

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОЛЬШИ

Б. НОГАЛЬСКИ

Гданьский университет, Польша

П. ВАЛЕНТИНОВИЧ

Высшая школа администрации и бизнеса в Гдыне, Польша

В статье приведены данные пилотного исследования применения на малых и средних предприятиях Польши (Поморское воеводство) новых концепций управления: управления комплексным качеством, бенчмаркинга, аутсорсинга, реинжиниринга и др. Рассматривается вопрос об уровне понимания этих концепций менеджерами опрошенных предприятий.

Менее чем 30 лет назад, в 70-е гг. XX в., производственный процесс на среднестатистическом предприятии протекал по принципу: «Пока что-то не сломается, не стоит чинить» (If it isn't broken, don't fix it). В настоящее время ситуация кардинально изменилась. Глобализация экономики, повсеместное внедрение современных коммуникационных технологий, Интернета, общественные и политические перемены создали абсолютно иную, высокодинамичную и очень сложную систему экономических отношений. Все это приводит к необходимости постоянных изменений в процессе производства, что, в свою очередь, не только создает сложности, но и открывает колоссальные возможности.

Соответственно, применение в деятельности польских предприятий мировых тенденций управления и организации бизнеса (возникающих в высокоразвитых экономиках) позволяет им вести конкурентную борьбу, а в перспективе — дает возможность для выживания и развития.

Понятие «новые тенденции» в управлении предприятием довольно спорно. Известно, что управление, как и другие сферы деятельности, может изменяться под влиянием моды. Тот факт, что данное предприятие в своей деятельности руководствуется или не руководствуется ведущими тенденциями, не должен быть окончательным критерием оценки его работы. Тем не менее, исходя из опыта предприятий, которые исправно следуют

подобным методам на практике, можно утверждать, что уровень их конкурентоспособности существенно повышается. Литературные источники, практика хозяйственной деятельности, а также отзывы менеджеров указывают на то, что на сегодняшний день наиболее известными и почитаемыми концепциями управления¹ являются: *управление комплексным качеством (Total Quality Management — TQM), бенчмаркинг (benchmarking), аутсорсинг (outsourcing), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering — BPR), бережливый менеджмент (lean management), контроллинг (controlling), научающаяся организация (learning organization), а также управление качеством согласно стандартам ISO (International Standard Organization).*²

В высокоразвитых рыночных экономиках указанные концепции широко используются на практике. В западной литературе публикуется множество результатов исследований, свидетельствующих

¹ К их числу следует также отнести концепции управления человеческими ресурсами (Human Resources Management — HRM), управления с учетом фактора времени (Time Based Management — TBM), стратегического, логистического и маркетингового управления, концепции «точно-вовремя» (Just in Time, JIT), бюджетирования, концепции АМТ/НТ/ФМС (Advanced Manufacturing Technology, High Technology, Flexible Manufacturing Systems), информатизации управления, управления процессами, концепции виртуальных, сетевых организаций и др. Некоторые из них уже хорошо известны и проверены в теории и на практике управления предприятием, часть является техническим аспектом организации и управления и поэтому в данной статье не упоминается.

² Подробнее о сущности, особенностях, принципах и тому подобной информации, касающейся перечисленных концепций, см.: [Pawlak, 2004; Kraszewski, 2001; Węgrzyn, 2000; Czermiński et al., 2001; Hammer, Champy, 1993; Asiński, Ciarka, Grudzewski, 1999; Jones, Womack, 2001; Womack, Jones, Roos, 1990; Senge, 1990; Trocki, 2001; Zimniewicz, 2000; Perechudy, 2000; Vollmuth, 2000; Grudzewski, Hejduk, 2001].

о пользе их применения. В связи с этим возникает вопрос: известны ли они в странах с развивающейся экономикой и применяются ли они там? В польских вузах, имеющих факультеты управления, перечисленные концепции изучаются, а в соответствующей литературе широко описываются и пропагандируются. Однако, несмотря на имеющиеся описания конкретных случаев, более общие исследования о применении этих концепций на практике отсутствуют. Используются ли в польской хозяйственной практике подобные новые концепции управления, насколько адекватно их понимают менеджеры? Данная статья преследует цель хотя бы приблизительно ответить на поставленные вопросы.

Весной 2004 г. на 22 малых и средних промышленных предприятиях Поморского воеводства Польши проводились пилотные исследования, которые были призваны разобраться в том, насколько известны, используемы и понимаемы в польской хозяйственной практике такие концепции управления, как TQM, бенчмаркинг, реинжиниринг, бережливый менеджмент, аутсорсинг, контроллинг, научающаяся организация и управление качеством по стандартам ISO.

