.9).

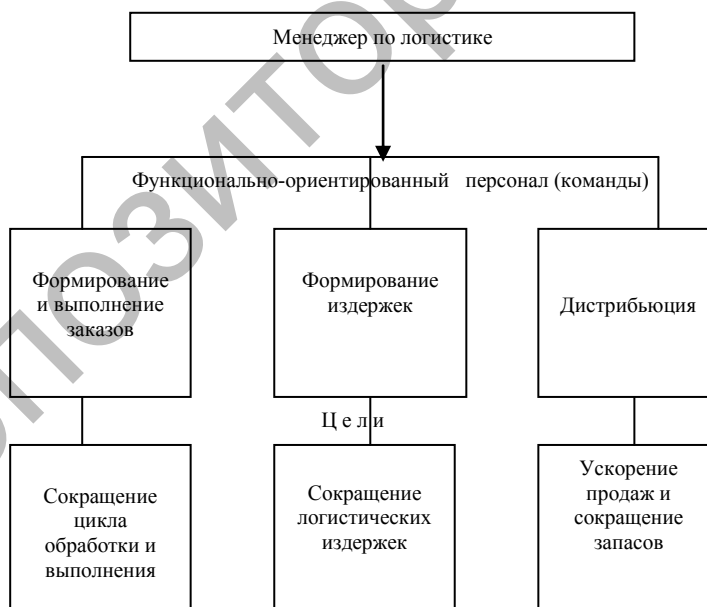


Рисунок 15.9 – Типовая горизонтальная оргструктура управления ЛС
(Примечание – данные работы [2; 79])

Они отличаются:

- проектной или процессной ориентацией;

- более широкими возможностями использования функционального персонала компании;
- вовлечением потребителей в процесс принятия решений;
- упорядоченной иерархичностью;
- поощрением инициативы персонала.

15.6. Логистика будущего

Видение будущего в логистике можно свести к трем основным направлениям; 1) глобальная логистика; 2) логистика «строительного производства»; 3) интеграция предприятий (организаций) Казахстана в мировую логистическую сеть. Первые два направления имеют общемировое значение, третье – это проблема Республики Казахстан.

Под термином «глобальная логистика» понимаются стратегия и тактика создания, как правило, устойчивых макрологистических систем, связывающих бизнес-структуры различных стран мира на основе разделения труда, партнерства и кооперирования в форме договоров, соглашений, общих планов, поддерживаемых на межгосударственном уровне [12; 357].

По мнению Д. Бауэрсокса и Д. Клосса — ведущих западных специалистов в области логистического менеджмента, основными движущими силами его современной глобализации являются: 1) продолжающийся рост мировой экономики; 2) экспансия новейших технологий; 3) развитие и интеграция макрорегиональных хозяйственных структур; 4) новые возможности для формирования глобальных логистических цепей (каналов); 5) реализация процедур дерегулирования, проводимых многими странами для ускорения и удешевления продвижения материальных потоков (рис. 15.10).

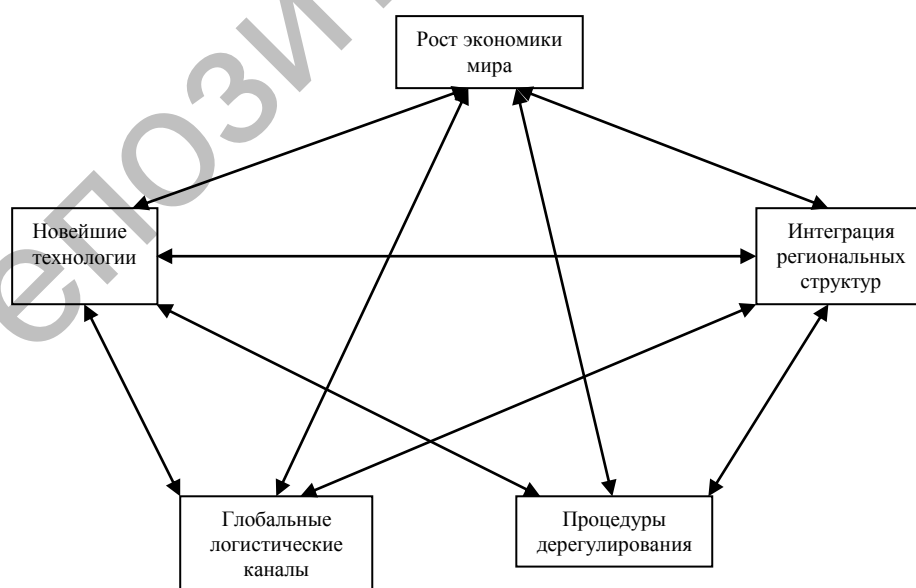


Рисунок 15.10 – Движущие силы глобализации
(Примечание – данные работы [15; 640])

В последние годы стала ярко проявляться концепция гибкого производства. Эта концепция включает четыре взаимосвязанных направления [12; 365]:

- гибкость проектирования – создание многообразия конструкций различного направления и разных потребительских свойств на базе перспективной модели;
- гибкость технологии - использование агрегатного оборудования и переналаживаемой технологической оснастки для быстрого освоения новых технологических процессов;
- гибкость психологии — быстрая перестройка мышления всех участников производства при переходе на выпуск новой продукции;
- гибкость производственной логистики – создание «стройных» производств (англ. lean production, нем. Schlanke Unternehmen), т.е. производств без излишеств.

Сравнительный анализ принципов, положенных в основу массового и «стройного» производства, приведен в табл. 15.2.

Таблица 15.2

Сравнительный анализ концепций массового и «стройного» производства

Массовое производство	«Стройное» производство
1. Принципы Форда, Тейлора, Файоля 2. Рост масштабов производства, уровня специализации и стандартизации 3. Люди как продолжение машин 4. Люди как средство экономии затрат 5. Сложная схема организации 6. Авторитарный стиль управления 7. Стремление избежать риска 8. Внешний контроль (контролеры) 9. Возможность частой смены поставщиков 10. Запасы комплектующих 11. Циклический характер производства	1. Требования рынка 2. Увеличение номенклатуры изделий, уменьшение партий выпуска, повышение уровня качества продукции и услуг 3. Люди и машины дополняют друг друга 4. Люди как ресурсы 5. Простая схема организации 6. Участие работников в управлении 7. Нововведения 8. Внутренний контроль (саморегулирование) 9. Поставщики как партнеры 10. Минимальные запасы комплектующих «на непредвиденный случай» 11. Гибкость реагирования на спрос
Примечание – данные работы [12; 365]	

Одним из базовых приоритетов внутренней и внешней политики Казахстана в современных условиях является ускоренная интеграция ее торгового и транспортного комплексов в мировое логистическое пространство, создание благоприятных условий для свободного перемещения товаров, услуг, капитала и рабочей силы. В Стратегии «Казахстан - 2050» отмечается: «Мы ставили задачу развивать инфраструктуру и это оказалось нам по силам. За прошедшие годы было введено в строй множество крупных стратегических объектов

промышленной, транспортной инфраструктуры и инфраструктуры жизнедеятельности. Это – автомобильные и железнодорожные магистрали, трубопроводы, логистические центры, терминалы, аэропорты, вокзалы, порты и так далее...

В настоящее время мы возрождаем Новый Шелковый путь, создавая магистральный транспортный коридор Западная Европа - Западный Китай.

Мы открыли доступ к странам Персидского залива и Большого Востока, построив железнодорожную линию Узень - граница Туркменистана. Построив дорогу Коргас - Жетыген, мы распахнули восточные ворота, проложив путь на рынки Китая и всего Азиатского субконтинента. Мы начали строительство железной дороги Жезказган – Бейнеу» [16; 2].

В прогнозируемой перспективе качественный логистический сервис и упрощение процедуры пересечения границ, предоставление услуг в едином комплексе с развитой системой транспортировки и сети терминалов, практическое применение принципов «5С», включающих скорость, сервис, сохранность, стоимость и стабильность, в состоянии обеспечить исполнение намечаемых задач при условии активного участия казахстанского бизнеса в этих процессах.

Список литературы

1. Канке А.А., Кошечкина И.П. Логистика: Учебник. – М.: ФОРУМ; ИНФРА – М, 2005. – 352 с.
2. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 368 с.
3. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 608 с.
4. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э., Касенов А.Г. Логистика: обслуживание потребителей: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 190 с.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 703 с.
6. Родкина Т.А. Информационная логистика. – М.: «Экзамен», 2001. – 288 с.
7. Марусева И.В., Котов В.В., Савченко И.Я. Логистика. – СПб.: Питер, 2008. – 192 с.
8. Менеджмент: Экзаменационные ответы. Серия «Сдаем экзамен». – Ростов н/Д: «Феникс», 2002. – 384 с.
9. Экономика предприятия: Пер. с нем. / Под редакцией Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. – М.: ИНФРА – М, 2001. – XVI, 928 с.
10. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999. – 398 с.
11. Кулибанова В.В. Маркетинг: сервисная деятельность. – СПб.: Питер, 2000. – 240 с.

12. Логистика: Учебник / Под редакцией Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 368 с.
13. Саркисов С.В. Управление логистикой: Учебное пособие. – М.: Дело, 2004. – 368 с.
14. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 495 с.
15. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2001. – 640 с.
16. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // «Казахстанская правда», 15 декабря 2012 года, С. 1 – 8.

СУЩНОСТЬ, ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА И РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЭК

16.1. Сущность и главная задача энергетического менеджмента

Давно установлено, что степень развития техники и уровень жизни в любой стране непосредственно связаны с количеством потребляемой энергии. Чем больше потребляется энергии на одного жителя, тем выше уровень жизни и шире использование более совершенных технологий в промышленности.

Выявлена и другая дополнительная закономерность. Уровень жизни прямо пропорционален эффективности использования энергии. При неэффективном использовании энергии он значительно ниже, так как национальный доход страны уменьшается.

Вопросами эффективного использования энергии при ее производстве, преобразовании, транспортировке, распределении и потреблении занимается новое направление энергетики – энергосбережение.

Инструментом достижения эффективности использования энергии является энергетический менеджмент (энергоменеджмент).

Как указывается в Законе РК «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности», «менеджмент в области энергоснабжения и повышения энергоэффективности (энергоменеджмент) – комплекс административных действий, направленных на обеспечение рационального потребления энергетических ресурсов и повышение энергоэффективности объекта управления, включающий разработку и реализацию политики энергосбережения и повышения энергоэффективности, планов мероприятий, процедур и методик мониторинга, оценки энергопотребления и других действий, направленных на повышение энергоэффективности». А в статье 10 «Энергоменеджмент» главы 3 данного Закона отмечается: «1) Субъекты Государственного энергетического реестра, потребляющие энергетические ресурсы в объеме, эквивалентном тысяче пятьсот и более тонн условного топлива в год, обязаны создать, внедрить и организовать работу системы энергоменеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта по энергоменеджменту. 2) Контроль за созданием, внедрением и организацией системы энергоменеджмента возлагается на первых руководителей субъектов Государственного энергетического реестра, потребляющих энергетические ресурсы в объеме, эквивалентном тысяче пятьсот и более тонн условного топлива в год» [1; 9].

Главная задача энергетического менеджмента - сформировать сбалансированную связку «запрос энергии - предложение энергии» в соответствии с потребностями экономики на макро- и микроуровнях [2; 3].

В основе практической реализации функций энергетического менеджмента по управлению энергетическими потоками лежит информационный банк данных о динамике энергетических и материальных потоков на предприятии. Критический анализ собранной информации на основе структурных моделей производства позволяет сделать обоснованные выводы относительно энерготехнологической и экономической эффективности работы предприятия и, при необходимости, принять решение о модернизации исследуемого технологического процесса.

Расчет энергетической и финансовой эффективности деятельности предприятий необходимо проводить с учетом их возможного косвенного влияния на технологические и экономические показатели других предприятий (так называемые взаимосвязанные технологии). Подобный комплексный подход позволяет выявить оптимальные пути совершенствования технологической деятельности общества и избежать непроизводительных затрат материальных и финансовых ресурсов.

Следует указать и на еще один аспект энергосбережения, непосредственно связанный с возможностью решения сложных проблем технологической деятельности человека, а именно необходимостью сбалансированного подхода к интенсификации этой деятельности и снижения давления на окружающую среду.

16.2. Обеспечение энергетической безопасности развития экономики страны как составляющая энергетического менеджмента

Одной из составляющих энергетического менеджмента является обеспечение энергетической безопасности развития экономики. Сущность и формы реализации энергетической безопасности во многом зависят от уровня энергетической обеспеченности страны.

Республика Казахстан (РК) относится к категории стран, которые обладают значительными топливно-энергетическими ресурсами (ТЭР). Казахстан располагает огромными (4% от мировых) запасами нефти, урановой руды (12% от мировых запасов и лидерство в экспорте уранового концентрата), природного газа (2% мировых запасов). Страна успешно реализует свой потенциал в нефтедобыче (прежде всего на Каспийском шельфе) и переработке урановой руды. Она становится важным экспортером энергоресурсов как на европейские рынки, так и в Китай [3; 5].

Однако нужно иметь в виду то, что традиционные источники энергии, такие как уголь, нефть, газ, рано или поздно исчерпаются. Современные технологии их добычи и эксплуатации также со временем устареют. Значит, в перспективе изменение мировой конъюнктуры на ископаемое топливо, истощение активных источников его добычи, а главное, необходимость

резкого увеличения темпов экономического развития может потребовать несоразмерно высоких удельных капиталовложений.

Следовательно, в будущем проблема энергообеспечения экономики приобретает еще большую остроту. В этой связи можно выделить следующие обобщенные факторы повышения энергетической безопасности стран с различным уровнем обеспеченности энергетическими ресурсами [2; 13 - 14]:

1) Развитие стратегии, методологии оценки и мониторинг энергетической безопасности.

2) Модернизация и реструктуризация топливно-энергетического комплекса.

3) Расширение списка стран-поставщиков и номенклатуры экспортируемых энергетических ресурсов.

4) Повышение надежности функционирования энергетических установок.

5) Диверсификация топливно-энергетических ресурсов, использование альтернативных источников энергии.

6) Повышение эффективности использования энергии за счет разработки и внедрения новых технологий и оборудования в промышленности, сельском хозяйстве, транспорте и социальной сфере.

7) Реализация существующего потенциала энергосбережения, включая уменьшение потерь энергии, использование вторичных энергетических ресурсов и т.д.

8) Частичная переориентация на собственные топливно-энергетические ресурсы, включая:

а) использование местных видов органического топлива;

б) развитие энергетических источников на ядерном топливе и (или) совместная эксплуатация блоков АЭС пограничных стран;

в) развитие водородной энергетики;

г) использование вторичных энергетических ресурсов;

д) использование биологических отходов (биотоплива) в промышленных масштабах для производства электроэнергии и теплоты;

е) развитие нетрадиционных возобновляемых энергетических источников на основе энергии Солнца, водных потоков, ветра и геотермальных вод;

ж) долевое участие в разработке и эксплуатации и (или) акционирование предприятий энергетического сектора стран-партнеров.

9) Разработка совместных со странами-партнерами программ повышения коллективной энергетической безопасности.

В качестве дополнительного критерия энергетической безопасности следует рассматривать наличие национальной информационно-аналитической системы, включая подсистемы мониторинга показателей энергетической безопасности, определения текущих пороговых уровней кризисности состояния энергетической безопасности и составления долгосрочных и

среднесрочных прогнозов развития энергетической составляющей экономики.

16.3. Общие принципы организации энергетического менеджмента на предприятии

Энергетическому менеджменту (энергоменеджменту), как и менеджменту вообще, свойственны общие функции, которые учитывают конкретную специфику области управления. К ним относятся планирование, организация, мотивация, контроль и координация (рис. 16.1).

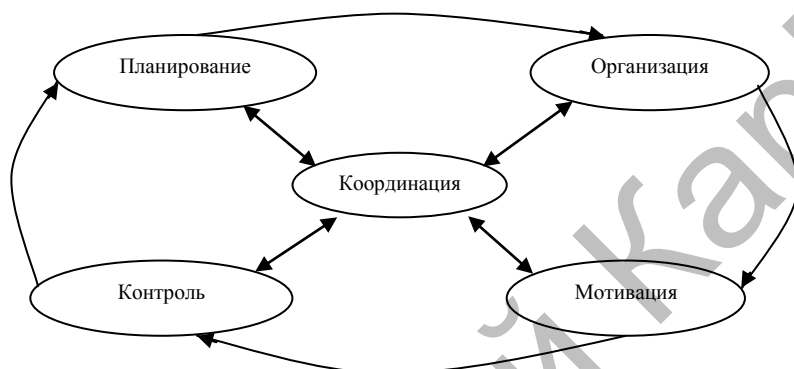


Рисунок 16.1 – Общие функции энергетического менеджмента на предприятии

(Примечание – составлен на основе обобщения деятельности предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК))

В основе практической реализации этих функций лежит информационный банк данных о динамике энергетических и материальных потоков на предприятии. Сбор, классификация и обработка этих данных проводятся, как правило, посредством внутреннего и внешнего менеджмента в рамках предварительного энергетического аудита. Как указывается «в Законе РК «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности», энергетический аудит (энергоаудит) – сбор, обработка и анализ данных об использовании энергетических ресурсов в целях оценки возможности и потенциала энергосбережения и подготовки заключения» [1; 9].

Критический анализ собранной информации на основе структурных моделей производства позволяет сделать обоснованные выводы относительно энерготехнологической эффективности работы предприятия, а также разработать комплекс организационно-технических мероприятий (ОТМ) по ее повышению. Кроме того, сравнительный анализ удельных энергетических затрат на выпуск продукции установленного качества с показателями предприятий аналогичного профиля и отраслевой нормой расхода ТЭР на одноименную продукцию позволяет принять решение о необходимости модернизации исследуемого технологического процесса. Данные действия энергоменеджера непосредственно связаны с реализацией функций планирования и организации.

Планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные для достижения цели в конкретных условиях. Планирование – это процесс подготовки и принятия решения (рис. 16.2).

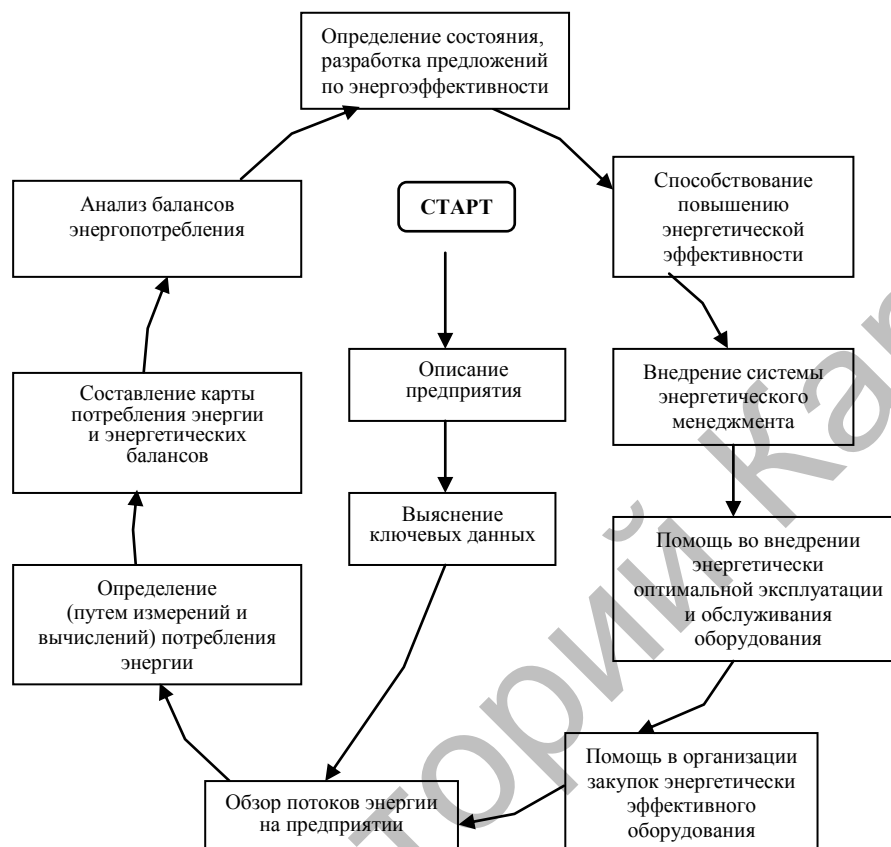


Рисунок 16.2 – Этапы процесса принятия решения в сфере энергосбережения
(Примечание – данные работы [2; 113])

Реализация функции менеджмента организация должна обеспечить условия успешного внедрения запланированных ОТМ, включая материалы, оборудование, денежные средства, обучение персонала и т. п. На этой стадии энергетический менеджер участвует в управлении предприятием при составлении бюджета по энергосбережению на следующий год, выработке производственных планов и стратегии предприятия. Кроме того, в его обязанности входит подготовка бизнес-планов для привлечения инвестиций из внешних источников с целью реализации высокзатратных энергосберегающих мероприятий.

Наиболее действенным и простым методом достижения большей энергоэффективности технологических процессов и оборудования на предприятии является внедрение в сознание персонала «психологии энергосбережения», т. е. осознанного и мотивированного применения на практике правил эффективного использования энергии.

В связи с этим в энергетическом менеджменте предприятия реализуется функция мотивация, цель которой - активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно использовать энергию. Для этого персонал предприятия информируется о деятельности по энергетическому менеджменту, о мерах по экономии энергии, предпринимаемых в настоящее время. Показываются выгоды организации в целом и каждого члена коллектива от экономии энергии.

На всех стадиях реализации функций энергетического менеджмента на предприятии организационные методы (включая и методы стимулирования) должны сопровождаться контрольными функциями.

Контроль основывается на учете результатов работы с количественной и качественной оценкой. Главным инструментом его реализации является наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. Контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производятся корректировки ранее принятых решений, планов, норм и нормативов. Контроль должен быть своевременным и простым.

16.4. Эффективность создания на предприятиях ТЭК холдинговых компаний

В последние годы начинает преобладать тенденция создания в ТЭК (особенно в нефтегазодобывающей промышленности) холдинговых компаний.

Под холдингом или холдинговой компанией (holding company) понимается компания, главной областью деятельности которой является рассчитанное на длительный срок долевое участие, обеспечивающее контроль в одной или нескольких юридически самостоятельных компаниях (рис. 16.3).



Рисунок 16.3 – Холдинг и дочерние компании

(Примечание – предлагается автором на основе обобщения литературных источников)

Компании, находящиеся в подобной зависимости, называются дочерними. Объединение компаний, в которых холдингу принадлежит контрольный пакет акций и которые связаны между собой единым бизнесом, называется холдинг-концерном. Холдинг, возглавляющий концерн,

называется основным холдингом, который является при этом управляющим холдингом.

Концерн — это многоотраслевое акционерное общество, контролирующее предприятия через систему участия. Концерн приобретает контрольный пакет акций различных компаний, являющихся по отношению к нему дочерними. В свою очередь дочерние компании также могут владеть контрольными пакетами акций других акционерных компаний, нередко расположенных в других странах [4; 22]. В концерне управляющий холдинг должен устанавливать единые цели и задачи для всего объединения компаний, согласно которым устанавливаются цели и задачи компаний, входящих в концерн. Организация, управление и контроль в концерне должны осуществляться холдингом как в единой системе.

Холдинг, являющийся дочерней компанией, называется промежуточным холдингом или субхолдингом. Если дочерние компании холдинга действуют только в одной стране, то такой холдинг называется национальным. В транснациональном холдинге дочерние компании находятся в разных странах. Транснациональные холдинговые компании регистрируют в странах, в которых действует льготное налогообложение, возможен доступ к финансовым рынкам или там, где возможно использование финансовых инструментов, не доступных на локальном рынке.

Различают два типа холдингов [5; 61]:

- 1) чистый холдинг, т.е. получение компанией доходов посредством участия в акционерном капитале других фирм;
- 2) смешанный, когда холдинговая компания занимается самостоятельной предпринимательской деятельностью и одновременно с целью расширения сферы влияния организует новые зависимые фирмы и филиалы.

Компании чистого холдинга, как правило, возглавляются крупными банками; во главе смешанного холдинга может находиться любое крупное объединение, преимущественно связанное с производством (рис. 16.4).

Естественно, эта классификация достаточно условна. Диверсифицированные современные концерны могут быть холдингом по отношению к своим дочерним фирмам и филиалам и одновременно сами могут входить в качестве дочерних фирм в состав более могущественных холдингов.

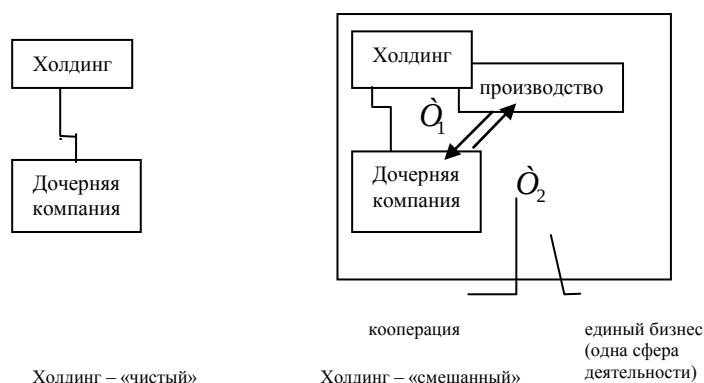


Рисунок 16.4 – «Чистый» и «смешанный» холдинги
(Примечание – предлагается автором на основе обобщения литературных источников)

Гигантские холдинги могут контролировать финансовую деятельность сотен акционерных обществ, включая крупные концерны и банки. Их собственный капитал и активы при этом часто бывают в несколько раз меньше суммарного капитала дочерних фирм. Некоторые компании создаются с участием большой доли государственного капитала, что позволяет правительству контролировать и регулировать развитие отдельных важнейших отраслей экономики страны.

Материнскими компаниями называются компании, которые имеют свое собственное производство и участвуют в капитале других компаний, называемых зависимыми компаниями. При этом материнским компаниям могут принадлежать и неконтрольные пакеты акций или паев. От «чистого» холдинга материнская компания отличается наличием собственной хозяйственной деятельности, а компании, в которых она участвует, лишь частично зависимы.

