

Внедрение в практику управления принципа «Системный подход к менеджменту» в электроэнергетические компании Кот д’Ивуар

Системный подход к менеджменту является одним из восьми принципов менеджмента качества, которые постулированы требованиями международных стандартов (МС) ISO 9000:2000 для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими с целью улучшения деятельности организации. В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих целостность и единство.

МС ISO 9000:2000 определяют бизнес, как систему взаимосвязанных процессов, связывающих интересы внутренних и внешних потребителей и результаты внутренних и внешних поставщиков. Эффективность деятельности организации можно повысить за счет создания и управления *системой взаимосвязанных процессов*. Это означает, что организация должна стремиться к объединению процессов создания продукции или услуг с процессами, позволяющими отследить соответствие продукции или услуги потребностям заказчика - создание системы процессов. Принцип системности управления претворяется в следующих действиях:

- определение границ системы путем установления процессов, влияющих на заданные цели;
- структуризация системы для достижения поставленных целей;
- моделирование и документирование взаимосвязей между процессами в системе;
- непрерывное совершенствование системы на базе оценки и аттестации;
- установление в деятельности приоритета согласованности ресурсов.

Только при системном подходе к управлению станет возможным эффективное использование обратной связи от потребителя для формирования стратегических планов и интегрированных в них планов по качеству. Это может привести к возрастанию удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон и успеху организации.

Примерная схема системного подхода к менеджменту показана на рис. 1.

¹ Научный руководитель - д.т.н., проф. Лозенко В.К.

