

ет необходимая связь между стратегическим и тактическим планированием. А если долговременные цели стратегии не охвачены текущими планами, то невозможно добиться их осуществления. Бывает, что цели тактического планирования основываются на статистических данных прошлых периодов, достигнутых фирмой. И здесь также отсутствует необходимая связь с целями стратегического планирования.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является

инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

#### Библиографические ссылки

1. Владимирова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – С. 345–376.

2. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб. : Питер, 2002, – С. 210–269.

3. Морозова Т. Г., Пиккулькина А. В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М. : Юнити-Дана, 2000. – С. 88–105.

V. P. Grahov, Doctor of Economics, Professor, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

E. Yu. Lekomtseva, Post-graduate, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

#### Strategic Planning of Investment Projects

*The paper discusses the need of strategic planning at the enterprise and its application efficiency.*

**Key words:** strategy, strategic planning, how to develop strategy.

УДК 658.5.011

**Ф. П. Зотов**, кандидат технических наук, доцент, Уральский государственный лесотехнический университет, Екатеринбург

## РЕЗЕРВЫ В ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Оценивается практика российского промышленного менеджмента. Осуществляется поиск резервов в эффективности управленческой деятельности на промышленном предприятии.*

**Ключевые слова:** промышленный менеджмент, управленческая технология, эффективность управленческой деятельности.

**М**ногие исследователи характеризуют современные экономические условия в промышленности как условия, когда сложно ожидать быстрого и тотального обновления производственной базы промышленных предприятий и притока инвестиций в строительство новых производств. Предприятия не располагают собственными средствами на производственную модернизацию, вследствие чего маловероятны быстрое улучшение качества конечной продукции и рост производительности в промышленности. Остается обратить внимание на многообещающий и более доступный путь повышения продуктивности хозяйственно-экономической деятельности промышленных предприятий, а именно на новые технологии для управленческой деятельности [1]. Многообещающим его можно называть в силу того, что эффекты от вложений в управленческие технологии по отношению к эффектам от вложений в промышленные технологии составляют пропорцию от 80 к 20 по одним оценкам [2] и от 95 к 5 – по другим оценкам [3]. Ми-

ровой промышленный менеджмент накопил достаточно примеров успешного применения современных управленческих технологий, и они более чем доступны для освоения российскими управленцами.

#### Оценка соответствия принципам Э. Деминга применительно к практике российского промышленного менеджмента

Представляется, что известные 14 принципов менеджмента Эдварда Деминга, сформулированные им в 1986 году в работе «Выход из кризиса», могут служить идеальной базой для того, чтобы качественно оценить эффективность управления на российском промышленном предприятии [3]. В таблице 1 кратко изложено состояние российской практики управления, применительно к упомянутым принципам [4].

Как видно из описания, предложенные принципы не входят в систему взглядов руководителей российских предприятий. Однако предоставленную информацию не следует понимать как сигнал о бедственном положении. В первую очередь в ней заложены резервы для повышения эффективности управления.

Такое состояние представляется логичным принять в качестве отправной точки для реформы менеджмента на российских предприятиях. Гораздо легче работать с категорией эффективности, когда она низкая, поскольку в другой ситуации руководители не замечали бы очевидных потерь и проблем.

В представленной оценке (см. табл. 1) организационные резервы очевидны и весьма велики. И эти резервы заложены в реализации рассмотренных принципов. Остается подобрать и запустить управленческие технологии с целью реализации резервов применительно к российским реалиям.

Таблица 1. Оценка практики российского промышленного менеджмента применительно к принципам Э. Деминга

