

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Е.П. Писарчик, А.М. Гусаковский

Введение

В последнее десятилетие белорусские предприятия оказались в сложнейших условиях, связанных с существенными изменениями в политической и экономической ситуации в стране и на мировой арене, обострением конкуренции во многих отраслях (в первую очередь со стороны иностранных компаний), неуклонным ростом запросов потребителей. Так, в 90-х гг. большинство руководителей были озабочены выживанием своих предприятий в рыночных условиях, и одной из наиболее востребованных управленческих компетенций было антикризисное управление. Сегодня приоритеты изменились. Теперь для успеха компании недостаточно обладать достаточными финансовыми или производственными ресурсами. На первый план выдвинулись цели роста и развития. Обострение глобальной конкуренции и интенсификация международного взаимодействия заставляют предприятия искать все новые пути повышения эффективности.

Для выявления наиболее важных с точки зрения современных руководителей факторов успешности компании в августе–октябре 2005 г. с директорами и собственниками 46 белорусских предприятий была проведена серия полуструктурированных интервью.

При подготовке модели исследования рассматривались два альтернативных подхода к выявлению факторов, влияющих на успешность предприятий: процессный и ресурсный.

Процессный подход подробно разработан в трудах М. Хаммера, Дж. Чампи [3], В.В. Репина, В.Г. Елиферова [5]. В рамках данного подхода при анализе деятельности предприятия рассматриваются отдельные потоки работ, создающих ценность для внутреннего или внешнего клиента.

Ресурсный подход широко используется в работах многих отечественных и зарубежных ученых: И.А. Кузьмина [2], А.С. Большакова, В.И. Михайлова [1], Р. Мэтьюза [4]. В рамках

данного подхода деятельность компании рассматривается с точки зрения наличия и уровня развития в компании отдельных видов ресурсов.

В ходе «пилотного» исследования выявилось, что многие руководители пока с трудом воспринимают процессную логику и для них проще рассматривать успех предприятия с точки зрения ресурсов, которыми они управляют. Для более детального анализа субъективной важности для руководителей различных видов ресурсов, а также уровня удовлетворенности их развитием, авторами статьи была разработана и предложена для анализа руководителям предприятий матрица, включающая 8 групп ресурсов (см. табл. 1).

Первоначально в список исследования было отобрано более 300 компаний. Согласно на интервью дали руководители 85 предприятий, из них только 46 анкет были заполнены и обработаны.

Более 90% опрошенных составили топ-менеджеры (генеральные, исполнительные и коммерческие директора). Около 90% компаний, принявших участие в исследовании принадлежат частному капиталу. Средняя численность сотрудников на предприятии составила 250 человек (при колебаниях от 20 до 5000 человек).

Ресурсы, определяющие успех предприятия

В процессе исследования было выделено восемь видов ресурсов, которыми оперируют руководители: управленческие технологии и системы, производственные активы, персонал, знания, информация и информационные технологии, финансы, месторасположение, социальный капитал (отношения) (рис. 1).

Три приоритетных вида ресурсов, определяющих успешность предприятия, по мнению руководителей, это:

1. Персонал.
2. Производственные активы.
3. Управленческие технологии и системы.

В сумме они определяют практически 2/3 успеха компании (рис. 1).

Матрица ресурсов

| Важность | Удовл-ть | Ресурс |
|----------|----------|---|
| | | 1. Управленческие технологии и системы |
| | | ▪ стратегическое управление |
| | | ▪ оперативное управление |
| | | ▪ управление проектами |
| | | ▪ управление финансами: управленческий учет, бюджетирование |
| | | ▪ маркетинговые технологии: развитие бренда, дилерских сетей, |
| | | ▪ CRM-системы |
| | | ▪ система качества (ISO 9000) |
| | | 2. Производственные активы |
| | | ▪ парк оборудования (обеспеченность, высокотехнологичность) |
| | | ▪ здания и сооружения, склады, инфраструктура обеспечения производства |
| | | ▪ продукт (уникальность, наличие запасов) |
| | | 3. Персонал |
| | | ▪ управленческая команда (сильное высшее звено) |
| | | ▪ высокая квалификация рядовых сотрудников |
| | | ▪ лояльность к компании (низкая текучесть кадров) |
| | | ▪ мотивация сотрудников (карьерная лестница, система мат. стимулирования) |
| | | 4. Знания |
| | | ▪ база знаний, библиотека компании |
| | | ▪ внутренние тренеры, организация обмена опытом, сбытовые конференции |
| | | ▪ внешнее обучение: открытые семинары, корпоративные программы |
| | | ▪ спланированная программа обучения с выделенным бюджетом |
| | | ▪ ноу-хау (свои разработки или купленные) |
| | | 5. Информация и ИТ |
| | | ▪ сбор данных (маркетинговые исследования, внутренние статистика) |
| | | ▪ накопление данных (различные базы данных) |
| | | ▪ системы электронного документооборота, коммуникации (совещания и т.д.) |
| | | ▪ ИТ: специализированное программное обеспечение, ERP |
| | | 6. Финансы |
| | | ▪ собственные средства |
| | | ▪ кредиты |
| | | ▪ государственные субсидии и льготы |
| | | 7. Месторасположение |
| | | ▪ близость к сырью |
| | | ▪ близость к потребителю |
| | | ▪ специальные льготы (расположение в СЭЗ) |
| | | 8. Социальный капитал (отношения) |
| | | ▪ влияние концерна / министерства |
| | | ▪ поддержка отраслевых ассоциаций и объединений |
| | | ▪ госзаказ, государственные программы |
| | | ▪ особые отношения с партнерами по бизнесу (поставщики посредники) |

