

7. Об утверждении примерной формы контракта с руководителем государственной организации и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов: Постановление Министерства труда и социальной защиты № 87 от 22 июня 2007 г.

8. О заключении контрактов с руководителями государственных организаций: Постановление Совета Министров № 604 от 15 мая 2007 г.

9. Экономия и бережливость – главные факторы экономической безопасности государства: Директива Президента Республики Беларусь №3 от 14 июня 2007 г.

10. О внесении дополнений и изменений в некоторые постановления Совета Министров Республики Беларусь по вопросам стимулирования руководителей за экономию и бережливость: Постановление Совета Министров № 878 от 7 июля 2007 г.

РЕЗЮМЕ

Рассматриваются различные аспекты повышения конкурентоспособности предприятий в условиях развития рыночных отношений.

* Статья поступила в редакцию 28.02.2008 г.

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*В.И. Гончаров, доктор технических наук, профессор;
Н.В. Шинкевич, кандидат технических наук, доцент*

Процессы глобализации и развитие менеджмента. Глобализация рынка и усиление международной конкуренции оказали существенное влияние на принципы управления, выразившееся в поиске новых подходов при защите рыночной позиции и возможности постоянного развития организаций. Прежде всего, возросла роль углубленного изучения международного рынка и развития глобального мышления менеджеров. Результатом проявления этой тенденции стали развитие маркетингового и стратегического подходов к управлению предприятием, совершенствование и развитие эффективного менеджмента. В свою очередь глобальное мышление и соответствующее развитие менеджмента выводят современные организации на новый, более высокий конкурентный уровень. Конкуренция со стороны зарубежных производителей в условиях глобализации рынка способствует повышению стандартов качества, требует снижения уровня издержек и роста эффективности производства всех предприятий, а также увеличения их оперативности

в реакции на изменения внешней среды и требований потребителей. Так возникли концепции всеобщего управления качеством и обучающейся организации. Результативным средством защиты рыночной позиции и формирования конкурентных преимуществ в условиях глобализации и интернационализации рынка стала межфирменная интеграция, проявившаяся в формировании транснациональных корпораций и международных альянсов [1,2].

Изменения в организации эффективного управления предприятием связаны также с развитием средств коммуникаций (факсимильные аппараты, телевидение, персональные компьютеры, телекоммуникационные сети, информационные технологии).

Достижение успеха организации в условиях глобализации объективно потребовало постоянных инноваций и повышения уровня удовлетворения запросов потребителей и их обслуживания. Это выразилось в необходимости сокращения сроков разработки и внедрения на рынок новых продуктов, которые

способствовали бы обеспечению желаемых доходов в длительном периоде. При этом следует учитывать, что все конкуренты на международном рынке постоянно предлагают различные усовершенствования и широко используют инновационные возможности для укрепления своей позиции на рынке. Объективная необходимость инновационного развития организаций в условиях глобализации и усиления конкуренции потребовала повышения эффективности организации и управления этими процессами. Развитие эффективного управления инновационной деятельностью предприятия связано с внедрением программно-целевого управления инновационной деятельностью и внедрением интегрированных систем управления инновационными процессами на предприятии. Повышение эффективности инновационной деятельности связано также с внедрением методологии управления проектами как новой концепции управления изменениями на предприятии в условиях высокой динамики и неопределенности изменений внешней среды.

Процессы глобализации привели к увеличению разнообразия трудовых ресурсов, которое также стало объективным фактором развития организаций и менеджмента. Для обеспечения эффективного управления в этих условиях предприятия и корпорации вынуждены разрабатывать специальные мотивационные программы и мероприятия применительно к различным группам персонала. Увеличение многообразия трудовых ресурсов оказывает позитивное влияние на формирование конкурентных преимуществ организаций по-разному. Во-первых, это влияние может проявляться в расширении возможностей организаций за счет использования различных точек зрения и навыков сотрудников, необходимых для более эффективного решения возникающих у компаний проблем. Во-вторых, конкурентными преимуществами организации становятся эффективный менеджмент и высокий профессионализм персонала.