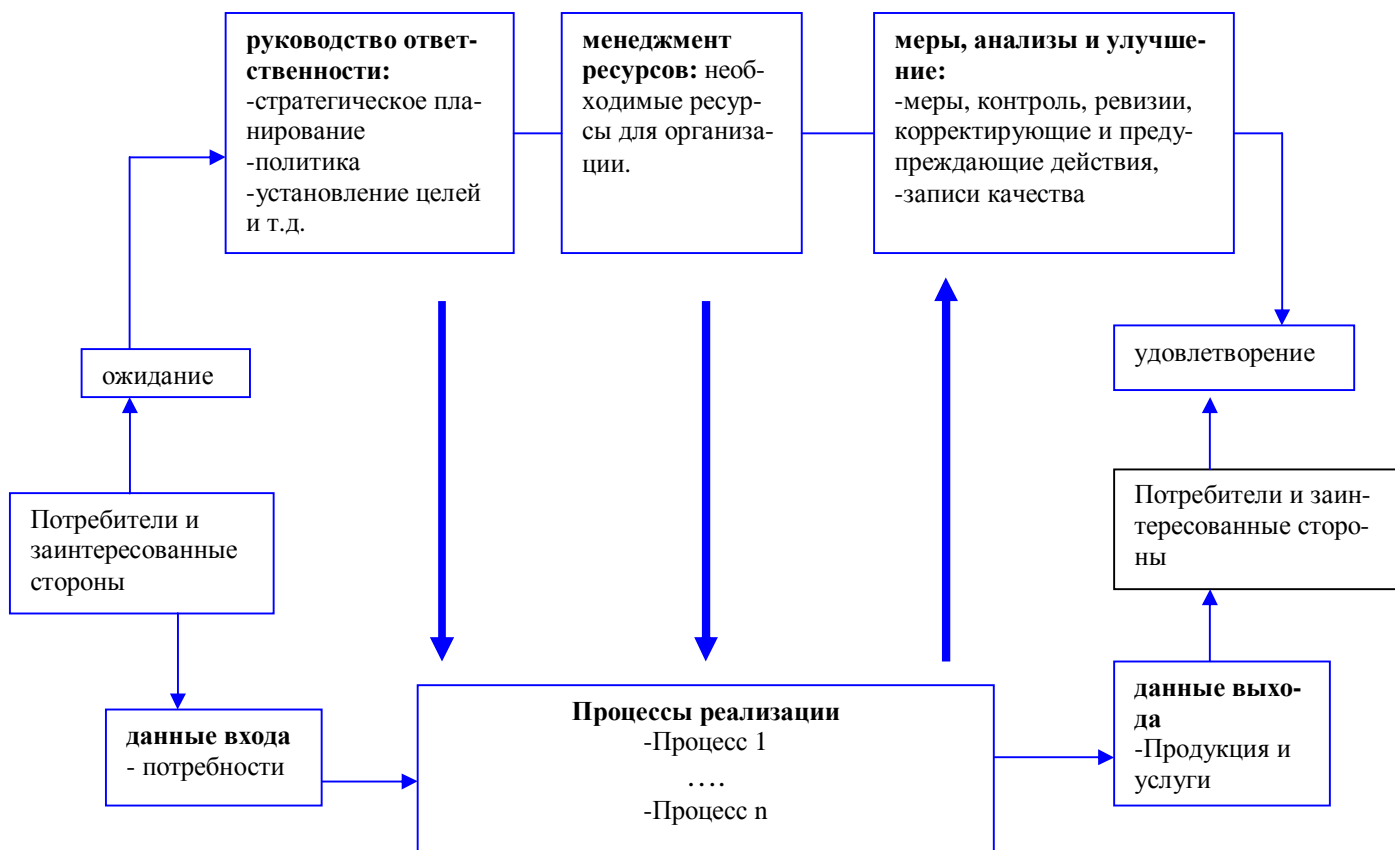


Рис. 1. Примерная схема системного подхода к менеджменту

Системный подход - это изучение процессов, объектов и явлений организации, которая рассматривается как сложная целостная социально-экономическая система.

Значение системного подхода заключается в том, что в управлении организацией необходимо учитывать как процессы внутренней среды организации, так и внешней среды, согласовывать конкретную работу с работой организации в целом. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения управления. Системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль.

Системный подход уделяет особое внимание интегрированному характеру предприятия и позволяет комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это дает возможность анализировать факторы, воздействующие на деятельность предприятия, и процессы, протекающие внутри. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Для внедрения системного подхода в практику управления используют различные технологии, методы и инструменты. Одним из эффективных методов является SWOT - анализ.

(S) Strengths - силы, сильные стороны организации;

- (W) Weaknesses — слабости, слабые стороны организации;
- (O) Opportunities — возможности организации во внешней среде;
- (T) Threats - угрозы внешней среды для организации.

Формирование эффективной системы управления СМК должно быть согласованным с точки зрения как источников сил и слабостей предприятия, так и наилучших рыночных возможностей и внешних угроз для благополучия предприятия. *Сила* - это то, что предприятие делает хорошо, или характеристика, которая укрепляет ее конкурентоспособность. К числу сильных сторон предприятия, как правило, относятся:

- большие физические активы;
- высококвалифицированный персонал;
- хорошая организация и логистика производства;
- альянс или кооперирование предприятий;
- уникальные нематериальные активы;
- ключевые компетенции или know-how;
- существенные конкурентные преимущества;
- другие атрибуты, которые обеспечивают предприятию преимущественное положение на рынке.

Слабость — это то, чего недостает предприятию, является ее недостатком или ухудшает его положение. Источники слабости, как правило, связаны с:

- отсутствием know-how или экспертных знаний и компетенций;
- дефицитом материальных, организационных или нематериальных активов; например замедление строительства производственных мощностей вырабатывающих электроэнергию, старение энергетического оборудования и т.д.
- утратой потенциала в ключевых областях.

Другим аспектом SWOT-анализа является внешняя среда с точки зрения ее влияния на предприятие.

Возможности - это благоприятные для предприятия факторы внешней среды, способствующие его укреплению. Рыночные возможности нередко обеспечивают наилучшую перспективу для долгосрочного увеличения прибыли, хорошее сочетание с источниками финансовых и организационных преимуществ. Возможности предприятия возникают не только в области экономики, но могут быть связаны с политическими, правовыми, социальными и другими изменениями в регионе, стране и на глобальном уровне.

Наряду с возможностями во внешней среде формируются факторы, негативно влияющие на предприятие. Эти факторы получили название *внешних угроз*. Они также идентифицируются при проведении SWOT-анализа. К их числу, как правило, относят:

- возникновение более дешевых/лучших технологий;
- усиление конкурентного давления;
- новая тарифная политика компании СІЕ;
- антимонопольная государственная политика;
- тарифная политика правительства;

- изменения принципов финансирования;
- усиление государственного регулирования и контроля;
- повышение коэффициентов эффективности в отрасли;
- неблагоприятные демографические сдвиги в регионах;
- прерывание электроснабжения из-за влияния атмосферных условий, именно в момент напряженных дождей или сильной жары;
- политическая ситуация в Кот д'Ивуар;
- уровень бедности;
- вандализм – причина повреждение сети и т.д.

Внедрение в практику управления принципа «Системный подход к менеджменту» через использование метода SWOT-анализа предусматривает рассмотрение и оценку факторов внешней и внутренней среды предприятия. Внешняя среда предприятия рассматривается как *макросреда* предприятия и *непосредственное внешнее окружение*.

Факторы макросреды предприятия.