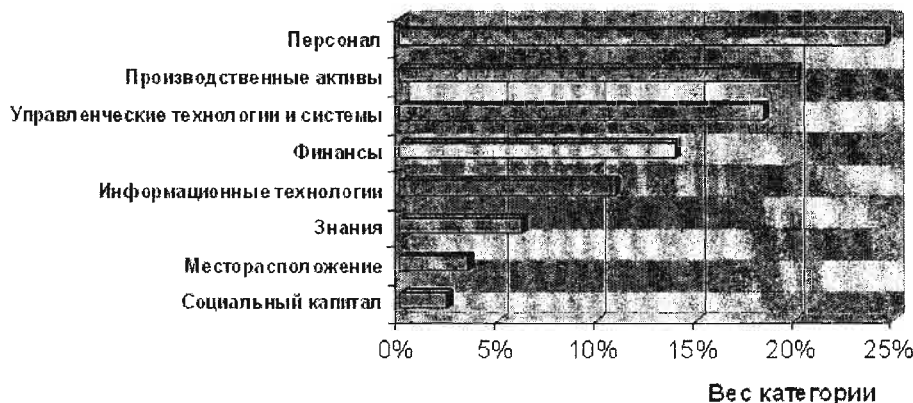


Рис. 1. Приоритетность ресурсов в обеспечении успеха компании (по данным проведенного опроса)

Под персоналом в данном контексте понимается совокупность таких ресурсов как: управленческая команда (насколько компетентным и энергичным является высшее звено управления); высокая квалификация рядовых сотрудников; степень лояльности сотрудников к компании, формируемая системой мотивации.

Производственные активы включают в себя парк оборудования (обеспеченность, технологичность), наличие необходимых для эффективной работы предприятия зданий и сооружений, складов, инфраструктуры производства, а также запасы продукции.

Говоря об управленческих технологиях и системах, мы имеем в виду такие управленческие технологии, как стратегическое и оперативное управление, эффективное управление запуском и реализацией новых проектов, систему финансового управления (управленческий учет, бюджетирование), маркетинговые технологии (развитие бренда, дилерских сетей, системы управления взаимоотношениями с клиентами), систему управления качеством.

Наименее значимы, по мнению руководителей, социальный капитал (отношения с партнерами, государством, отраслевыми ассоциациями) и местоположение (близость к сырью или потребителю, нахождение в СЭЗ и т.д.).

Тот факт, что социальный капитал занял последнюю позицию в рейтинге, не вполне соответствует реальной ситуации, неоднократно выявленной в процессе более тесного сотрудничества с компаниями: роль взаимоотношений в отечественном бизнесе по-прежнему высока. Скорее, большинство руководителей предпочли «умолчать» о важности «социального капитала» из боязни утечки стратегически важной информации.

После интервью, на основе оценок руководителей и доступной рыночной информации, компании были отнесены к трем категориям:

1. Успешные (хорошо узнаваемы на рынке, демонстрируют высокие темпы роста, имеют достаточный ресурсный запас для развития).

2. Умеренные (занимающие стабильную позицию, однако для выхода в лидеры и наращивания рыночной доли им не хватает отдельных ресурсов и амбиций).

3. Кризисные (переживают временные трудности, их основная цель – выживание).

Обработка результатов исследования, позволила выявить интересную закономерность: успешные компании много говорят о важности нематериальных активов (люди, управленческие технологии), для кризисных компаний на первые места выходят производственные активы и финансы (рис. 2).