От «смешанного» холдинга материнскую компанию отличает ее владение неконтрольным пакетом акций, а также наличие у нее собственного производства, не связанного с бизнесом дочерних компаний.

Число юридически самостоятельных компаний, входящих в концерн с материнской компанией, значительно меньше их числа в концерне, возглавляемом холдингом.

Группа компаний – это объединение дочерних компаний, входящих в концерн (без холдинговой компании). В состав группы могут входить не только производственные, но и сервисные компании: транспортные, буровые, ремонтные, консалтинговые и др.

В вертикально интегрированном концерне последовательность производственно-технологического процесса распределена между дочерними компаниями, которые отвечают за важнейшие составляющие бизнеса концерна (рис. 16.5).

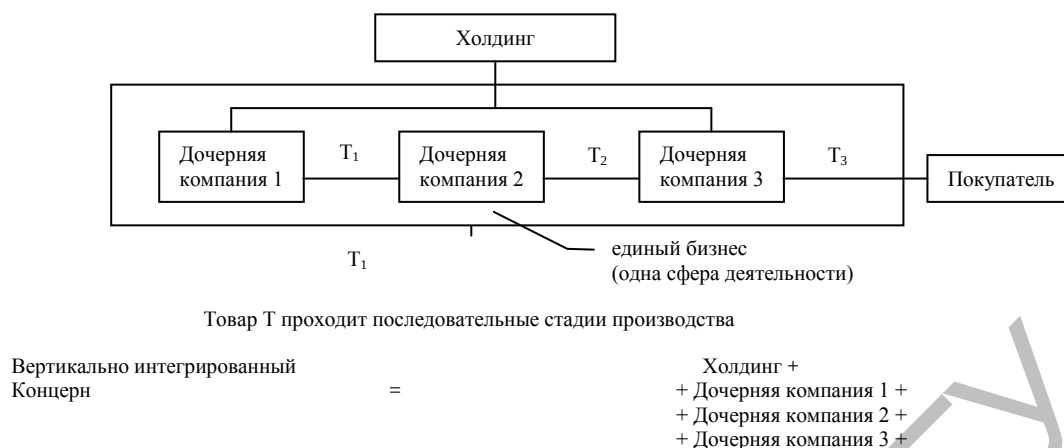


Рисунок 16.5 – Вертикально интегрированный концерн
(Примечание – данные работы [6; 8])

В горизонтально интегрированном концерне дочерние компании производят технологически однородную продукцию, но отличаются друг от друга своей специализацией или сегментацией рынка (рис. 16.6).

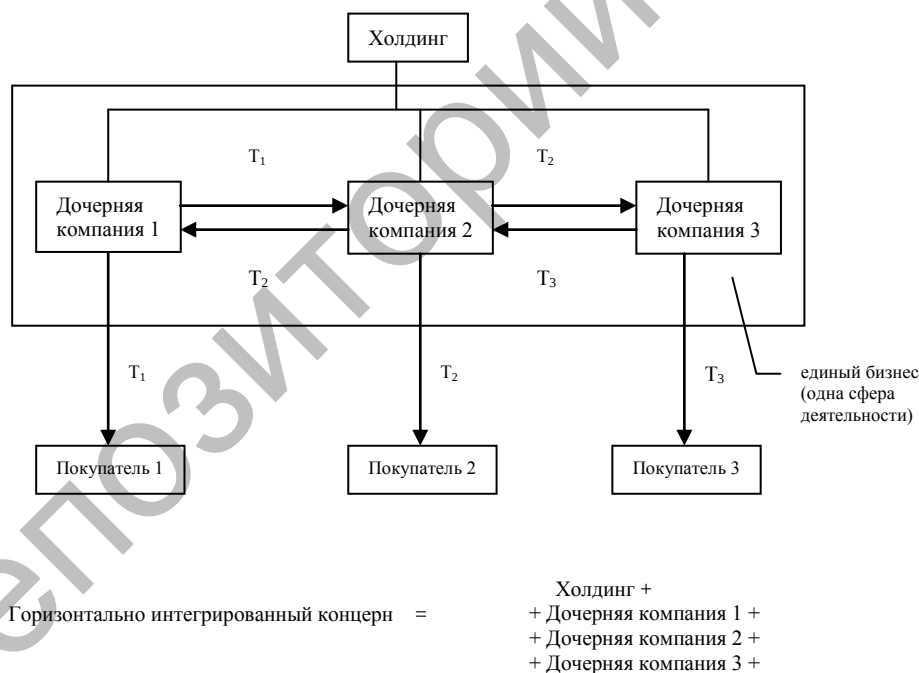


Рисунок 16.6 – Горизонтально интегрированный концерн
(Примечание – данные работы [6; 8])

Конгломератные слияния – это объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности, т.е. слияние такого типа — это слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли, не являющейся ни поставщиком, ни потребителем, ни конкурентом. В рамках конгломерата объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора.

Профилирующее производство в такого вида объединениях принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе [7; 442].

В конгломерате дочерние компании холдинга заняты в разных, не связанных или мало связанных между собой бизнесах (рис. 16.7).

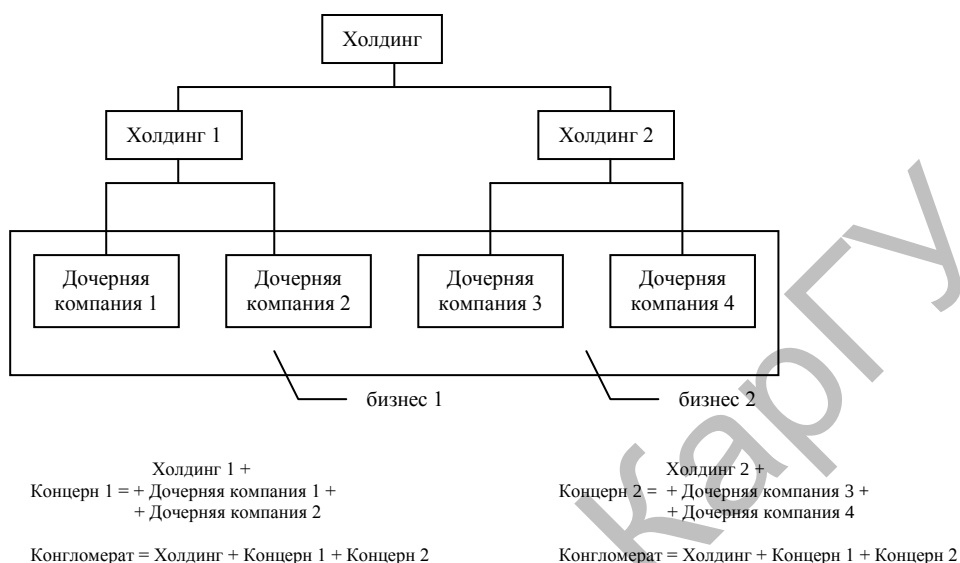


Рисунок 7 – Конгломерат
(Примечание – данные работы [6; 9])

Конгломераты делятся на финансовые и управленческие [6; 9].

Финансовые конгломераты основаны на участии собственников в нескольких бизнесах с тем, чтобы снизить коммерческие, страновые и другие риски при сохранении стабильной прибыли. При этом взаимосвязанность этих бизнесов является не обязательной, а иногда, наоборот, требуется их полная независимость друг от друга.

В управленческих конгломератах менеджмент организуется таким образом, чтобы при управлении входящими в их состав компаниями наилучшим образом использовать опыт и способности их менеджеров.

Для выполнения функции управления дочерними компаниями холдинг может создать (наиболее часто) или нанять (достаточно редко) управляющую компанию. Такой холдинг в большинстве случаев является финансовым.

Управляющая компания действует на основании договора с холдингом и другими владельцами дочерних компаний и управляет этими компаниями по доверенности. Она вырабатывает общие директивы, устанавливает единую политику цен и продаж, при этом внутри концерна действуют трансфертные цены.

Хозяйственная единица холдинговой или материнской компании, выполняющая оперативную деятельность, в зависимости от делегированных прав может быть как цехом, отделом, так и дивизионом – филиалом, отделением.

16.5. Способы образования, функции и задачи холдинга в нефтегазовой отрасли

Все нефтяные холдинги в странах СНГ созданы на базе приватизированных государственных предприятий. К категории новых холдингов могут быть отнесены только дочерние предприятия, учрежденные уже самими холдингами.

Общий принцип структурного построения нефтяных холдингов сравнительно прост - все вертикально интегрированные нефтяные компании формируются на базе одного или нескольких акционерных обществ, которые создают основу для поддержания технологического процесса, определяют их производственную специализацию, а также привязывают новую структуру к определенной территории. Как правило, часть руководителей холдинговых компаний назначается (или выбирается) из состава руководителей его головных предприятий [8; 72].

Как показывает мировой опыт, различают следующие модели образования холдинга [6; 10]:

- 1) модель основания – основание холдинга и последующая покупка долей участия в действующих компаниях;
- 2) модель слияния – внесение в холдинг уже имеющихся долей участия в уже существующих компаниях;
- 3) модель разделения – полное разделение структурных единиц компании;
- 4) модель выделения дочерней компании – отделение структурной единицы из существующей материнской или холдинговой компании.

Рассмотрим перечисленные модели более подробно.

Модель основания является самым простым организационно-правовым способом создания холдинга. Образованный холдинг на средства, полученные от владельцев или на заемные средства, приобретает доли в действующих компаниях. Такой холдинг является финансовым. При его формировании используется «портфельный» метод. «Портфель» холдинга формируется для длительного периода владения.

В нефтегазовой отрасли модель основания используется при проведении приватизации, появлении новых продукции или технологий, выходе на новые географические рынки.

В модели слияния собственники передают свои доли участия действующих компаний создаваемому холдингу, становясь при этом владельцами холдинга. Возможны слияния как с изменением, так и без изменения долей участия.

Модель слияния применяется при реорганизации и реструктуризации компаний нефтегазового бизнеса, при организации совместных предприятий для создания конкурентных преимуществ, вертикальной и горизонтальной интеграции, диверсификации и выхода на новые рынки.

В модели разделения структурные единицы материнской или дочерней компании передаются в холдинг после реструктуризации материнской

компании с последующим превращением ее в холдинговую или после реструктуризации холдинговой компании.

Дочерние компании или структурные единицы могут быть внесены в качестве вклада в капитал или проданы холдингу. При этом на балансе холдинга не должны оставаться имущественные активы.

Прежний круг владельцев долей в модели разделения остается неизменным.

В результате разделения осуществляется децентрализация управления – дочерние компании получают больше самостоятельности, превращаются в стратегические хозяйственные центры. Однако это не означает отсутствия их координации и контроля со стороны холдинга.

Данная модель используется при реорганизации и реструктуризации компаний нефтегазового бизнеса с целью дальнейшей специализации отдельных бизнес-единиц по функциональному, продуктовому или региональному признаку, а также для улучшения управляемости дочерними компаниями.

Модель выделения дочерней компании приемлема для децентрализации, улучшения управляемости и повышения эффективности производства. Эта модель используется в случаях, если новое производство «выросло» и имеет дальнейшие перспективы роста; новому инновационному проекту требуется внешнее финансирование, необходимо выделение структурных подразделений холдинга в дочерние компании.

Преимущества от выделения дочерней компании заключаются в следующем:

1) риск, связанный с освоением новых производств, и ответственность, которая может наступить в случае неудачи проекта, несет выделенная дочерняя компания;

2) выделенные компании имеют значительно меньший размер по сравнению с материнской, что значительно упрощает согласование принятия решений и управление компанией;

3) выделенные компании ведут самостоятельный бизнес, что стимулирует поиск внутренних резервов, так как другие компании концерна не будут компенсировать недостатки и просчеты этой компании (за исключением особых случаев);

4) расширение полномочий, получение самостоятельности способствуют повышению ответственности работников выделенной компании, стимулируют их инициативу.

В нефтегазовом секторе модель выделения часто используется при выделении дочерних компаний для осуществления вертикальной интеграции.

Основной целью холдинга является увеличение стоимости бизнесов, в которых участвуют его дочерние компании, т.е. увеличение стоимости группы и, соответственно, концерна или конгломерата.

По характеру выполняемых задач холдинги можно разделить на финансовые и управляющие. В стратегическое управление входят задачи по

долгосрочному управлению финансами и инвестирование, а также организация движения финансовых потоков внутри концерна; в оперативное - задачи по краткосрочному управлению финансовыми потоками.

Главными функциями, выполняемыми финансовым холдингом, являются финансирование (инвестирование) и контроль. При этом не предусматривается выполнение функций оперативного управления.

Управляющий холдинг осуществляет стратегическое и/или оперативное управление дочерними компаниями: ставит перед ними цели и задачи, утверждает их стратегию, контролирует выполнение задач, назначает топ-менеджеров, при необходимости участвует в оперативной деятельности дочерних компаний (табл. 16.1 и 16.2).

Возможна ситуация, когда холдинг является для одних дочерних компаний финансовым, а для других – управляющим.

Взаимоотношения холдинговой и дочерних компаний с внешней средой можно представить как «продукт», предлагаемый «потребителю». Для холдинга - это его акции, облигации, доли участия, предлагаемые на финансовом рынке. Для дочерних компаний - товары, произведенные компаниями концерна, предлагаемые на товарном рынке.

Если дочерними компаниями являются финансовые компании, то они также могут выходить на финансовый рынок с краткосрочными финансовыми инструментами. Привлечение капитала на долгосрочный период и размещение акций всегда остаются прерогативой холдинга. Между дочерними компаниями холдинга возможно различное распределение обязанностей и подчиненности, аналогично тому, как это происходит в отдельно взятой компании, реализуемое в виде функциональной, продуктовой или матричной структуры. Взаимоотношения между компаниями, принадлежащими холдингу, с одной стороны, подчиняются нормам хозяйственного права, а с другой, регламентируются внутренними административными правилами и решениями руководства концерна. Это проявляется во взаимоотношениях компаний с контрагентами и, прежде всего, с государственными органами (налоговыми, лицензирующими и т.д.).

Таблица 16.1

Функции холдинга

Тип холдинга	Функции
Финансовый (основной)	Увеличение стоимости концерна. Формирование портфеля долевого участия в дочерних компаниях, исходя из соотношения «доход/риск»
Стратегический управляющий (основной)	Увеличение стоимости концерна. Определение стратегии концерна. Приобретение, продажа и реструктуризация компаний концерна, исходя из его стратегии. Управление, организация и контроль в концерне. Представительство концерна (переговоры, судебные разбирательства и т.д.)
Оперативный управляющий (промежуточный)	Увеличение стоимости дочерних компаний. Определение стратегии дочерних компаний. Управление, организация и контроль в дочерних компаниях
Примечание – данные работы [6; 13]	

Таблица 16.2

Задачи холдинга

Тип холдинга	Задачи
Финансовый (основной)	Разработка финансовой стратегии концерна. Долгосрочное финансовое планирование. Распределение рисков вложений между долевыми участиями в дочерних компаниях. Управление структурой капитала концерна. Организация финансовых потоков внутри концерна.
Стратегический управляющий (основной)	Определение целей и стратегий концерна. Определение целей дочерних компаний. Организация долгосрочного финансирования в концерне. Распределение финансовых средств и потоков в концерне. Управление структурой капитала концерна. Сохранение и расширение концерна, используя инвестиции, интеграцию. Кадровая политика (назначение и увольнение топ-менеджеров дочерних компаний). Организация кооперации между дочерними компаниями. Создание имиджа, репутации концерна, создание и поддержание торговой марки концерна. Управление собственно холдинговой компанией.
Оперативный управляющий (промежуточный)	Поиск конкурентных преимуществ на товарных рынках. Управление товарными и финансовыми потоками отдельных дочерних компаний.
Примечание – данные работы [6; 14]	

Холдинговая схема построения концерна имеет следующие преимущества [6; 15]:

- 1) повышение экономической эффективности: дочерние компании самостоятельно выходят на рынок товаров, изыскивают внутренние резервы по сокращению затрат, повышению производительности;
- 2) эффективная организация диверсификации и инновационной деятельности в концерне;
- 3) уменьшение контроля со стороны аппарата управления холдинговой компании приводит к уменьшению затрат на бюрократию, повышает скорость принятия решений;
- 4) координация, кооперация и обмен опытом между компаниями, входящими в концерн;
- 5) получение персоналом практического опыта работы в различных компаниях концерна способствует повышению квалификации, улучшению

взаимопонимания между менеджерами различных компаний, укреплению внутрикорпоративной культуры;

б) создание более эффективной системы мотивации менеджеров в зависимости от достигнутых результатов.

В настоящее время сформирован ряд межнациональных и международных объединений в форме акционерных обществ. Наиболее яркий пример в области создания совместных предприятий представляет собой «ЛУКОЙЛ», создавший достаточное количество таких структур в странах СНГ и дальнего зарубежья.

Список литературы

1. Закон Республики Казахстан «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности» // «Казахстанская правда», 26 января 2012 года, С. 9.
2. Андрижиевский А.А., Володин В.И. Энергосбережение и энергетический менеджмент: Учебное пособие. – Минск: Высшая школа, 2005. – 294 с.
3. Соколовски В. Энергия будущего – амбициозный проект Астаны // «Казахстанская правда», 13 июня 2012 года, С. 5.
4. Горфинкель В.Я., Швандар В.А., Купряков Е.М. и др. Курс предпринимательства: Учебник. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 439 с.
5. Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией О.И. Волкова. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 416 с.
6. Дугалова Г.Н. Управление в нефтегазовом секторе: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2007. – 112 с.
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега - Л», 2008. – 781 с.
8. Андреев А.Ф., Лопатина С.Г., Маккавеев М.В., Победоносцева Н.Н. Основы менеджмента (нефтяная и газовая промышленность): Учебник. – М.: ФГУП Издательство «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2007. – 264 с.

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

17.1. Характеристика современного бизнеса

Бизнес представляет собой совокупность материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов в целях производства товаров (услуг), предназначенных для продажи другим экономическим агентам — предприятиям (организациям). Его основной целью является максимизация прибыли, т.е. получение экономического эффекта [1; 8].

Субъектами бизнеса выступают [1; 9]:

- предприятие, целью которого является обеспечение экономической безопасности, разработка планов развития организации. В лице предприятий выступают производители, покупатели, посреднические структуры;
- собственник бизнеса занимается выбором варианта распоряжения собственностью, обоснованием цены купли-продажи организации или ее доли;
- кредитные организации определяют размер ссуды, выдаваемый под залог предприятия, занимаются проверкой финансовой дееспособности заемщика;
- страховые организации устанавливают размер страхового взноса, страховых выплат;
- фондовые биржи занимаются расчетом конъюнктурных характеристик, проверкой обоснованности котировок ценных бумаг;
- инвесторы занимаются проверкой целесообразности инвестиционных вложений;
- государственные органы осуществляют подготовку организации к приватизации, использование на предприятии различных видов налогов и т. д.

Помимо субъектов система бизнеса характеризуется тремя основными компонентами:

- 1) производством продукции;
- 2) торговлей;
- 3) коммерческим посредничеством.

В настоящее время основным элементом бизнеса является предпринимательская деятельность. Кстати понятия предпринимательства и предпринимательской деятельности интересовали экономистов с момента зарождения экономической науки. Научные исследования предпринимательской деятельности вели такие экономисты, как Р. Кантильон, А. Смит, Ж.-Б. Сей, Й. Тюнен, Й. Шумпетер, П. Друкер и др. Каждый из них акцентировал внимание на разных составляющих

предпринимательской деятельности. Обобщение трудов по проблеме предпринимательства позволяет выделить следующие отличительные особенности предпринимательской деятельности [2; 5 - 6]:

а) деятельность по управлению и эффективному объединению общественных ресурсов, наличие свободы принятия решений при управлении экономическими ресурсами: она определяется соотношением собственных и привлеченных средств, формой организации предпринимательской деятельности (индивидуальная или коллективная), системой государственного регулирования предпринимательской деятельности;

б) новые идеи, деятельность по поиску и реализации новых комбинаций экономических ресурсов общества;

в) наличие неопределенности в достижении конечного результата, или предпринимательский риск. Предпринимательский риск связан с понятием «ответственность» и предполагает ответственность предпринимателя за эффективное использование общественных ресурсов — собственных и привлеченных. Величина предпринимательского риска определяется размером ответственности предпринимателя, в первую очередь, имущественной, за неправильно принимаемые решения, а степень предпринимательского риска определяется уровнем управленческих способностей предпринимателя, стабильностью экономической ситуации в стране, уровнем правовой защищенности предпринимателя, характеристиками партнеров и т.д.

Таким образом, предпринимательская деятельность объединяет функции собственника, новатора и менеджера.

Следует разграничивать понятия «предприниматель» и «предпринимательская деятельность». Предпринимателем следует считать лицо, которое реализует предпринимательскую функцию и идентифицируется в общественно-правовой системе как предприниматель, т.е. зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя или коммерческой организации. Это позволяет лицу, занимающемуся предпринимательской деятельностью, получить все права, которыми обеспечивает общество статус предпринимателя: самостоятельно осуществлять хозяйственную деятельность, распоряжаться прибылью, заниматься любой деятельностью и создавать любые предприятия, не запрещенные законом, привлекать имущество, денежные средства и имущественные права физических и юридических лиц, участвовать своим имуществом в деятельности других хозяйствующих субъектов и др. [2; 6 - 7].

Предпринимательская деятельность — это инициативная, хозяйственно-самостоятельная, имеющая определенный организационно-правовой статус бизнес-деятельность физических или юридических лиц, осуществляющих вложение капитала, производство и продажу товаров, выполнение работ или оказание услуг, с целью получения прибыли и достижения социального эффекта. Основными субъектами предпринимательства выступают

организации (предприятия) —юридические лица [1; 11].

Предприниматель призван постоянно искать новые формы участия в экономической деятельности, которые принесут ему более высокий эффект, чем те, что использовались им ранее. Предприниматель вынужден также постоянно выступать в качестве менеджера. Поэтому в предпринимательской организации формируется новый тип менеджера – менеджер-предприниматель вместо менеджера-администратора. Менеджеры должны рассматривать каждого человека, независимо от занимаемого им положения, как предпринимателя, который осознает и разделяет цель (цели) организации, имеет право самостоятельно принимать решения и распоряжаться необходимыми ресурсами и информацией.

17.2. Содержание и особенности менеджмента в предпринимательстве

Предпринимательство предшествует менеджменту. Иначе говоря, сначала организуется дело, затем его менеджмент. Сфера предпринимательства включает разработку предпринимательской идеи, изыскание ресурсов и определение способов их эффективного использования. Сфера менеджмента охватывает процессы обеспечения эффективного использования ресурсов [3; 23].

Как и в других сферах, в предпринимательстве наряду с принципами, процессами и методами общего менеджмента, характерными для любой организации в целом, выделяются отдельные его разновидности, использующие специфические формы управления различными функциональными сферами предприятия или видами хозяйственной деятельности. Они получили название функционального менеджмента (рис. 17.1).

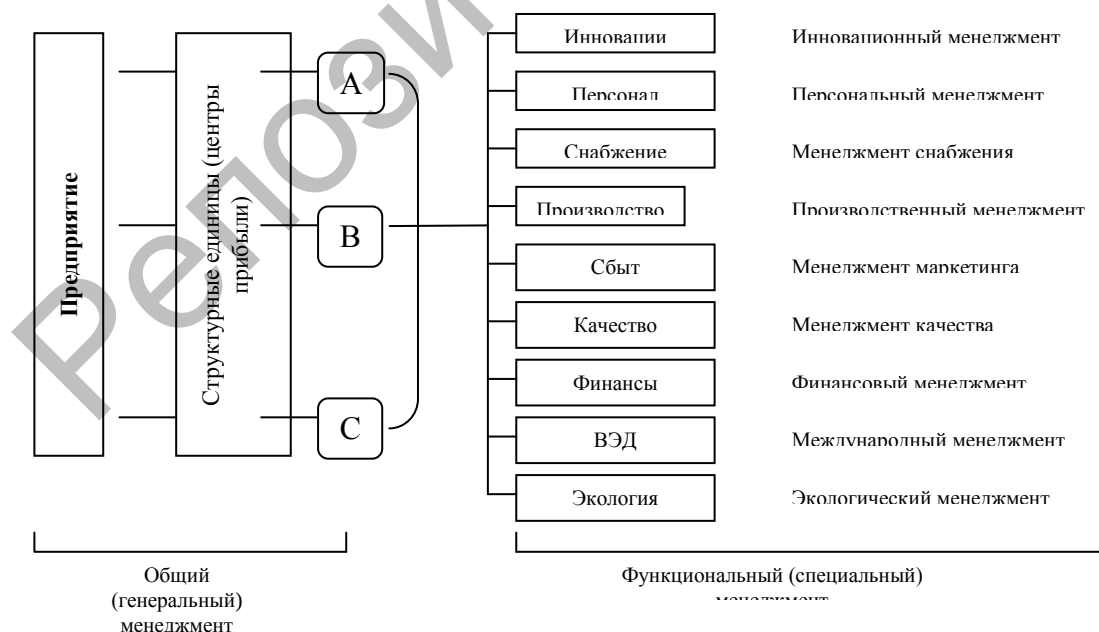


Рисунок 17.1 – Объекты и виды менеджмента в предпринимательстве (Примечание – данные работы [4; 47])

Общий, или генеральный, менеджмент заключается в управлении деятельностью предприятия в целом или его структурными звеньями — центрами прибыли. Функциональный, или специальный, менеджмент заключается в управлении определенными сферами, функциональными областями деятельности предприятия.

Менеджмент в предпринимательстве — это процесс, направленный на достижение целей создания и развития предприятия путем строгого упорядочения процессов трансформации исходных ресурсов в конечные результаты [4; 48]. Поэтому менеджмент включает осуществление функций планирования, организации, мотивации, контроля, а также связующих процессов в деятельности фирмы, а именно коммуникаций и принятия и реализации управленческих решений. Профессиональный менеджмент требует разносторонних знаний, научно-исследовательского подхода, стратегического и вариантного мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, коммуникабельности, самостоятельности, новаторства, предприимчивости. Таким образом, предприниматель и менеджер имеют ряд общих черт. Это находит свое выражение в предпринимательском поведении менеджера: в целях и путях их достижения, системе стимулирования, используемой информации, стиле и методах управления и т. д.