Экономическая компонента (ЭК). Изучение ЭК позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Изучение ЭК предполагает анализ ряда показателей:

- Темпы инфляции.
- Курсы валют и значения процентных ставок.
- Действующая система налогообложения.
- Средний уровень зарплаты.
- Уровень платежеспособного спроса населения и т.д.

Правовая компонента (ПК). Изучение вопросов правового регулирования не должно сводиться только к ознакомлению с содержанием правовых актов. При изучении ПК макроокружения в первую очередь должны интересоваться динамизм правовой среды, уровень общественного контроля над деятельностью правовой системы общества, степень обязательности действия правовых норм и, наконец, уровень неотвратимости применения санкций к организациям в случае нарушения организацией правовых норм.

Политическая компонента. Ключевым вопросом изучения политической компоненты является контроль процесса борьбы за власть. Власть определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Предметом изучения политической компоненты также являются следующие вопросы:

- Какие программы пытаются провести в жизнь различные политические силы.
- Какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти.
- Как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны.
- Какую законодательную политику проводят органы законодательной власти.

- Какая идеология определяет политику правительства. Насколько стабильно правительство. Насколько сильны оппозиционные политические структуры.

- Какова степень общественного недовольства и т.д.

Социальная компонента (СК). Изучение СК связано с необходимостью учета влияния следующих социальных процессов и обстоятельств:

- Отношение людей к работе и качеству жизни. Ценностные ориентиры людей. Уровень потребностей.

- Обычаи и верования.

- Демографическая структура общества.

- Уровень занятости, квалификации, образования и мобильности населения.

Технологическая компонента (ТК). Прогресс науки и техники несет в себе не только огромные возможности, но и огромные угрозы. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся перспективы, т.к. очень часто новые технологии создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Запаздывание с внедрением новых технологий, задержка с использованием когда-то передовой технологии ведет к значительным потерям. Один из возможных путей решения данной проблемы – постоянный контроль ситуации на рынке технологий и приобретение новых технологий на тех или иных условиях.

Экологическая компонента Изучение экологической компоненты позволяет контролировать и лучше управлять экологическими аспектами. Какой вид электростанции построить? Как это будет влиять на окружающие среды.

Непосредственное внешнее окружение предприятия.

Изучение непосредственного окружения предприятия направлено на анализ тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном окружении. Важно отметить, что в процессе взаимодействия непосредственного окружения и предприятия очень часто наблюдается их взаимное влияние. При анализе непосредственного окружения должны быть учтены следующие факторы.

- *Потребители.* Информацию об оценке потребителя можно взять из методических указаний по оценке степени внедрения принципа «Ориентация на потребителя».

- *Поставщики.* Информацию об оценке поставщиков можно взять из методических указаний по оценке степени внедрения принципа «Взаимовыгодные отношения с поставщиками».

Рынок рабочей силы. Изучение рынка рабочей силы заключается в выявлении на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого пола, возраста и стоимости рабочей силы.

При анализе внешней среды предприятия также необходимо учитывать корпоративную политику, стратегию и тактику ее реализации.

В Кот-д'Ивуар государство осуществляет планомерное и глубокое реформированное электроэнергетического сектора с целью его уравновешенного долгосрочного развития.

Новая политика правительства предусматривает:

- Пересмотр закона об обеспечении электричеством частного сектора;
- Создание соответствующих условий, при которых возможно самофинансирование энергетического сектора.
- Внедрение в данной отрасли новых видов оборудования и совершенствование технологий, которые влияют на повышение производительности;
- Уменьшение стоимости производства электричества для поддержания стабильности тарифа и финансового равновесия электрического сектора.

В результате внедрения данной политики ожидается:

- Постепенное снижение темпов роста тарифов до уровня ниже инфляции;
- Надежное энергоснабжение потребителей;
- Стимулирование энергокомпаний к снижению издержек;
- Выполнение инвестиционных программ;
- Реализация программ реформирования;
- Рост капитализации энергокомпаний;
- Благоприятные условия для развития экономики;
- Применение альтернативных способов производства электричества для длительного развития в гармонии со средой. Например, использование мусора для производства электричества;
- Снабжение высокопроизводительным общественным освещением, что может поднимать уровни безопасности;
- Усиление политики сбережения энергии;

Внутренняя среда предприятия.

Внутренняя среда имеет несколько ресурсов, состояние которых в совокупности определяет общий потенциал предприятия. Они перечислены ниже:

Кадровый ресурс. В конечном итоге, это главный ресурс предприятия. Квалификация и профессионализм, постоянная готовность к обучению и повышению квалификации, преданность своей организации – главные характеристики этого ресурса.