Глобализация также потребовала новых (инновационных) подходов и к управлению персоналом. Учет влияния человеческого фактора находит свое отражение в основных направлениях организации эффективного управления человеческими ресурсами на предприятии, поддерживаемых соответствующими механизмами, в том числе:

- формирование и реализация принципа демократизации управления, основным направлением которого стало развитие

партнерства между руководством предприятия и персоналом, включая его участие в управлении предприятием и распределении результатов труда;

- развитие мотивации персонала к эффективному труду при достижении целей предприятия, включая повышение качества трудовой жизни;

- использование различных стилей руководства применительно к конкретным ситуациям, определяемое как адаптивное руководство;

- организация работы в малых группах, формируемых руководителем, и умение строить личные взаимоотношения руководителя с подчиненными, в том числе в решении вопросов управления конфликтами, изменениями и стрессами.

Основными направлениями развития управления человеческими ресурсами стало: наделение работников определенной властью путем делегирования соответствующих полномочий и их вовлечение в процесс принятия решений. С конца 1980-х гг. повышение степени вовлечения работников в процесс труда является одной из наиболее важных тенденций менеджмента. Данный подход (в том или ином виде) реализуется в большинстве крупных компаний. В качестве примеров проявления этих тенденций можно привести ориентацию управления успешных компаний на групповые методы работы, поощрение индивидуальных достижений и делегирование прав сотрудникам, развитие партнерских отношений между сотрудниками и менеджментом в управлении [3].

С учетом приведенных тенденций, связанных с глобализацией и необходимостью инновационного развития деятельности предприятий, можно сформулировать направления развития эффективного менеджмента. Основные направления развития современного менеджмента и их взаимосвязь при обеспечении эффективного управления предприятием в условиях глобализации приведены на рис. 1.

Формирование обучающейся и адаптирующейся организации отражает необходимость развития и организационных возможностей, и самого предприятия в условиях глобализации. *По определению, обучающаяся и адаптирующаяся организация постоянно находится в процессе перманентного изменения и совершенствования способов выполнения работы, включая и определение (уточнение) самой работы.* Понятие единой модели

развития такой организации не сформулировано. В то же время оно (развитие) имеет четко выраженную направленность, отражающую изменение отношения менеджеров к сущности организации и роли ее сотрудников. Все организационные усилия в обучающейся организации направлены на

удовлетворение потребителей путем повышения качества товаров и услуг и обеспечения более высокой производительности по сравнению с конкурентами. Основные направления (формы) развития обучающейся организации и их краткая характеристика приведены в табл. 1 [4].



Рисунок 1 – Основные направления развития эффективного управления предприятием

Чтобы выжить в условиях глобализации организации должны быть готовыми к постоянному обучению и быстрой адаптации к новым (изменившимся) условиям функционирования. Решение задач выживания в процессе организационного развития

связано с реструктуризацией предприятий за счет совершенствования организационной структуры и диверсификации их деятельности, а также внедрения эффективных инструментов и технологий современного менеджмента.

