

УДК 338.45.01 (575.2) (04)

## СИСТЕМНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Д. Смагулов* – аспирант  
Академия государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан

---

The purpose of the article is the substantiation of mechanism of enterprise management organization on the basis of development of methodical and practical toolkit for effective administrative influence on the various parties of its financial and economic activity.

В современных условиях обеспечения темпов экономического развития для таких развивающихся рыночных систем, как казахстанская, очень важно целенаправленное использование прогрессивного международного опыта в области организации эффективного менеджмента, позволяющего существенно повысить конкурентоспособность предприятий и занять достойное место на соответствующем товарном рынке. В этой связи возрастает объективная необходимость гармонизации отечественных систем менеджмента с международными стандартами, действующими, прежде всего, в области повышения качества продукции. Следует иметь в виду, что и в развитых странах продолжается активный поиск оптимальных управленческих подходов к повышению качества продукции на базе уже апробированных системных концепций.

Не претендуя на полный анализ зарубежных концепций на современном этапе развития менеджмента на промышленных предприятиях, хотелось бы выделить следующие.

Одной из наиболее популярных в 80-е годы системных концепций менеджмента является теория “7S”, разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой “МакКинзи”. Первую пару составили Т. Питерс и Р. Уотермен, вторую – Р. Паскаль и Э. Атос, которые обобщили опыт

ведущих компаний США, авторы популярного бестселлера [1].

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных. Ключевыми составляющими, по мнению авторов, являются: стратегия, структура, системы, штат, стиль, квалификация, разделенные ценности. В соответствии с рассмотренной концепцией только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут удерживать в гармоничном состоянии систему, сформированную на базе этих составляющих.

Как видно, эта концепция, базируясь на укрупненных блоках менеджмента, в основном апеллирует к стратегическим приоритетам и ценностям. Последние, безусловно, поднимают имидж предприятия на соответствующем рынке, однако гармонизация управленческих решений внутри организации (предприятия), достигаемая усилиями менеджеров, требует функциональной четкости не только (и не столько) в разделении ценностей, сколько во взаимосогласованности базовых составляющих менеджмента.

В последние годы в практику постепенно внедряется одна из современных концепций

менеджмента – управление стоимостью компании (*Value-Based Management – VBM*) [2]. Этот новый метод управления получил широкое распространение в начале 90-х годов в США. Суть его заключается в том, что все стратегические и оперативные решения направлены на максимизацию стоимости предприятия, тем самым *VBM* ставит перед работниками всех уровней одну общую цель – непрерывный рост стоимости предприятия. В основе этой концепции лежит понимание того, что рост благосостояния акционеров измеряется не объемом введенных мощностей, количеством нанятых сотрудников или оборотом компании, а рыночной стоимостью предприятия, которым они владеют. Причем увеличение акционерной стоимости не противоречит долгосрочным интересам других заинтересованных сторон. Успешно действующие компании создают сравнительно больше стоимости для всех участников экономической среды – инвесторов, работников, потребителей и даже для государства в связи с ростом налога на имущество. Кроме того, есть и другие более существенные причины, по которым крупные компании начинают переходить на систему *VBM*.

Прежде всего, во-первых, стоимость – это интегральный показатель, наиболее точно выражающий количественный результат деятельности предприятия, так как оценка стоимости требует полной информации, учета факторов риска и времени, альтернативных издержек, добавленной стоимости и т.д. Во-вторых, нацеленность на увеличение стоимости активов приводит к росту доли накопления и, тем самым, к ускорению темпов экономического развития. Рост стоимости активов предприятия расширяет его возможности в привлечении заемного капитала, что с учетом эффекта финансового леввериджа чаще всего повышает рентабельность собственного капитала. И, наконец, если с помощью *VBM* станет выгодно вкладывать средства в отечественные крупные корпорации, то это прекратит утечку капиталов за рубеж.