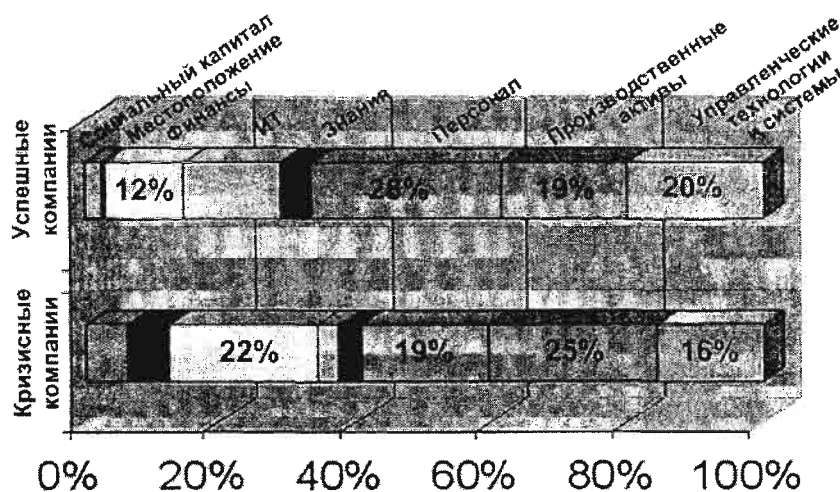


Рис. 2. Приоритетность ресурсов в обеспечении успешности в зависимости от категории компании (по данным проведенного опроса)

Таким образом, успешные компании делают ставку на персонал и управленческие технологии. Неуспешные компании видят причины своего неуспеха в отсутствии необходимых производственных активов и денег.

Анализ удовлетворенности руководителей отдельными видами ресурсов

Анализ степени удовлетворенности руководителей состоянием ресурсов (рис. 3) подтверждает гипотезу о том, что период

формирования производственной базы большинством предприятий уже пройден. Самая высокая удовлетворенность руководителей

состоянием ресурсов группы «Производственные активы»¹.

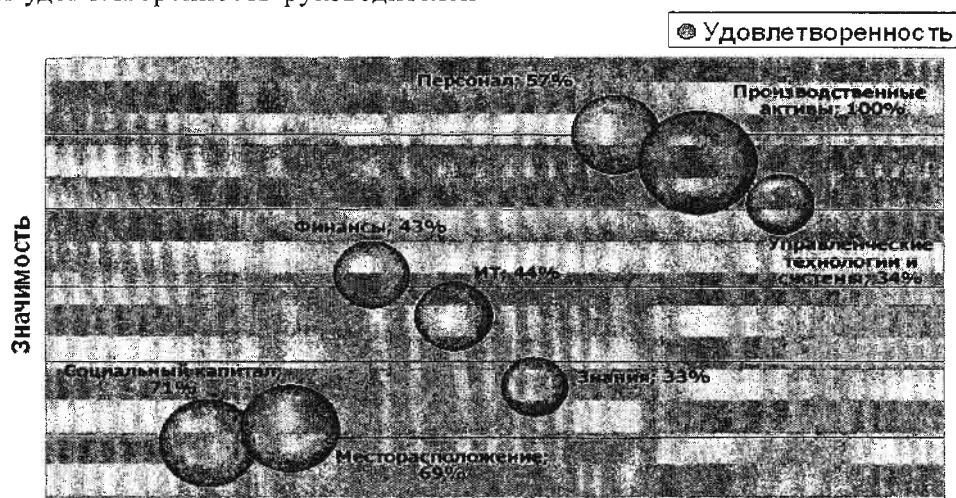


Рис. 3. Удовлетворенность руководителей состоянием различных групп ресурсов (по данным проведенного опроса)

Максимальный разрыв между желаниями и действительностью сформировался в области знаний и управленческих технологий и систем.

Это отчасти вызвано переоценкой руководителями роли нематериальных активов: образовался и пока не ликвидирован разрыв между желаемым и действительным состоянием этих ресурсов. Ситуация на рынке до недавнего момента еще позволяла добиваться успеха интуитивным игрокам, но рост конкуренции со стороны транснациональных «монстров» и российских компаний вынуждает белорусские предприятия осваивать новые управленческие и сбытовые технологии. Все большее значение приобретает «технология освоения технологий». И если производственные ноу-хау, как правило, приобретаются вместе с импортным оборудованием, то управленческие и «знаниевые» приходят:

а) от зарубежных партнеров,

б) в результате переобучения руководителей (например, на программах МВА),
в) в процессе работы с привлеченными консультантами и экспертами.