Обследования проводились на 3 малых, 15 средних и 4 крупных предприятиях, с численностью занятых от 19 до 700 работников. Из них к обществам с ограниченной ответственностью относятся 13 фирм; к акционерным обществам — 4, причем к открытым акционерным обществам — 2; к фирмам, зарегистрированным на физическое лицо, — 3.

По критерию принадлежности к отраслям производства исследуемые предприятия распределились следующим образом:

- металлургия — 6;
- деревообработка — 4;
- производство мебели — 2;
- производство искусственных материалов — 2;
- производство ювелирных изделий — 2;

- производство строительных материалов — 2;
- прочие (производство жалюзи, рабочей одежды, продуктов питания и стекла) — 4.

Уровень совокупных доходов на обследуемых предприятиях колеблется от 2 до 240 млн злотых. Почти все фирмы экспортируют свою продукцию в страны ЕС и Восточной Европы в объемах от нескольких единиц до нескольких десятков процентов от общего объема производимой продукции.

Все обследованные фирмы, за исключением одной, работают с прибылью. Рентабельность текущей деятельности последней положительна, но общий финансовый результат отрицателен вследствие неэффективной структуры финансирования. Большинство предприятий обладает известными и популярными на рынке торговыми марками. Выяснилось, что многие из них демонстрируют хорошие финансово-экономические результаты и конкурентоспособность на рынке. Отсюда можно сделать вывод, что данные предприятия не могут рассматриваться в качестве строго репрезентативной группы, характеризующей состояние дел на всех польских предприятиях в целом. Тем не менее проведенное обследование чрезвычайно полезно в исследовательских целях.

Исследование изначально носило поисковый характер. Главным критерием отбора предприятий являлось получение их согласия на проведение исследований. В качестве адресатов выступали предприятия, известные авторам данного обследования. Руководители предприятий в процессе анкетирования отвечали на вопрос о том, используют ли они соответствующую концепцию управления, и если нет, то почему. Затем они должны были указать, как применяется данная концепция. Ответ на этот вопрос служил основой для дальнейших уточнений относительно того, действительно ли данная концепция управления ис-

пользуется фирмой и соответствует ли ее трактовка теории управления. В итоге после обработки и корректировки полученных ответов респондентов сумма ответов на отдельные вопросы была выражена в итоговом количественном показателе.

Пилотные исследования основывались на методах анализа и синтеза, анкетирования и непосредственных интервью, а также анализа литературных источников. Следует отметить, что авторы осознают недостаточную репрезентативность используемых примеров для полного описания столь обширной проблемы. Наша работа является итогом первого этапа исследований, которые в дальнейшем будут проводиться в более широком масштабе.

СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ

В 2001 и 2002 гг. под руководством Т. Река и Е. Франковски из Высшей школы управления и маркетинга в Варшаве были проведены исследования, касавшиеся применения на польских предприятиях новых методов управления, путем анкетирования 100 малых, 100 средних и 70 крупных польских предприятий. Результаты исследований представлены в табл. 1.

Из данных табл. 1 следует, что наиболее часто в Польше применяются такие концепции управления, как TQM, бенчмаркинг, а также бережливый менеджмент. К сожалению, информация о сферах использования этих концепций (в том числе ISO³) и правильном понимании их сути отсутствует. Сравнивая данные исследования, можно также сделать вывод о том, что представленные концепции

³ На основе исследований [Kraszewski, 2001; Pawlak, 2004] можно предположить, что стандарты ISO относятся к элементам TQM, что учтено в данных табл. 1.

Таблица 1

Применение выбранных концепций управления на польских предприятиях в 2001 и 2002 гг., %

| Концепция управления | Предприятия | | | В среднем |
|------------------------|-------------|---------|---------|-----------|
| | Малые | Средние | Большие | |
| Элементы реинжиниринга | 8 | 24 | 51 | 28 |
| Элементы TQM | 62 | 68 | 92 | 74 |
| Бенчмаркинг | 53 | 43 | 53 | 50 |
| Контроллинг | 7 | 22 | 28 | 19 |
| Аутсорсинг | 32 | 39 | 47 | 39 |
| Бережливый менеджмент | 78 | 72 | 59 | 70 |

Источник: [Frankowska, Rek, 2002].