Маркетинговый ресурс. Главное предназначение маркетинговой команды предприятия заключается в научно обоснованном прогнозировании состояния рынка электроэнергетики, спроса на электроэнергию и возможности появления конкурентов на этом рынке. В конечном итоге, эта команда готовит руководству предложения о необходимости изменений в основной деятельности предприятия, изменении условий работы на рынке электро-

энергетики. Ошибка в принятии решения на этом уровне имеет высокую цену.

Организационный ресурс. Данный ресурс включает в себя всю совокупность современных достижений в области менеджмента: от четко сформулированной и доведенной до всех работников предприятия стратегии развития до предельно ясного понимания каждым сотрудником стоящих перед ним задачи.

Производственно – технологический ресурс. Этот ресурс, включает в себя все имеющиеся на предприятии средства производства, технологии информационные средства для преобразований на входе предприятия в продукцию на выходе, качественном обеспечении потребителей электроэнергией.

Финансовый ресурс. Наличие, контроль и, главное, эффективное использование денежных средств является ключевой задачей финансовой команды предприятия. Следует помнить, что финансы на предприятии, в основном, появляются после реализации услуг (например, после подключения новых потребителей электроэнергии) и оплаты потребленной ими электроэнергии, а не в результате тех или иных действий финансистов.

Сравнение и оценка факторов внешней и внутренней среды предприятий имеющих, в общем случае, различную размерность возможно с использованием технологии ранжирования сравниваемых факторов, установлении весовых коэффициентов, определении абсолютных значений факторов для данного момента времени, нормировании и получении относительных значений для установленных величин факторов и последующей оценке их влияния с учетом весовых коэффициентов.

Методика выявления сильных и слабых сторон предприятия

Предлагаемая методика предусматривает выполнение 4-х последовательных процедур. Для упрощения рассмотрения существа предлагаемого метода в качестве обобщающих факторов выберем факторы, характеризующие основные ресурсы предприятия. В действительности, каждый ресурс должен быть охарактеризован совокупностью факторов, для которых следует применять действия, рассмотренные ниже.

В соответствии с предлагаемой методикой первая процедура связана с установлением значений весовых коэффициентов. Пример ранжирования и установления весовых коэффициентов для отобранных факторов с использованием метода парных сравнений представлен в таблице 1.

Табл. 1. Сильные и слабые стороны предприятия.

Наименование фактора					V	v=V/S
Кадровый ресурс					13	0,26
Маркетинговый ресурс					9	0,18
Организацион. ресурс					8	0,16
Произв.-техн. ресурс					8	0,16
Финансовый ресурс					12	0,24
ИТОГО					50	1,00

Вторая процедура связана с установлением конкретных значений факторов для организации. Значения факторов лежат в пределах 0,1-10. Нижние значения того или иного фактора говорят о плохом положении дел с этим ресурсом на предприятии. Напротив, высшее значение фактора - это идеальный конечный результат для предприятия. Высшее значение «10» для того или иного фактора может быть назначено, в порядке исключения, для предприятия, являющимся бесспорным лидером в анализируемой отрасли. Например, предприятие имеет все необходимые передовые технологии и, кроме этого, владеет рядом эксклюзивных «ноу-хау», которые пока этому предприятию удается держать в секрете.

Третья процедура предусматривает выполнение конкурентного сравнения двух предприятий, результаты которого представлены в табл. 2.

Табл. 2. Конкурентное сравнение предприятий.

Наименование фактора	v=V/S, о.е.	Предприятие L			Предприятие H		
		ЗФl	fl, о.е.	Fl, о.е.	ЗФh	fh, о.е.	Fh, о.е.
Кадровый ресурс	0,26	9,0	1,0	0,260	8,0	0,889	0,231
Маркетинговый ресурс	0,18	6,0	1,0	0,180	4,5	0,75	0,135
Организационный ресурс	0,16	6,8	1,0	0,160	5,3	0,779	0,125
Произв.-технол. ресурс	0,16	5,2	0,776	0,124	6,7	1,0	0,160
Финансовый ресурс	0,24	6,4	1,0	0,240	5,9	0,922	0,221
Итого	1,0			0,964			0,872

В таблице 2 приняты следующие обозначения:

- ЗФl и ЗФh – численные значения факторов для сравниваемых предприятий L и H, соответственно.
- l и h - индексы, обозначающие принадлежность факторов к предприятиям L и H, соответственно.
- fl, fh - нормированные значения i–ых сравниваемых факторов.
- Fl, Fh - нормированные значения i–ых сравниваемых факторов с учетом весовых коэффициентов.

В качестве нормирующей величины выбирается лучший из сравниваемых факторов. Операция нормирования заключается в том, что фактические значения факторов делят на нормирующую величину (для случая, когда улучшение фактора связано с его увеличением).

