

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

MANAGEMENT PRINCIPLES LOGGING ENTERPRISES

O. Veretenov

Annotation

The basic principles of business management on the timber market. It is shown that the control system is based on the principles developed, and the process of decision-making requires a systematic approach.

Keywords: management system, principles of management, enterprise management strategy, category management.

Веретенев Олег Владимирович

Аспирант,

Международная академия

оценки и консалтинга

Аннотация

Рассмотрены основные принципы управления предприятиями на лесном рынке. Показано, что система управления опирается на выработанные принципы, а процесс принятия решений требует системного подхода.

Ключевые слова:

Система управления, принципы управления, стратегия руководства предприятием, категории управления.

В современных условиях хозяйствования эффективное управление производительными структурами выдвигается в число приоритетных деловых функций. По важности управленческую функцию превосходит лишь предпринимательская функция, связанная с созданием новых производительных структур (применительно к которым, собственно, и возникает необходимость управления). Мировое хозяйство давно уже прошло тот этап, который был ознаменован разделением функции собственника и функции управленца (менеджера). Управленцем стал наемный работник соответствующего уровня профессиональной квалификации и определенных личностных качеств.

Нынешний этап развития социально-экономической жизни России дает основание полагать, что при смене старой системы управления на новую, более адекватно отвечающую современным реалиям, эффективность лесозаготовительных предприятий возрастет, а приток иностранных инвестиций в эту отрасль осуществляется более или менее системно.

Именно эти два признака (открытость и системность) формируют понятие организации с управленческой точки зрения: организация, ориентированная на обеспечение гибкости в развитии есть открытая система. Каждый из этих двух терминов ("открытая" и "система") несет в себе определенную смысловую нагрузку. От понимания смысла каждого из них зависит и восприятие целостной концепции управления.

Открытость – это свойство организации испытывать на себе воздействие факторов внешней среды.

Управление с этой точки зрения означает выделение факторов внешней среды, оказывающих или могущих оказывать воздействие на организацию; выявление требований каждого из выделенных факторов, которые

имеют значение для лесозаготовительного предприятия; адаптация лесозаготовительного предприятия к требованиям таких факторов.

Системность означает наличие внутренней среды лесозаготовительного предприятия, структуризацию этой внутренней среды и понимание того, что все ее структурные единицы, т.е. внутренние переменные, взаимосвязаны и изменение одной из них обязательно приведет (может привести) к изменению формы или содержания всех остальных (или некоторых из них) внутренних переменных. При этом менеджер ориентируется на то, что он может вносить любые изменения (не противоречащие законодательству, здравому смыслу и общепринятой этике и морали) в деятельность лесозаготовительного предприятия, но при этом он вынужден помнить о том, что изменение любого элемента целостной системы повлечет за собой изменение функционирования и других элементов. Вот в этом-то, может быть, и заключается самая главная трудность в деятельности менеджера: те ли изменения происходят с другими элементами системы, на которые он полагается при внесении изменения в функционирование одного из них, предусмотрел ли он, что при изменении способа функционирования одного из элементов другие элементы также будут подвержены каким-то определенным (и вынужденным) изменениям. Для того чтобы построить в организации систему адаптивного управления, необходимо оценить, готова ли организация к серьезным переменам и каким требованиям она должна отвечать, чтобы перейти к адаптивному развитию. На сегодняшний день сущность обеспечения гибкости развития лесозаготовительного предприятия содержится в стандарте МС ИСО 9000:2000, в котором сформулированы восемь принципов менеджмента качества. Выполнение лесозаготовительным предприятием этих принци-

пов будет говорить о том, что оно может создать у себя систему эффективного и гибкого управления и достигнуть успеха. Данные принципы, по нашему мнению, обеспечат эффективный приток иностранного капитала на базе становления и внедрения системы гибкого развития лесозаготовительных предприятий.

Принцип № 1.

Фокус на потребителя и повышение конкурентоспособности. К сожалению, еще большое количество лесозаготовительных предприятий работает, не уделяя должного внимания заказчику и конечному потребителю, что оказывает значительное влияние на их конкурентоспособности на рынке. В практике управления гибким развитием лесозаготовительного 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 лесозаготовительных 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 лесозаготовительного предприятия в узком сегменте рынка является краткосрочным, если предприятие не работает над выяснением того, 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 лесозаготовительного предприятия, тем самым, обеспечив вектор гибкого развития в будущем. Подробное изучение влияния конкуренции и обеспечения конкурентоспособности на гибкость развития предприятия будет продолжено в следующем параграфе данной научной работы.

Принцип 2.

Лидерство руководства в обеспечении гибкости развития. сновные причины неудач применения реинжиниринга в условиях обеспечения гибкости лесозаготовительного предприятия, как правило, заключены в том, что руководитель организации не возглавляет реинжиниринг. В соответствии с принципами ИСО 9000:2000 руководитель обязан обеспечить единство команды и лично возглавить процессы улучшения. В самом деле, типичная картина для российских лесозаготовительных 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 менеджер высшей квалификации. Описание процессов дает только допол-

нительную 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 лесозаготовительные 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, 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); и, в-четвертых, без участия руководителей консультант не получит 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, то мы увидим, 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 адаптивном 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 приступать 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 лесозаготовительных предприятий, их понимание и управление ими как системой повышает результативность и эффективность в достижении целей.

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

Отсутствие такой взаимосвязанности и согласованности действий между подразделениями и процессами резко снижает управляемость предприятия. Проблемы проявляются на несогласованных стыках. Характерная черта, отмечаемая зарубежными экспертами в ряде российских предприятий, – нечеткое, формальное распределение обязанностей, что приводит к провалам в организации любой работы. Руководители при этом 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 лесозаготовительного предприятия в целом следует рассматривать как доминирующую цель. В процессе обеспечения гибкости развития лесозаготовительного предприятия система управления должна быть нацелена на повышение его эффективности. Это значит, что следует создать систему анализа результатов деятельности и принятия решений,

которая не только устраним причины несоответствий, но и выявит и предупредит потенциальные отклонения. Для этого необходимо вести непрерывный мониторинг качества выпускаемой продукции и удовлетворенности потребителей и повышать их. При этом, 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 надежные характеристики продукции, в лучшем случае – степень дефектности продукции. Выход из данной ситуации уже давно найден и пройден менеджерами в других странах. Российским лесозаготовительным предприятиям в условиях необходимости обеспечения гибкости развития следует постоянно улучшать эффективность, 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.

Принцип 8.

Оптимизация влияний внешней среды. Само лесозаготовительное предприятие, его поставщики, заказчики и прочие субъекты внешней среды 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. И, наоборот, если постоянно требовать от поставщика 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 основы построения в организации системы гибкого управления лесозаготовительными предприятиями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Долженко Л.М. Экономика предприятий лесного хозяйства и лесной промышленности. Красноярск, СибГУУ, 2011.
2. Измествьев А.А. Территориально-отраслевая организация лесного сектора. Иркутск, 2010.
3. Мазурова Е. Н. Новая экономическая рациональность в формировании политики развития предприятий лесного комплекса: монография. Красноярск: СибГТУ, 2011.
4. Острошенко В.В. Экономика лесного хозяйства. М.: Академия. 2011.