В Казахстане научный интерес к концепции управления стоимостью компании изначально был порожден потребностью выжить, а затем и выиграть в условиях растущего же-

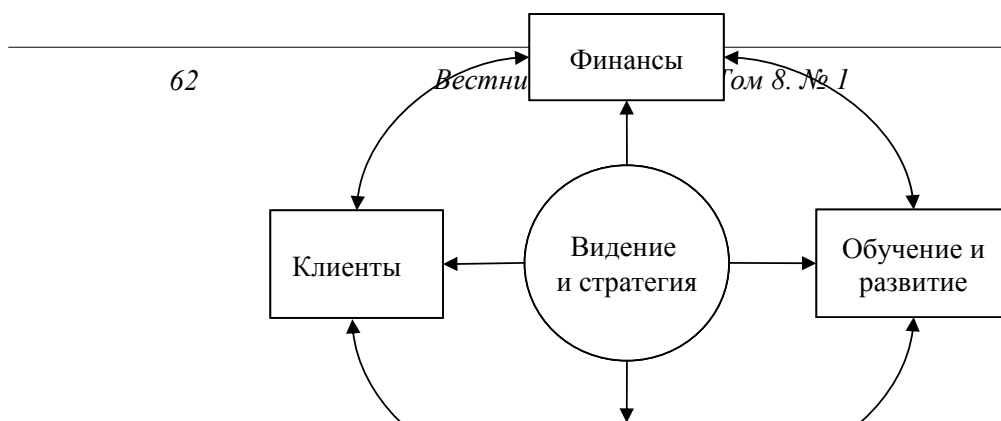
стого внешнего конкурентного давления. Кроме того, проблемы создания системы управления стоимостью компании тесно переплетаются с задачами корпоративного управления и финансовой системы. В этом плане сегодня все большую популярность завоевывает новая финансовая модель оценки деятельности компании, базирующаяся на показателе *EVA* – экономическая добавленная стоимость (*Economic Value Added*) [3].

Концепция *EVA* была разработана компанией *Stern Stewart & Co.*, которой и была зарегистрирована, хотя основные ее положения отображены еще в теории экономического дохода Альфреда Маршалла. В настоящее время ее применяют более 250 организаций по всему миру, многие из которых значительно опередили своих конкурентов, так как при использовании *EVA* появляется возможность увязать вознаграждение менеджеров компании с финансовыми результатами деятельности. Поэтому менеджеры этих компаний более рационально распоряжаются активами и приоритет в инвестировании отдают наиболее эффективным проектам.

Показатель *EVA* представляет собой разницу между чистой прибылью и стоимостью использованного для ее получения собственного капитала компании. Стоимость использования капитала определяется на основе минимальной ожидаемой ставки доходности, необходимой для того, чтобы рассчитаться как с акционерами, так и с кредиторами. Точно определив стоимость использования собственного капитала, можно эффективнее распределять его и выявлять нерентабельные хозяйственные подразделения, которые финансируются за счет прибыльных. *EVA* помогает менеджерам анализировать, где именно создается стоимость, и эффективно управлять денежными потоками.

Несмотря на такую близкую связь, методы управления стоимостью компании *VBM* и *EVA* пока функционируют в отрыве друг от друга. Каждый из них имеет свой состав и структуру. Так, систему *EVA* схематично изображают в виде кольцевой структуры (рис. 1).

Подсистема “Финансы” обеспечивает решение проблемы правильной оценки компании



и

Рис. 1. Структура взаимодействия подсистем EVA [4].

акционерами, чтобы был обеспечен успех, т.е. здесь обеспечивается накопление капитала и его оптимальное распределение с целью достижения максимального прироста стоимости компании при установленных ограничениях.

В подсистеме “Клиенты” руководители определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. Затем определяются основные факторы эффективности этой подсистемы: удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах и показатели их оценивающие.

Подсистема “Внутренние бизнес-процессы” описывает структурную часть интеллектуального капитала в целях определения процессов, подлежащих усовершенствованию и развитию для укрепления конкурентных преимуществ. Для каждого бизнес-процесса определяется соответствующий показатель, характеризующий его эффективность. Эффективность процесса является одним из основных параметров, определяющих создание ценности для покупателей, что, в свою очередь, отражается на стоимости интеллектуального капитала и соответственно на стоимости компании.

Подсистема “Обучение и развитие” определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе,

что непосредственно связано с ростом и повышением качества интеллектуального капитала. Рост и развитие организации являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и организационных процедур. В этой подсистеме выявляются свои факторы роста добавочной стоимости и показатели, оценивающие конкретный вклад работников данной подсистемы в получение намеченного результата.