Лидируют те компании, которые первыми внедряют у себя новые западные и российские технологии в управлении, бизнес-процессах, маркетинге и сбыте, в области развития персонала.

Анализ удовлетворенности (и наоборот, максимальной неудовлетворенности) отдельными элементами групп ресурсов показывает, что одни и те же категории ресурсов вызывают противоречивые оценки у руководителей (см. табл. 2): «Система мотивации у нас в порядке, но люди почему-то уходят»; «Персонал собрали квалифицированный, но постоянно приходится брать «зелёных» и «растить под себя»; «Управленческая команда для успеха предприятия сделала невозможное, но сейчас нужны новые подходы».

Таблица 2
Топ-5 по удовлетворенности отдельными ресурсами (по данным проведенного опроса)

| Менеджеры удовлетворены | Менеджеры не удовлетворены |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Наличием качественного продукта | Квалификацией рядовых со трудников |
| Парком оборудования | Недостаточной лояльностью персонала |
| Системой мотивации со трудников | Стратегическим управлением |
| Существующей управленческой командой | Управлением проектами |
| Квалификацией рядовых со трудников | Существующей управленческой командой |

¹ Уровень удовлетворенности производственными активами принят за точку отсчета для измерения относительной удовлетворенности другими группами ресурсов.

Большинство руководителей довольны проделанной работой и достигнутыми результатами, однако новые вызовы со стороны конкурентов заставляют постоянно совершенствоваться.

* * *

Таким образом, в ходе исследования были выявлены актуальные мнения руководителей белорусских предприятий относительно тех факторов, которые в наибольшей степени влияют на успешность их организаций. Дополнительно был произведен анализ удовлетворенности руководителей необходимыми ресурсами. Данная информация будет полезна при разработке программ обучения и переобучения управленческих кадров в Республике Беларусь, при разработке программ развития и реорганизации отдельных предприятий.

Дальнейшее исследование факторов успеха предприятия предполагает более детальное изучение значимости маркетинговых

ресурсов. В данном исследовании различные элементы маркетингового ресурса – информационный, управленческий, инструментально-технологический, сбытовой и прочие – были распределены между другими группами, однако в ходе исследования выявилась целесообразность выделения его в отдельную группу.

Как показало исследование, руководители наиболее успешных предприятий концентрируют свои усилия на накоплении и развитии сложных нематериальных ресурсов: персонала, управленческих технологий и систем. Увеличение конкурентного давления со стороны транснациональных и российских компаний требует от белорусских руководителей более динамичных изменений в области управления и внедрения инноваций. Это ведет к увеличению значимости для руководителей новейших разработок в области управления и потребности в инновационных управленческих инструментах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Большаков, А.С.* Современный менеджмент [Текст] : теория и практика. СПб.: Питер, 2002.
2. *Кузьмин, И.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
3. *Хаммер, Майкл, Чампи, Джеймс.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2005.
4. *Мэтьюз, Р., Агеев, А., Большаков, З.* Новая матрица, или Логика стратегического превосходства. М.: ОЛМА-ПРЕСС; Институт экономических стратегий, 2003.
5. *Репин, В.В., Елиферов, В.Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.

РЕЗЮМЕ

В условиях трансформации белорусской экономики актуальным является ускоренное развитие белорусских предприятий для полноценного удовлетворения потребностей белорусского общества и конкурентоспособного выхода на мировой рынок. В связи с этим для исследователей и практиков белорусского бизнеса повышенный интерес представляют предприятия с высокими показателями развития, и выявление факторов, влияющих на успешность данных предприятий. В ходе опроса руководителей 46 белорусских компаний (как государственной, так и частной формы собственности) была предпринята попытка выявления наиболее важных ресурсов, детерминирующих успех предприятий. Исследование выявило возрастание роли комплексных нематериальных ресурсов для успеха предприятия, таких как системы управления, информация и персонал.

SUMMARY

In the present context of Belarusian economics transformation speeding up of enterprises development is essential to satisfy the requirements of Belarusian society and to compete in the world market. Far from all the enterprises demonstrate high efficiency of economic activity and increase in its economic indicators. Considering that, enterprises with high development indicators and identifying their success factors are of high interest for researchers and practitioners of Belarusian business. In the course of survey among managers of 46 Belarusian enterprises (both of state and private ownership) an attempt was made to identify the most important resources determining enterprise success. The research showed up the growing role of complex non-material resources for enterprise success, such as management systems, information and human resources.

* Статья поступила в редакцию 02 февраля 2006 г.