Таблица 2

Применение новых методов управления на польских промышленных предприятиях Поморского воеводства в 2004 г.

| Концепция управления | Варианты ответов | | | |
|--|------------------|-----|----------|-----------------------|
| | Да | Нет | Частично | Концепция не известна |
| TQM | 7 | 3 | 8 | 4 |
| Бережливый менеджмент | 2 | 8 | 6 | 6 |
| Бенчмаркинг | 17 | 3 | 0 | 2 |
| Аутсорсинг | 16 | 2 | 4 | 0 |
| Реинжиниринг | 1 | 14 | 1 | 6 |
| Контроллинг | 11 | 8 | 2 | 1 |
| Концепция научающейся организации | 2 | 4 | 15 | 1 |
| Управление качеством по стандартам ISO | 9 | 11 | 2 | 0 |

в основном применяются на крупных предприятиях, что вполне понятно.

Для подтверждения полученных результатов авторы настоящей статьи провели собственное исследование.

В его рамках менеджменту 22 промышленных предприятий, расположенных в Поморском воеводстве, были предложены конкретные вопросы о применении той или иной концепции управления в деятельности предприятия, о результатах использования этих концепций, а также варианты ответов на них (см. табл. 2).

Для лучшего сравнения с предыдущими исследованиями результаты представлены в табл. 3 в процентном выражении. Для наглядного изображения ре-

зультатов данные представлены в форме диаграммы на рис. 1.

В итоге проведенных исследований выяснилось, что менеджмент промышленных предприятий Поморского воеводства предпочитает использовать в своей деятельности элементы TQM (68% опрошенных), бенчмаркинга (77%), концепции научающейся организации (77%) и контроллинга (59%), согласно последним мировым тенденциям активно применяют концепцию аутсорсинга (91%). Менее предпочитаемыми являются бережливый менеджмент (36%) и реинжиниринг (10%). Возможно, это происходит в связи с недостаточным знанием и пониманием этих концепций. Стандарта-

Таблица 3

Применение новых методов управления на польских промышленных предприятиях Поморского воеводства в 2004 г., %

| Концепция управления | Варианты ответов | | | | Сумма (1) и (3) |
|--|------------------|------------|-----------------|------------------------------|-----------------|
| | (1) Да | (2) Нет | (3) Частично | (4) Концепция не известна | |
| TQM | 32 | 14 | 36 | 18 | 68 |
| Бережливый менеджмент | 9 | 36 | 27 | 27 | 36 |
| Бенчмаркинг | 77 | 14 | 0 | 9 | 77 |
| Аутсорсинг | 73 | 9 | 18 | 0 | 91 |
| Реинжиниринг | 5 | 64 | 5 | 27 | 10 |
| Контроллинг | 50 | 36 | 9 | 5 | 59 |
| Концепция обучающейся организации | 9 | 18 | 68 | 5 | 77 |
| Управление качеством по стандартам ISO | 41 | 50 | 9 | 0 | 50 |