В целом система EVA позволяет перевести миссию и цель организации в набор конкретных показателей, отслеживая которые руководство компании может принимать решения, направленные на максимизацию добавленной стоимости. Поскольку прирост стоимости компании зависит от величины полученной добавленной стоимости, то возможно интегрировать обе системы управления, объединив их единой целью: добиться максимального роста стоимости компании.

В компаниях, ориентированных на увеличение стоимости, состав и структура процесса деятельности обычно изображаются в виде пентаграммы для определения возможной структурной перестройки. Данная система, получившая название “модель Пентагон”, впервые была применена компанией McKinsey & Company, inc.

Модель “Пентагон” определяет основные факторы и этапы роста стоимости компании (рис. 2). Несмотря на то, что модель состоит из пяти компонентов, фактически рост стоимости

компании происходит в четыре этапа: экстраполяция прошлых результатов, бизнес-планы, внутренние улучшения и реорганизация, что аналогично модели EVA.

Главным, что объединяет эти две концепции, является общая цель в организации управления предприятием и критерий оценки деятельности персонала, в качестве которых принят показатель прироста стоимости компании.

Как известно, в каждом процессе деятельности достижение цели осуществляется в несколько этапов:

- 1) формулирование цели;
- 2) определение наличных ресурсов;
- 3) установление ограничений;
- 4) нахождение методов использования ресурсов для достижения цели;
- 5) применение найденных методов для осуществления процесса достижения цели;
- 6) оценка эффективности процесса достижения цели и окончание данного процесса, если достигнута удовлетворительная оценка.

Если оценка эффективности неудовлетворительна, то происходит переход к этапу 7, корректировка этапов (всех или части) 1–4 и повторение этапов 5, 6.

Как правило, практика менеджмента показывает, что моделирование управленческих подходов по этапам позволяет усилить управленческое воздействие на систему в целом и тем самым оптимизировать ресурсные потоки на предприятии и координировать целевые программы без особых ограничений, хотя они и предусматриваются на отдельных этапах принятия управленческих решений. В поэтапном моделировании особо выделяются:

- система целей – увеличение стоимости компании – является основой для выбора требуемых ресурсов и методов ее нахождения;
- система ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и информационных, позволяющих судить о ресурсном потенциале компании;
- в качестве системы ограничений в оценке различных объектов выступают нормативные-правовые акты, стандарты и другие различного рода регламенты, ограничивающие все аспекты создания и протекания процесса производства, распределения и создания добавочной стоимости;



Рис. 2. Модель “Пентагон” для определения возможности структурной перестройки [6].

- каждая подсистема вырабатывает свои методы для увеличения стоимости компании. Так, для подсистемы “Клиент” это может быть быстрое реагирование на заказ, ускоренная его обработка и доставка потребителю. Для подсистемы “Обучение и развитие” – повышение квалификации персонала, генерация инициатив, эффективная работа информационных систем и т.п.;
- каждая система разрабатывает и постоянно совершенствует методы, направленные на повышение стоимости компании;
- оценка эффективности процесса достижения цели производится на основе установленных критериев. Для этого необходимо повысить достоверность оценки стоимости компании в начале и конце каждого отчетного цикла.

Система управления стоимостью должна иметь возможность корректировки ресурсов, ограничений и методов, т.е. в ходе практической работы необходимо вносить корректировки в стандарты, методы и информационную базу. Созданные модели оценки должны иметь корректирующие множители, уточняющие параметры модели после ввода новой информации о стоимости аналогичных объектов. Для этого требуется применение системной технологии оценки, которая становится необходимой для использования ее в системе VBM в качестве блока контроля эффективности работы системы.

Анализ зарубежного опыта 90-х годов XX века позволяет выделить варианты концепций “совершенного предприятия” [4]. Первая концепция, концепция минимализма, исходит из того, что предприятие должно быть максимально специализировано, освобождено от лишних функций, не связанных непосредственно с производством пользующейся спросом продукции. Для этого следует до предела сократить издержки, расходы из прибыли, научные исследования, минимизировать социальные функции предприятия, ужесточить систему управления. На таком предприятии из относительно небольшого количества ресурсов производится большое количество продукции. Компоненты и структуры минималистского предприятия максимально стандартизированы, основаны на блочно-модульных подходах. Это

обеспечивает гибкость, маневренность, быструю перенастройку предприятия в соответствии с изменяющимися требованиями рынка.