Таблица 1 – Основные направления развития обучающейся организации

Основные направления	Краткая характеристика
Видение бизнеса	Связано с внедрением стратегического подхода в практику управления успешных организаций. Менеджер не может быть эффективным лидером без ясной концепции видения своего бизнеса
Культура организации	Отражает общие и корпоративные ценности, определяет принципы, традиции и правила, на которых строится вся деятельность организации. Она направлена на формирование и использование приемлемых методов поведения и мотивации сотрудников, обеспечивающих достижение целей и долгосрочных результатов деятельности предприятия
Делегирование полномочий и наделение властью	Стало средством обеспечения эффективной деятельности организации в динамичной внешней среде. Принципиальным является не сам факт передачи властных полномочий, а осознание менеджментом важности скрытого потенциала сотрудников (интеллектуального и организационного) и его рациональное и более эффективное использование
Новые организационные структуры	Организационная структура иерархического типа во многих случаях уступила место новым, более плоским структурам. Получили распространение интегральные формы организации работ при внедрении новаций и реализации конкретных инновационных (инвестиционных) проектов
Рейнжиниринг бизнес-процессов	Перепроектирование бизнес-процессов проводится для существенного изменения конкретного бизнеса с целью повышения его конкурентоспособности. В условиях глобализации становится регулярной практикой менеджмента
Развитие открытого менеджмента	Предполагает формирование атмосферы доверия, чувства принадлежности сотрудников к организации и желания реализовать свои возможности. Информация о бюджетах, прибылях и расходах подразделений и организации в целом, доступная в традиционном менеджменте только высшему руководству, становится открытой для сотрудников. Предусматривает развитие демократизации управления и партнерства администрации и персонала
Возможности для управленческой карьеры	Основной упор при управлении конкретным бизнесом делается на команды и системы, а не на иерархию. Такой подход предполагает, что каждый сотрудник организации может принять участие в идентификации и разрешении конкретных проблем развития своего предприятия, а также способствует формированию возможностей для управленческой карьеры

Всеобщее управление качеством (Total Quality Management – TQM) отражает концепцию, предусматривающую целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности предприятия. *Качество является необходимым и объективным фактором, признаваемым рынком (оцениваемым покупателем), обеспечивающим преуспевающее положение предприятия.* Внедрение новой концепции требует обучения как по линии повышения квалификации управленческого персонала и специалистов, так и по линии технической учебы всех исполнителей. Для реализации конкретных систем всеобщего управления качеством необходимы разработка и внедрение практических методов и моделей, используя опыт внедрения систем качества по ИСО 9000.

Новая концепция может быть представлена многомерной моделью управления предприятием, которая имеет три уровня: стратегический, нормативный и оперативный (текущий). Ключевыми элементами всеобщего

управления качеством являются: базовая стратегия TQM, вовлеченность в работу всех сотрудников предприятия и смежников, специальная методология «развертывания функции качества», планирование и регулирование производства, управление человеческими ресурсами, применение логистики, стоимость качества.

Организация стратегического управления качеством неразрывно связана со стратегическим управлением предприятием в целом. Формулирование стратегии всеобщего управления качеством на конкретном предприятии определяется долгосрочной стратегией его развития. Наиболее важными элементами реализации стратегии всеобщего управления качеством являются: а) акцентирование всей деятельности предприятия на нужды и пожелания потребителей (внутренних и внешних); б) обеспечение возможностей и организация реального участия каждого сотрудника в этой деятельности; в) фокусирование внимания на процессах, рассматривая их как оптимальную систему достижения

максимальной ценности продукта для потребителя и его минимальной стоимости для производителя и покупателя; г) постоянное и непрерывное улучшение качества; д) базирование всех решений предприятия только на фактах, а не на интуиции или опыте его сотрудников.

Вовлеченность в работу всех сотрудников предприятия предусматривает овладение специальными знаниями в области качества путем обучения методам обеспечения качества и повышения квалификации персонала, в том числе инструментами контроля качества, которые обеспечивают необходимые статистические данные для их последующего анализа специалистами и разработки необходимых мероприятий. Специальная методология «развертывания функции качества» представляет собой процесс трансформации требований потребителя в конкретные характеристики продукции в виде соответствующих параметров (показателей) качества путем развертывания основных видов деятельности предприятия на всех этапах жизненного цикла вновь создаваемого продукта, формирующих его качество и ценность в соответствии с ожиданиями потребителя. *Реализация этой методологии определяет нормативный уровень управления качеством на предприятии.*

Оперативное планирование и регулирование производства направлено на минимизацию затрат и включает: оптимизацию материальных потоков в производстве (в том числе обеспечение его необходимыми ресурсами), сокращение запасов в производстве и готовой продукции на складах. Снижение трудозатрат, связанных с обеспечением производства, рассматривается при этом как средство повышения качества. Кроме того, сокращение времени производства ведет к повышению оперативности обслуживания покупателя и повышению его удовлетворенности.