№ п/п	Описание принципа	Описание практики российского промышленного менеджмента
1	Добивайтесь постоянства стратегической цели	Как правило, главной стратегической цели нет, высшее руководство занято текущими проблемами. На тех предприятиях, где сформированы стратегические цели, они не развернуты по иерархии. В целях не установлены показатели. Не разработаны планы достижения стратегических целей
2	Примите новую философию	Отсутствует стремление принять принципы всеобщего управления качеством как новую философию управления и «движущую силу» в достижении главной стратегической цели
3	Покончите с зависимостью от массового контроля	Производственные менеджеры не работают с методом «встраивания качества» в основные процессы. Статистическое управление процессами не применяется. Статистические подходы в управлении качеством применяются крайне редко. Однако там, где имеет место их применение, наблюдается улучшение показателей
4	Прекратите практику закупок по самым низким ценам	Поставки на промышленные предприятия идут через многочисленных посредников. Крайне редко потребители вводят в контракты дополнительные требования к качеству. Отсутствуют рычаги воздействия на поставщиков-монополистов, например поставщиков металла, электроэнергии. Реестры одобренных поставщиков ведутся формально. Управление поставщиками не сформировано
5	Постоянно и непрерывно совершенствуйте систему производства и обслуживания	Процессный подход не реализован. Под процессами понимаются только основные (технологические) процессы. Отсутствуют инновации в структурах управления процессами. Не дают надлежащей отдачи применение информационных технологий там, где они имеют место
6	Введите обучение на рабочих местах	Ряд предприятий уделяют внимание обучению на рабочих местах. Однако программы обучения зачастую носят случайный характер. Они не выстроены под стратегическую цель. Российские лекторы, за редким исключением, не знают рыночных механизмов и зарубежной практики. Зарубежные лекторы не понимают российской действительности. Немногие российские менеджеры уверены, что обучение персонала – это лучшие инвестиции
7	Учредите лидерство	Лидерство в целом не поощряется. Генеральные директора считают, что на предприятиях должен быть только один лидер – генеральный директор
8	Изгоняйте страх	Руководители не направляют усилия на создание корпоративной культуры и корпоративных ценностей, основанных на сотрудничестве, уважении, доверии, творчестве, инициативе своего персонала
9	Разружьте барьеры между подразделениями	Часто между структурными подразделениями «идут войны местного значения». Конструкторы воюют с технологами и производственными менеджерами, снабженцы – почти со всеми остальными подразделениями и т. д. Конструктивная работа между подразделениями не налажена
10	Откажитесь от пустых лозунгов, призывов и количественных заданий для рабочих	Призывы, лозунги, количественные задания имеют место вследствие слабого производственного управления. Преобладает сдельная система оплаты труда. Не делается попыток решать проблемы прогрессивными методами
11	Устраните количественные нормы для рабочих и для менеджеров	Менеджеры принудительно и произвольно устанавливают нормы, требования, квоты. Исполнители находятся в постоянной борьбе с менеджерами за границы норм и допусков, требований и квот. Они стремятся их расширить
12	Устраните препятствия, мешающие людям гордиться своим трудом	Повсеместно персонал воспринимает как статью расходов в бюджете, а не как партнера. Часто со стороны руководства наблюдается чванство и невежество
13	Поощряйте стремление к образованию	Стремление к самообразованию и самосовершенствованию наблюдается. Примеры такого поведения менеджеров можно видеть в программах производственного обучения персонала
14	Действуйте во благо преобразований	Высшее руководство считает достаточным публично заявить о приверженности качеству, подписав политику в области качества, а затем поручить ведение дела менеджерам по качеству. В высшем руководстве существует институт представителя руководства в области качества, который достаточно инертен в инициировании преобразований в области управления

### Трудности ввода новых управленческих технологий в российский промышленный менеджмент

Есть основание утверждать, что воздействовать на категорию эффективности управления весьма преждевременно до тех пор, пока руководство пред-

приятия не реализует первый принцип управления Э. Деминга и не сформирует в соответствии с ним стратегическую перспективу своей хозяйственной деятельности. В таблице 2 представлено видение автора статьи на реализацию упомянутого принципа управления.

Таблица 2. Видение стратегической перспективы в практике российского промышленного менеджмента

Принцип	Описание принципа	Видение стратегической перспективы в практике российского промышленного менеджмента
Первый принцип управления Э. Деминга	Добивайтесь постоянства стратегической цели (сформулируйте, обнаружьте политику предприятия и проводите ее в жизнь)	Руководством сформирована и обнародована стратегическая перспектива предприятия. Модель главной стратегической цели предприятия подобрана и адаптирована. Опробывается управление предприятием по главной стратегической цели. Применена на практике новая управленческая технология, поддерживающая усилия руководства в достижении главной стратегической цели. Решения руководством текущих проблем подчинены стратегической перспективе, даже если это наносит ущерб текущим финансовым целям

Представляется, что формирование стратегической перспективы станет отправной точкой для формирования главной стратегической цели. Деятельность высшего руководства в целом и каждого управленческого звена в отдельности осмысленно будет настроена на достижение главной стратегической цели. Насколько успешно предприятие станет двигаться в этом направлении будет зависеть от подбора и применения новой управленческой технологии.

Ведущими мировыми производителями, методологией и теорией промышленного менеджмента накоплен богатый опыт развития передовых управленческих технологий. Большая часть из них методологически описана и является общедоступной, например, практика построения производственного менеджмента в корпорации Toyota-TPS [5]. Ряд методологий стандартизирован международными организациями по стандартизации, в частности модель всеобщего управления качеством – TQM [6]. Некоторые передовые концепции стали отраслью знаний и официально признаны таковыми, как, например, Американским обществом по качеству (ASQ) была признана теория управления по ограничениям (TOC) [7]. Представляется очевидным, что освоение мирового опыта является доступным и малозатратным путем формирования эффективного менеджмента на российском промышленном предприятии. Однако наши руководители не спешат изменять привычную финансово ориентированную технологию управления [8].

С одной стороны сложилось мнение, что новые управленческие концепции не в полной мере соответствуют российским условиям ведения бизнеса и требуют к ним адаптации. С другой – внедрение новых технологий управления лишь в редких случаях ведет к эволюционному развитию организации. В большинстве своем методы управления приходится вводить с помощью волевого и силового воздействия со стороны высшего руководства. Между тем известно, что любые изменения в любой системе (как социально-экономической, так и биологической) неизбежно встречают определенное внутреннее со-

противление. В итоге практическое внедрение даже самых «эффективных» управленческих технологий останавливается на уровне высшего менеджмента. Они вызывают всплеск активности на период очередной кампании, а затем ситуация возвращается в ровное нулевое состояние и привычную практику.