В максимальной степени эта концепция реализуется в США в так называемых оболочечных фирмах, где на долю самого предприятия приходится лишь некоторые управленческие функции, а производство, реализация и прочее распределены между другими компаниями. Крайняя степень децентрализации может привести к краткосрочному высокоэффективному использованию ресурсов и организации производства весьма высокого уровня.

Вторая концепция, концепция “холизма”, исходит из представления “совершенного предприятия” как целостного самопроизводящегося комплекса. Потенциал предприятия определяется согласованностью и однонаправленностью его компонентов, достигаемых в результате накопленного опыта и эволюционного развития. Считаем, что эффективность этой модели предприятия определяется наличием и согласованной работой важных элементов, подсистем, их взаимосвязями, что обеспечивает целостность предприятия и оптимизацию его функционирования.

Мультипликативный и синергетический эффект способствуют возникновению новых технологий, новых товаров и услуг, а также возможностей комбинирования, модификации процессов и компонентов предприятия. Реструктуризация такого предприятия возможна лишь при готовности нести значительные издержки. Однако целостность предприятия как системы и целенаправленность изменений дают шанс обеспечить высокие показатели долгосрочной эффективности хозяйственной деятельности. Предприятие достаточно устойчиво по отношению к неблагоприятной конъюнктуре за счет системных свойств и способности к самоорганизации.

Согласно третьей концепции “идеальное предприятие” – это не только целостная открытая социальная система, но и система, характеризующаяся единым духовным началом, стремлением к гармоничному развитию, своим внутренним климатом и высокой корпоративной культурой. Корпоративная культура выражается в особом видении и восприятии реальности, особой системе ценностей, способно-

стью к самопознанию. Рыночное поведение таких организаций характеризуется соблюдением деловой этики, строгим выполнением законодательных актов, нравственным отношением к клиентам и конкурентам. Такие предприятия могут уступать в эффективности деятельности первых двух моделей, но по способности к творчеству, распространению инновационных инициатив, культурных ценностей в предпринимательском сообществе становятся лидерами коренных изменений в экономике.

Нам также представляется интересным опыт зарубежных фирм в формировании и развитии кружков качества и их роль в формировании системы комплексного управления качеством [5, 6, 7]. Современная организация управления качеством потребовала новой, по сравнению с классической, схемы действий. В японских компаниях кружки качества стали тем средством, с помощью которого на каждом уровне производства снизу доверху коллективно прорабатываются и вносятся предложения по повышению качества продукции. В среднем за 80-е годы каждый японский работник ежегодно вносил 5–6 предложений по совершенствованию производственного процесса, из которых 60–80% реализовывались на практике. Это существенно больше, чем, например, в США, где число предложений на одного занятого в те же годы составило 0,15, а уровень их внедрения – 24%. Да и в самом рационализаторском движении в США участвует лишь каждый седьмой работник, тогда как в Японии – каждый второй. Этот опыт оказался настолько привлекательным, что сейчас более чем в 50 странах широко используется данная форма участия персонала в улучшении качества выпускаемой продукции.

По оценке экспертов, на 80% успехи японских фирм связаны с тремя основными факторами, включающими необычайно высокую активность рабочих и дух сотрудничества, постоянный поиск путей повышения качества, использование самых передовых методов производства, а на 20% – со всеми остальными. Анализ опыта японских компаний показывает, что на предприятиях, внедривших систему менеджмента качества, роль персонала в улучшении качества процессов очень значительна. И связано это с тем, что в процесс контроля

качества вовлекается весь персонал от президента компании до рабочего. В то время как на Западе контроль качества является в основном прерогативой отдельных рабочих и независимых инспекторов-контролеров, ревизоров. В Японии инспектора существуют только в дополнение к формальной системе контроля, в которой ответственность за поддержание или повышение качества продукции возложена на рабочих, бригадиров и мастеров. В результате на японских предприятиях качество труда персонала оказывает большее влияние на качество продукции, чем на американских.