Управление трудовыми (человеческими) ресурсами предусматривает проведение работ в двух основных направлениях: во-первых, такое управление рассматривается как процесс, в котором имеются поставщик и потребитель человеческих ресурсов; во-вторых, при управлении персоналом необходимо учитывать не только внешние взаимоотношения поставщика и потребителя, но и внутренние взаимоотношения сотрудников на всех уровнях служебной иерархии предприятия.

Применение логистики позволяет более полно удовлетворить требования потребителя продукции и услуг, повышая их ценность, и одновременно оптимизировать (сократить) затраты на производство и обслуживание потребителя. Таким образом, логистика формирует дополнительное качество для потребителя и снижает затраты производителя путем оптимизации процессов эффективного управления движением материальных и информационных потоков. Стоимость качества существенно влияет на ценность продукции (услуг) для потребителя и на ее конкурентоспособность. В рамках системы всеобщего управления качеством предусматриваются детальный учет и анализ всех составляющих затрат на обеспечение необходимого покупателю качества продукции и услуг с целью их оптимизации (минимизации). При этом акцент делается не на выявление и устранение дефектов, а на их предупреждение на всех этапах процесса разработки, производства, сбыта и эксплуатации продукции.

Использование концепции управления проектами. Основу ее составляет подход к проекту как к изменению исходного состояния любой системы (в том числе предприятия или его составной части), связанному с затратами времени и средств. Управление процессом этих изменений для достижения конкретного результата, осуществляемое по заранее разработанным правилам в рамках конкретного бюджета и временных ограничений, получило название «управление при помощи проектов», а методология – «управление проектами».

Управление проектами подразумевает специфическую форму управления достижением желаемого результата при реализации конкретных целей с соответствующей организацией работ, которая учитывает такие особенности, как специфическое разделение труда, координация внутренних и внешних связей элементов проекта и ресурсов и другие. *Основная же особенность концепции управления проектами, отражающая ее суть, заключается в предоставлении возможности и специальных средств кардинально увеличить вероятность завершения проекта в срок и в пределах его бюджета с результатами, соответствующими первоначальному замыслу.* Это достигается обоснованием принимаемых решений по проекту на всех этапах его жизненного цикла и базируется на результатах технико-экономических исследований, проведение которых является неотъемлемой и обязательной частью управления проектами.

Управление проектами ориентировано на достижение успехов предприятием, реализующим стратегические изменения своей деятельности в сложных условиях функционирования. В основе этой концепции лежит новая парадигма в управлении, базирующаяся на том, что *процесс развития предприятия в рыночных условиях может быть представлен как комплексный проект, реализация которого ведет к достижению целей его деятельности.*

Существует тесная взаимосвязь между управлением проектами, реализацией целей и стратегий развития предприятия, которая приводит к изменению менеджмента. Изменения связаны с отказом от традиционных методов и все более широким использованием специфических средств и методов новой концепции. В том числе предусматривается обязательное проведение технико-экономических исследований при обосновании инвестиционных решений для обеспечения стратегических изменений на предприятии. Это управление означает не только успешное выполнение конкретных инвестиционных проектов, но и использование гибкого управления проектами как основного принципа управления предприятием при его адаптации к динамичной внешней среде, обеспечивающей успех в длительной перспективе. Использование управления проектами органично сочетается с современными подходами в управлении (стратегический и маркетинговый подходы). Основными принципами новой концепции управления являются: углубление уровня обоснованности принимаемых инвестиционных решений, используя механизм многовариантных и многофакторных (технологических, экономических, социальных, экологических и других) оценок; высокая степень координации и контроля работ в процессе осуществления стратегических изменений в деятельности предприятия как конкретных проектов; систематический анализ и учет внешних изменений (конъюнктуры рынка по всем видам ресурсов, непредвиденных обстоятельств и негативных факторов) при реализации проводимых изменений на предприятии.