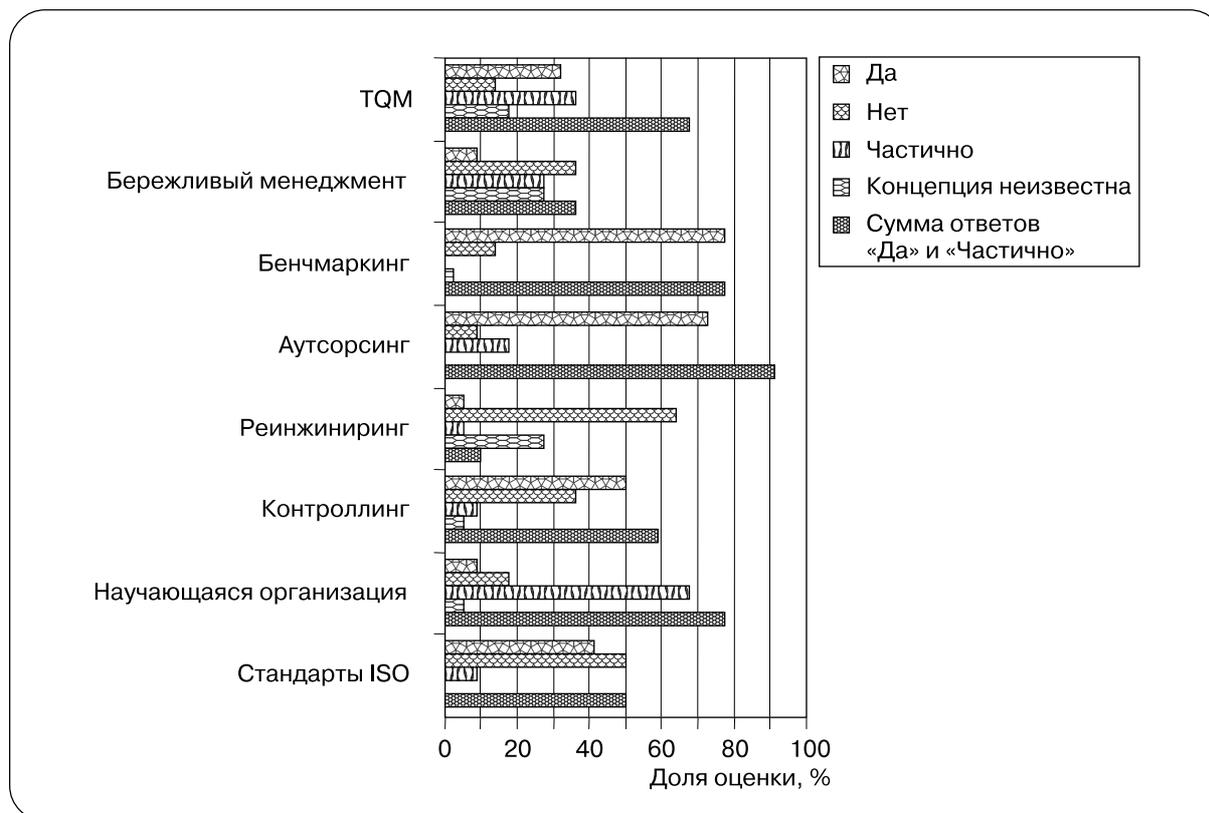


Рис. 1. Применение новых методов управления на польских промышленных предприятиях Поморского воеводства, %

ми ISO на текущий момент уже пользуются (или начинают их внедрять) 50% рассматриваемых предприятий. Однако использование целостных концепций, а не их отдельных элементов регистрировалось намного реже. Из ответов на вопросы об области применения рассмотренных концепций следует, что менеджеры предприятий, где проводился опрос, воспринимают TQM как *контроль качества* (Total Quality Control — TQC) и использование стандартов ISO, а не как *управление качеством*.

Бережливый менеджмент чаще всего воспринимается как упрощение процессов и организационной структуры, постоянная рационализация деятельности, мотивирование менеджмента компании к нововведениям. Применяется же данная концепция всего лишь на двух предприятиях. Из ответов остальных можно сделать вывод о том, что на большинстве предприятий о ней не знают или ее не понимают.

На 17 промышленных предприятиях был получен ответ, что в своей деятельности они применяют концепцию бенчмаркинга, но по большому счету это лишь неформальные встречи с конкурентами и устный обмен опытом. Чаще сравнивают продукты, коммерческие предложения, методы маркетинга, конструкцию и технологию изделий, нежели методы управления, производительность и время изготовления продуктов. Среди так называемых бенчмаркеров (объектов для сравнений) появляются как отечественные, так и заграничные предприятия.

В рамках аутсорсинга предприятия чаще применяют аутсорсинг вспомогательных функций (транспорт, ремонт, производство специального оборудования), функциональной деятельности (информационное обеспечение, обучение, юридические услуги и охрана труда, а также бухгалтерия и маркетинг) и обслуживания (охрана, уборка). Частым явлением быва-

ет также аутсорсинг некоторых функций общей деятельности (кооперация в рамках изготовления полуфабрикатов, проектирования и выполнения специальных услуг). Итак, отчетливо видно, что на участвовавших в исследовании предприятиях все чаще используют данную концепцию. Тем не менее ни в одной из анкет не появилось информации об аутсорсинге функций по управлению персоналом. Существует большая вероятность того, что на рассматриваемых предприятиях, кроме обучения, с недостаточной степенью профессионализма подходят к проблеме управления человеческими ресурсами, но для доказательства этого необходимы дальнейшие углубленные исследования.

Что касается концепции реинжиниринга, то в большинстве случаев она не применяется на исследуемых предприятиях, о ней практически ничего не знают или же не понимают ее сути.

Концепция контроллинга используется более чем на половине опрошенных предприятий и на практике воспринимается чаще всего как планирование объемов и времени выпуска, планирование объемов выпуска продукции с учетом расходов, расчет бюджета затрат, универсальный анализ и расчет расходов, управление запасами. Следовательно, она в большей степени ассоциируется с административной бухгалтерией, чем с «навигацией» предприятия.

Трактовка концепции обучающейся организации опрошенными предприятиями чаще всего ограничивается вопросами обучения и повышения квалификации работников, принятия на работу сотрудников с уже приобретенными квалификациями, открытых дискуссий, решения проблем в группах и высказывания своего мнения на совещаниях, а также инвестиций в человеческие ресурсы, финансирования учебы для приобретения различных дополнительных специализаций. Иногда понимание обучающейся организации ограни-

чивается принятием решений на уровне руководителя кадровой службы. Следовательно, данную концепцию понимают как учебу и совместный стиль управления, а не как интеллектуальную организацию.