Изученный нами опыт показывает, что наряду с обучением членов кружков качества и членов других, так называемых малых групп участия (различные информационные группы, советы по совершенствованию техники безопасности, группы бездефектного производства, кружки по содержанию оборудования в исправности) все более важное значение стало придаваться развитию у работников стремления к максимально эффективному труду, причем главным образом не из боязни санкций или ради материального поощрения. По данным известного специалиста по качеству Дж. Джурана, экономический стимул участия рабочих в кружках качества находится на последнем месте среди основных мотивов их приобщения к этому движению. Так, на оплату рационализаторских предложений японская фирма расходует средств в среднем в 30 раз меньше, чем американская. При этом значительная часть неурочного времени, затраченная рабочими на собраниях кружков качества, не оплачивается.

Уже в 80-е годы управляющие (особенно крупных фирм) все чаще стали сталкиваться с положением, когда рабочих перестает удовлетворять выполнение простых повторяющихся операций независимо от получаемой денежной компенсации. Все активнее их стремление (в силу роста общего уровня жизни, а также повышения образования) заняться более интеллектуальной работой, связанной с самостоятельным поиском оптимальных способов и методов выполнения более сложных производственных заданий.

Критическое изучение опыта японского менеджмента позволяет нам выявить другой

интересный опыт во внедрении методов менеджмента, так называемый хосин-менеджмент [8]. Возникающие проблемы требуют от большинства бизнес-целей прорыва или дискретного улучшения. Чтобы добиться дискретного улучшения, необходима жесткая настройка всей организации. Благодаря хосин-менеджменту всеобщее участие работников выстраивается на достижение прорыва и, следовательно, большинства бизнес-целей.

Данный метод развивался в Японии при сильном влиянии японской культуры. Нашей стране может потребоваться найти свой собственный путь для внедрения менеджмента-хосин. Как нам видится, причиной для все большей популярности этого метода является возможность прорывного улучшения в отношении критических проблем. Другой причиной, возможно, является потребность в быстрой реакции на изменение окружающей среды. Например, экономические, политические или технологические изменения могут заставить компании меняться. Им потребуется быстро переориентировать ресурсы в соответствии с окружающей средой. Менеджмент “хосин” (политики) имеет четыре фазы:

- ↪ установление политики. Компания определяет несколько жизненно важных вопросов, на которые должна сфокусироваться организация;
- ↪ развертывание “хосин”. Компания развертывает “хосин” в соответствии с иерархией организации, при этом учитывается как вертикальная, так и горизонтальная иерархия;
- ↪ мониторинг “хосин”. Компания отслеживает выполнение “хосин” с тем, чтобы принять корректирующие действия;
- ↪ диагностика “хосин”. Компания оценивает фазы установления, развертывания и мониторинга в целях определения областей, в которых требуется постоянно улучшение.

Распространение данного метода в организации сверху вниз приводит к:

- ✓ получению ресурсов, ориентированных на поддержание данного метода;
- ✓ установлению приоритетов по всей компании;

- ✓ гарантии того, что необходимые для соответствия “хосин” способы достижения цели разрабатываются при помощи научного подхода. Это достигается путем анализа и управления на основе фактов, а не через переговоры.

Таким образом, системные концепции менеджмента существенно обогатили теорию управления предприятием и вместе с тем внесли существенные преобразования в используемый практический инструментарий, будучи научно-методической основой организации эффективного менеджмента, предприятия. Многие модели, положенные в основу рассмотренных системных концепций, результативны при использовании на отечественных предприятиях, но при определенной подготовке менеджеров различного уровня, особенно в области управления качеством для обеспечения высокого конкурентного статуса предприятия.

#### Литература

1. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1996. – С. 15–45.
2. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М.: Дело, 1999. – 495 с.
3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2000. – С. 15–56.
4. Конарева Л.А. Управление качеством продукции в промышленности США. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 256 с.
5. Сэйбл Ч., Прокон Дж. Стабилизация через реорганизацию. – М.: Норма, 2002. – С. 29.
6. Greiner L.E. Evolution and revolution as organisation // Grow, Harvard Revit Business. – 1972. – С. 12.
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реорганизация корпорации. – М.: Республика, 1995. – 352 с.
8. Качество и сбалансированные оценки деятельности // Научн.-техн. сб. / Гл. ред. и сост. Г.Е. Герасимова. – М.: НТК “Трек”, 2003. – С. 37.