В теоретических работах и практической деятельности используются различные систематизации функций менеджмента. Выделяют три группы функций менеджмента: предметные (основные), процессуальные и социально-психологические (рис. 17.2).

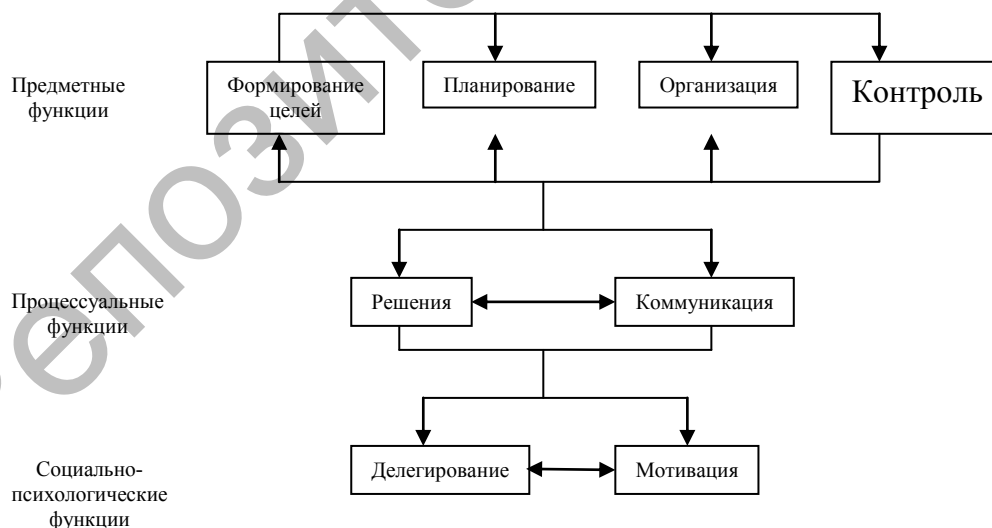


Рисунок 17.2 – Система функций менеджмента в предпринимательстве (Примечание – данные работы [4; 52])

Предметные функции менеджмента являются наиболее общими для любых видов и условий предпринимательской деятельности. Они отражают содержание основных стадий и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях. Эффективный

менеджмент в предпринимательской среде должен предусматривать осуществление следующих основных предметных функций: формирования целей, планирования, организации и контроля.

Основной целью менеджмента в сфере бизнеса как практики эффективного управления является обеспечение прибыльности предприятия путем рациональной организации производственного (торгового) процесса, включая управление производством (коммерцией) и развитие технико-технологической базы.

Исходя из этого важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов. При этом к задачам менеджмента также относят [1; 135 - 136]:

- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и реализация;
- определение конкретных целей развития организации;
- постоянный поиск и освоение новых рынков;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Задачи менеджмента в системе бизнеса непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства и коммерции. Выполненные задачи и достигнутые намеченные цели оцениваются на рынке.

Планирование как функция менеджмента заключается в обоснованном формировании основных направлений и пропорций в предпринимательской деятельности в соответствии с установленными целями развития, возможностями ресурсного обеспечения и имеющимся спросом на рынке. Значение планирования состоит в том, что в ходе плановых расчетов обеспечивается детализация установленных целей деятельности предприятия, доведение их до отдельных структурных звеньев и исполнителей; установление состава реализуемых проектов, распределение заданий по участникам; определение состава необходимых ресурсов, согласование очередности и сроков реализации отдельных работ, обеспечение выполнения заданий, установленных на каждый период времени.

Сущность функции организации заключается в обеспечении выполнения установленных плановых заданий с целью реализации принятой стратегии развития предприятия. Для этого следует установить состав необходимых ресурсов и исполнителей, распределить задания, скоординировать работу исполнителей во времени, наладить кооперацию участников, обеспечить контроль и взаимную информацию и пр.

Выполнение перечисленных задач осуществляется путем создания организационной структуры предприятия, установления характера взаимоотношений между ее элементами и регулирования порядка и условий их функционирования.

Контроль и регулирование как предметная функция менеджмента завершает управленческий цикл и, таким образом, гарантирует эффективность осуществления всех остальных функций. Сущность этой функции менеджмента состоит в том, что она обеспечивает выполнение установленных плановых заданий, направленных на достижение принятых целей развития в заданных организационных условиях.

Социально-психологические функции менеджмента включают управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению предметных функций управления на предприятии. Они связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе и содержат две разновидности управленческих воздействий на индивида — делегирование и мотивацию.

Процессуальные функции менеджмента содержат два вида деятельности, составляющих содержание труда менеджера любого уровня иерархии — решения и коммуникации. По существу, процессуальные функции менеджмента являются основными средствами реализации его предметных и социально-психологических функций.

17.3. Значение и роль малого предпринимательства в мире и Казахстане

Осуществляемые в Казахстане экономические реформы явились условием становления и развития малого предпринимательства, которое решает основные функции, присущие вообще предпринимательской деятельности. Как показывает опыт развитых стран, малое и среднее предпринимательство играет весьма большую роль в экономике. Его развитие влияет на экономический рост, на ускорение научно-технического прогресса, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание новых дополнительных рабочих мест, то есть решает многие актуальные экономические, социальные и другие проблемы. Во всех экономически развитых странах государство оказывает большую поддержку малому предпринимательству, которому свойственны цивилизованные черты. Дееспособное население все больше и больше начинает заниматься малым бизнесом, так как его развитие способствует решению следующих задач [1; 75]:

- формирование конкурентных цивилизованных рыночных отношений, способствующих лучшему удовлетворению потребностей населения в товарах и услугах;
- расширение ассортимента и повышение качества товаров, работ и услуг;

- приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;
- содействие структурной перестройке экономики;
- привлечение личных средств граждан для развития производства;
- создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы, вовлечение в трудовую деятельность отдельных групп населения, для которых крупное производство налагает определенные ограничения;
- более эффективное использование творческих способностей людей, освоение различных видов ремесел, народных промыслов;
- формирование социального слоя собственников;
- освоение и использование местных источников сырья.

Термин "малые и средние предприятия" впервые использовал британский министр М. Миллан в докладе о промышленном и финансовом состоянии Великобритании в 1931 г.; первое определение малого предприятия появилось в США в Законе об определенных видах обслуживания (1948 г.) и Законе о малом бизнесе (1953 г.).

Как явствует из самого определения, «малое предпринимательство» — это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенных установленных законами, государственными органами или другими представительными организациями критериях (показателях), конституирующих сущность этого понятия [5; 5].

Как показывает мировая и отечественная практика, основным критериальным показателем, на основе которого предприятия (организации) различных организационно-правовых форм относятся к субъектам малого предпринимательства, является в первую очередь средняя численность работников, занятых за отчетный период на предприятии (организации).

В разных странах мира чаще всего используется следующее деление предприятий [6; 3]:

- крупное - предприятие с численностью работающих более 500 человек;
- среднее - от 100 до 500 человек;
- малое - до 100 человек.

В нашей стране в соответствии с Законом РК «О частном предпринимательстве», принятым 21 января 2006 г. №124 – III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 25 августа 2009 г.) [7; 6 - 7]:

1. Субъектами малого предпринимательства являются индивидуальные предприниматели без образования юридического лица со среднегодовой численностью работников не более пятидесяти человек и юридические лица, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников не более пятидесяти человек и среднегодовой стоимостью активов за год не свыше шестидесятитысячекратного месячного расчетного показателя,

установленного законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.

2. Субъектами среднего предпринимательства являются индивидуальные предприниматели без образования юридического лица со среднегодовой численностью работников свыше пятидесяти человек и юридические лица, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников свыше пятидесяти, но не более двухсот пятидесяти человек или среднегодовой стоимостью активов за год не свыше трехсотдвадцатипятидесятикратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.

3. Субъектами крупного предпринимательства являются юридические лица, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников более двухсот пятидесяти человек или общей стоимостью активов за год свыше трехсотдвадцатипятидесятикратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.

В Японии к малым предприятиям относятся компании, отвечающие следующим требованиям: в промышленности уставный капитал должен быть не более 100 млн. йен и количеством занятых до 300 человек, в оптовой торговле — 30 млн. йен и 100 человек, в розничной торговле — 10 млн. йен и 50 человек, В США к малым относятся компании с количеством занятых до 99 человек (в том числе до 24 человек — к наименьшим, 25 — 99 — к малым); от 100 до 499 — к промежуточным, от 500 до 999 — к крупным и более 1000 человек — к крупнейшим. В Великобритании к малым предприятиям относятся предприятия с количеством занятых до 24 человек, во Франции — от 10 до 50 человек [2; 12].

Среди качественных критериев при отнесении компании к субъектам малого предпринимательства используются следующие:

- предприятие владеет небольшой долей рынка;
- управление предприятием осуществляет лично его владелец;
- предприятие является независимым, т.е. не подчиняется крупной компании.

Малые предприятия играют важную роль в современной экономике. Например, в США малые и средние компании производят 21 % валового продукта в обрабатывающей промышленности, 80 % — в строительстве, 86 % — в оптовой торговле, 81 % — в сфере обслуживания [2; 13]. Именно на основе обобщения наиболее часто встречающихся в американской литературе данных о развитии малого предпринимательства в США, С.З. Жизнин и В.И. Крупнов предложили следующую классификацию достоинств и недостатков малого бизнеса [8; 26 – 31]:

А. Практические достоинства малого бизнеса:

1. Независимость действий. В большинстве малых предприятий управленческая иерархия отсутствует, что дает свободу действий энергичному и инициативному предпринимателю.

2. Возможность более гибких и оперативных решений. В отличие от крупного бизнеса, где существует сложная структура принятия управленческих решений, мелкий бизнес быстро и оперативно реагирует на конъюнктурные изменения и неожиданные обстоятельства, что особенно часто связано с модой и изменениями в предпочтениях потребителей.

3. Адаптация к особенностям местных условий. Как правило, мелкие предприниматели работают на местном рынке, хорошо знают обычаи, привычки и предпочтения своих потребителей. Поэтому есть немало случаев, когда успешно действующие на национальном рынке фирмы не могут конкурировать с местными фирмами.

4. Сильные симпатии к малому бизнесу. Малый бизнес ассоциируется с «американской мечтой», поэтому в общественном мнении преобладают симпатии к малым фирмам, а критические оценки чаще адресованы большому бизнесу.

5. Более низкие операционные расходы, т.е. более низкие издержки содержания малых фирм (более низкий фонд заработной платы, небольшие инвестиции в оборудование, низкие управленческие расходы, помощь членов семьи).

6. Шансы на быстрый материальный успех. Одновременное получение зарплаты и всех доходов от бизнеса.

7. Долгосрочные выгоды. Вкладывая средства в свою фирму, предприниматель надеется в случае успешного ведения дела легко и выгодно продать его в случае необходимости.

8. Совмещение нескольких профессий. Немало людей предпочитают быть в одном лице мастером на все руки (финансистом, менеджером и т.п.) и малый бизнес дает им эту возможность.

9. Преимущества при специфическом или персональном рынке. Малый бизнес имеет преимущества, когда рынок имеет ярко выраженный сезонный характер или специфические условия, крупные же фирмы в этих условиях менее маневренны из-за негибкости головных органов.

10. Сохранение предпринимательского духа. Инновационный, предпринимательский дух преобладает в небольших фирмах особенно в перспективных современных отраслях, таких как электроника, генная инженерия, компьютеры.

Б. Практические недостатки малого бизнеса:

1. Трудности привлечения служащих. По сравнению с крупными корпорациями малые фирмы не могут нанимать наиболее эффективных, квалифицированных и опытных работников, поскольку не в состоянии выплачивать им адекватную заработную плату. Кроме того, малые фирмы не гарантируют им социальную защищенность, не обеспечивают качественную профессиональную подготовку, не всегда могут оплачивать отпуск и

производить отчисления в пенсионный фонд. Продвижения по служебной лестнице в малой фирме ограничены, к тому же работа здесь менее престижна, чем в крупных корпорациях.

2. Невысокий уровень специализации менеджеров. В малой фирме лишь один человек отвечает за все крупные деловые операции, а он не может быть сильным экспертом во всех сферах. Не под силу мелким фирмам и исследовательская работа, необходимая для любого бизнеса, из-за ее дороговизны.

3. Некомпетентность менеджеров. Чтобы начать малый бизнес в США, необходимо иметь хотя бы немного капитала и преодолеть незначительные бюрократические препятствия. Это привлекает многих людей с недостаточным образованием и отсутствием опыта, но в то же время с энтузиазмом, умом и другими качествами, необходимыми для успеха. Однако их некомпетентность является одной из причин неудач малых фирм.

4. Личностные проблемы. Личные проблемы предпринимателя связаны с семьей, поскольку просчеты в бизнесе могут непосредственно отразиться на жизненном уровне семьи. К тому же у предпринимателя ненормированный рабочий день, постоянные трудности, груз ответственности и высокая степень риска. Поэтому без поддержки семьи все это трудно выдержать.

5. Финансовые трудности связаны с проблемами получения кредитов, особенно долгосрочных, что связано с низким рейтингом надёжности малых фирм.

6. Повышенная чувствительность к экономическим изменениям. Малые фирмы имеют небольшие финансовые резервы, поэтому они чрезвычайно чувствительны ко всем изменениям в экономике — инфляции, росту цен, спаду и т.п.

7. Зависимость. Независимость в управлении малым бизнесом является частично иллюзорной, поскольку владелец вынужден подчиняться законам о налогах и заработной плате, контрактам и нормативным актам. Конкуренты диктуют ему график работы и уровень цен; вовлечение членов семьи вызывает множество психологических и бытовых проблем.

8. Единоличная ответственность предпринимателя за бизнес. Неправильные решения, неконтролируемые факторы (экономический спад, более удачливые конкуренты, неудачное местоположение и пр.) могут привести к банкротству, и вся ответственность ложится на предпринимателя.

9. Необходимость постоянно контролировать выполнение обязательств. Управление финансами — одна из сложных задач для предпринимателя, так как он должен выполнять свои финансовые обязательства перед рабочими и кредиторами, сборщиками налогов и владельцами арендуемых помещений, и все это при ограниченных финансовых ресурсах.

10. Недостаток экспертного потенциала. Человек может быть квалифицированным работником, но плохим коммерсантом или финансистом. Начав свой бизнес, человек вынужден тратить массу времени на коммерцию, поиски рынков сбыта, составление графиков работы для

своих сотрудников и т.д., и у него совсем не остается времени для своей профессиональной деятельности, что часто приводит к неудачам в бизнесе.

11. Оперативные недостатки по сравнению с крупными фирмами. Преимущества крупного бизнеса заключаются в наличии квалифицированных специалистов во всех сферах бизнеса, в возможности вести более масштабное производство, что ведет к снижению цен, в наличии достаточных финансовых ресурсов, позволяющих смягчать временные экономические неурядицы. Всего этого лишен малый бизнес.

Как свидетельствуют авторы, несмотря на перевес в сторону недостатков, многие американцы решаются на организацию собственного дела. Достаточно сказать, что в США ежегодно образуется около 600 тыс. новых фирм, а прекращают свое существование около 400 тыс. Таким образом, сальдо в пользу малого бизнеса.

Говоря о роли малого бизнеса в Казахстане, следует подчеркнуть, что малые предприятия – это не побочная сфера экономики. Малый бизнес органично включается в хозяйственную структуру, в конкурентную среду и в общественное разделение труда. Причем роль его в современной динамичной жизни неуклонно возрастает. Не зря в достижении задач, обозначенных Президентом страны в Стратегии «Казахстан - 2050», предпринимательству принадлежит одна из ключевых ролей.

Стратегия «Казахстан-2050», по сути, определила новый экономический курс страны, основанный на реальном прагматизме и всесторонней, взвешенной поддержке малого и среднего бизнеса. В ней обозначены следующие шаги: «Доля малого и среднего бизнеса в экономике должна к 2030 году вырасти по крайней мере вдвое.

Во-первых, мы должны создать условия, чтобы человек смог попробовать себя в бизнесе, стать полноценным участником проводимых в стране экономических преобразований, а не ждать, что государство решит за него все проблемы. Важно поднять общий уровень деловой культуры и стимулировать предпринимательскую инициативу.

Для этого необходимо:

Поощрять стремление малого и среднего бизнеса к объединению и кооперации, и создать систему их поддержки и поощрения. Развивать внутренний рынок за счет поощрения местных бизнес-инициатив и минимального, но жесткого регулирования. Предусмотреть введение новой, более жесткой, системы ответственности для госчиновников, которые создают искусственные препоны для бизнеса.

С учетом новых реалий, в том числе нашего участия в ЕЭП, предстоящего вступления в ВТО, усовершенствовать механизмы поддержки отечественных производителей и принимать все необходимые меры для защиты и продвижения их интересов.

Задача сегодняшнего дня — создание необходимых условий и предпосылок для перехода мелких предприятий и индивидуальных предпринимателей в разряд средних...

Во-вторых, для построения надежного диалога на принципах государственно-частного партнерства необходимо продолжить консолидацию бизнеса, что решает задачу широкого охвата и вовлеченности всех предпринимателей в реализацию этой новой стратегии.

Анализ международного опыта показывает, что консолидация предпринимателей в палатах - один из важных факторов эффективности экономики; там, где это сделано, на деле воплотился принцип «сильный бизнес — сильное государство»...

В-третьих, государство должно изменить свою роль. Нам необходима вторая волна широкомасштабной приватизации.

Это непростой шаг, так как он будет означать перераспределение ответственности между государством и рынком. Но мы должны пойти на него, чтобы сохранить высокие темпы экономического роста.

Частный бизнес всегда и повсюду действует эффективнее государства. Поэтому мы должны передать в частные руки предприятия и услуги нестратегического характера. Это принципиально важный шаг для укрепления отечественного предпринимательства.

Первым шагом на этом пути стал успешный старт программы «Народное IPO». Это в первую очередь распределение национального богатства в руки народа» [9; 5].

Важно отметить, что в Казахстане к настоящему времени вся национальная законодательная основа по предпринимательству уже создана и соответствует передовому мировому опыту.

В республике принято несколько государственных программ, в каждой из которых есть инструменты поддержки предпринимателей. Кроме широко известной программы «Дорожная карта бизнеса-2020», Правительством разработан целый ряд программ для оказания комплексной поддержки развитию бизнеса в регионах: «Экспортер-2020» - для стимулирования несырьевого экспорта, «Производительность-2020» - для технологической модернизации и повышения производительности экономики и «Инвестор-2020» - для привлечения крупных инвесторов. По всем этим программам предусмотрено свыше 30 инструментов государственной поддержки! Это льготные кредиты, льготы по налогам, субсидирование процентных ставок по кредитам, гарантирование кредитов предпринимателей, гранты на приобретение техники и многие другие. Интересной для средних и крупных предприятий, стремящихся к расширению бизнеса или диверсификации, является программа фонда «Даму» для новых стартап-проектов, под которые можно получить кредит под 7% с общей суммой 20 миллионов тенге.

17.4. Особенности менеджмента и стиль управления в малом бизнесе

Особенности менеджмента в малом бизнесе обусловлены преимущественно неформальным исполнением власти. В малом трудовом коллективе от менеджера ждут исключительно высокой и естественной

готовности обеспечить отношения с сотрудниками. Все это и определяет требования к личности менеджера малого бизнеса [6; 40]:

1. Менеджер все время на виду, его авторитет зависит от его профессиональных и личных качеств.

2. Менеджер должен обладать большой гибкостью в работе, уметь предвидеть события и приспосабливать деятельность фирмы к изменяющимся условиям.

3. Менеджер должен обладать способностью формировать и развивать эффективные рабочие группы.

4. Менеджер должен воспринимать своих подчиненных как группу, а не как отдельных личностей и поддерживать общение с ними как с группой.

5. Задача менеджера - не формализовать отношения в коллективе, а учитывать их в своей работе, поддерживать атмосферу творческого взаимодействия.

6. Менеджер должен обладать высокой способностью влиять на окружающих.

7. Менеджер должен уметь обучать и развивать подчиненных.

8. Начальствование не подчеркивается, но менеджер несет ответственность за результаты работы и атмосферу в коллективе.

Перечисленные требования характеризуют хорошего, профессионального менеджера, знающего особенности управления коллективом в малом бизнесе и учитывающего их в своей работе.

Однако полезно знать и те ошибки в работе менеджера, которые порой встречаются в практике управления.

Тринадцать «смертных грехов» менеджера [6; 41]:

1. Отказ от личной ответственности.

2. Сдерживание роста квалификации сотрудников.

3. Проверка результатов вместо влияния на мотивацию действий.

4. Чрезмерная принципиальность в оценке действий сотрудников.

5. Забыть о важности прибыли.

6. Руководить всеми сотрудниками одинаково.

7. Акцентировать внимание на проблеме, а не на цели.

8. Быть начальником, а не товарищем.

9. Пользоваться привилегиями.

10. «Душить» критику.

11. Наказывать за инициативу.

12. Опаздывать к назначенному сроку.

13. Не выполнять обещанное.

Стиль управления в малом бизнесе – это то, как руководитель выполняет свои функции, т. е. не то, что он делает, а как он это делает.

Обычно различают три основных стиля управления: авторитарный; демократический; либеральный [6; 43].

1. Авторитарный стиль характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы

ему докладывали о всех делах, единолично принимает решения или отменяет их, большинство вопросов решает сам.

2. Демократический стиль управления характеризуется определенным распределением полномочий между руководителем и коллективом. Руководитель старается решать дела, советуясь с подчиненными, особенно в сложном положении. Демократичный руководитель стремится к тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

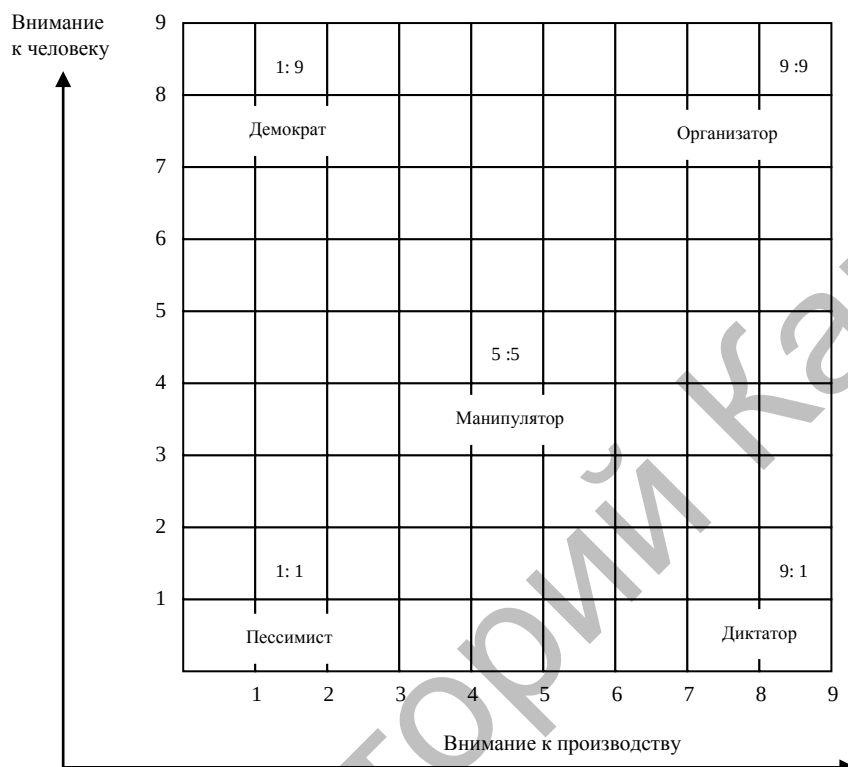


Рисунок 17.3 – «Решетка» менеджмента
(Примечание – данные работы [6; 44])

3. Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. В управленческой работе недостаточно заинтересован и подходит к делу скорее формально.

Однако на практике каждый руководитель имеет свой стиль управления, так или иначе сочетающий элементы трех основных стилей. Тем не менее все разнообразие стилей укладывается в «силовое поле» между вектором «внимание к производству» (нацеленность на создание товара) и вектором «внимание к человеку» (нацеленность на гуманное отношение к людям). В результате образуется «решетка» менеджмента, которая дает возможность выделить пять характерных типов управленческого поведения: а) диктатора; б) демократа; в) пессимиста; г) манипулятора; д) организатора (рис. 3).

Каковы же характеристики этих типов менеджеров?

Менеджер-диктатор (код 9:1) – в основном ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это жесткий

курс администратора, для которого результат – все, а человек – исполнитель. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор – плохой управляющий.

Менеджер-демократ (код 1:9) – прямо противоположный диктатору. Во главу угла здесь ставится принцип «быть всегда самим собой». Дела у такого менеджера идут как бы сами собой. Обычно здесь превалируют действия с демократическим перекосом. Польза от этого не очень большая.

Менеджера-манипулятора (код 5:5 - центр решетки) удовлетворяют средние достижения. Его девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия - компромисс. Здесь проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

Менеджер-пессимист (код 1:1) руководствуется девизом: «Не вмешивайся в естественный ход событий». Польза от таких людей очень малая.

Менеджер-организатор (код 9:9) - самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют менеджеры-организаторы, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия, чтобы найти таких менеджеров.

17.5. Лидерство в менеджменте

Безусловно, важную роль в предпринимательском управлении играет лидер. Руководитель-предприниматель ведет организацию благодаря своей активной позиции. Он может эффективно управлять, либо концентрируя власть в своих руках, либо используя врожденное умение вести за собой, личное обаяние, харизму.