Среди систем, гарантирующих качество, на исследовавшихся предприятиях в основном указывали на сертификацию качества по нормам ISO 9001:2000, ISO 14001, а также на отраслевую сертификацию. Появлялись и мнения о том, что предприятия с иностранными инвестициями и признанным брэндом, имеющие внутренние нормы и стандарты, гарантирующие качество, не нуждаются в сертификации.

Большинство предприятий, принявших участие в исследовании, характеризуется положительной динамикой финансовых результатов и выходит на заграничные рынки сбыта. Трудно дать однозначную оценку влиянию на результаты деятельности данных предприятий рассмотренных концепций управления, но то, что все из них известны на польском рынке и с успехом развиваются, является фактом. Тем не менее, как указывают наши исследования, не всегда в практике малых и средних предприятий новые концепции управления воспринимаются адекватно, и не все управляющие о них знают. Следовательно, существует необходимость в их дальнейшей пропаганде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение концепций TQM, реинжиниринга, бережливого менеджмента, аутсорсинга, бенчмаркинга, контроллинга, концепции научающейся организации, а так-

же стандартов ISO в процессы управленческой деятельности предприятий приводит к ощутимым результатам. Основная польза при соблюдении всех необходимых требований заключается в лучшей подготовке к конкурентной борьбе. Предприятие приобретает больше шансов выжить и возможностей развиваться в условиях высокой конкуренции и изменчивой внешней среды. К сожалению, при неправильном внедрении концепций или недопонимании их сути могут возникать трудности, уменьшающие конкурентоспособность предприятия. Однако, принимая во внимание очевидные преимущества и пользу, в сравнении с возможными затратами и трудностями, возникающими при внедрении этих управленческих концепций, можно констатировать, что их использование вполне обоснованно и является на сегодняшний день объективной необходимостью, а не данью моде.

Результаты анализа подтверждают, что, несмотря на подчас не всегда полное понимание сущности современных тенденций и концепций управления, многие из исследованных промышленных предприятий в Поморском воеводстве реализуют на практике новые подходы, вполне соответствующие научным представлениям об управлении. Исследования, проведенные путем непосредственного анкетирования, дополненного интервьюированием, свидетельствуют о том, что рассматриваемые нами предприятия принадлежат к категории организаций с достаточно современным подходом к решению управленческих проблем, и это в целом способствует достижению ими высоких результатов и укреплению рыночных позиций.

ЛИТЕРАТУРА

Asiński P., Ciarka P., Grudzewski W. M. 1999. Lean management w zarządzaniu. *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa* (4).

Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. 2001. *Zarządzanie organizacjami*. Dom Organizatora: Toruń.

- Frankowska E., Rek T. 2002. Wykorzystanie nowoczesnych instrumentów zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. W: Juchnowicz M. (ed.) *Zarządzanie Zmianami w Polskich Spółkach Giełdowych i Innych Organizacjach u Progu XXI Wieku*. WSZiM w Warszawie: Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I. (eds.). 2001. *Przedsiębiorstwo Przyszłość*. Dyfin: Warszawa.
- Hammer M., Champy J. 1993. *Reengineering the Corporation*. Harper Business Books: N. Y.
- Jones D. T., Womack J. P. 2001. *Odchudzenie Firm*. CIM: Warszawa.
- Kraszewski R. 2001. *TQM Teoria i Praktyka*. Wydawnictwo Dom Organizatora: Toruń.
- Pawlak W. R. 2004. *Od TQM do TQL w Organizacji Przyszłości, Maszynopis Rozprawy Habilitacyjnej*. ORGMASZ: Warszawa.
- Perechudy K. (ed.) 2000. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem Przyszłości. Koncepcje, Modele, Metody*. Placet: Warszawa.
- Senge P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday: N. Y.
- Trocki M. 2001. *Outsourcing. Metoda Restrukturyzacji Działalności Gospodarczej*. PWE: Warszawa.
- Vollmuth H. J. 2000. *Controlling*. Placet: Warszawa.
- Węgrzyn A. 2000. *Benchmarking. Nowa Metoda Doskonalenia Przedsiębiorstw*. Antykwia, Kluczbork: Wrocław.
- Womack J. P., Jones D. T., Roos D. 1990. *The Machine That Changed the World*. Rawson Associates: N. Y.
- Zimniewicz K. 2000. *Współczesne Koncepcje i Metody Zarządzania*. PWE: Warszawa.

Статья поступила в редакцию
14 апреля 2005 г.