Уровень того или иного нормированного значения фактора с учетом весового коэффициента Fi равен

$$F_i = v_i * f_i. \quad (1)$$

Численное значение оценки конкурентной позиции предприятия равно

$$F = \sum_{i=1}^n F_i. \quad (2)$$

Если одно предприятие имеет преимущества над другим по всем факторам, то конкурентная позиция этого предприятия $F = 1,0$, т. к. сумма весовых коэффициентов равна 1. Для рассматриваемого случая $F_l > F_h$.

При сравнении факторов, значения которых приближаются к идеальному конечному результату и поэтому различаются незначительно (например, «кадровый ресурс» $ЗФ_{lk} = 9,0$ и $ЗФ_{hk} = 8,0$), необходимо заменить эти факторы на другие характеристики, которые однозначно определяются через первые факторы. В данном случае, лучше сравнивать факторы, характеризующие степень приближения к идеальному конечному результату по кадровому ресурсу $Зф_{ик}$, которые будут равны, соответственно, $ЗФ_{ик} = 1$ и $ЗФ_{h-ик} = 2$. Переход к этим факторам правильно отражает существо дела, т. к. пусть даже незначительные увеличения факторов в районе идеального конечного результата – это всегда очень серьезные усилия предприятия. В случае, когда улучшение фактора связано с уменьшением его численного значения, операция нормирования осуществляется путем деления нормирующей величины (лучшей из сравниваемых) на фактические значения факторов.

Аналогичные операции целесообразно производить всегда, если численные значения сравниваемых факторов $ЗФ > 5$. Для сравнения в таблице 3 представлены результаты конкурентного сравнения тех же предприятий при переходе к факторам, характеризующим степень приближения к идеальному конечному результату (икр).

Только после проведения такого анализа можно сделать достаточно компетентное заключение о сильных и слабых сторонах собственного предприятия (четвертая процедура). Полученная информация (в приближенной количественной форме) может быть использована руководством предприятия при разработке долгосрочных планов управления. Следует напомнить, что полученные оценки сохраняют свою значимость только до тех пор, пока сохраняются выбранные ориентиры в бизнесе. Если они изменяются, то процедура выявления сильных и слабых сторон должна быть повторена (естественно, с новыми значениями факторов и, возможно, с другими значениями весовых коэффициентов).

Табл. 3. Конкурентное сравнение предприятий при переходе к факторам, характеризующим степень приближения к идеальному конечному результату

Наименование фактора	$=V/S,$.e.	Предприятие L			Предприятие H		
		$ЗФ_l$	$f_l,$ o.e.	$F_l,$ o.e.	$ЗФ_h$	$f_h,$ o.e.	$F_h,$ o.e.
Кадр. Ресурс (икр)	,26	1,0	1,0	0,260	2,0	0,500	0,130
Маркетинговый ресурс	,18	6,0	1,0	0,180	4,5	0,75	0,135
Организационный ресурс (икр)	,16	3,2	1,0	0,160	4,7	0,681	0,109
Произв.-технол. ресурс (икр)	,16	4,8	0,687	0,110	3,0	0,160	0,160

	Финансовый ресурс (икр)	,24	3,6	1,0	0,240	4,1	0,878	0,211
	Итого	,0			0,950			0,745

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 5-е изд. 2003-11-15
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования.
3. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidelines on the Process Approach to quality management systems. ISO/TC 176/SC 2/N 544R. 17 May, 2001.
4. Братолобов В.Б., Лозенко В.К. Система обеспечения и управления качеством - современная организация промышленного бизнеса. Ч.1. – Концепция Системы, её эволюция и тенденции развития. Основопологающие механизмы – М.: Изд. МЭИ, 2001. – 96 с. - ISBN 5-7046-0642-3
5. Розова, Н.К. Управление качеством. / Н.К. Розова - СПб: Питер, 2002. - 224 с.: ил. - ISBN 5-318-00756-2
6. Томпсон А.А., Стриклед А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.-ISBN 5-16-001671-6
7. Управление качеством. / С.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой . - М.: ЮНИТИ, 2001. - 199с. - ISBN 5-238-00009-X.
8. Учебно-методические материалы по реализации базового принципа менеджмента качества «Системный подход к менеджменту». Лозенко В.К., Петрова С.Б. М.: Изд. МЭИ, 2007.
9. Atelier sur l'énergie rurale pour un développement durable wbln0018.worldbank.org/esmap/site.nsf/files/pdf
10. Gougoa (1998), "Analyse du secteur de l'électricité en Côte d'Ivoire", mémoire de DEA, PTCI UFR de sciences économiques, Cocody Abidjan.