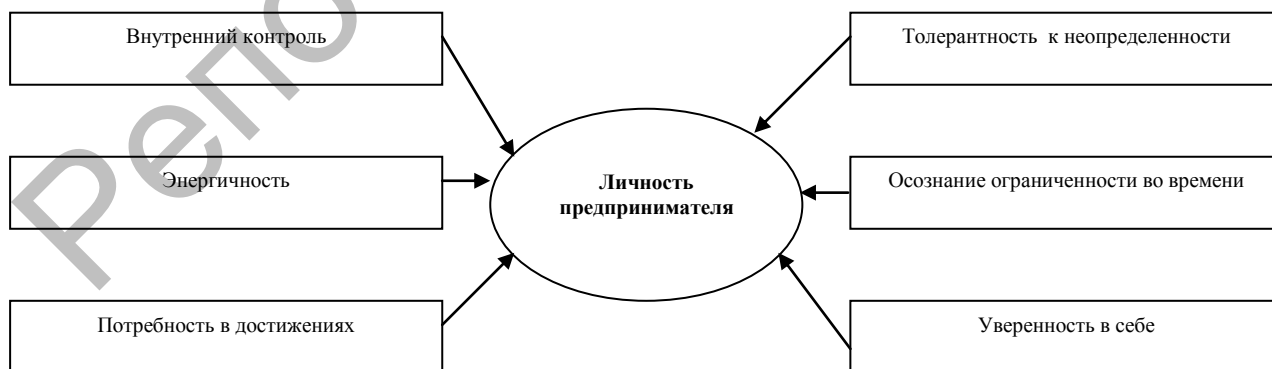


Рисунок 17.4 – Характерные черты предпринимателей
(Примечание – данные работы [10; 221])

Значит, важно иметь в виду, что не каждому предпринимателю-менеджеру дано стать лидером. Таковым может стать человек, обладающий

определенными качествами. В этой связи исследованию личностных характеристик предпринимателей-менеджеров было посвящено немало научных работ. В некоторых из них делается вывод о том, что предприниматели в отличие от добившихся успеха менеджеров крупных компаний стремятся получить от жизни нечто иное. Приоритетными для них являются свобода и возможность полностью раскрыть свой потенциал. Всего было идентифицировано около 40 присущих предпринимателям черт, из которых особое значение имеют шесть представленных на рис. 17.4 характеристик.

1. Внутренний (локус) контроль. Для того чтобы самостоятельно организовать новое предприятие, у человека должна быть уверенность, что он сможет сделать все так, как захочет. У предпринимателя есть не только мечта. Он умеет так распланировать свою жизнь, чтобы осуществить свои планы; он уверен, что у него это получится. Данную способность называют внутренним локусом (траекторией) контроля, под которым понимается убежденность человека в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на его планы. С точки зрения предпринимателя, каждый индивид сам вершит свою судьбу.

2. Энергичность. Создание нового предприятия требует очень больших усилий. Большинство предпринимателей признают, что им приходилось бороться и терпеть лишения, но, несмотря на стрессы и другие препятствия, они продолжают работать. Опрос владельцев частного бизнеса показал, что каждый второй собственник занимается делами фирмы по 60 часов в неделю и более. Остальные отмечали, что им тоже приходилось трудиться сутки напролет, однако работа свыше 70 часов в неделю уже не приносила ощутимых результатов [10; 221].

3. Потребность в достижениях. Каждый предприниматель, как правило, испытывает потребность в достижениях, т. е. человек стремится добиться выдающихся результатов в своей деятельности и настойчиво ищет ситуации, в которых вероятность достижения успеха наиболее высока. Люди с развитой потребностью в достижениях, как правило, определяют для себя умеренно трудные личные задачи. Цели, которых легко достичь, не представляют для них интереса, равно как и слишком сложные, практически недостижимые. Еще больший интерес представляют цели промежуточные, достижение которых приносит человеку значительное удовлетворение. Как правило, цель, которую ставит перед собой стремящийся к достижениям индивид, ассоциируется у него или у окружающих с успехом в той или иной области.

4. Уверенность в себе. Тот, кто создает новое предприятие, обязан действовать решительно. Предприниматель должен быть уверен в том, что он справится с повседневными задачами, связанными с ведением бизнеса, в своей способности завоевывать покупателей, в умении находить ответы на технические вопросы, в том, что он сможет развивать свой бизнес. Кроме того, предприниматели убеждены в том, что они справятся с возможными непредвиденными проблемами.

5. Осознание ограниченности во времени. Как правило, предприниматели нетерпеливы, они всегда куда-то спешат, у них все «срочно». Они работают так, как будто завтра уже не наступит. Все должно делаться немедленно, без проволочек. Предприниматели «живут моментом».

6. Толерантность к неопределенности. Многие люди стремятся работать в условиях четких структур, конкретных указаний и полной информации. Предприниматели, напротив, весьма толерантны к неопределенности (психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность). Данная индивидуальная черта личности имеет большое значение, потому что такой же высокой степенью неопределенности, как начало собственного бизнеса, когда приходится делать выбор из большого числа взаимоисключающих вариантов, отличается ограниченный круг ситуаций.

Перед менеджером всегда стоит дилемма: «Что важнее - дело или люди?» Предпочтение надо отдавать людям. Будет внимание к людям, будет и успех в деле. В этом и состоит подлинная сущность лидерства.

Список литературы

1. Арустамов Э.А. Основы бизнеса: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 232 с.
2. Мазоль С.И. Экономика малого бизнеса: Учебное пособие. – Минск: Книжный Дом, 2004. – 272 с.
3. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2000. – 176 с.
4. Казанцев А.К., Крупанин А.А. Менеджмент в предпринимательстве. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 230 с.
5. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 320 с.
6. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 128 с.
7. Предпринимательство в Республике Казахстан. Сборник нормативных актов. – Алматы: ЮРИСТ, 2009. – 204 с.
8. Жизнин С.З., Крупнов В.И. Как организовать свое дело? (Малый бизнес в США). – М.: Издательство «Новости», 1990. – 80 с.
9. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // «Казахстанская правда», 15 декабря 2012 года, С. 1 – 8.
10. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.

ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ СТАБИЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

18.1. Организационная структура управления службой делопроизводства на предприятии

Делопроизводство — это деятельность, охватывающая документирование и работу с документами, под которыми понимаются материальные объекты, оформленные в установленном порядке, имеющие в соответствии с действующим законодательством правовое обеспечение и содержащие информацию в зафиксированном виде для ее передачи во времени и пространстве. Как правило, делопроизводство на предприятиях и в организациях осуществляет канцелярия — специальная служба, действующая на правах самостоятельного структурного подразделения и подчиненная непосредственно руководителю организации или его заместителю [1; 329].

Организационная структура управления службой делопроизводства на предприятии устанавливается в зависимости от объема документооборота, наличия средств организационной и вычислительной техники и других факторов.

Процесс создания документов называется документированием. Способы и организационные формы документирования в значительной степени определяют уровень информационного обеспечения, оперативность и качество принимаемых решений, содержание и культуру труда работников, эффективность аппарата управления. Всю документацию, действующую в сфере управления предприятием, можно отнести к двум группам: организационно-распорядительной и планово-учетной (специальной). Последняя отражает специфику функционального управления (плановая, финансовая, по материально-техническому снабжению и сбыту, по оперативному, бухгалтерскому учету и отчетности и т.д.). Состав ее непостоянен и меняется по мере изменений функций управления и их организационного оформления. Организационно-распорядительная документация — это система документации, обеспечивающая организацию процессов управления и управленческого труда. Она применяется при оформлении распорядительно-исполнительной деятельности административно-управленческого персонала и не зависит от характера полномочий и их распределения. Выделение этой системы определено тем, что не все связи, существующие на предприятии, отражаются в его организационной структуре управления [1; 330].

Движение документа в организации с момента его создания или получения до завершения исполнения или отправки называется документооборотом. Он должен основываться на тщательно разработанной,

стабильной технологии управления делопроизводством предприятия, которое определяется как техническое, вспомогательное обслуживание конкретных функций управления, играющее, тем не менее, важную роль в повышении оперативности и эффективности работы всего аппарата управления. Оптимизация документооборота приводит к сокращению количества единиц и форм обрабатываемых документов, упрощению процедур их оформления, повышению скорости исполнения, высвобождению руководителей и специалистов от выполнения несвойственных им функций технических исполнителей.

18.2. Классификация документов

Законом РК «О Национальном архивном фонде и архивах» от 22 декабря 1998 г. и Госстандартом РК 1037-2001 документ (документированная информация) определен как зафиксированная на материальном носителе информация, позволяющая ее идентифицировать, т.е. установить соответствие предмета своему образу и содержанию.

Составление документа начинается с выбора его вида и назначения в соответствии с классификацией [2; 65 - 68].

Среди всех уровней классификации важнейшим является признак классификации по содержанию информации. Этот признак классифицирует документы в соответствии с системами УСД (плановая, отчетно-статистическая, организационно-распорядительная, финансовая и бухгалтерская и др.)

По месту составления различают документы внутренние (созданные в учреждении и не выходящие за его пределы) и внешние (полученные извне).

По происхождению выделяют документы официальные и личные. Официальным документом называется документ, созданный юридическим или физическим лицом, оформленный и удостоверенный в установленном порядке. Официальный документ, используемый в текущей деятельности организации, называется служебным документом. Личный документ - это документ, созданный физическим лицом вне сферы его служебной деятельности.

По назначению документы делятся на документы, фиксирующие факты, события, явления (протоколы, отчеты, акты), и документы, создаваемые для передачи информации (письма, телеграммы).

К одному виду документов относятся документы, объединенные внутри определенной системы документации общностью признаков, характеризующих структуру, содержание документов в зависимости от их целевого назначения. Указание вида дает общее представление о документе, его формуляре, юридической силе, характере изложения информации. Указание разновидности документа уточняет и детализирует назначение документа. Например (табл. 18.1):

Вид и разновидность документа

Вид документа	Разновидность документа
Акт	приема и передачи; о недостатке; о обнаружении дел
Договор	о поставке; коллективный; международный;
Анкета	по учету кадров; социологического исследования
Удостоверение	личности; командировочное
Примечание – данные работы [2; 66]	

По количеству отраженных в документе вопросов документы подразделяют на простые и сложные. Простые документы, как правило, содержат решение по одному вопросу (приказы, письма). В сложных документах отражается несколько вопросов (положение, инструкция).

На основе типовых и ведомственных перечней документов, образующихся в деятельности учреждений, документы разделяют по срокам хранения на документы постоянного, долговременного (свыше 10 лет) и временного (до 10 лет) хранения.

По степени гласности информации, содержащейся в документах, выделяются документы, используемые в текущем делопроизводстве и во взаимодействии с другими учреждениями, документы для служебного пользования и секретные документы. К документам с грифом «Для служебного пользования» относятся документы, содержащие несекретные сведения ограниченного распространения и запрещенные к опубликованию в средствах массовой информации и сетях открытой компьютерной связи. Гриф секретности свидетельствует о степени секретности сведений, содержащихся в документе. Отнесение документов к категории секретных осуществляется в соответствии с Законом РК «О государственных секретах» от 15 марта 1999 г.

Существуют документы индивидуальные и типовые по форме. Индивидуальные документы создаются в каждом отдельном случае для разрешения конкретной управленческой ситуации (приказы, письма). Типовые документы отражают однородные вопросы и составляются по одинаковым образцам (устав, положение, инструкция).

По юридической силе документы делят на подлинные и подложные, т.е. не имеющие необходимых реквизитов, удостоверяющих подлинность.

По степени обязательности выделяют документы директивные (обязательные для исполнения) и информационные (информация, содержащаяся в них, может быть принята к сведению или побудить к действию).

По виду материального носителя и способу воспроизведения существуют документы на бумажной основе, аудиовизуальные документы и документы на машинном носителе.

Текстовой документ - документ, содержащий речевую информацию, зафиксированную любым типом письма или любой системой звукозаписи.

Управленческие документы на бумажной основе - это в основном письменные документы. Письменный документ - это текстовой документ, информация которого зафиксирована любым типом письма. Рукописный документ - письменный документ, при создании которого знаки письма наносят от руки. Машинописный документ - письменный документ, при создании которого знаки письма наносят техническими средствами.

Аудиовизуальные документы - это документы, содержащие изобразительную и звуковую информацию. Различают следующие виды аудиовизуальных документов [2; 68]:

- кинодокумент - изобразительный документ, содержащий изобразительную (в немом кино) или аудиовизуальную (в звуковом кино) информацию, зафиксированную кинематографическим способом;
- фотодокумент - изобразительный документ, содержащий информацию, зафиксированную фотографическим способом;
- фонодокумент - документ, содержащий звуковую информацию, зафиксированную любой системой звукозаписи;
- видеодиаграмма документа - изображение документа на экране электронно-лучевой трубки.

Внедрение в управленческую деятельность новейших технических средств привело к созданию документов на машинном носителе.

18.3. Поток документов, выделяемые в каждой организации

Одним из основополагающих объектов исследования и совершенствования при анализе документооборота является документопоток. Документопоток - это поток документов, циркулирующих между пунктами обработки и создания информации (руководители организации и структурных подразделений, специалисты) и пунктами технической обработки документов: экспедицией, секретариатом, канцелярией, копировально-множительной службой и др. В каждой организации можно выделить потоки документов, представленные на рис. 18.1.



Рисунок 18.1. – Потоки документов на предприятии (в организации)
(Примечание – данные работы [3; 68])

Документопоток имеет следующие основные параметры [3; 68]:

- содержание или функциональная принадлежность;
- структура;
- режим или цикличность;
- направление;
- объем.

Содержание документопотока характеризуется составом документов, входящих в него, и составом информации, закрепленной в этих документах.

Структура документопотока описывается признаками, в соответствии с которыми может быть осуществлена классификация документов и их индексация.

Режим или цикличность документопотока определяется изменением во времени его информационной нагрузки. Такие изменения обычно связаны с цикличностью планирования и подведения итогов работы, сезонным уменьшением деловой активности, внутренними ритмами работы организации.

Направление документопотока зависит от содержания конкретного технологического звена обработки документов: регистрируемые и нерегистрируемые документы, документы, по которым осуществляется и не осуществляется контроль исполнения, и т.д.

Объем документопотока измеряется физическим количеством документов (подлинники и копии), который может быть конкретизирован или дополнен объемом содержащейся в документах информации, выраженной в листах, знаках, количестве поручений, исполнителей и т.д.

Количество документов всех потоков составляет объем документооборота организации.

18.4. Этапы работы с входящими документами

Как видно из рис. 18.1, документы на предприятии бывают для внутреннего использования, входящие, то есть поступающие на предприятие извне, и исходящие, то есть отправляемые предприятием. С каждым из перечисленных видов документов предусматривается своя технология работы.

Поступившие в канцелярию или секретарю-референту входящие документы проходят следующие этапы работы с ними [4; 246 - 248]:

- первичную обработку;
- предварительное рассмотрение, разметку;
- регистрацию;
- рассмотрение документов руководством;
- направление на исполнение;
- контроль исполнения;
- исполнение документов;
- подшивку документов в дела.

В процессе первичной обработки документов устанавливается правильность доставки корреспонденции, отделяется документация, имеющая конфиденциальный характер, оценивается полнота документа, делаются пометки в журнале регистрации входящих документов.

На стадии предварительного рассмотрения и разметки документов они подразделяются на документы, подлежащие и не подлежащие регистрации. Документы, предназначенные для рассмотрения руководством, сортируются на первоочередные, складываемые в специальную папку для доклада руководителю, и менее важные. Часть документации может передаваться заместителю руководителя либо непосредственно направляться в структурные подразделения предприятия.

На поступившем документе делается соответствующая пометка, позволяющая определить куда поступивший документ направлен, для чего могут использоваться специальные обозначения.

При значительных объемах поступающей документации целесообразно использовать специальные приспособления (секции) для сортировки поступившей документации.

Иногда целесообразной является подготовка для доклада руководителю дополнительной информации о деле, в связи с которым может рассматриваться поступивший документ.

До представления на рассмотрение руководителю предприятия он должен быть зарегистрирован, то есть каждому документу должен быть присвоен номер или индекс, а краткие данные о нем заносятся в соответствующий журнал или персональный компьютер.

Регистрация документа производится с целью обеспечения его сохранности, оперативного поиска, контроля исполнения, учета.

Наиболее принятый способ кодировки документа при регистрации имеет вид:

где цифры над дробью - общий порядковый номер документа по журналу регистрации, а цифры под дробью - номер дела по номенклатурному направлению деятельности предприятия.

Наиболее распространенными формами регистрации документа на предприятии являются централизованная, децентрализованная и смешанная.

При централизованной форме регистрации все операции по регистрации документа производятся в одном месте. Как правило, это канцелярия крупного предприятия или приемная директора небольшого предприятия.

При децентрализованной форме регистрация документов производится в соответствующих структурных подразделениях предприятия. В особенности, если такие структурные подразделения предприятия обладают значительной степенью самостоятельности при ведении дел.

При смешанной форме регистрация наиболее важной части документов или части документов, касающейся более, чем одного структурного подразделения, производится централизованно. А регистрация менее важной части документов, касающейся отдельного структурного подразделения, производится децентрализованно, непосредственно в структурных подразделениях.

Главное, чтобы при смешанных формах регистрации документов был выдержан принцип однократной регистрации каждого документа.

Входящие, исходящие, внутренние документы, а также документы, имеющие конфиденциальный характер, регистрируются отдельно. Отдельно регистрируются коммерческие контракты, которые могут содержать элементы конфиденциальности.

Часть документов при обеспечении их полной сохранности по решению руководства предприятия может не регистрироваться, а лишь получать соответствующий порядковый номер.

18.5. Этапы работы с исходящими документами

Исходящие документы, направляемые предприятием в другие организации, физическим или юридическим лицам, проходят следующие этапы работы с ними [4; 248 - 250]:

- составление проекта документа исполнителем;
- согласование проекта документа;
- проверка правильности оформления документа;
- подписание или утверждение документа руководителем;
- регистрация документа;
- отправка документа по адресу;
- подшивка копии документа в дело.

Подготовка документа, который должен быть отправлен, осуществляется тем работником, которым осуществляется соответствующая деятельность на предприятии. Руководитель при необходимости вносит в документ поправки,

корректирует его и после доработки подписывает или утверждает в соответствии с характером документа.

После подписания или утверждения документа руководителем он поступает на регистрацию.

Журнал регистрации входящих документов содержит такие графы, как индекс документа, дата поступления документа, исходящий номер документа, автор документа (от кого получен), краткое содержание (заголовок), исполнитель, подпись исполнителя, примечания.

В журнале регистрации исходящих документов вместо графы автор документа представлена графа "адресат" (кому), а графы дата документа и исходящий номер документа отсутствуют.

После того, как документ зарегистрирован, он поступает для рассмотрения и принятия решения руководителю предприятия (при децентрализованном рассмотрении документов - руководителю соответствующего структурного подразделения).

Руководитель принимает решение относительно поступившего или отправляемого документа, определяет исполнителей и срок исполнения, дает дополнительные указания по исполнению документа.

Распоряжения руководителя оформляются, как правило, в виде резолюции на самом документе.

Документы, в первую очередь, наиболее важные должны рассматриваться в день их поступления. После рассмотрения поступивших документов и принятия по ним решения они в тот же день возвращаются в канцелярию или секретарю и передаются на исполнение исполнителю, который указан в списке исполнителей первым.

Первому исполнителю документ передается на исполнение под расписку. При передаче впоследствии документа от исполнителя к исполнителю расписка не требуется, за исключением случая, когда в нем содержится конфиденциальная информация.

С регистрации документа начинается контроль за его исполнением.

Контроль исполнения документов на предприятии предусматривает, прежде всего, контроль за исполнением документов, на которых сделана пометка руководителя "на контроль" или проставлена большая буква "К".

Большинство оперативных документов должно исполняться в 10-дневный срок. Руководителем могут быть проставлены другие сроки исполнения документов. Они являются контрольными сроками для исполнения документа.

Техническое обеспечение контроля может осуществляться с помощью персональных компьютеров. Для этого могут быть использованы такие программы, как Office Vision, Lotus organiser и др.

Проверка хода исполнения документа производится в установленное время до окончания срока исполнения документа с тем, чтобы в случае необходимости можно было предпринять дополнительные меры по его исполнению.

В случае значительных отклонений в ходе исполнения документа ответственный за осуществление контроля на предприятии докладывает об этом руководителю. Руководитель либо принимает решение о продлении срока исполнения либо об экстренных мерах по исполнению документа. Контроль исполнения документа является важной составляющей частью системы делопроизводства на предприятии и обеспечивает производственную дисциплину.

После того, как документ исполнен, он снимается с контроля, о чем делается пометка, как правило, на самом документе.

После исполнения документа он возвращается исполнителем в канцелярию (секретарю) вместе с результатом его исполнения, ответным документом или проектом соответствующих внутренних или отправляемых документов.

После завершения работы над документом он вместе с копией результат его исполнения подшивается к делу, а впоследствии по прошествии времени направляется в архив.

18.6. Электронный документооборот и его основные задачи

В последнее время в развитии общества ведущую роль занимают информационные технологии, которые можно разделить по направлениям и по характеру выполняемых действий. Одним из этих направлений можно считать электронный документооборот. Главными его задачами являются создание, регистрация, хранение, корректировка и обращение текстовых документов и таблиц внутри и вне предприятия.

Данные задачи решаются с использованием компьютерной техники и программных средств, по функциям соответствующих профессиональным требованиям пользователя.

Изучая программы, используя их на практике, можно убедиться в большой пользе IT-технологий. Одной из систем, созданных в Казахстане для оптимизации электронного офиса, является программный продукт «АЛТЫН-АКИД». Программа работает с документами, подготовленными с помощью операционной системы Windows. В электронные архивы могут попадать документы, преобразованные с бумажных носителей в цифровой формат с помощью сканирования. Отправку и получение корреспонденции для дальнейшей обработки, учета и формирования отчетных данных можно осуществлять с помощью электронной почты.

В первую очередь данная программа предназначена для секретарей, референтов, офис-менеджеров, осуществляющих контроль над документооборотом, для учета корреспонденции, и ее функции заключаются в следующем [5; 62 - 63]:

- ведение журналов входящей и исходящей корреспонденции, листов доставки;

- создание и хранение электронных архивов входящих и исходящих документов с возможностью выборки по конкретным признакам, за любой период времени;
- выполнение операций по оперативному контролю и составлению отчетов (сводок) по поступившей и отправленной корреспонденции;
- автоматизация, регистрация и учет входящей и исходящей корреспонденции по предприятию, корреспонденту, по видам документов, именам исполнителей;
- постановка на контроль, отслеживание исполнения документов и оповещение исполнителей и лиц, контролирующих исполнение;
- автоматическое исключение с контроля корреспонденции по исходящему документу;
- составление отчетности о количестве поступивших, находящихся на контроле и отправленных документов по подразделениям предприятия;
- формирование и ведение архивов отчетной документации.

При эксплуатации программы формируются два типа данных: входные - нормативно-справочная информация (справочники) и выходные документы. Справочники имеют вид таблиц и содержат условно-постоянные и нормативные (справочные) данные, которые включаются в базу данных в режиме диалога с пользователем.

Выходные данные содержат отчетную, итоговую информацию, которая является результатом компьютерной обработки данных справочной и текущей информации, вводимой в процессе ежедневной работы.

18.7. Необходимость создания системы защиты электронного документооборота предприятия

Применение в повседневной деятельности предприятий (организаций, учреждений) информационных технологий, систем электронного документооборота (СЭД) сопряжено с необходимостью обеспечения должного уровня информационной безопасности, защиты электронных документов, циркулирующих в системах.

Надлежащий уровень защиты информации в СЭД и в целом обеспечение информационной безопасности любого предприятия, учреждения достигается за счет создания и функционирования системы защиты электронного документооборота организации.

Построение системы защиты электронного документооборота, как и любых сложных систем, осуществляется в несколько этапов [6; 64]:

- аудит информационной безопасности СЭД;
- выбор средств защиты информации;
- проектирование, реализация и сопровождение системы защиты.

При этом следует обратить внимание на тот факт, что для достижения запланированного результата целесообразна согласованная работа на всех этапах создания системы защиты таких структур организации, как IT-отдел и служба документационного обеспечения управления (служба ДОУ).

В целом система защиты электронного документооборота учреждения представляет собой организованную совокупность технических, законодательных и организационных средств защиты [6; 64].

К техническим средствам защиты относятся физические, аппаратные, программные разработки и средства криптографии (шифрование и электронная цифровая подпись). Зачастую на приобретение, установку и сопровождение технических средств выделяется больше средств и времени из бюджета организации. В этом случае из виду упускается важный момент разработки и проведения организационных мероприятий по обеспечению информационной безопасности электронного документооборота. Производственная деятельность и взаимоотношения исполнителей на нормативно-правовой основе именно по средствам организационного обеспечения защиты информации регламентируются таким образом, что разглашение, утечка, копирование, несанкционированный доступ к информации становятся невозможными или существенно затрудняются. Организационные меры по защите системы в процессе их функционирования и подготовки к нему охватывают решения и процедуры, принимаемые руководством организации - потребителем системы. Часть из них определяется внешними факторами, например, законами. Большинство же проблем решается внутри организации в конкретных условиях.

Организационные меры обеспечения информационной безопасности включают в себя решение следующих вопросов [6; 65]:

- формирование и организация деятельности службы безопасности (службы защиты электронного документооборота);
- создание разрешительной системы доступа персонала к документам и аппаратуре по средствам присвоения уровней доступа к документам (грифов конфиденциальности) и уровней допуска сотрудников;
- оборудование и аттестация помещений и рабочих мест;
- сертификация систем электронного документооборота на соответствие стандартам;
- ведение аналитической работы;
- отбор персонала для работы с конфиденциальной информацией;
- контроль над соблюдением сотрудниками порядка защиты;
- разработка критериев и порядка проведения оценочных мероприятий по установлению степени эффективности системы защиты.

В организационный аспект информационной безопасности СЭД входит и вопрос о документационном обеспечении работ по защите информации, представляющем собой разработку нормативно-технической и методической документации, комплектов организационно-распорядительных документов по политике защиты объектов системы в соответствии с действующим в стране законодательством.

