

Гибкое развитие и конкурентоспособность предприятия

Согласно имеющимся научным исследованиям, на сегодняшний день гибкость предприятия означает способность предприятия перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой для выпуска новых и различных продуктов и услуг, учитывая запросы покупателей. В целом, для того, чтобы построить в организации систему гибкого управления, необходимо оценить, готова ли организация к серьезным переменам и каким требованиям она должна отвечать, чтобы перейти к гибкому развитию. По мнению автора, на сегодняшний день сущность обеспечения гибкости развития содержится в стандарте МС ИСО 9000:2000, в котором сформулированы восемь принципов менеджмента качества. Выполнение организацией этих принципов будет говорить о том, что организация может создать у себя систему эффективного и гибкого управления и достигнуть успеха.



Рис. 1 Принципы гибкого развития на базе менеджмента качества

Принцип № 1. Фокус на потребителя и повышение конкурентоспособности

К сожалению, еще большое количество российских предприятий работает, не уделяя должного внимания заказчику и конечному потребителю, что оказывает значительное влияние на их конкурентоспособности на рынке. В практике управления гибким развитием предприятия в современных условиях хозяйствования появились два новых термина — заказчик и конечный потребитель. Организация-изготовитель продукта (услуги) должна выяснить все требования конечного потребителя продукта (услуги) и выполнить их, даже если между организацией и конечным потребителем нет прямых контактов, и в роли заказчика выступает торговая или посредническая фирма. На сегодняшний день множество предприятий

продают свою продукцию через сеть дилеров или посредников и считают, что забота о продукте заканчивается после получения за него денег. Отсутствие взгляда вперед, на перспективу приводит к тому, что временный успех предприятия в узком сегменте рынка является краткосрочным, если предприятие не работает над выяснением, что нужно будет конечному потребителю завтра. Завтра заказчик (дилер) найдет другого поставщика, который лучше удовлетворяет потребности конечного потребителя. Чтобы этого не произошло, необходимо обеспечивать обратные связи от конечного потребителя. Данный принцип позволит повысить конкурентоспособность предприятия, тем самым, обеспечив вектор гибкого развития в будущем.

Принцип 2. Лидерство руководства в обеспечении гибкости развития

Основные причины неудач реинжиниринга в условиях обеспечения гибкости развития предприятия, как правило, заключены в том, что руководитель организации не возглавляет реинжиниринг. В соответствии с принципами ИСО 9000:2000 руководитель обязан обеспечить единство команды организации и лично возглавить процессы улучшения. В самом деле, типичная картина для российских предприятий, когда руководитель назначает ответственного за переход к гибкому управлению и ждет немедленных результатов повышения доходности организации. На самом деле любое описание процессов в любой из известных нотаций не приводит к улучшению ситуации, так как все управленческие решения по преобразованиям деятельности может принимать только человек — менеджер высшего ранга. Описание процессов дает только дополнительную информацию для принятия правильного управленческого решения. Никакой компьютер не в состоянии произвести оптимизацию, он способен только дать информацию о состоянии дел. В сегодняшних условиях многие российские предприятия управляются по старинке, а не на основе точной информации. Иногда руководитель возлагает слишком большие надежды на знания приглашенных консультантов. Фактическое же состояние дел таково, что ни один посторонний консультант не может улучшить положение дел в организации, так как он:

- во-первых, не обладает таким количеством информации о проблемах и возможных способах их решения, как сотрудники организации;
- во-вторых, не может задать всех вопросов для выяснения всех проблемных моментов;
- в-третьих, не обладает полномочиями для изменения принципов и стиля руководства (особенно руководителей самого верхнего уровня);
- в-четвертых, без участия руководителей всех уровней консультант может только провести интервью и получить информацию о деятельности рядовых сотрудников и не получить информацию о системе менеджмента и ее проблемах. Если бы деятельность сторонних консультантов всегда приводила к успеху, то не было бы проблемных фирм. Достаточно было бы нанять консультанта, и он, решил бы все проблемы организации за ее руководителя.

Напротив, если обратиться к опыту успешных фирм, во всей литературе подчеркивается, что они достигли прогресса путем ежедневного, неустанного труда при непосредственном участии руководителя, путем вовлечения всего персонала фирмы в процесс улучшения деятельности. Поэтому следующий обязательный принцип — вовлечение всего персонала.

Принцип 3. Вовлечение персонала в развитие предприятия

Опыт перехода к гибкому развитию предприятия и внедрения улучшений в различных странах говорит о том, что преобразования начинаются тогда, когда примерно 20—25% персонала готовы к переменам и принимают в их разработке и внедрении непосредственное участие. Такое количество часто называют критической массой.