Трудно обвинять руководителей в том, что они отдают явное предпочтение привычным, но устаревшим управленческим технологиям. Одна из причин заключается в том, что информация о передовых методах и технологиях управления доходит до руководителей предприятий в искаженном виде. Как правило, пропагандируемые новые управленческие подходы, проводкой которых занимаются многочисленные консалтинговые организации, вырваны из системного изложения и полноценно не доводятся до российских руководителей и бизнесменов.

Другая причина может быть отнесена к опасению руководителя, что преобразования в менеджменте разладят тонко настроенный механизм, которым является производство на промышленном предприятии. Существует естественный страх выбора «что менять», «на что менять» и «как менять».

#### Адаптация управленческой технологии корпорации Toyota на российском предприятии

Безусловно, лучшим преобразованием будет то, которое легче, быстрее и безопаснее адаптировать для конкретной практики хозяйственной деятельности. Охарактеризуем примеры адаптации управленческой технологии, заимствованной в корпорации Toyota как одной из эффективных управленческих технологий [5]. По оценке многих исследователей, в частности Института комплексных стратегических исследований (ИКСИ), именно эта технология удачно адаптируется к производственной деятельности [9]. Широко известными практическими примерами управленческой технологии Toyota являются бизнес-система Alcoa – Alcoa Business System (ABS) и производственная система Canon – Canon Production System (CPS), заменившие традиционное управление этих компаний в конце 90-х годов XX века. В первом десятилетии XXI века в россий-

ском холдинге «Русал» создали производственную систему «Русал», на мебельном предприятии «Монбельер» (г. Челябинск) – производственную систему «Монбельер» и пр. Интересен опыт реформирования производственного управления на автомобильном заводе ОАО «АЗ УРАЛ» (г. Миасс) [10]. В стратегии этого предприятия на период с 2007 по 2020 годы запланированы поэтапные мероприятия «что менять», которые включают в себя «смену мышления», «смену методов управления», «изменение процессов», «изменение производственной культуры» и пр. Отметим, что ОАО «АЗ УРАЛ» достиг своей стратегической цели в краткосрочном аспекте и движется к цели в долгосрочном направлении – к «созданию предприятия мирового класса».

### Заключение

Появилось достаточно примеров в области промышленного менеджмента, когда высшее руководство и собственники на ряде российских предприятий в инициативном порядке осуществляют инвестиции в развитие новых управленческих технологий. Представляется, что опыт руководителей-энтузиастов следует широко и активно пропагандировать и на этом опыте массово обучать менеджеров в промышленности. Их опыт ценен анализом резервов эффективности и организационными механизмами, способными переломить негативные тенденции в управлении на российском промышленном предприятии.

### Библиографические ссылки

1. *Курицын А. Н.* Эффективный менеджмент: учиться у Японии. – URL: <http://quality.eur.ru/materialy12/ej.htm> (дата обращения: 09.12.2009).
2. *Кочетов А. Г.* Новационные бизнес-процессы. Пошаговая технология разработки, внедрения и контроля выполнения. – М.: Эксмо, 2009.
3. *Деминг Э.* Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. *Ланидус В. А.* Проекция принципов менеджмента Деминга на российскую практику. – URL: <http://www.klerk.ru/boss/?53210> (дата обращения: 19.01.2010).
5. *Лайкер Дж.* Практика Дао Тойота. Руководство по внедрению принципов менеджмента Тойота: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
6. *Иняц Н.* Малая энциклопедия качества. В трех ч. – Ч. 3. Современная история качества / под общ. ред. Ю. В. Василькова и Н. Н. Анискиной; пер. с хорватского. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.
7. *Голдрат Э. М., Кокс Дж.* Цель: процесс непрерывного совершенствования / пер. с англ. П. А. Самсонова. – Минск: Попурри, 2007.
8. *Рубаник Ю. Т.* Российские корпорации выбирают траекторию организационного развития. – URL: [http://www.cntu.mbq.ru/Statyi/Ros\\_Kor\\_Vib\\_Tr.html](http://www.cntu.mbq.ru/Statyi/Ros_Kor_Vib_Tr.html) (дата обращения: 23.11.2009).
9. *Кононова В. Ю.* Модернизация производственных систем на российских предприятиях: современное состояние и перспективы // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 4. – С. 119–132.
10. *Корман В. Х.* Опыт развития «бережливого производства» в подразделениях машиностроительного предприятия. – URL: <http://www.leanforum.ru/go/obj0144541208> (дата обращения: 02.08.2009).

---

*F. P. Zotov*, PhD in Engineering, Associate Professor, Ural State Forest Engineering University, Ekaterinburg

### Reserves in Efficiency of Russian Industrial Enterprise Management

*The practice of Russian industrial management is assessed. Search of reserves in rising the efficiency of management activity at the industrial enterprise is carried out.*

**Key words:** industrial management, management technology, efficiency of management activity.