Список литературы

1. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общей редакцией П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.
2. Абдукадырова Д. Составление и оформление официальных документов в соответствии с Госстандартами РК // Делопроизводство в Казахстане. – 2008. - №6 (18). – С. 64 – 70.
3. Кропивницкая Е. Автоматизация документооборота организации // Делопроизводство в Казахстане. – 2009. - №3(27). – С. 68 – 70.
4. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998. – 336 с.
5. Скорикова В. Организация современного делопроизводства с применением компьютерных технологий // Делопроизводство в Казахстане. – 2008. - №3(15). – С. 62 – 64.
6. Жук О. Проблемы обеспечения информационной безопасности в системах электронного документооборота // Делопроизводство в Казахстане. – 2008. - №1. – С. 63 – 67.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – СТАНДАРТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЕМ И ЭЛЕМЕНТ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

19.1. Модель интегрированной системы менеджмента, являющаяся основой успешного ведения бизнеса

Известно, что приоритетным направлением в деятельности предприятия считается разработка стратегических программ по сохранению и укреплению конкурентных позиций. Как показывает практика, этим целям отвечает модель интегрированной системы менеджмента, которая основана на использовании современных достижений теории и практики менеджмента, а также является основой успешного ведения бизнеса и удовлетворенности всех заинтересованных сторон.

Интегрированная система менеджмента (ИСМ) - это система, направленная на изготовление качественной продукции (услуг) и основанная на интеграции систем функционального и процессного управления путем применения TQM - стандартов, ориентированных на системы менеджмента при условии выполнения требований экологических и социальных нормативов и законодательства [1; 84].

Из приведенного определения следует, что основу ИСМ составляет принцип TQM «Всеобщее управление качеством», целью которого является повышение качества продукции, когда престиж предприятия становится делом каждого сотрудника, в результате чего полностью изменяется система управления. Практика показывает, что квалификационное использование методологии TQM обеспечивает организации (предприятию) огромные преимущества (рис. 19.1).

Идея практической разработки методологии TQM была предложена Э. Демингом. По сути, он познакомил японских специалистов с комплексным, системным подходом к решению проблемы повышения качества продукции и услуг, известным как цикл Стюарта, цикл Деминга, или PDCA-цикл. PDCA-цикл — это аббревиатура от слов plan, do, check, action — спланируй, подготовь, проверь, сделай. Цикл PDCA является унифицированной методологией непрерывного совершенствования. Как правило, персонал компаний концентрирует все свое внимание на «действии», не уделяя должного внимания планированию, подготовке и предварительному контролю. В частности, Э. Деминг подчеркивал важность тесных контактов с поставщиками, что позволяет быть уверенными в качестве поставляемых материалов, и важность своевременного ремонта оборудования. Не меньшее внимание Э. Деминг призывал уделять исследованию предпочтений покупателей.

На Западе идеи Э. Деминга получили признание только в 1970-х гг. Мировую известность Э. Демингу принесли разработанные им 14 заповедей успешного менеджмента [3; 35].

Основным элементом модели ИСМ является стандарт ИСО 9001 системы менеджмента качества. По мнению Л.И. Шокиной, в этом стандарте устанавливаются основные требования к этой системе, которые могут быть использованы для достижения внутренних целей предприятия, ведения делового сотрудничества, подготовки и проведения сертификации. Но он не содержит требований, специфичных для других систем управления, таких, как управление окружающей средой, экологической и социальной безопасностью, что предопределяет создание ИСМ и необходимость его использования совместно с другими стандартами [1; 84 - 85].

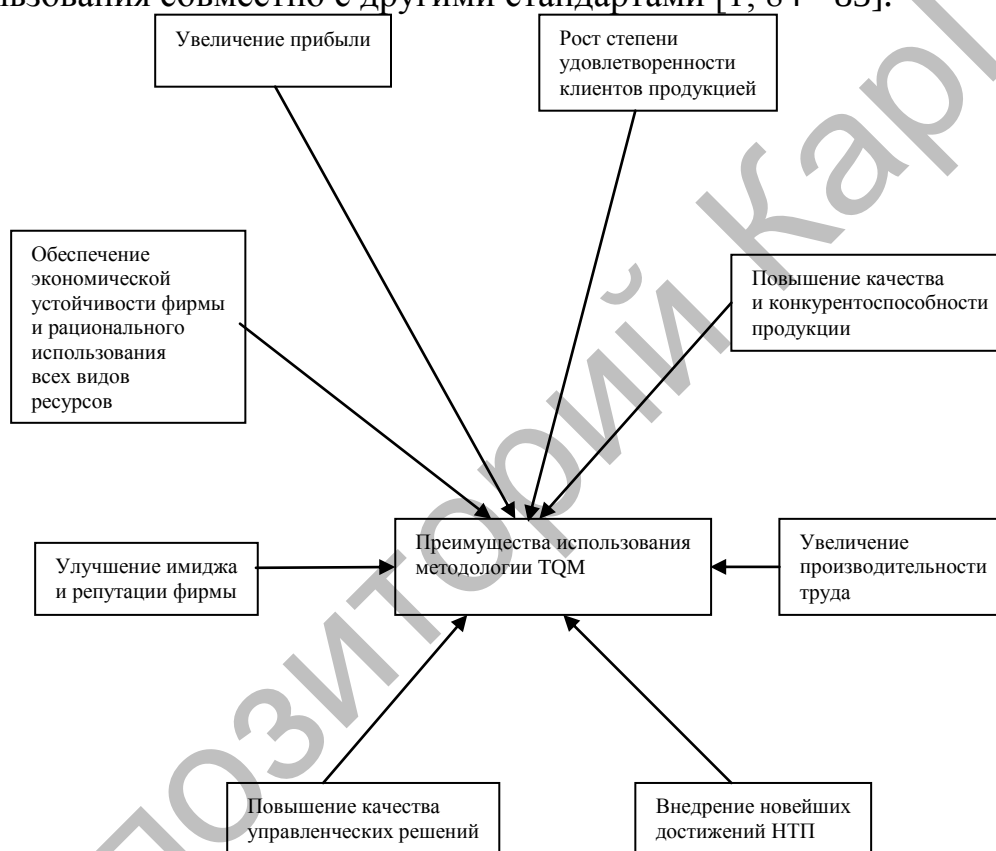


Рисунок 19.1 – Преимущества от использования фирмой методологии TQM
(Примечание – данные работы [2; 45])

Цель интеграции – достижение наивысшей конкурентоспособности предприятия с использованием современных достижений теории и практики менеджмента. Основу интеграции, как показывает сложившаяся практика, составляют стандарты систем менеджмента нового поколения – ИСО серии 14000, OHSAS 18001 и SA8000 «Социальная ответственность» (или AA1000 «Социальная отчетность»). Они играют большую роль в понимании проблем современного менеджмента, его основополагающей методологии — TQM и при совместном применении позволяют раскрыть потенциал организации.

19.2. Международные стандарты по экологическому менеджменту

ИСО серии 14000 (Международные стандарты по экологическому менеджменту, будучи обращены не только к потребностям отдельных заинтересованных лиц и организаций, но и ко всему обществу в целом и его будущим поколениям, придали блоку стандартов по менеджменту весомый социально-экологический аспект. Совместное применение стандартов ИСО 9001 и 14001 все больше становится реальной практикой современных фирм во всем мире, и Республика Казахстан (РК) здесь не является исключением. Этот факт следует признать чрезвычайно важным, поскольку экологическая обстановка в нашей стране продолжает оставаться неудовлетворительной. Повсеместно наблюдается снижение качества среды обитания человека, деградация естественно-природных экосистем, истощение природно-ресурсного потенциала. Экологический фактор все более неблагоприятно влияет на здоровье населения, увеличивая число экологически обусловленных заболеваний и провоцирующе действуя на другие заболевания.

В республике такие удельные показатели, как энерго- и ресурсозатраты в целом на единицу валового национального продукта, загрязнение на единицу выпускаемой продукции, в несколько раз выше, чем в индустриально развитых странах мира. Осуществляемый на всех уровнях государственный контроль в сфере охраны окружающей среды (государственный экологический контроль) постоянно выявляет значительное число нарушений со стороны предприятий-природопользователей.

В частности, несмотря на результативное взаимодействие с государственными органами в области природоохранного и налогового законодательства, остаются неясными вопросы определения опасности отходов и, как следствие, постоянно возникают коллизии, связанные с экономическими аспектами управления отходами. Так, например, на горных предприятиях накоплено большое количество не опасных отходов — это вскрышные породы, то есть грунт. В Налоговом кодексе эта категория отходов выделена в отдельную группу. Однако проверяющие органы находят все новые лазейки, чтобы по-своему трактовать законодательство и оспаривать достигнутые разумные решения, основанные на соблюдении баланса экологических и экономических вопросов.

В дальнейшем серьезным барьером может стать неполная гармонизация экологического законодательства для оценки состояния окружающей среды. Нужно в будущем работать над тем, чтобы в Казахстане существовал современный экологический мониторинг. Остается также актуальным вопрос отсутствия современной методологической и методической базы в области определения экологического ущерба и его экономической оценки.

В сложившихся условиях внедрение в казахстанскую практику стандартов ИСО серии 14000, направленных на создание результативной системы экологического менеджмента и обеспечение выполнения

законодательства в области охраны окружающей среды, становится весьма необходимым.

В июне 1992 г. в Рио-де-Жанейро состоялась Конференция ООН по вопросам охраны окружающей среды и развитию (UNCED-92), в которой приняли участие свыше 100 стран. В Декларации Конференции было указано, что природоохранная деятельность должна стать неотъемлемой частью процесса мирового развития. Жесткая необходимость принятия неотложных мер по повышению экологической безопасности дала стимул к применению для этих целей процедур сертификации.

В 1993 г. был создан Технический комитет ИСО ТК 207 «Управление охраной окружающей среды».

В ответ на требование ООН в отношении охраны окружающей среды ИСО/ТК 207 к 1996 г. разработал комплекс стандартов серии 14000, распространяющихся на управление экологическими аспектами деятельности организаций (табл. 19.1).

Таблица 19.1

Стандарты ИСО Серии 14000

Правила проверки и оценки	Системы общего управления	Вспомогательные правила, ориентированные на продукцию
ГОСТ Р ИСО 14010-98 (ИСО 14010:1996) «Руководящие указания по экологическому аудиту. Основные принципы»	ГОСТ Р ИСО 14001-98 (ИСО 14001:1996) «Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению»	ИСО 14020:1998 «Экологическая маркировка и декларации. Основные принципы»
ГОСТ Р ИСО 14011-98 (ИСО 14011:1996) «Руководящие указания по экологическому аудиту. Процедуры аудита. Проведение аудита систем управления окружающей средой»	ГОСТ Р ИСО 14004-98 (ИСО 14004:1996) «Системы управления окружающей средой. Общие руководящие указания по принципам, системам и средствам обеспечения функционирования»	ИСО 14021:1998 «Экологическая маркировка и декларации. Декларации об окружающей среде»
ГОСТ Р ИСО 14012-98 (ИСО 14012:1996) «Руководящие указания по экологическому аудиту. Квалификационные критерии для аудиторов в области экологии»	ГОСТ Р ИСО 14050-99 (ИСО 14050:1998) «Управление окружающей средой. Словарь»	ИСО 14024:1998 «Экологическая маркировка и декларации. Экологическая маркировка I типа. Принципы и процедуры»
ИСО 14031:1996 «Управление окружающей средой. Оценка окружающей среды»		ГОСТ Р ИСО 14040-99 (ИСО 14040-97) «Управление окружающей средой. Оценка жизненного цикла. Принципы и структура» ИСО 14041:1998. «Управление окружающей средой. Оценка жизненного цикла. Определение цели и области, анализ» ИСО 14042 «Управление окружающей средой. Оценка жизненного цикла. Оценка воздействия» ИСО 14043 «Управление окружающей средой. Оценка жизненного цикла. Интерпретация»
Примечание – данные работы [3; 260 - 261]		

Одновременно с выходом в свет стандартов серии ИСО 14000 появилась проблема их внедрения. Сегодня многие предприятия в Казахстане сертифицированы на соответствие международным стандартам систем управления охраной здоровья и безопасностью труда OHSAS 18001, качества ИСО-9001 и охраны окружающей среды ИСО-14001.

Одним из первых в республике внедрили ИСМ в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО в области качества, охраны труда и окружающей среды предприятия энергетической компании ENRC. Кроме того, они стали первыми в стране, кто начал проводить оценку своих технологий на соответствие так называемым «наилучшим доступным технологиям или BAT» на международном уровне.

Таким образом, в последние годы экологический менеджмент постепенно входит в деловую деятельность различных компаний в Казахстане. Однако наблюдается жесткое разделение степени его применения по отраслям. Нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая отрасли занимают лидирующее положение, одними из первых пройдя сертификацию ИСО 14000.1. Предприятия тяжелой промышленности в настоящий момент все еще только осваивают требования экологических стандартов, выполнение которых необходимо для получения экологического сертификата. Что же такое экологический менеджмент и почему так неоднородно распределена степень его влияния среди компаний разных индустрий Казахстана?

19.3. Появление понятия «экологический менеджмент» в странах Западной Европы

Экологический менеджмент возник как новое явление в мировом хозяйстве в 90-х годах прошлого века благодаря усилиям Международной организации по стандартизации (ISO) в соответствии с требованиями ООН относительно охраны окружающей среды. Причин тому несколько, но наиболее значимыми среди них явились небольшая территория, большая плотность населения, высокий уровень потребления как готовой продукции, так и полезных ископаемых, практически полное отсутствие последних в недрах стран западной Европы.

Первой из стран Европы забила тревогу Германия. Именно административные власти германских федеральных земель в конце 80 - начале 90 годов прошлого века стали усиленно докладывать «наверх», что коммунальные коллекторы отходов исчерпывают свои ресурсы.

Затем наступила очередь предприятий легкой и пищевой промышленности, которым насильно вменили разработку легко утилизируемой упаковки почти для всех видов выпускаемой продукции. В дальнейшем концепция контроля производителем всего жизненного цикла своей продукции была принята компаниями всех отраслей промышленности страны. Принцип экологического менеджмента представлен на рис. 2 и закреплен в стандарте ИСО 14000.1 (ИСО 14001).

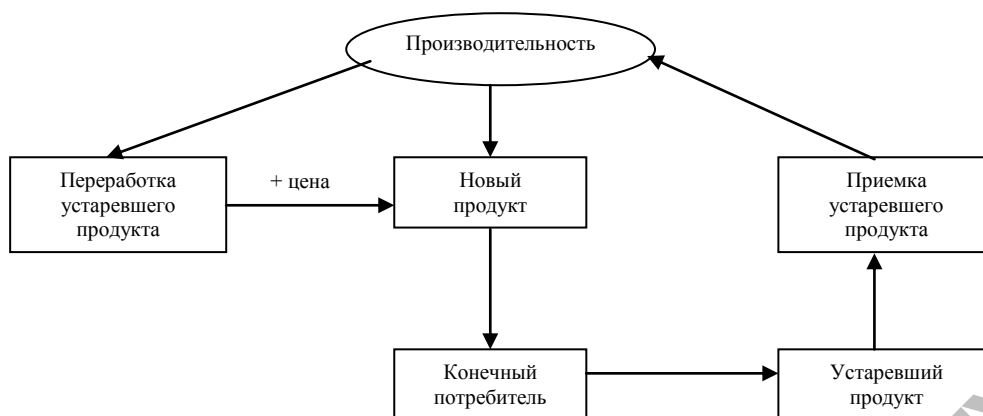


Рисунок 19.2 – Принципиальная схема экологического менеджмента (Примечание – данные работы [4; 49])

Как видно из рис. 19.2, производитель выпускает определенную продукцию, которая приобретается потребителем. Сам потребитель может сколько угодно раз перепродавать данную продукцию другим лицам, пока один из них не сочтет этот товар устаревшим, то есть не пригодным ни к дальнейшему использованию по своему прямому назначению, ни к дальнейшей перепродаже. Вот это лицо и будет выступать в роли конечного потребителя данной продукции.

В этом случае производитель обязан принять устаревший продукт от конечного потребителя и переработать его за свой счет. При этом конечный потребитель обычно ставится в такие жесткие условия, когда ему выгоднее сдать товар обратно производителю, а не выбрасывать его на свалку. Практикой принято, что производитель выплачивает небольшую сумму лицу, сдавшему товар, которую обычно включают в цену продукции, выпускающуюся на тот момент.

Производитель имеет право внести в конечную цену товара только определенный процент от затрат по переработке продукции.

Поняв комплексность проблемы и в связи с образованием Европейского союза, было принято решение о полном переводе всех предприятий ЕС на единый стандарт работы, который разработан для всех отраслей в ЕС. Все предприятия, выпускающие продукцию как на территории ЕС, так и за ее пределами, но экспортирующие продукцию на территорию объединенной Европы, должны пройти обязательную сертификацию на соответствие европейским экологическим стандартам [4; 48].

Таким образом, в настоящее время базовым международным стандартом ИСО серии 14000 в области экологического менеджмента является ИСО 14000. 1 (ИСО 14001), принципиальная схема которого представлена на рис. 19.3.

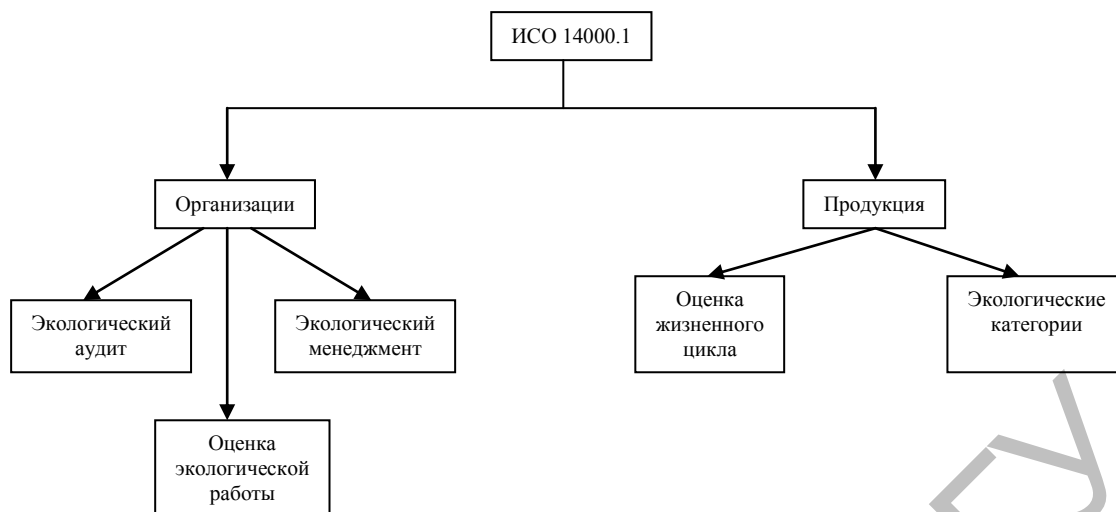


Рисунок 19.3 – Принципиальная схема стандарта ИСО 14000.1
(Примечание – данные работы [4; 49])

Из рис. 19.3 видно, что экологический стандарт ИСО 14000.1 является по сути одним из стандартов, регулирующих различные аспекты деятельности предприятий и организаций. Необходимо отметить, что ИСО 14000.1 контролирует как деятельность подотчетных организаций, так и выпускаемую ими продукцию. В оригинале этот стандарт имеет наименование «Environmental management system», которое буквально переводится как система управления охраной окружающей среды, или как система экологического управления.

Если обобщить вышесказанное, то экологический менеджмент может быть определен как стандартизированная система управления охраной окружающей среды, основанная на положениях международных стандартов ИСО 14000 и обеспечивающая устойчивое развитие предприятия с учетом требований рационального использования природных ресурсов и экологической безопасности [5; 500].

Дальнейшая интеграция нашей страны в мировое хозяйство определяет актуальность внедрения стандартов ISO-14000 в отечественную практику. Это нужно для решения вопросов эффективного функционирования предприятий, включая экологическую сертификацию, экологический аудит, экологическое страхование, экологическую экспертизу.

19.4. Модель системы экологического менеджмента

Сущность системы экологического менеджмента наиболее полно раскрывает ее модель, включающая пять основных элементов: экологическую политику; планирование; внедрение и функционирование; проведение проверок и корректирующие действия; анализ со стороны руководства.

Реализация указанной модели позволяет предприятию решать следующие задачи: выявлять экологические аспекты с учетом прошлой,

текущей или планируемой деятельности организации, идентифицировать нормативно-правовые требования, устанавливать экологическую политику и разрабатывать структуры и программы ее внедрения, адаптировать системы к изменяющимся обстоятельствам [6; 116].

Рассмотрим более подробно основные элементы модели управления охраной окружающей среды на предприятии:

1. Первым шагом к внедрению всех элементов системы экологического менеджмента является формирование экологической политики предприятия.

Экологическая политика направляет и стимулирует внедрение и совершенствование системы управления окружающей средой в целях улучшения ее функционирования и обеспечения возможности оптимизации показателей состояния окружающей среды.

Разработка и соответствующий пересмотр экологической политики должны осуществляться на самом высшем уровне руководства. Высшее руководство, определяя экологическую политику предприятия, должно обеспечивать ее соответствие масштабу и характеру воздействия на окружающую среду деятельности организации, ее продукции или услуг; выполнение законодательных и нормативных актов в области охраны окружающей среды; создание специальной структуры для определения целевых и плановых экологических показателей, а также обязательное документирование экологической политики и ее доступность для персонала и для общественности.

2. Для реализации разработанной экологической политики требуется планирование природоохранных мероприятий. При его осуществлении как важнейшей функции менеджмента целесообразно применять программно-целевой подход к управлению охраной окружающей среды на предприятии. В этих целях предусматриваются разработка экологических программ, планирование их поэтапной реализации, а затем дальнейшее одобрение государственными природоохранными органами. В соответствии с положением стандарта ГОСТ Р ИСО 14001-98 в процессе планирования устанавливаются и документально оформляются целевые и плановые экологические показатели состояния окружающей среды. К целевым относятся конкретные показатели достижения цели экологической эффективности управления на предприятии. Плановые экологические показатели детализируют целевые и конкретизируют поэтапность достижения цели. Для выполнения экологических показателей в разрабатываемых программах по управлению окружающей средой должны быть отражены мероприятия и сроки их реализации, выделяемые средства, а также ответственные лица.

3. Процесс внедрения и функционирования системы экологического менеджмента в соответствии с требованиями стандарта включает:

- а) рационализацию организационной структуры предприятия;
- б) обучение и обеспечение компетентности персонала;
- в) наличие связи между уровнями предприятия;

- г) ведение документации по осуществляемым мероприятиям;
- д) управление технологическими процессами в целях предотвращения экологически опасных аварийных ситуаций.

4. Эффективность действующей системы экологического менеджмента достигается путем оперативного реагирования на отклонения в показателях, отражающих выполнение экологической политики на предприятии, в частности это могут быть мероприятия по проведению проверок и своевременному внесению корректирующих действий - мониторинг, регистрация данных и аудит самой системы управления окружающей средой.

Под экологическим мониторингом понимают совокупность регулярных наблюдений в пространстве и во времени за определенными компонентами биосферы для оценки и прогнозирования параметров окружающей среды, определения степени антропогенного воздействия на окружающую среду, выявления факторов и источников воздействия. Экологический мониторинг имеет несколько уровней: глобальный, национальный, региональный, локальный (на уровне предприятия). Наиболее детально параметры окружающей природной среды могут быть определены на локальном уровне, где целью мониторинга является обеспечение стратегии, которая не выводит уровень определенных антропогенных воздействий за допустимый диапазон.

Данные регистрации по охране окружающей среды необходимы для решения внутренних задач организации и для выполнения требований государственного учета и контроля. Во всех развитых странах законодательно установлены формы отчетности и меры наказания за отказ от предоставления информации или за предоставление ее в искаженном виде.

Особое место в экологическом менеджменте занимает аудит систем управления окружающей средой. ГОСТ Р ИСО 14001-98 указывает, что организация должна устанавливать и поддерживать в рабочем состоянии программу и процедуры периодических аудитов системы управления окружающей средой для определения соответствия системы запланированным мероприятиям, для контроля уровня реализации, для поддержания системы в рабочем состоянии, а также для представления руководству информации о результатах проверки. Программа аудита должна основываться на анализе значимости проверяемой деятельности организации для окружающей среды и результатах предыдущих аудитов. Для полноты процедуры проверки в программу аудита нужно включать область распространения проверки, периодичность и методологию его проведения, требования к проведению аудитов и регистрацию результатов.

5. Руководство предприятия при анализе модели системы экологического менеджмента использует информацию, необходимую для проведения оценки действующей системы, которая в свою очередь способствует разработке концепции постоянного улучшения экологических показателей.

Информационное обеспечение экологического менеджмента следует понимать как систему взаимоотношений по поводу формирования, распространения и применения информационных ресурсов (рис. 19.4).