Принцип 4. Процессный подход в гибком развитии предприятия

Планируемый результат перехода к гибкому развитию предприятия достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Процессный подход к управлению не является панацеей от всех проблем организации, но при грамотном применении помогает построить единую, гибкую и универсальную систему управления организацией. Процессный подход заставляет руководителя определить источники и систему поступления информации о процессе, правила работы и принятия управленческих решений, ресурсы, которыми управляет руководитель и замыкает цепочку обратной связи для достижения наилучших результатов.

Процессный подход стоит на четвертом месте среди восьми принципов. В действительности, строить в организации процессную систему гибкого управления без информации об удовлетворенности потребителя, без участия (лидерства) руководства, без наличия в организации критической массы обученного и готового к переменам персонала невозможно, поэтому прежде чем приступить к такому проекту, необходимо провести оценку организации к изменениям и изучить выполнение всех предыдущих принципов.

Принцип 5. Системный подход к управлению гибким развитием

Выявление взаимосвязанных процессов в управлении гибким развитием предприятия, их понимание и управление ими как системой повышает результативность и эффективность организации в достижении ее целей.

В основе деятельности любого руководителя лежит необходимость создания системы управления. Система управления в процессе обеспечения гибкого развития должна охватывать всю деятельность организации, увязывать между собой деятельность различных процессов и подразделений для достижения максимального эффекта. Управление любой организацией следует рассматривать как создание и управление системой взаимоотношений, согласованных по форме и времени. При этом система должна обеспечивать автоматическое управление организацией в любых меняющихся условиях, кроме, разумеется, форс-мажорных.

Отсутствие такой взаимоувязанности и согласованности действий между подразделениями и процессами резко снижает управляемость организации и снижает возможность к его гибкому развитию. Проблемы

появляются на несогласованных стыках. Характерная черта, отмечаемая зарубежными экспертами в российской промышленности, — нечеткое, формальное распределение обязанностей, что приводит к провалам в организации любой работы. Руководители при этом идут по совершенно странному пути — вместо того, чтобы наладить взаимодействие между подразделениями, стремятся взять эти «проблемные» места под свой жесткий контроль. В результате вводятся дополнительные контрольные и дублирующие функции, руководители вместо того, чтобы организовать работу подчиненных, пытаются руководить решением этих ключевых проблем сами.

Принцип 6. Постоянное стремление к развитию предприятия

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель. В процессе обеспечения гибкости развития предприятия система управления должна быть нацелена на повышение эффективности организации. Это значит, что следует создать систему анализа результатов деятельности и принятия решений, которая не только устраняет причины несоответствий, но и работает над выявлением и предупреждением потенциальных отклонений. Для этого необходимо вести непрерывный мониторинг результативности процессов, качества продукции и удовлетворенности потребителей и повышать их. Качество продукции составляет только одно требование из трех. К сожалению, понятие «качество» очень сильно дискредитировано в России в последние десятилетия. Под этим термином основная масса руководителей понимает только надежностные характеристики продукции, в лучшем случае — степень дефектности продукции. Выход из данной ситуации уже давно найден и пройден менеджерами в других странах. Российским предприятиям в условиях обеспечения гибкости развития необходимо постоянно улучшать эффективность организации, качество продукции и удовлетворенность потребителя.

Принцип 7. Принятие эффективных решений, основанное на фактах.

Принятие управленческих решений должно основываться только на достоверной информации. Обработка информации должна быть построена по принципу обеспечения достоверности и наглядности. Так, графическое отображение информации всегда воспринимается легче, чем таблицы с колонками цифр. Кроме того, применение методов математической статистики позволяет повысить вероятность принятия оптимального решения в процессе гибкости развития предприятия.

Принцип 8. Оптимизация влияний внешней среды

Организация и ее поставщики, заказчики и прочие субъекты внешней среды предприятия взаимозависимы, а взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Например, стабильные долгосрочные отношения с поставщиком ведут к тому, что поставщик будет в большей степени заботиться о качестве поставок. Будет относиться к предприятию, как к стабильному потребителю, и взаимовыгодное сотрудничество принесет плоды для обеих сторон.

Напротив, если относиться к поставщику как к источнику дополнительной прибыли и постоянно требовать от него снижения цен или работать на краткосрочных контрактах, такой бизнес будет для поставщика областью повышенного риска и он, в свою очередь, будет стараться занимать в отношениях с потребителем такую же жесткую позицию и страховать свои риски повышением цен. В этом случае конкуренты ужесточают свои стратегии на рынке и конкурентоспособность предприятия может значительно снизиться.

Таковы философские основы построения в организации системы гибкого управления предприятием. Если руководитель успешной организации ответит, что в организации, которую он возглавляет, первые три принципа выполняются, то можно начинать внедрять процессный подход в обеспечении гибкого развития предприятия. В таком случае, руководителю этого предприятия нужна программа действий по внедрению данного подхода.