Концептуальное положение управления проектами при его использовании для управления предприятием заключается в том, что проекты всегда представляют активные действия по реализации конкретного замысла и определенной корпоративной стратегии. В связи с этим можно определить новую

концепцию как управление стратегическими изменениями в деятельности предприятия, направленными на обеспечение его успеха в долгосрочной перспективе. Это определение устанавливает место и назначение новой концепции в общем арсенале современных подходов, методов и средств эффективного управления предприятием. Большинство методов управления проектами направлено на улучшение функций планирования и организации работ по осуществлению проекта за счет повышения обоснованности принимаемых решений (прежде всего на ранней стадии работ), а также контроля и регулирования процесса его реализации.

Развитие информационных систем и использование информационных технологий в управлении предприятием направлены на формирование достоверной и своевременной информации, необходимой для принятия управленческих решений. Этому способствует рациональная организация информационного процесса и коммуникаций в управлении предприятием путем создания корпоративных информационных систем (ИС) и их развития. Современный этап развития корпоративных ИС характеризуется формированием комплексных ИС предприятий и корпораций. Особенностью корпоративных систем является широкое использование сетей ПЭВМ, Интернета и информационных технологий. Создание и внедрение интегрированной ИС, в свою очередь, стимулирует активное внедрение технологий и инструментов эффективного управления предприятием.

Современные информационные технологии, включая групповое обеспечение коммуникаций в менеджменте, стратегическое использование ИТ, кластерную организацию работ и использование программно-коммуникационной среды виртуального офиса, создают широкие возможности для повышения эффективности управления и обеспечения устойчивого функционирования предприятия в условиях глобализации.

Групповое обеспечение коммуникаций в менеджменте позволяет расширить стандартные организационные взаимодействия в процессе управления бизнесом и самой организацией. Развитие глобальной сети Интернет, корпоративных сетей, мобильной связи и идеологии виртуального офиса предприятия приводит к повышению значимости программно-информационного и коммуникационного аспектов управления конкретным бизнесом и предприятием в целом.

Инновационное развитие основных функций управления предприятием предусматривает реализацию многоуровневой системы планирования его деятельности, обеспечивающей долговременный успех. Реализации устойчивого функционирования предприятия способствует инновационное развитие функции организации, включая применение инжинирингового подхода при формировании организационной структуры, а также использование перестройки стратегически важного для предприятия бизнеса с целью снижения времени и издержек выполнения конкретных работ, повышения координации деятельности подразделений и функций управления ими для обеспечения долговременного успеха предприятия. Формирование необходимой информационной базы эффективного управления включает развитие управленческого контроля и использование системы контроллинга при его реализации, внедрение центров финансового учета и ответственности, бюджетирования и формирование финансовой структуры управления предприятием [5].

Социальная ответственность и эффективность менеджмента и предприятия (корпорации) включает экономическую, юридическую, этическую и принятую на себя ответственность (улучшение благосостояния общества и качества жизни персонала).

Экономическая ответственность отражает ответственность предприятия за производство необходимых обществу товаров и услуг и получение максимальной прибыли ее собственником (акционерами). Юридическая ответственность характеризует необходимость для предприятия следовать установленным обществом нормам и правилам при осуществлении ее деятельности, закрепленным законодательством, и достижение его целей в рамках закона. Этическая ответственность предусматривает осуществление предприятием общественно полезных действий, которые не определяются законодательными нормами либо не отвечают его прямым экономическим интересам, но отражают этические нормы и правила, определяемые принципами и ценностями общества и корпоративной культурой самого предприятия. Принятая на себя ответственность является исключительно его добровольным действием. Она не регламентирована нормами экономической, юридической и этической ответственности и определяет желание предприятия внести свой вклад в развитие общества и рост его благосостояния.