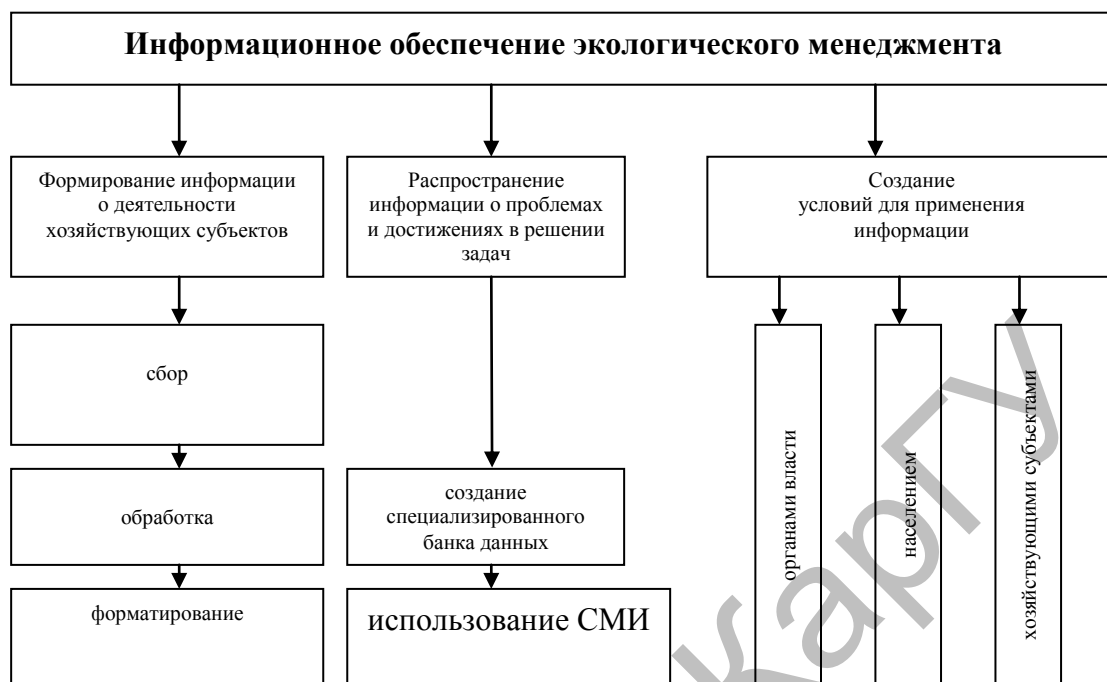


Рисунок 19.4 – Информационное обеспечение экологического менеджмента
(Примечание – данные работы [7; 103])

Первой составляющей системы является подсистема формирования информационных ресурсов, включающая сбор информации, её обработку и приведение в формат, удобный для использования заинтересованными лицами.

Вторая составляющая информационного обеспечения экологического менеджмента подразумевает создание системы - проводника информации. Разумеется, речь идёт о системе баз данных, в которых должны учитываться по меньшей мере два основных условия:

- 1) доступность информации как в физическом смысле этого слова, так и в интеллектуальном;
- 2) комплексность данных, включающая правовой, технический, технологический, организационный и ресурсный аспекты.

Назначение третьей подсистемы информационного обеспечения экологического менеджмента реализуется в практическом применении собранных и обработанных данных. Потребителями информационных ресурсов на данной стадии являются как субъекты, так и объекты управления.

Результатом анализа может быть преобразование экологической политики, целевых и плановых экологических показателей организации вследствие изменившихся обстоятельств и обязательств по улучшению системы управления окружающей средой.

Таким образом, реализация требований и принципов экологического менеджмента может дать существенное улучшение показателей состояния окружающей среды.

19.5. Необходимость управления экологической безопасностью в будущем

Важным разделом экологического менеджмента является управление экологической безопасностью, которое представляет собой обеспечение защиты жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз природного и техногенного характера (табл. 19.2).

Таблица 19.2

Угрозы экологической безопасности

Вид угроз	Содержание
Природные угрозы	– землетрясения; – наводнения; – ураганы; – снегопады; – сели; – обледенения; – засухи; – падения крупных космических тел; – проливные дожди.
Техногенные угрозы	– пожары; – выбросы отравляющих веществ; – взрывы; – радиоактивные отходы.
Социально-политические	– национальные и региональные конфликты вблизи техногенных объектов; – диверсии и терроризм; – забастовки.
Примечание – данные работы [8; 278]	

В зависимости от уровня, на котором осуществляются функции управления экологической безопасностью, последняя бывает:

- индивидуальной (безопасность отдельной личности);
- объектной (безопасность отдельного хозяйствующего субъекта);
- локальной (безопасность муниципальной территории, промышленной зоны);
- региональной (безопасность административного территориального образования);
- страновая (безопасность отдельной страны в целом);
- межгосударственной (безопасность группы сопредельных государств);
- континентальной (безопасность целого континента);

– глобальная (безопасность всего мирового сообщества).

Степень угрозы экологической безопасности призвана устанавливать экологическая экспертиза, которая имеет своей целью выявить соответствие планируемой хозяйственной или иной деятельности экологическим требованиям и возможные неблагоприятные последствия такой деятельности. С ее помощью можно повернуть весь экологический мир. На сегодня она является важнейшим инструментом контроля экологического менеджмента по предупреждению загрязнений. При этом немаловажное значение имеют права граждан в области государственной экологической экспертизы, общественная экологическая экспертиза, некоторые процедурные моменты, гарантии при экологической экспертизе [9; 264].

В перспективе непрерывный рост экономики, систем жизнедеятельности человека может привести к адекватному росту потребления природных ресурсов и, как следствие, к прогрессирующему загрязнению окружающей среды. Тем более, согласно прогнозам, к 2050 г. мировое население увеличится до 9 миллиардов человек. Если мы будем продолжать работать в соответствии с обычной бизнес-практикой (Business-as-usual), то к 2050 г. выйдем на траекторию потребления природных ресурсов, в 2,3 раза превышающую объем природных ресурсов планеты [10; 4].

Поэтому Всемирный совет предпринимателей в 2010 г. опубликовал «Видение 2050» - ответ бизнеса на глобальные вызовы, стоящие перед мировым сообществом. «Видение 2050» предлагает пути достижения устойчивости глобального общества до 2050 г., которое позволит достойно жить с учетом ограниченных ресурсов планеты, в том числе за счет значительного снижения потребления ресурсов.

В будущем решать назревшие проблемы можно только путем внедрения новых «зеленых» инновационных технологий. Не зря в последние годы «все развитые страны увеличивают инвестиции в альтернативные и «зеленые» энергетические технологии. Уже к 2050 году их применение позволит генерировать до 50% всей потребляемой энергии» [11; 7].

В перспективе экологические аспекты должны стать неотъемлемой частью производства, предоставления услуг и нашего общего стиля жизни. Однако бизнес не сможет справиться с экологическими вызовами без взаимодействия всех сторон. Необходимы новые виды государственно-частного партнерства для совместного нахождения решений важных экологических и социальных проблем. Программа партнерства «Зеленый мост» призывает к разработке новой повестки дня для всех нас: это необходимость сотрудничества с правительствами и обществом для трансформации наших отношений и усиления действий для охраны окружающей среды

Список литературы

1. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2007. – 344 с.

2. Розова Н.К. Управление качеством. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
3. Тепман Л.Н. Управление качеством: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2007. – 352 с.
4. Рахимов Р. Развитие экологического менеджмента // Промышленность Казахстана. – 2005. - №2(29). – С. 48 – 50.
5. Экономика природопользования: Учебник / Под редакцией К.В. Папенова. – М.: ТЕИС, ТК Велби, 2006. – 500 с.
6. Бобров А.Л. Сущность и предпосылки развития экологического менеджмента // Вестник Московского университета: Серия 6 «Экономика». – 2009. - №5. – С. 114 – 121.
7. Савкин В.И. Механизм информационного обеспечения экологического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №6. – С. 102 – 109.
8. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 368 с.
9. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Знание, 2000. – 288 с.
10. Заурбекова З. Экологические аспекты должны стать неотъемлемой частью производства // «Казахстанская правда», 22 сентября 2011 года, С. 4.
11. Послание Президента РК – Лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана: Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства // Мысль. - 2013. - №1. - С. 2 – 23.

ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В НЕДРОПОЛЬЗОВАНИИ И СТЫКОВКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАТИВНО-ТАКТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

20.1. Минерально-сырьевые ресурсы как бюджетобразующий и капиталоемкий актив национального богатства Казахстана

В последние годы минерально-сырьевые ресурсы, в особенности топливно-энергетические, становятся доминирующим фактором экономического развития, в соответствии с которым все страны мирового сообщества могут быть условно поделены на две группы: производящие (и экспортирующие) и потребляющие (импортирующие) минеральное сырье.

По количеству и разнообразию минерально-сырьевых ресурсов одно из ведущих мест в мире занимает Республика Казахстан (РК). На базе разведанных запасов создана мощная нефтегазодобывающая, урановая и угольная промышленность, промышленность по добыче и переработке руд черных, цветных и благородных металлов, различных видов неметаллических полезных ископаемых.

Состояние минерально-сырьевой базы нашей страны имеет неоспоримое влияние на рост благосостояния населения. Минеральные ресурсы были и пока остаются доминирующим и базовым бюджетобразующим сектором экономики Казахстана.

Сейчас доказанные запасы нефти в мире оцениваются в 140 млрд. т, а ежегодная добыча – около 3,5 млрд. т. По запасам нефти Казахстан занимает лидирующее положение в мировом сообществе – 5,3 млрд. т [1; 42].

Согласно последней оценке мировых запасов природного газа, они составляют порядка 150 трлн. м³. Крупнейшие его запасы выявлены в недрах (трлн. м³): России - 48; Ирана - 29,6; Катара - 25,4; Саудовской Аравии - 7,8; США - 7,7; Туркмении - 7,5; ОАЭ - 6,4; Нигерии - 5,2; Венесуэлы - 5,06; Алжира - 4,5; Ирака - 3,17; Австралии - 3,11; Китая - 3,03; Индонезии - 3,0; Казахстана — 2,4. Остальные 95 государств мирового сообщества обладают оставшимися запасами природного горючего газа [1; 43].

В настоящее время достоверные мировые запасы урана, необходимые для развития атомной энергетики, оцениваются в 1,5 млн.т. При этом основные запасы урана сосредоточены: в СНГ (прежде всего в Казахстане и России) – 33%; Австралии – 23%; ЮАР и Намибии – 16%; Канаде – 11%; США – 9%; остальных странах – 8% [1; 45].

В Казахстане сосредоточено более 50% мировых запасов вольфрама, 25 – урана, 23 – хромсодержащих руд, 19 – свинца, 13 – цинка, 10% - меди и железа. Первое место занимает республика по запасам цинковых, вольфрамовых и ванадиевых руд; второе — урановых, хромсодержащих;

третье — асбестовых, волластонитовых, ренийевых, марганцевых, четвертое — свинцовых; шестое — фосфоритовых; седьмое — железных руд и серебра; девятое — нефти, угля, меди и золота.

Казахстан входит в десятку стран, располагающих 90% всех мировых фосфатных резервов. В коммерческих масштабах он обладает природными запасами 3 черных металлов, 29 цветных, 2 драгоценных, 84 видов промышленных минералов, а также энергоносителей. Это крупнейший в мире производитель рения (первое — второе места), бериллия (первое — четвертое места), хромовой руды, феррохрома, титановой губки (второе место), марганцевой руды, ферросплавов, тантала, асбеста, ниобия, галлия, технического таллия, мышьяка (третье место), урана (четвертое место), ванадия (пятое место), висмута (шестое место), рафинированной меди, цинка, кадмия, бора, серы (седьмое место), магния (восьмое место), глинозема и серебра (девятое место), меди, рафинированного свинца (десятое место), угля, железной руды, рафинированного цинка (одиннадцатое место), молибдена (шестнадцатое место) [2; 4].

Не зря Президент страны Н.А. Назарбаев в своем Послании народу Казахстана «Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» особо отметил: «В условиях ограниченности и исчерпаемости природных ресурсов Земли беспрецедентный в истории человечества рост потребления будет подогревать разнонаправленные как негативные, так и позитивные процессы. Наша страна обладает здесь рядом преимуществ. Всевышний дал нам много природных богатств. Другим странам и народам будут нужны наши ресурсы. Нам принципиально важно переосмыслить наше отношение к своим природным богатствам. Мы должны научиться правильно ими управлять, накапливая доходы от их продажи в казну, и самое главное — максимально эффективно трансформировать природные богатства нашей страны в устойчивый экономический рост» [3; 7].

Кстати в мире отношение к сырьевой составляющей национальной экономики не является негативным. Из 200 крупнейших мировых компаний к сырьевому сектору относятся 90, на долю которых приходится более 80% общего объема реализованной продукции всех участников рейтинга. В числе крупнейших в мире производителей и 13 компаний Казахстана.

Сегодня лидерами в мировом производстве минерального сырья являются такие крупнейшие страны мира, как США, Австралия, ЮАР, Канада, Китай и Россия. Торговля сырьевыми ресурсами, таким образом, отражает не отсталость государства или некомпетентность Правительства. Высокий уровень экономического развития в большинстве богатых природными запасами стран достигнут за счет интенсификации их добычи и переработки. Опыт таких государств, как Канада и Австралия, свидетельствует о значительном воздействии рационального использования данного потенциала на объем валового внутреннего продукта (ВВП).

В Казахстане наиболее быстро адаптировался к требованиям мирового рынка именно минерально-сырьевой комплекс (МСК), что отражено в

структуре экспорта. Данные свидетельствуют о лидирующих позициях сырья и полуфабрикатов в рейтинге казахстанского экспорта. Несмотря на нестабильность мировой конъюнктуры, когда колебания цен отражаются на сумме продаж, этот рынок продолжает оставаться достаточно устойчивым.

Между прочим добыча, обработка, переработка, использование и экспорт сырьевых ресурсов - это не только первооснова сегодняшнего относительного благополучия страны, но и шанс, благодаря которому за исторически короткий срок можно существенно повысить благосостояние граждан и создать условия для поступательного развития страны. Значительный рост добычи и переработки природного сырья вызывает необходимость развития десятка смежных производств в промышленности - горношахтного машиностроения, производства труб для нефтегазопроводов, бурового и энергетического оборудования. В отраслях по переработке минерального сырья, функционированию объектов обслуживающей инфраструктуры создаются десятки тысяч рабочих мест.

Поэтому в отличие от многих стран основной прирост в национальный доход РК вносят не труд и капитал, а рента – доход от использования земли, природных ресурсов, магистральных трубопроводов, монопольного положения производителей важнейших видов природоресурсной продукции, пользующихся повышенным спросом на мировых рынках. Можно без преувеличения сказать, что в настоящее время экономика Казахстана зиждется на использовании ее уникального природно-ресурсного потенциала. Очевидно, Казахстан еще долго будет оставаться страной с ресурсно-ориентированной экономикой. Если в дальнейшем сохранится ресурсная ориентация экономики, то значительная часть доходов страны будет по-прежнему формироваться за счет нефтегазовой ренты. Наряду с положительным влиянием на развитие экономики высокая рента становится основной причиной сдерживания роста инвестиций и модернизации воспроизводимых факторов экономики.

20.2. Необходимость усиления роли государства в природопользовании

В современных условиях государственное регулирование недропользования (в особенности нефтедобычи и газодобычи) является насущной необходимостью. Отслеживание и корректировка объемов разведки и добычи полезных ископаемых, их экспорта, складывающегося уровня внутренних цен на основные топливно-энергетические ресурсы, руды и металлы — все эти актуальные проблемы государство должно решать безотлагательно для обеспечения экономического роста, социального благополучия и стратегической безопасности.

Поэтому законодательством РК установлена государственная собственность на недра. Как указывается в Законе «О недрах и недропользовании» [4; 13], целями законодательства РК о недрах и недропользовании являются обеспечение экономического роста и защиты

интересов страны и ее природных ресурсов. Задачами законодательства являются:

- 1) проведение государственной политики в области недропользования;
- 2) регулирование отношений при проведении операций по недропользованию;
- 3) обеспечение сочетания республиканских и региональных интересов;
- 4) обеспечение воспроизводства минерально-сырьевой базы;
- 5) обеспечение правовой основы при проведении операций по недропользованию;
- 6) создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в проведение операций по недропользованию.

Правовое регулирование отношений, связанных с недрами и недропользованием, основывается на принципах: а) обеспечения рационального, комплексного и безопасного использования недр; б) обеспечение охраны недр и окружающей среды; в) гласности проведения операций по недропользованию; г) платности недропользования.

20.3. Принципы воздействия концепции «Пяти И» на экономику сырьевого сектора

В 1992 г. на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро была принята Повестка дня для XXI века — концептуальная долгосрочная программа, ориентированная на изменение взаимоотношений между людьми, государствами, человечеством в целом и окружающей средой. Основной целью этой программы является создание условий для перехода современной цивилизации к устойчивому развитию, призванному обеспечивать насущные потребности существующего поколения, не подвергая риску возможности будущих поколений удовлетворять свои нужды.

Применительно к управлению отечественной природно-ресурсной сферой для ее устойчивого развития необходимо всеми доступными средствами добиваться неистощительного использования запасов недр, лесного и водного фондов, наименьшего загрязнения окружающей среды, увеличения коэффициента извлечения нефти и уровня полезного использования газовых компонентов углеводородного сырья, рациональной заготовки и углубленной переработки древесины. Речь идёт о повышении качества управления в природно-ресурсной сфере.

В этой связи сегодня необходимо говорить о концепции «Пяти И» (институты, инвестиции, инфраструктура, инновации, интеллект). Принципы воздействия этих «Пяти И» на сырьевой сектор экономики (ССЭ) в современных условиях таковы.

На первое место следует поставить интеллект, так как в основе сырьевого сектора лежит месторождение, к открытию которого приводит интеллект ученых и профессиональных геологов-практиков. Действующая на сегодняшний день минерально-сырьевая база была создана плодами

интеллекта 30 – 50 – летней давности, когда работали десятки НИИ в Академии наук РК, в геологической и горных отраслях промышленности.

Без преувеличения можно сказать, что наследие, оставленное нам казахстанскими геологами советского периода, стало одной из основ фундамента экономики независимого Казахстана. Казахская геология приобрела мировую известность своими глубокими научными исследованиями и замечательными практическими результатами. Если за всю дореволюционную историю Казахстана в геологическом отношении было изучено и заснято лишь 6,4% территории нашего огромного края, то сейчас практически на всю площадь республики имеются полноценные геологические карты различного масштаба.

Сейчас на территории Казахстана успешно работает свыше 60 геологических производственных предприятий, научно-исследовательских центров, учебных заведений. И многим из них приходилось бороться за выживание. Но они выстояли в трудные 90-е годы прошлого столетия и сегодня с надеждой смотрят в будущее, поскольку имеются конкретные проблемы геологии, которые требуют безотлагательного решения.

Так, уже продолжительное время геологоразведка страдает популярной для всех постсоветских стран болезнью «недофинансирования». В течение долгих лет у нас практически не готовятся специалисты по разведке твердых полезных ископаемых. Нефтяные компании более активно решают вопросы подготовки кадрового резерва, прописывая этот пункт в контрактах с инвесторами. Здесь ежегодно повышают свою квалификацию десятки специалистов отрасли. Увы, в геологии горного дела такой системы нет. Между тем существуют законодательные нормы, в соответствии с которыми недропользователи обязаны направлять не менее одного процента от инвестиций на добычу или разведку, в том числе направляют средства на подготовку и переподготовку кадров. По самым предварительным расчетам, этой суммы хватило бы на обучение порядка 700 студентов в год в казахстанских и зарубежных университетах. Представьте себе, сколько специалистов мы могли бы иметь сегодня? Этого не произошло [5; 7].

Интенсивные геолого-разведочные работы, которые проводились в советское время, привели к тому, что практически все значимые приповерхностные месторождения уже открыты. Перспективы обнаружения новых месторождений связываются с геологическим изучением на больших глубинах и в более сложных условиях. Для проведения геологоразведочных работ в таких условиях нам необходимы новые технологии, ориентированные на более сложные поисковые критерии и способные выявлять рудные объекты с большей точностью и более экономично. Такие эффективные технологии успешно используются за рубежом, в том числе в Австралии, Китае, Бразилии, ЮАР, Канаде.

Второе место в экономике сырьевого сектора занимает инфраструктура. Дело в том, что открытие месторождений с каждым годом становится все более сложным и дорогим. В настоящее время в Казахстане (как и во всем

мире) исчерпан фонд «легко открываемых» месторождений. Необходим пересмотр стратегии и тактики прогноза, поисков и разведки полезных ископаемых. Нужно обратить особое внимание инфраструктуре, развитие которой приостановилось. Частный сектор недостаточно участвует в создании инфраструктуры, что тормозит развитие сырьевого сектора экономики (ССЭ). Без обеспечения инфраструктурной доступности ввод новых месторождений в освоение становится проблематичным.

На третьем месте институты. К сожалению, в ССЭ нет единого органа управления. Институциональные органы управления, занимающиеся вопросами добычи и переработки минерального сырья, находятся во многих министерствах (например, Министерство индустрии и новых технологий (МИНТ), Министерство нефти и газа). По отдельным видам полезных ископаемых органы управления вообще отсутствуют. А в таких условиях комплексное освоение недр невозможно. В то же время гражданское общество институционально отстранено от участия в управлении недропользованием и в распределении доходов (в том числе горной и ценовой ренты), образующихся в ССЭ. Хотя есть идея через механизмы народного IPO сделать часть населения Казахстана совладельцами крупных предприятий – недропользователей.

На четвертом месте инновации. С принятием Закона РК «О науке» появилась возможность для модернизации научных исследований, привести в работу инновационные технологии. Это в свою очередь стала способствовать интеграции геологической науки Казахстана в мировое научное пространство.

В дальнейшем только опережающее развитие геологической науки способно обосновать надежный прогнозный фонд открытия месторождений и восполнения интенсивно погашаемых активных запасов минерального сырья, рациональное их использование с соблюдением норм охраны окружающей среды. Интенсификация научных исследований в области геологии может стать важным условием при решении задач повышения конкурентоспособности минерально-сырьевой базы и обеспечения сырьевой безопасности страны.

Надо иметь в виду, что внедрение инноваций носит долговременный характер. Кроме того, они в большинстве своем применимы лишь к новым объектам освоения минерально-сырьевой базы. Значит, в будущем нужно заниматься инновациями на так называемых «старых» месторождениях.

На пятом месте инвестиции, зависящие от развития первых четырех «И». Как известно, капиталоемкая структура экономики Казахстана с сырьевой ориентацией нуждается в постоянном вливании крупных инвестиций за счет поддержания высокой нормы накопления и очень чувствительна к частым циклическим колебаниям и изменениям мировой конъюнктуры. В этой связи перед республикой стоит сложная задача - опираясь на природные ресурсы и рационально используя их, постепенно перевести экономику страны на выпуск качественно новых товаров высокой степени готовности. Именно

поэтому развитие экономики Казахстана в значительной степени зависит от привлеченных в страну инвестиций и их эффективного использования.

Как показывает анализ, в структуре иностранных инвестиций пока преобладают кредиты иностранных государств и международных финансовых организаций, предоставляющих их под правительственные гарантии. При этом ощущается нехватка частных прямых инвестиций. Как показывает зарубежный опыт, именно прямые и портфельные частные иностранные инвестиции в недропользование могут оказать значительный мультипликативный эффект на развитие других отраслей экономики. Он может быть достигнут при условии заключения контрактов с недропользователями с обязательным учетом обязательств инвесторов по вложению части доходов в содержание и развитие сопутствующих перерабатывающих производств, по размещению заказов на поставку оборудования и запасных частей у отечественных производителей [6; 15].

В перспективе без участия государства не произойдет самовосстановление ССЭ и развитие каждой его части. Отсюда нужны системные взаимосвязанные решения во всех пяти «И», которые обеспечат эффективное функционирование недропользования.

20.4. О менеджменте в недропользовании в системе высшего горного образования

Из представленного выше анализа следует важный вывод: главная цель государственной политики РК в сфере недропользования – это создание эффективной социально направленной, ренто-ориентированной экономики, обеспечивающей на основе концепции пяти «И» получение от эксплуатации государственного фонда недр максимально возможного дохода, используя его на решение важнейших социально-экономических проблем развития страны.

Отсюда актуальная задача сегодняшнего дня и ближайшего будущего – менеджмент в недропользовании. Проблемы, стоящие перед горной промышленностью, делают необходимыми изменения в системе высшего горного образования. Сегодня простой горный инженер-технолог не в состоянии решить вопросы финансового управления горнодобывающими предприятиями и улучшения его платежеспособности. Ему не под силу разобраться в проблемах инвестиционной политики в отрасли, в контактах с Международным банком реконструкции и развития, в кардинальном решении вопросов качества, метрологии, экологии и многих других вопросов, относящихся к менеджменту в недропользовании.

Сейчас в отечественных вузах есть ряд примеров открытия кафедр «Менеджмент», «Управление предприятием», готовящих общих специалистов для промышленности в целом. Этого явно недостаточно для деятельности в широкой отдельной области по комплексному освоению недр, управлению макро- и микроструктурами недропользования.

Необходимы дополнительные основопо знания по технико-экономической и экологической оценке освоения недр, включая освободившиеся подземные пространства. Должны быть освоены также вопросы сырьевой политики и национальной защиты ресурсов и подземных пространств, движения минерально-ресурсовых, минерально-строительных потоков и другие вопросы экономики и управления в горнодобывающей отрасли.

Другими словами, кроме подготовки горных инженеров-технологов должна осуществляться подготовка горных инженеров-менеджеров по специальности «Менеджмент в недропользовании».

Как показывает опыт зарубежных стран (например, России), число горных инженеров-менеджеров должно быть не меньше 1/3 горных инженеров-технологов.

20.5. Система управления производственными процессами на горном предприятии

Горнодобывающее предприятие представляет собой сложное промышленное предприятие со многими отделениями, отвечающими различным требованиям, тесно связанными друг с другом и зависимыми друг от друга. Причем на каждом уровне управления от руководителя низшего звена на горном предприятии до высшего менеджера существуют функции, которые каждый должен выполнять сам и которые можно квалифицировать как его личные обязанности, и функции, к выполнению которых он должен привлекать других, т. е. тот объем работ, за которые руководитель несет административную ответственность.

Успешное выполнение административных обязанностей зависит от организации руководителем системы обязанностей и ответственности его подчиненных. При этом он прежде всего должен помнить, что работа любого руководителя в основном подчиняется общим законам и принципам управления и только частично имеет специфические особенности, определяемые характером производства.

Общий аспект управления был определен Л. Ф. Урвиком как элемент администрирования, который предусматривает прогнозирование, планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Три первые функции носят технический характер и не учитывают человеческого фактора.

Прогнозирование: предвидение будущего или взгляд вперед с тем, чтобы предопределить вероятные условия для установления целей и политики.

Планирование: что предстоит сделать в будущем. Определение последовательности действий, методов и средств, необходимых для достижения заданных целей.

Организация: кому что делать. Распределение личных и административных обязанностей в соответствии с планированием производственных процессов и определение отношений между служащими компании.

Три следующие функции носят динамический характер и зависят от человеческого фактора.

Руководство (распорядительная функция): обеспечение руководства, выполнение инструкций и дисциплины.