Вместе с тем, реальное положение дел в обеспечении гибкого развития многих промышленных предприятий свидетельствует о том, что сегодня обеспечение гибкости направлено в большей степени на повышение эффективности использования материальных ресурсов (потоков) предприятия. Вместе с тем, рассмотрению вопроса гибкости с позиции влияния конкуренции и конкурентоспособности российских предприятий, что непосредственно связано с внедрением новых прогрессивных форм хозяйствования и кластеризации отдельных отраслей экономики страны практически не уделяется никакого внимания.

Рассматривая гибкость предприятия в контексте обеспечения его конкурентоспособности важно отметить, что конкуренция как таковая - это соперничество, соревнование между товаропроизводителями на рынке за более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли (определений понятия «конкуренция» в науке и практике так же много, как и понятий самого маркетинга). Вместе с тем, по мнению автора, следует констатировать тот факт, что на сегодняшний день общей теоретической базы для исследования вопросов гибкости предприятия на базе обеспечения его конкурентоспособности так и не существует. Отсутствие общепринятого понимания термина «конкурентоспособность», ведет к тому, что различные авторы считают себя в праве вкладывать в данный термин каждый своё понимание. Имеющаяся путаница существенно затрудняет исследования в данной области, так как не всегда понятно, что подразумевается под объектом исследования. Всё это ведет к отсутствию общепринятой методологии исследований. По этим причинам обобщение и систематизация накопленных знаний, отражающих комплексный подход к изучению затронутой проблематики гибкости предприятия, представляет собой важную научную задачу особенно в условиях развития новых механизмов реструктуризации, капитализации и информатизации хозяйствующих субъектов рынка.

В целом, изучая основы становления и развития теории конкуренции и конкурентных преимуществ можно сказать, что формирование конкурентных преимуществ, направленных на обеспечение гибкости предприятия представляет собой комплексную задачу, которая решается методами экономической теории с использованием методов прикладных экономических наук. В частности, в основе исследования удовлетворения потребностей лежит теория полезности, маркетинговая концепция фирмы; в основе экономической эффективности моделей обеспечения гибкости предприятия - теория производства, финансовая концепция фирмы, в основе развития инфраструктуры рынка - институциональная теория фирмы и теория стратегического управления.

По мнению многих российских ученых, с которыми автор соглашается, конкурентные преимущества фирмы необходимо рассматривать в контексте обеспечения гибкости предприятия на рынке. Исключительная ориентация на создание какого-то одного преимущества может привести к ухудшению позиций фирмы по другим направлениям. Это подчеркивает необходимость целостного, системного подхода к анализу и оценке гибкости предприятия. Такой подход является основой комплексной теоретической концепции гибкости предприятия на базе обеспечения конкурентоспособности фирмы на рынке. Под конкурентоспособностью в разрезе данной научной статьи будем понимать совокупность конкурентных преимуществ фирмы, определяющих её способность участвовать в конкурентной борьбе на рынке той или иной отрасли хозяйствования и в конечном итоге направленных на выявление и использование резервов эффективности в условиях обеспечения гибкости развития предприятия.

Кроме того, гибкость предприятия в условиях обеспечения его конкурентных преимуществ на рынке можно рассматривать в контексте оптимизации и логистизации потоковых процессов, применения механизмов эффективной реструктуризации и капитализации. В связи с этим, предлагается определение гибкости предприятия в контексте максимизации рыночной стоимости на базе логистизации материальных, информационных и финансовых потоков в условиях влияния факторов макро-, мезо- и микро-уровней, а также влияния изменения конкурентоспособности предприятия на рынке.

Литература

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М. Типография «Новости», 2000. – С. 25.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Т 1-2. – М.-Л., 1935.
3. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения //Антология экономической классики: Петти, Смит, Рикардо. – М.: Эконом-ключ, 1993.

4. Милль Дж. С. Основы политической экономии и налогового обложения. Т. 2. – М.: Прогресс, 1980-1981. – С. 253.
5. Грей Дж. Лекции о человеческом счастье // Сочинения. – М., 1955. – С. 45.
6. Энгельс Ф. Положение рабочего класса в Англии. Л.-М., 1928. – С. 164.
7. Маркс К. Капитал Т. 1-3 //Маркс К, Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 23-26.
8. Маршалл А. Принципы политической экономии. Т.1-3. – М.: Прогресс, 1993.
9. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – С. 15-16.
10. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993. – С. 113, 114.
13. Davies H. Ellis P. Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for the Final Judgement? // Journal of Management Studies, 37, 8, Dec, 2000. – P. 1189-1213.
14. Eilon S. On Competitiveness. Omega: International Journal of Management Science, 20, 1999. – P. 32.
15. Reich R. Who is us? //Harvard Business Review, 68, 1, Jan/Feb, 1990. – P. 53-64; Reich R. Who is them?//Harvard Business Review, 69, 2, Mar/Apr, 1991. – P. 77-88.
16. Warr P.G. Comparative and competitive advantage. Asia-Pacific Economic Literature, 8, 2, 1994. – P. 1-14.