Экономическая и социальная эффективность менеджмента определяется совокупностью факторов, характеризующих действия по достижению желаемого результата деятельности предприятия и эффективность управления его реализацией, которые могут быть разделены на две группы. К первой из них относятся факторы, определяющие экономическую составляющую эффективности менеджмента (экономические факторы), ко второй – социальные факторы.

Выводы

1. Глобализация рынка и усиление международной конкуренции привели к развитию организационных форм и поиску новых подходов к эффективному управлению предприятием.

2. В практике менеджмента определились новые концепции развития эффективного управления (формирование обучающейся организации, всеобщее управление качеством и управление проектами), получили развитие стратегический и маркетинговый подходы, а также экономические методы в менеджменте, возросла роль межфирменной интеграции и международного сотрудничества в укреплении рыночной позиции предприятия.

3. Мировой тенденцией укрепления позиции предприятия-производителя на рынке стало развитие и повышение результативности его инновационной деятельности.

4. Инновационное развитие основных функций управления предприятием привело к реализации многоуровневой системы планирования его деятельности, обеспечивающей успех в длительном периоде, применению инжинирингового подхода и реинжиниринга при организации деятельности предприятия и конкретного бизнеса. Получили развитие финансовое управление предприятием и управленческий контроль

5. Важнейшим стимулом, способствующим достижению успеха предприятия, является человеческий фактор; учет и развитие человеческого потенциала определяет долговременный успех предприятия в условиях изменений внешней среды.

7. Важное место в повышении результативности деятельности предприятия отводится развитию корпоративных информационных систем и внедрению информационных технологий на предприятии.

8. Успешное развитие предприятия непосредственно связано с социальной ответственностью и эффективностью его менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Пер с англ., под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
2. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. – 398 с.
3. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон; под ред. Е.Б. Микеевой. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.
4. Сенге, П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций: пер. с англ. / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Росс, Дж. Рот, Б. Смит. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 624 с.
5. Устойчивое и эффективное функционирование предприятий: проблемы и пути достижения: моногр. /авт. колл. В.И. Кудашов и др. – Минск: МИУ, 2007. – 408 с.

РЕЗЮМЕ

Глобализация в конце XX в. стала важнейшим фактором развития бизнеса. Эта тенденция сохраняется и в XXI в. В условиях глобализации устраняются торговые барьеры между странами, открываются новые рынки, конкуренция становится международной, открывая большие возможности для всех производителей. Наряду с новыми возможностями глобализация создает серьезные угрозы для организаций быть вытесненными с традиционных целевых рынков конкурентами. Чтобы уйти от такой перспективы, важно принять соответствующие меры противодействия конкурентов и самоадаптации к условиям глобализации, что и является ключевой темой данной статьи.

* Статья поступила в редакцию 27.02.2008 г.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Н.А. Полещук, аспирантка БГЭУ

В условиях обострения конкуренции на рынке товаров и услуг снижение затрат производства и реализации продукции становится мощным средством получения конкурентных преимуществ.

Любая операция, любое действие каждого сотрудника предприятия сопряжены с определенными затратами. На величину затрат, связанных с выпуском конкретной продукции, оказывают влияние осуществляемые в связи с этим те или иные процессы. Для того чтобы управлять затратами, надо управлять действиями, непрерывно искать источники

потерь и резервы повышения эффективности деятельности [2, 8].

Современное управление затратами и уменьшение потерь в производстве основано на понимании процессов и управлении ими. Однако для достижения успеха необходимо экономическое обоснование всех шагов на пути непрерывного улучшения. В первую очередь, следует сосредоточиться на ключевых для предприятия «объектах улучшения», которые увеличивают себестоимость и ощутимо влияют на целевые результаты деятельности. Информация о затратах поможет расставить