Координация: упорядочение взаимодействия служащих компании. Нормирование рабочего времени и различных участков производственного процесса для выполнения поставленных задач с наиболее эффективным использованием имеющихся ресурсов.

Контроль: оценка выполненных работ и достигнутых результатов согласно принятым планам, стандартам и политики предприятия с целью выявления значительных отклонений от существующих норм. Это позволяет управленческому персоналу исключать неэффективные виды работ и корректировать функции прогнозирования, планирования и т. д.

Процессы управления состоят из циклов различной длительности и объединяются «системой связей» (рис. 20.1).

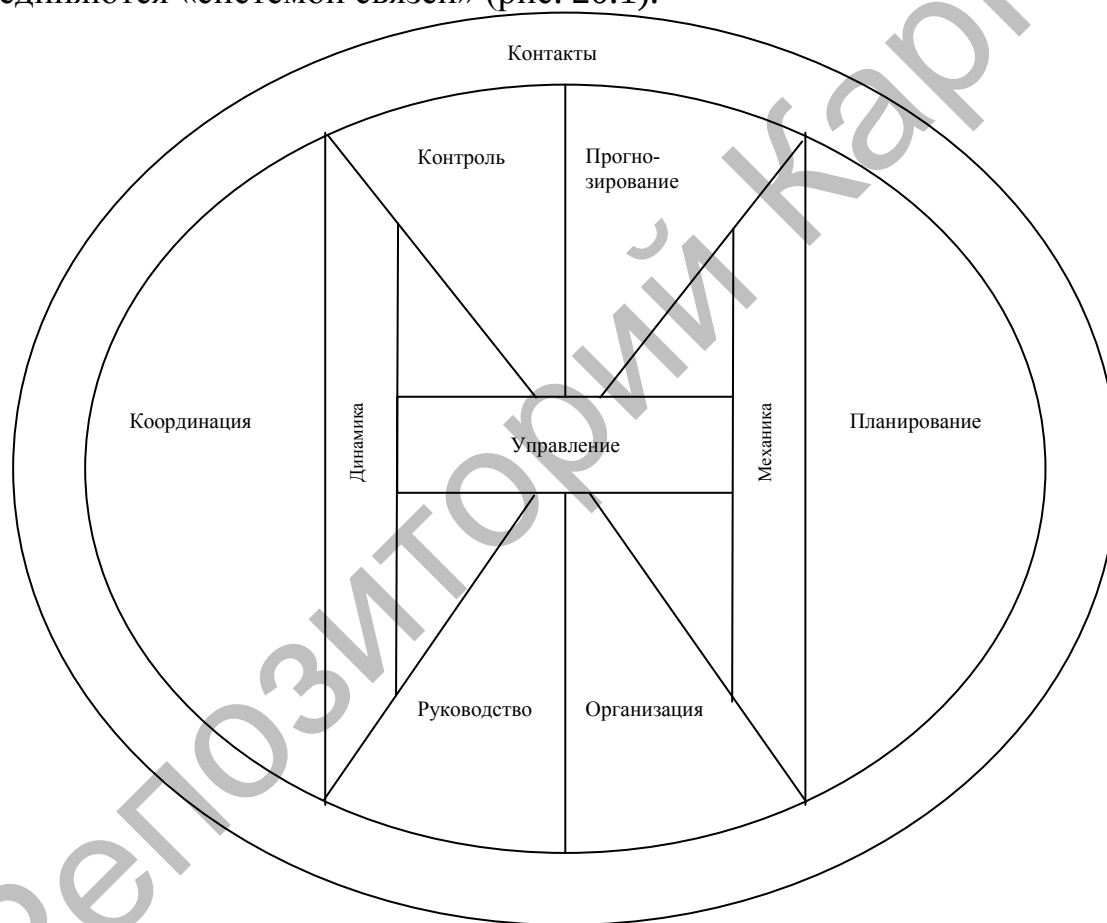


Рисунок 20.1 – Циклы процесса управления
(Примечание – данные работы [7; 14])

В горнодобывающей промышленности можно выделить следующие функциональные виды деятельности:

- а) подготовка производства;
- б) разведочные и подготовительные работы: поиск и оконтуривание (определение) рудного тела;
- в) производство: добыча и обогащение руды (угля);

г) реализация и сбыт: продажа продукта;

д) финансирование и контроль: составление отчетности и различных справок с целью обеспечения посредников (правительства, акционеров, служащих, поставщиков, управляющих и т. д.) соответствующей информацией;

е) управление кадрами: вспомогательная управленческая функция обеспечивающая прием на работу, подготовку кадров, инструктаж, премирование и закрепление ценных работников;

ж) внешние связи: осуществление взаимодействия компании (предприятия) с правительством, специалистами в области охраны окружающей среды, промышленными ассоциациями, различными обществами местного значения.

Совершенно очевидно, что подобное подразделение функциональной деятельности является общим и каждая функция поддается внутреннему, более узкому разделению. Например, в производстве можно выделить функцию технического обслуживания, а в функции технического обслуживания еще более узкую функцию — учет ремонта оборудования.

Технологическую систему подземной добычи полезных ископаемых представляют производственные комплексы и рабочие процессы. Они реализуются в горных выработках: очистных, транспортных, вентиляционных и др. Ее отличают сложные структурные связи функциональных элементов, звеньев и объектов, а также динамичность, которая заключается в постоянном изменении технологической системы во времени и пространстве (перемещение очистных и подготовительных забоев, изменение топологии сети вентиляционных и транспортных выработок).

Модель технологической системы шахты иллюстрирует абстрактную взаимосвязь между ее элементами, подсистемами, определениями и терминами [8; 60 – 61]. Она дает также возможность представления реальной технологической системы или процесса физическими или математическими средствами. Структура модели состоит из множества элементов и множества отношений. В свою очередь они представляют определенные системы со своими структурами, которые по иерархии являются подсистемами. Ее состояние определяется качественными и количественными характеристиками.

К качественным относятся:

- схема и способ вскрытия;
- схема и способ подготовки запасов шахтного поля;
- схемы вентиляции и транспорта;
- система разработки угольных пластов;
- средства механизации рабочих процессов;
- порядок отработки запасов пластов и выемочных участков.

К количественным характеристикам относятся:

- производственная мощность горного предприятия;
- нагрузка на очистной забой;

- геометрические параметры очистных выработок, этажей, панелей, горизонтов;
- количество одновременно работающих очистных забоев в границах пласта, горизонта, панели или блока.

Внешняя среда функционирования технологической системы (горно-геологические условия) изменяется дискретно и ее состояние определяется с течением времени. Состояние внешней среды зависит от пространственного расположения запасов. Изменчивость состояния запасов носит случайный характер из-за недостаточной степени геологической изученности месторождения. Горно-геологические условия оказывают непосредственное влияние на эффективность функционирования технологической системы через качественные и количественные характеристики, а именно:

- конфигурация шахтного поля и его размеры;
- пространственное расположение и количество залежей полезного ископаемого (пластов);
- распределение запасов в шахтном поле;
- гипсометрия угольных пластов, их мощность и угол залегания;
- глубина ведения горных работ;
 - газоносность;
 - подверженность газодинамическим явлениям;
- физико-механические и технологические свойства горного массива и полезных ископаемых.

Учесть всю гамму влияющих факторов при подземной разработке месторождений возможно только при корректном моделировании технологической системы, так как есть возможность применять логические утверждения и математические зависимости, описывающие физические явления.

Системный подход к учету влияния определяющих факторов способствует направленной ориентации выбора и оценки изменений технологической системы при проектировании выемочных участков угольных шахт.

Технологические процессы горного производства состоят из отдельных структурных подсистем, элементов, операций, технологических перерывов. Операции могут быть основными, вспомогательными и подготовительно-заключительными. При осуществлении технологического процесса происходит последовательное изменение формы, размеров, свойств материала (монолитный массив превращается в дробленую массу) с целью получения конечного продукта, соответствующего заданным техническим требованиям или условиям.

В общем случае составляющими технологической цепи горного производства являются: очистной забой; участковая выработка; погрузочный пункт участка; откаточный штрек; пункт разгрузки или перегрузки полезного ископаемого с откаточного штрека; капитальный бремсберг, или уклон; пункт разгрузки или перегрузки с капитального

бремсберга, или уклона, на магистральные штреки (или квершлаг) основного горизонта; околоствольный двор и общешахтный подъем; технологический комплекс на поверхности шахты.

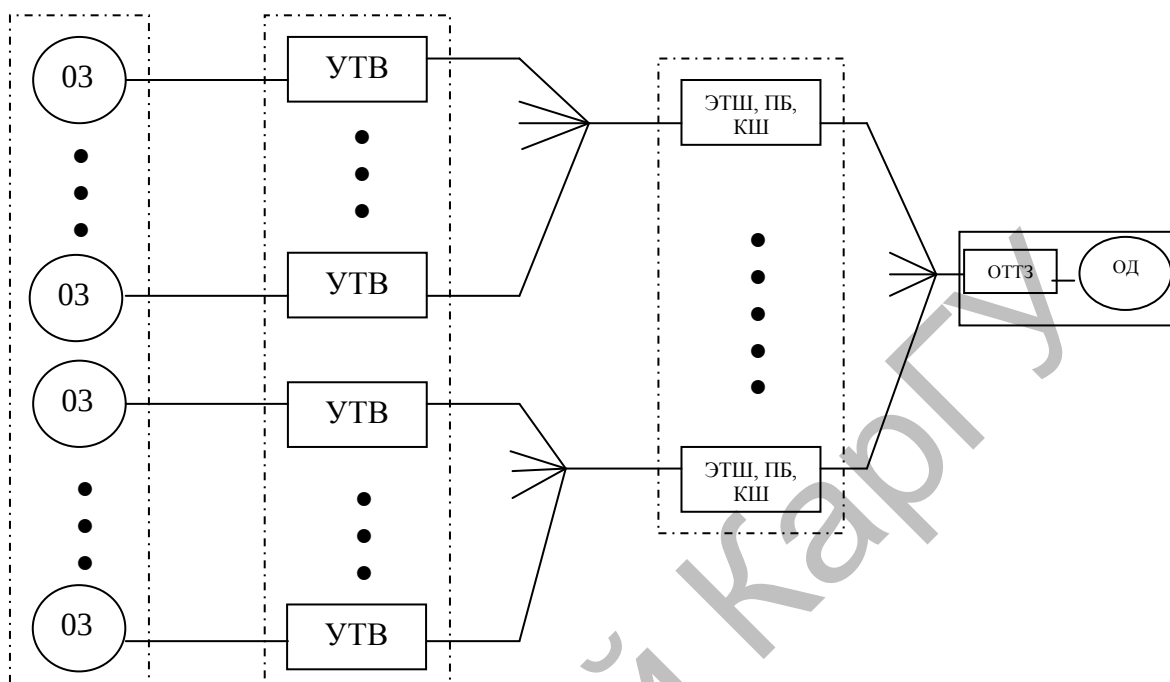


Рисунок 20.2 – Структура технологических процессов горных работ на угольной шахте
(Составлен автором на основе обобщения практики работы шахт Карагандинского бассейна)

На рис. 20.2 приведена структура технологического процесса, реализуемого при отработке запасов выемочных участков угольных шахт.

На рисунке приняты следующие обозначения: ОЗ – очистной забой; УТВ — участковая транспортная выработка; ЭТШ – этажный транспортный штрек; ПБ — панельный бремсберг; КШ — коренной штрек; ОТТЗ — общешахтные транспортно-технические звенья; ОД – околоствольный двор.

Элементы и звенья транспортно-технологической цепи современной угольной шахты со средствами механизации и автоматизации основных процессов характеризуются следующими данными:

1. Очистной забой. В нем выполняются основные процессы по добыче полезного ископаемого, которые можно разделить на отдельные операции, связанные с добычей и транспортированием полезного ископаемого в лаве.

При разработке пологих и наклонных угольных пластов с применением комплексной механизации и автоматизации основных производственных процессов возможны два вида технологии очистной выемки - узкозахватными комбайнами с индивидуальной крепью и очистными механизированными комплексами.

В очистных забоях, оборудованных механизированными выемочными комплексами, имеется следующее оборудование: узкозахватный комбайн или

струг, изгибающиеся лавные конвейеры, секции гидрофицированной механизированной крепи, средства малой механизации для выполнения вспомогательных процессов, аппаратура автоматического контроля пылегазового и вентиляционного режимов. В очистном забое возможны два вида технологии очистных работ: циклично-поточная и поточная.

Особенностью производственного процесса в очистном забое является случайный характер его протекания, что обусловлено действием природных, горнотехнических и организационных факторов.

К природным факторам можно отнести: физико-механические свойства полезного ископаемого, устойчивость пород кровли и почвы, газовыделение и водоносность, характеристики залегания полезного ископаемого, склонность к внезапным выбросам газа и др.

К горнотехническим факторам можно отнести: скорость подвигания очистного забоя, ширину захвата и скорость движения комбайна, длину очистного забоя, надежность горно-шахтного оборудования и др.

К организационным факторам относят: своевременную поставку запчастей и вспомогательных материалов, рациональную расстановку кадров, достаточно хорошо продуманную организацию ремонтно-профилактических мероприятий и др.

Другой особенностью, производственного процесса в очистном забое является непрерывное подвигание фронта работ в пространстве в связи с отработкой месторождения полезного ископаемого. Случайный характер протекания производственного процесса в очистном забое проявляется в неравномерности грузопотока полезного ископаемого. Так, например, статистический анализ шахт Карагандинского бассейна показал, что коэффициент неравномерности грузопотока из лавы (отношение максимальной величины грузопотока за смену к среднесменному его значению) составляет 1,78.

2. Участковая выработка предназначена для транспортирования полезного ископаемого и подачи в очистной забой свежего воздуха.

К участковым выработкам можно отнести: конвейерный просек и печь, промежуточный или ярусный штрек, наклонные ходки при системах разработки столбами по восстанию (падению), участковый бремсберг.

Транспортирование полезного ископаемого по участковой выработке осуществляется конвейерным транспортом. На транспортирование полезного ископаемого по участковой выработке влияют следующие случайные факторы: надежность транспортного оборудования, устойчивость пород почвы и кровли, давление вмещающих пласт пород и др.

Для участковой выработки характерным является не только влияние случайных факторов, но и непрерывное изменение ее протяженности вследствие подвигания очистного забоя. Неудовлетворительное состояние участковой выработки оказывает влияние не только на транспортирование полезного ископаемого, но и на пылегазовый режим. При плохом состоянии выработок увеличивается аэродинамическое сопротивление воздуха, что может привести на газоносных месторождениях

к скоплению опасной концентрации газа и перерывам в работе участка. Такие перерывы являются случайными.

3. Погрузочный пункт лавы (участковый пункт перегрузки). Оборудование этого пункта определяется видом транспорта, применяемого в откаточном штреке. При локомотивном транспорте погрузочный пункт оснащают специальными средствами механизации по перегрузке и транспортированию полезного ископаемого с участковой конвейерной выработки в транспортную цепь откаточного штрека. При использовании конвейерного транспорта в откаточном штреке конструкция участкового пункта перегрузки значительно упрощается.

Погрузочные пункты в зависимости от производительности очистных забоев и вида технологии очистных и подготовительных работ разделяются на три типа: стационарные, полустационарные и передвижные.

Основные производственные операции на полустационарных и стационарных погрузочных пунктах механизированы с помощью толкателей в комплексе со специальными загрузочными устройствами.

На погрузочном пункте производят загрузку полезного ископаемого в порожние составы, маневровые операции по замене груженого состава порожним, операции по автоматическому управлению участковой конвейерной линией.

Особенностями производственного процесса на погрузочном пункте являются случайный характер грузопотоков полезного ископаемого из лавы, а также случайный характер процесса обслуживания (смены груженого состава порожним, обменно-маневровых операций).

4. Откаточный штрек предназначен для транспортирования людей, полезного ископаемого, породы, вспомогательных материалов и оборудования. Кроме того, по откаточному штреку осуществляется подача свежего воздуха на добычные участки.

Вид транспорта в откаточном штреке определяется горно-геологическими и горнотехническими факторами, протяженностью выработки, типом транспортируемого груза, планом, профилем и сечением выработки, устойчивостью пород, пылегазовым режимом и т.д.

В откаточных штреках могут быть использованы локомотивный и конвейерный виды транспорта.

Особенностью производственного процесса в откаточном штреке является возможность совмещения некоторых операций. В общем случае производственный процесс в откаточном штреке вследствие отказов элементов оборудования и других причин можно рассматривать как случайный.

5. Общешахтное транспортно-технологическое звено, может включать в себя следующую транспортную цепь: пункт разгрузки — капитальный конвейерный бремсберг (или уклон) — капитальный квершлаг — околоствольный двор. Помимо транспортных операций по доставке полезного ископаемого в этом звене осуществляется транспортирование

породы к общешахтному подъему, доставка вспомогательных материалов и оборудования, подача свежего воздуха в шахту, передвижение людей и др.

Транспортно-техническое оборудование этого звена аналогично оборудованию откаточного штрека. При этом возможны некоторые отличия в оборудовании и устройстве пунктов разгрузки или перегрузки на стыках звеньев. Эти пункты оснащаются более мощными перегрузочными средствами (стационарными питателями и перегружателями, бункерными разгрузочными ямами и дозирующими устройствами).

Для общешахтных грузопотоков характерна случайность влияющих на них факторов и неравномерность. Однако дисперсия в общешахтных грузопотоках ниже, чем в участковых.

6. Скиповой подъем, технологический поверхностный комплекс. Они предназначены для выдачи полезного ископаемого на поверхность, погрузки в железнодорожные составы и содержания на складах. Для данного технологического звена характерным является случайное поступление железнодорожных составов на погрузку и размещение полезного ископаемого в аварийные склады.

7. В отличие от концепций централизованной структуры систем автоматизации, разработанных в 1980 — е годы, растущие требования в сочетании с новыми типами и более производительными средствами автоматизации привели к децентрализованной структуре. Благодаря ей учитывается тот факт, что, хотя различные производственные участки горнодобывающего предприятия и обмениваются информацией и результатами между собой с целью взаимного согласования, с точки зрения выполняемых задач они являются полностью самостоятельными и нуждаются в специфических подходах к решению (как в отношении аппаратных средств, так и в отношении программного обеспечения). Это следующие участки:

- добыча и проходка штрека;
- транспортировка материалов и людей;
- выгрузка из лавы;
 - техника безопасности при подземных горных разработках и вентиляция;
 - системы инфраструктуры (вода, воздух, электроэнергия и стройматериалы);
 - обработка.

Системы автоматизации этих участков имеют похожую структуру, как и система в целом, и базируются на принципиально одинаковых компонентах.

Каждый участок имеет собственный диспетчерский пункт, диспетчерскую участка.

Диспетчерская является точкой сопряжения между персоналом диспетчерской и технологическим процессом. Для обеспечения бесперебойного и безопасного, а следовательно, и экономичного процесса работа диспетчерской имеет особое значение. При этом в первую очередь

необходимо стремиться к оптимальным условиям работы диспетчера. Его быстрые и уверенные действия даже при непредвиденных событиях в критических ситуациях имеют решающее значение. Это означает, что даже современное оборудование диспетчерской должно быть ориентировано, по возможности, на человека.

Из этого можно вывести следующие принципы для разработки концепции диспетчерской:

- в диспетчерской должна иметься вся информация, необходимая для оценки и управления актуальной ситуацией;
- информация, не относящаяся к актуальной проблеме, должна задерживаться, так как она может только ввести в заблуждение;
- информация должна выводиться в такой форме, которая не требует особых усилий для ее понимания и исключает неправильное толкование;
- функции обслуживания и ввода должны быть как можно более простыми и удобными в целях исключения возможных неправильных действий;
- при возможности и допустимости проводится оценка состояния оборудования при помощи "экспертных программ" (с целью уменьшения ложных сигналов об аварийных ситуациях).

Все программные средства реализованы таким образом, и это имеет особое значение для постоянно меняющегося режима работы шахты, что изменения ситуаций и функций во время работы могут быть выполнены оператором в программе-редакторе в режиме диалога (т.е. без помощи программиста).

Устройства автоматизации нижнего уровня выполняют функцию сбора и вывода данных процесса, уплотнения данных и при необходимости их промежуточного хранения, а также обработки данных, если локальная обработка необходима и целесообразна. Они представляют собой искробезопасное исполнение стандартных устройств автоматизации и программируются точно так же (т.е. для программирования и технического обслуживания не требуется никаких специальных знаний).

На ориентированных на менеджмент функциональных уровнях применяется центральная диспетчерская шахты, а также рабочие места и терминалы для отделов планирования и управления предприятием.

Классические функции диспетчерской шахты представлены на рис. 3.

Кроме того, диспетчерская шахты представляет собой место сбора подлежащих длительному хранению и обработки данных процесса. Для этой цели здесь имеются системы хранения данных большой емкости. Особое распространение получили относительные системы банков данных, в которых хранятся централизованно поступающие из участков диспетчерских данные технологического процесса, хранимые в течение

длительного времени, а также данные параметрирования и параметры системы в целом.

Диспетчерская шахты	
Контроль безопасности	
СО, скорость воздушного потока	- Контроль и обработка измеряемых параметров, выявление тенденций, алфавитно-цифровое и графическое представление измеренных величин - Протоколирование и архивирование системных и долгосрочных параметров - Мнемоническое представление состояния работ на предприятии
CH ₄	
водоснабжение	
водоотлив	
вентиляционные установки	
Надзор за ходом работ	
добыча, проходка	- надзор и управление производственными процессами - представление и протоколирование режимов работы - представление текущих событий и аварийных состояний - ведение долгосрочных и кратковременных протоколов результатов работ
участковый транспорт	
общешахтный транспорт	
электросеть	
пневмосеть	
холодильные установки	
- подземные лебедки - централизованная гидравлическая сеть - транспорт складочных материалов	

Рисунок 20.3 – Функции общешахтной диспетчерской (Примечание – данные работы [9; 66])

20.6. Усложнение задач управления горнодобывающими предприятиями в связи с увеличением сложности горного производства

На основании подробного рассмотрения нами производственных процессов можно заключить следующее:

1. Реализация основной производственной функции — добыча, транспортирование и частичная переработка полезного ископаемого — на современном высокопроизводительном горном предприятии требует применения сложного дорогостоящего горно-шахтного оборудования, совершенной технологии и комплекса организационно-технических мероприятий.

2. Современное механизированное горное предприятие со средствами автоматизации включает в себя большое число взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов и звеньев.

Взаимосвязь производственных процессов, принадлежащих одной и той же цепи звеньев, обуславливает остановку всей линии технологического маршрута в случае выхода из строя хотя бы одного звена.

В этой взаимосвязанной системе возможно появление «узких мест», тормозящих работу других элементов и звеньев.

Взаимосвязь между производственными процессами и операциями проявляется не только во времени, но и в пространстве. Эта связь особенно выражается там, где требуется выдерживать заданные расстояния между местами выполнения рабочих процессов. Следует отметить, что некоторая часть временных и пространственных связей на горном предприятии возникает из-за необходимости выполнения требований правил безопасности.

3. Систему «горное предприятие» можно расчленить (произвести декомпозицию) на подсистемы, цели функционирования которых подчинены общей цели функционирования предприятия.

Расчленение системы «шахта» на подсистемы и элементы в порядке их подчинения можно произвести следующим образом: шахта — технологические звенья (производственные процессы); производственные процессы — рабочие процессы; рабочие процессы — операции.

Таким образом, при исследовании производственного процесса элементами служат рабочие процессы, а при исследовании рабочего процесса — операции.

4. На производственные процессы горных предприятий существенное влияние оказывают случайные факторы, обусловленные влиянием горно-геологических условий, выходом из строя элементов оборудования и другими причинами. Наиболее крупные аномалии в геологическом строении отрабатываемого месторождения полезного ископаемого классифицируются как геологические нарушения. Если их преодоление не предусматривалось планом ведения горных работ из-за недостаточности данных геологической разведки, то эти нарушения могут привести к срыву добычи и простоям оборудования.

Простои, вызванные организационными и техническими причинами, нарушают нормальный ритм ведения производственного процесса и его порядок.

5. Производственные процессы характеризуются динамичностью, обусловленной изменением структуры горного предприятия вследствие отработки старых и ввода новых лав, а также непрерывным перемещением очистных и подготовительных выработок. Указанные обстоятельства вызывают изменения положения погрузочных и разгрузочных пунктов и длины транспортных линий. Изменчивость производственной ситуации на

горном предприятии приводит к необходимости пересмотра планов ведения горных работ, согласования производительности отдельных звеньев системы.

6. На протекание производственного процесса оказывает влияние ограниченность рабочего пространства вследствие большой трудоемкости и значительных капиталовложений при возведении подземных горных выработок. Ограниченность рабочего пространства лимитирует габариты горно-шахтного оборудования, а также возможность резервирования оборудования и пропускную способность транспортной системы. Одним из последствий специфических условий на горном предприятии является неравномерность функционирования производственных процессов, особенно в очистном забое.

7. Неравномерность проявляется в виде перерывов в работе и отклонений от средней производительности.

Перерывы можно разделить на регламентированные и случайные. Регламентированные перерывы, связанные с плановым ремонтом и профилактическими мероприятиями, предусматриваются технологией и организацией работ. Случайные перерывы обусловлены действием природных факторов и выходом из строя элементов оборудования.

Так как перерывы могут произойти по разным причинам, то вероятность совпадения их во времени может быть высокой.

Увеличение сложности горного производства привело к значительному усложнению задач управления. На современных горных предприятиях это усложнение обусловлено быстрым подвиганием фронта очистных и подготовительных работ, изменением структуры горного предприятия, относительно быстрым износом горно-шахтного оборудования, большим количеством взаимосвязанных элементов системы (люди, оборудование, производственные операции) и неопределенностью результатов выполнения многих процессов вследствие действия случайных факторов.

8. В связи с растущей сложностью управления в развитии технологий происходят существенные сдвиги. Появилась система автоматического проектирования работ – САПР и автоматизированные системы управления производством – АСУП. Это ускорило процесс проектирования и повысило производительность труда.

Существенно продвинулись вперед информационные и коммуникационные технологии. Широкое распространение получили персональные компьютеры, сотовые и кабельные системы связи. Это в наибольшей степени повлияло на стиль управления в горнодобывающих предприятиях, сделав процессы управления более гибкими. Автоматизация и качественная связь позволяют быстрее реагировать на изменения внешней среды.

20.7. Система принципов оперативно-тактического и долгосрочного управления комплексом горнодобывающих отраслей

Представленные выше результаты анализа показывают, что минеральные ресурсы (МР) – основа, сырьевой базис экономики. Не зря уникальная минерально-сырьевая база Казахстана с первых дней Независимости обеспечила стране стабильный интерес и признание на международной арене.

В республике за период Независимости разведаны и поставлены на государственный баланс запасы по 123 месторождениям полезных ископаемых, в том числе более 40 золоторудных объектов, 30 железомарганцевых месторождений, 1 урановое, 1 объект хромовых руд и еще 51 комплексный объект, а также 103 месторождения углеводородного сырья. Введены в эксплуатацию более десяти современных горно-металлургических производств на базе разведанных запасов месторождений Васильковское, Секисовское, Варваринское и других. В нефтегазовой сфере открыты такие месторождения, как Кашаган, Кайран, Каламкас-море, Актоты, Хазар.

Сегодня минерально-сырьевые запасы участвуют в формировании 70% ВВП страны. Только за период 1996 – 2010 гг. получен прирост запасов по основным видам полезных ископаемых: золота – 761,6 т, меди – 5,2 млн. т, свинца – 0,6 млн. т, цинка – 1,9 млн. т, урана – 90,2 тыс. т, марганцевых руд – 40,3 млн. т, железных руд – 1634 млн. т, нефти – 1839,7 млн. т, газа – 126585,2 млн. м³.

На базе разведанных месторождений были построены и продолжают строиться горнообогатительные комбинаты и предприятия. На основе современных производств ТОО «Казцинк» и ТОО «Корпорация «Казахмыс» получил развитие полиметаллический комплекс в Восточном Казахстане. В Павлодарской области на АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» производятся сплавы казахстанского алюминия.

Строятся современные рудники и производства на месторождениях Обуховское, Шокаш, Сырымбет, Кундызды, Лиманное, Приорское, Восход. Только в период 2000 – 2010 гг. доход государства от недропользователей за счет налоговых поступлений составил 10 трлн. тенге (более 75 млрд. долл. США) [5; 7].

Вместе с тем в отрасли имеются нерешенные вопросы. И прежде всего, проблему огромной сложности представляет единое, взаимосвязанное управление столь масштабным и в то же время разнообразным горным хозяйством. Для реального управления такой сложной системой одним из главных требований является постоянная стыковка дальних стратегических и оперативно-тактических ее целей.

Попробуем сформулировать на фоне проведенного исследования некоторые итоги и рекомендации по путям решения основных проблем, стоящих перед комплексом горнодобывающих отраслей в области оперативно-тактического и долгосрочного (стратегического) управления:

1. Главной оперативно-тактической задачей управления горнодобывающей отраслью и каждым ее предприятием является заблаговременное и эффективное воспроизводство запасов промышленных

категорий. Запасы в недрах становятся пригодными для промышленного использования лишь в результате последовательной, многостадийной подготовки. Начальные стадии такой подготовки выполняют геологи, последующие — шахтостроители, эксплуатационники, обогатители. В зависимости от числа прошедших стадий запасы делятся по категориям разведанности, освоенности, подготовленности к выемке и готовности к использованию потребителями. В оперативном управлении отраслью и предприятием на передний план выступают вопросы своевременной подготовки должного количества запасов каждой категории, ибо в противном случае нарушается нормальный ход общего технологического процесса. Величина подготовленных запасов каждой категории не зависит от общей их ограниченности в природе и является всецело делом рук человеческих. Выемка запасов поля — процесс, растянутый на десятилетия, и поэтому было бы неэффективным осуществлять предшествующую подготовку сразу для всех этих запасов и в полном объеме. Более разумной оказывается порционная подготовка отдельных, первоочередных участков поля (блоков, горизонтов, столбов) и рассредоточение подготовки остальных участков во времени, сообразно намеченным срокам начала их отработки.

2. Первым элементом указанной подготовки запасов являются многостадийные геологоразведочные работы. Таким образом, объективно обусловлен порядок, при котором геологоразведочные работы на поле шахты выполняются в течение почти всего срока ее эксплуатации. Взаимная их увязка с графиком ведения горных работ и рациональное их распределение во времени — одна из коренных управленческих задач горной промышленности.

3. Вторым элементом подготовки запасов, вынужденно рассредоточиваемым на весь срок разработки поля, являются горно-подготовительные работы, т. е. проведение выработок, вскрывающих, оконтуривающих и нарезающих запасы для последующей выемки. Речь здесь идет о сложной сети внутришахтных производственных коммуникаций, обеспечивающих самое возмозможность проведения выемочных работ на отдельных участках поля. По своему существу горные выработки — важнейший элемент производственных сооружений шахты, а проведение этих выработок есть акт капитального строительства. Иными словами, речь идет о такой яркой специфике горного производства, как о рассредоточении самого процесса строительства шахты на весь срок ее службы. Даже такие капитальные объекты, как стволы, экономически невыгодно проходить сразу на полную глубину залегания всех запасов при начальном строительстве шахты; они углубляются десятилетия спустя, когда будут отработаны вышерасположенные запасы поля. Что же касается чисто участковых выработок, то их проведение осуществляется с должным опережением во времени и пространстве практически равномерно в течение всего срока службы шахты. Процесс проведения горных выработок чрезвычайно дорог. Так, на угольных шахтах на горно-капитальные

выработки приходится более половины всей стоимости производственных основных фондов. Общая стоимость горных выработок, проводимых в течение полного периода эксплуатации шахты, во много раз превосходит сумму начальных капитальных вложений на ее строительство. Таким образом, большая доля горно-капитальных работ на предприятиях добывающих отраслей проводится рассредоточенно во времени. Горное производство чрезвычайно чувствительно к синхронности выполнения этих важнейших работ по подготовке запасов к выемке [10; 262 - 263].

4. Обобщая изложенное выше, можно констатировать, что одна из важнейших задач управления горнодобывающими отраслями — это воспроизводство подготовленных запасов и соответствующих мощностей. Поддержание (простое воспроизводство) мощностей действующих горных предприятий здесь становится абсолютным условием самого их физического существования и требует специальных усилий и крупных средств.

5. Широкий арсенал мер по повышению эффективности МР — использования возникает при постановке этой проблемы в долгосрочном, стратегическом плане. Здесь можно видеть две управленческие задачи. Первая — проведение активной геолого-поисковой политики, поскольку всегда имеется потенциальная вероятность открытия новых, имеющихся в природе, но еще необнаруженных эффективных месторождений. Тем более, новый подход МОН РК к финансированию научно-исследовательских программ согласно Закону «О науке» расширяет масштабы фундаментальных и прикладных исследований в области геологии. Так, увеличение финансирования НИР позволило Институту геологических наук им. К.И. Сатпаева выиграть на 2012 – 2014 гг. 15 грантов, из них 12 по линии МОН РК и 3 гранта НИФ, что позволит на высоком научном уровне провести фундаментальные и прикладные исследования. Институтом планируется проведение совместных работ с Комитетом геологии и недропользования МИНТ РК. На базе созданного в 2011 г. GIS – центра, оборудованного по последнему слову техники, здесь организованы курсы составления цифровых карт, обработки и дешифрирования спутниковых данных.

В 2012 г. Постановлением Правительства утверждена Концепция развития геологической отрасли РК до 2030 г., где отмечается, что она должна обеспечивать опережающее изучение недр и восполнение минерально-сырьевой базы страны [11; 5]. Это открывает перед Институтом новые возможности и перспективы на современном уровне проведения исследований, охватывающих широкий спектр геологических проблем. Важно отметить, что Институт геологических наук им. К.И. Сатпаева уже более 70 лет проводит фундаментальные и прикладные исследования в области геологии, металлогении и минерагении. За это время в Институте созданы мощные научные школы в области фундаментальной геологии: тектоники, геодинамики, стратиграфии, минералогии, петрологии, нефти и газа. Они составляют научную основу изучения и выявления закономерностей размещения месторождений полезных ископаемых.

6. Сегодня мир живет в переходном периоде от пятого технологического цикла Кондратьева к шестому. Экономика нового цикла будет строиться на основе новых инновационных технологий. Современное общество не готово к восприятию новых требований и ценностей, которые будут заложены в экономике шестого цикла. Однако такие требования и ценности появятся, и мы должны к ним готовиться. Для того чтобы не отстать в развитии шестого цикла, следует заранее предложить, какие технологии станут основой в его развитии [12; 4]. Что касается горной промышленности, то вторая управленческая задача сводится именно к созданию и выпуску новых технико-технологических средств, призванных обеспечить: во-первых, более эффективную разработку традиционных месторождений и, во-вторых, переход эксплуатационных работ на новые крупные (ранее недоступные либо неэффективные) месторождения с менее благоприятными условиями, необходимость в вовлечении которых возникает в обозримом будущем ввиду предстоящего истощения традиционных, благоприятных месторождений. «Объем внимания», уделяемого второй из этих задач, определяется сроками ожидаемого истощения традиционных месторождений и уровнем потребностей в данном МР. При этом экономически эффективную политику создания новой горной техники и технологии с учетом специфики природоэксплуатирующих отраслей МСК целесообразно основывать на следующих общих принципах:

а) горная техника неизбежно должна разрабатываться специализированной, почти с минимумом универсализации. Любую машину необходимо рассчитывать, принимая во внимание определенную сравнительно узкую область горно-геологических условий ее применения. Стремление к универсализации горно-технических средств экономически неоправданно ввиду большой вариативности горно-геологических условий;

б) регулярное передвижение основных рабочих мест добывающего предприятия (забоев) приводит к двум специфическим последствиям: почти непрерывной перестройке при этом подвергается система транспортных коммуникаций, связывающих забои с погрузочным пунктом; забойные машины то и дело попадают в изменяющиеся горно-геологические условия. Нередко такие изменения не могут быть заранее предугаданы. По обоим причинам фактическая загрузка забойных и транспортных машин существенно колеблется во времени. Во избежание потерь при конструировании горных машин и технологических линий необходимо создавать экономически оправданные резервы мощностей. Конструктивные формы и величина резервов тесно связаны с горно-геологическими условиями и организацией производства. Определение оптимальной величины таких резервов – одна из типовых задач геоэкономической науки;

в) специфически важная задача горного машиностроения — максимально полный вывод людей с небезопасных, тяжелых и малопрестижных работ. Особую привлекательность на этом фоне имеют открытый и скважинный технологические способы ведения горных работ. Первый из них развит

довольно широко, но сопряжен с рядом неблагоприятных экологических последствий. Второй способ представляет особый интерес. Он заключается в создании надежных технологий скважинной добычи твердых полезных ископаемых путем перевода полезных компонентов в газообразное или жидкое состояние под землей. В принципе, такая технология имеет совершенно захватывающие привлекательные стороны. Она радикально избавляет горное производство от трех его неизбежных зол: необходимости использовать большие контингенты рабочих под землей; большой капиталоемкости сети горных выработок и от выдачи на поверхность и потребителю экологически «грязного» продукта. Преимущества скважинной технологии в этих вопросах трудно переоценить, столь велика ее потенциальная эффективность [13; 281 - 282].

7. В долгосрочной перспективе процесс управления должен рассматриваться как пошаговая разработка и осуществление целенаправленной экономической стратегии долгосрочного развития МР-базы в условиях движения, начиная от нулевой информации об объекте управления и об его крайне разнообразной окружающей среде. Два специфических принципа могут, по-видимому, быть положены в основу управления развитием такой системы: адаптивного управления и создания буферных резервов на стыках. Согласно первому реализовываться должны в первую очередь решения, не просто наивыгоднейшие согласно экономическому расчету, но наиболее просто и дешево адаптирующиеся к возможным изменениям общей обстановки. Согласно второму компенсировать неопределенность разумнее всего инженерными мерами – заблаговременным созданием резервов промежуточной продукции, передаваемой с одного процесса на другой (в особенности это относится к созданию резервов подготовленных запасов всех категорий промышленной освоенности).

8. Наиболее адекватна природе минерального сырья адаптационная процедура управления запасами. Речь идет о том, что, не обладая вначале достаточной геологической информацией о новом месторождении или поле, мы физически не в силах в один прием принять детализированное решение о всей последующей его судьбе, как бы этого порой нам ни хотелось. Информация, необходимая для детализированных решений, последовательно накапливается только по мере реализации предшествующих. Поэтому даже при принятии решений, на десятилетия вперед предопределяющих дальнейшее развитие шахтного поля, детальная проработка столь длительной динамики его показателей неосуществима. Единственно разумным в этих вопросах является именно адаптационный подход к системе управления, когда оно расчленяется на последовательные, растянутые во времени шаги. На первых из этих шагов принимаются принципиальные, не прорабатываемые в деталях решения. Каждое из последующих управленческих решений детализирует ранее принятую исходную установку тогда, когда в этом возникает действительная необходимость, используя всю

накопившуюся к этому времени дополнительную информацию. При этом выдвигается требование, чтобы ни одно принимаемое решение не ограничивало возможностей сравнительно безболезненной адаптации к непредвиденным изменениям внешних условий и факторов, т.е. было адаптируемым. Подобная система управления в действительности всегда была более или менее присуща горнодобывающим отраслям в силу особенностей самого объекта хозяйствования — ресурсов минерального сырья. Однако, на наш взгляд, на сегодняшний день она нуждается в более системной проработке и четкой регламентации по фазам и исполнителям, что и является одной из важных задач на предстоящие годы.

9. Извлекая из недр определенный МР, человек невольно оказывает на природную среду ряд побочных, зачастую неблагоприятных воздействий. По меньшей мере их три. Первое – постепенно истощается общий ресурс запаса данного вида полезного ископаемого, являющегося невозобновимым природным потенциалом страны. И, решая «нынешние» задачи, мы одновременно снижаем обеспеченность минеральным ресурсом будущих поколений человечества. Много или мало «весит» это обстоятельство при конечной оценке - вопрос другой, но в целом данное соображение должно найти свою оценку. Второе - месторождения МР обычно многокомпонентны. При добыче нескольких «профильных» компонент ряд других (сегодня неэффективных либо просто непрофильных для данного предприятия) компонент частично теряется. Третье - в ходе добычи и переработки МР возникают промышленные выбросы поллютантов, отравляющих окружающую среду. Рациональная с позиций развития народного хозяйства методология управления МР – использованием с оценкой и должным учетом всех этих обстоятельств должна найти решение в соответствующих разделах горноэкономической науки.

10. Безусловно, в современных условиях широкомасштабного ресурсопользования и роста загрязнений окружающей среды на локальном, региональном и глобальном уровнях одной из самых значимых представляется разработка программ их предотвращения, использования отходов производства. Дело в том, что до сих пор примерно 5 – 10% современного добываемого сырья переходит в конечную продукцию, 90-95% при переработке трансформируются в отходы. В структуре твердых отходов преобладают горнопромышленные отходы, что особенно характерно для Республики Казахстан, где объемы накопленных отходов, по оценкам экспертов, превышают 22 миллиарда тонн при ежегодном накоплении свыше 1 миллиона тонн. По данным ВОЗ, из 500 тысяч используемых в мире химических соединений около 40 тысяч имеют вредные для биоресурсов свойства, а 12 тысяч являются токсичными. Наибольшее загрязнение атмосферы производят оксиды углерода (около 200 миллионов тонн в год), а также пыль (около 250 миллионов тонн в год), зола (около 120 миллионов тонн в год) и углеводороды (около 50 миллионов тонн в год). В золе и отходящих газах концентрируются, в большем чем в руде количестве, такие

химические элементы, как магний (в 1,5 раза), молибден (в 3 раза), мышьяк (в 7 раз), кобальт, йод (в 15 раз), ртуть (в 50 раз), литий, ванадий, стронций, бериллий, цирконий (в сотни раз), гелий и германий (в тысячи раз); иттрий (в десятки тысяч раз). Ежегодный объем загрязняющих веществ (твердых, жидких, газообразных) в мире достигает 40-50 миллиардов тонн, а к 2025 г. их объем может возрасти в 4-5 раз [14; 23].

11. Значит, в ожидаемой перспективе активное развитие традиционной энергетики и транспорта может привести цивилизацию к глобальному экологическому кризису. Парниковый эффект, разрушение озонового слоя, загрязнение поверхностных и грунтовых вод, почв - вот «плоды» углеводородной энергетики, которые привели к развитию глобальной энергетической революции XXI века. В связи с этим весьма актуальны поиск и решение путей рационального использования современных ресурсо- и энергосберегающих технологий.

Водородная экономика - это альтернативная энергетика ближайшего будущего, которая должна обеспечить устойчивое развитие и энергетическую безопасность мирового сообщества и помочь в решении экономических, социальных и экологических проблем. Формирование массового «водородно-экологического» сознания в Евросоюзе, США, Японии и других развитых странах активно ведется с 90-х годов прошлого столетия. Однако основой энергетической политики ведущих стран долгосрочные водородные программы стали лишь с 2003 г., после встречи на высшем уровне в Йоханнесбурге (2002 г.), где энергетические проблемы заняли центральное место, а также вследствие скачкообразного роста мировых цен на топливо и вступления в силу Киотского протокола. Вопросы глобальной энергетической безопасности обсуждались на саммите «Большой восьмерки» (G 8) в Санкт-Петербурге в июле 2006 г. [15; 27]. Одним словом, сегодня водородная экономика получила международное признание как одно из ведущих перспективных направлений развития глобальной энергетики в XXI веке для предотвращения системного кризиса современной цивилизации.

Список литературы

1. Коренчук Г. Энергетическая безопасность – экологический аспект // Мысль. – 2012. - №4. – С. 42 – 55.
2. Костина Т. Стратегическое сырье в разрезе рынка // «Казахстанская правда», 30 апреля 2004 года, С. 4.
3. Послание Президента РК – Лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана: Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося государства // Мысль. – 2013. - №1. – С. 2 – 23.
4. О недрах и недропользовании. Закон Республики Казахстан. – Алматы: «ЮРИСТ», 2011. – 96 с.

5. Жуков А. Будущее страны неразрывно связано с геологией // «Казахстанская правда», 13 декабря 2011 года, С. 7.
6. Дубовская С.В., Зарубина В.Р. Инвестиционные аспекты деятельности иностранных инвесторов в горнодобывающей промышленности Казахстана // Горный журнал Казахстана. – 2004. - №5. – С. 15 – 18.
7. Слоан Д.А. Управление горными предприятиями: Пер. с англ. – М.: Недра, 1987. – 253 с.
8. Кузнецов Ю.Н., Стадник Д.А., Гинкель В.К. К вопросу совершенствования методологии проектирования высокопроизводительной отработки запасов выемочных участков угольных шахт // Горная промышленность. – 2010. – №6(94). – С. 60 – 61.
9. Венкеманн К. Система управления технологическим процессом на горнодобывающем предприятии // Уголь. – 1998. - №6. – С. 64 – 67.
10. Социально-экономические проблемы эффективного использования минеральных ресурсов / Под редакцией А.С. Астахова, М. Тота. – М.: Недра, 1985. – 272 с.
11. Муканова А. Первопроходцы подземных кладовых // «Казахстанская правда», 4 апреля 2013 года, С. 5.
12. Кузнецов Б.Т., Кузнецов А.Б. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 367 с.
13. Каренов Р.С. Эколого-экономическая и социальная эффективность геотехнологических методов добычи полезных ископаемых. – Караганда: Издательство КарГУ, 2011. – 366 с.
14. Айтжанова Д. Реализация современных программ использования промышленных отходов // Промышленность Казахстана. – 2012. - №3(72). – С. 23 – 24.
15. Лепесов К., Мукаев С., Лепесов С. Водородная экономика XXI века // Промышленность Казахстана. – 2012. - №3(72). – С. 26 – 30.

НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА, СОСТАВИВШИЕ ОСНОВУ НАСТОЯЩЕЙ МОНОГРАФИИ

1. Каренов Р.С. Методология Всеобщего (Тотального) управления качеством // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2012. - №3(67). – С.4-17 (0,9 п.л.).
2. Каренов Р.С. Становление и развитие концепции маркетинг-менеджмента // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2012. - №3(67). – С.42-56 (0,95 п.л.).
3. Каренов Р.С. Сущность, главная задача и реализация функций энергетического менеджмента по управлению энергетическими потоками на предприятиях ТЭК // Проблемы права и экономики (Международный научный журнал). – 2012. – Выпуск 4, №3. – С.15-22 (0,6 п.л.).
4. Каренов Р.С. Теоретические и практические основы менеджмента изменений // Проблемы права и экономики (Международный научный журнал). – 2012. – Выпуск 4, №3. – С.22-28 (0,5 п.л.).
5. Каренов Р.С. Сервисный менеджмент – новая концепция современного управления // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2012. - №4(68). – С.4-17 (0,9 п.л.).
6. Каренов Р.С. Сущность, особенности и принципы менеджмента в сфере услуг // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2012. - №4(68). – С.18-32 (0,9 п.л.).
7. Каренов Р.С. Менеджмент – консалтинг как широкая форма профессиональных консультационных услуг // Проблема права и экономики (Международный научный журнал). – 2012. – Выпуск 4, №4. – С.23-29 (0,5 п.л.).
8. Каренов Р.С. Реинжиниринг бизнеса – новое направление стратегического менеджмента, основанного на бизнес-процессах // «Актуальные научные разработки-2013»: Материалы IX Международной научно-практической конференции. Том 4: Экономика / Республика Болгария, София 17-25 января 2013 года. – София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013, С. 61-77 (0,95 п.л.).
9. Проблемы создания стабильной технологии управления делопроизводством предприятия // «Актуальные проблемы образования, науки и экономики в условиях индустриально-инновационного развития по стратегии «Казахстан-20520»: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 75-летию ректора АЭУ-ЕИР Нурсеита А.Ш. / Алматы, АЭУ-ЕИР, 15 марта 2013. – Алматы: Типография ТОО «Инжу-Маржан», 2013, С.140-148 (0,55 п.л.).

10. Каренов Р.С. Менеджмент знаний как конкурентная стратегия // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2013. - №1(69). – С.4-16 (0,8 п.л.).

11. Карнов Р.С. Менеджмент безопасности компании – синтетическая деятельность, соприкасающаяся с ключевыми направлениями управления предприятием // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2013. - №1(69). – С.53-63 (0,7 п.л.).

12. Каренов Р.С. Место и значение креативного менеджмента в современной управленческой деятельности // Вестник Карагандинского университета: Серия Педагогика. – 2013. - №1 (69). – С. 20-30 (0,7 п.л.)

13. Каренов Р.С. Административный менеджмент как наука, учебная дисциплина, вид практической деятельности // Вестник науки Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар. – 2013. – №2. – С.97-109 (0,8 п.л.)

14. Каренов Р.С. Теоретические основы банковского менеджмента и механизм его организации // Проблемы права и экономики (Международный научный журнал). – 2013. – Выпуск 5, №1. – С. 32-39 (0,5 п.л.)

15. Каренов Р.С. Необходимость, основные черты и особенности мотивационного менеджмента // Вестник Карагандинского университета: Серия Педагогика. – 2013. - №2(70). – С.16-27 (0,8 п.л.)

16. Каренов Р.С. Экологический менеджмент – стандартизированная система управления природопользованием и элемент интегрированной системы управления предприятием // Вестник Карагандинского университета: Серия Биология. Медицина. География. – 2013. - №2(70). – С.82-91 (0,6 п.л.)

17. Каренов Р.С. Логистический менеджмент – новая дисциплина и наука об управлении материальными и информационными потоками // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2013. - №2(70). – С.4-17 (0,9 п.л.)

18. Каренов Р.С. Методы и инструменты осуществления основных функций современного менеджмента в предпринимательстве // Вестник Карагандинского университета: Серия Экономика. – 2013. - №2(70). – С.76-88 (0,8 п.л.)

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
Глава 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ КАК КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ...	6
Глава 2. МЕСТО И ЗНАЧЕНИЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	24
Глава 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ.....	40
Глава 4. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕСА – НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ОСНОВАННОГО НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.....	48
Глава 5. СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ.....	66
Глава 6. СЕРВИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	88
Глава 7. МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ КАК ШИРОКАЯ ФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ.....	107
Глава 8. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МЕХАНИЗМ ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ.....	116
Глава 9. АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА, УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА, ВИД ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	125
Глава 10. МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ – СИНТЕТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СОПРИКАСАЮЩАЯСЯ С КЛЮЧЕВЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ УПРАВЛЕНИЯ.....	137
Глава 11. МЕТОДОЛГИЯ ВСЕОБЩЕГО (ТОТАЛЬНОГО) УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.....	150

Глава 12. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ КАК ОДНОЙ ИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	168
Глава 13. НЕОБХОДИМОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	182
Глава 14. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА.....	198
Глава 15. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – НОВАЯ ДИСЦИПЛИНА И НАУКА ОБ УПРАВЛЕНИИ МАТЕРИАЛЬНЫМИ И ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПОТОКАМ.....	218
Глава 16. СУЩНОСТЬ, ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА И РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЭК.....	236
Глава 17. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.....	251
Глава 18. ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ СТАБИЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	268
Глава 19. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – СТАНДАРТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЕМ И ЭЛЕМЕНТ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	280
Глава 20. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В НЕДРОПОЛЬЗОВАНИИ И СТЫКОВКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАТИВНО-ТАКТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.....	293
НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА, СОСТАВИВШИЕ ОСНОВУ НАСТОЯЩЕЙ МОНОГРАФИИ.....	320

КАРЕНОВ Рашит Саттарович

**НОВЫЕ ИДЕИ И КОНЦЕПЦИИ В СОВРЕМЕННОМ
МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Монография

Отпечатано с авторского оригинала

Подписано в печать 02.07.2013. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Объем 20,25 п.л. Тираж 100 экз. Заказ № 651.

Издательско-полиграфический центр
Казахстанско-Российского университета

Репозиторий қарғу